

تسيير الحياة المهنية و الاستقرار المهني

Career management and professional stability

د. خلاصي مراد

مخبر التطبيقات النفسية والتربوية

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

ملخص

تسيير الحياة المهنية من أهم وسائل تسيير الموارد البشرية التي يمتلكها مسير الموارد البشرية من أجل استقرارهم مهنيًا في المؤسسة أطول وقت ممكن، و هذا من خلال تلبية حاجياتهم النفسية، المادية و المهنية و المتمثلة في المستقبل المهني داخل المؤسسة ، و لا يتسنى له ذلك إلا من خلال تحديد هذه الحاجيات و الرغبات عن طريق نظام التقدير .

الكلمات المفتاحية: تسيير الحياة المهنية، الاستقرار المهني، نظام التقدير .

Abstract

Career management is one of the main tools of Human Resources management, and an additional asset for the manager in order to establish professional stability in the organization, and organizational loyalty of its human resources, by meeting their material needs, psychological and professional, through the Rating system.

Keywords: Career management, Professional stability, Rating system.

Résumé

La gestion des carrières et l'un des principaux outils de la gestion des Ressources Humaines , et un atout supplémentaire pour le gestionnaire afin d'instaurer la stabilité professionnelle dans l'organisation, et fidéliser organisationnellement ses ressources humaines, en satisfaisant leurs

besoins matériels, psychologiques et professionnelles, à travers le système d'évaluation.

Mots clés: Gestion des carrières, Stabilité professionnelle, Système d'appréciation.

مقدمة

تشهد المجتمعات الحديثة على اختلاف أنواعها تزايداً في عدد و حجم المؤسسات الخدمائية و الإنتاجية التي تقدم المزيد من فرص التوظيف وتختلف محفزاتها حسب نوعيتها و قدرتها المالية، وقد يجد الإطار نفسه بين الاختبار في المكوث بالمنظمة بمزاياها و نقائصها، أو الانتقال إلى منظمة أخرى تمنحه ما لم يجده في السابقة، و في حالة انتقاله يأخذ معه جميع ما أوتي من خبرات و كفاءات و قدرات يصعب على أي منظمة تعويضها بسهولة. ومنه تظهر أهمية تسيير الموارد البشرية و خطورة القرارات التي تتخذ بشأنها، إذ تتوقف عليها استمرارية المنظمة لأن كفاءتها الإنتاجية من كفاءة مواردها البشرية، و الهدف من تسيير الموارد البشرية هو إمداد المنظمة بموارد بشرية كافية و مناسبة لوظائفها في الوقت المناسب.

و أحسن الطرق و أقصرها لذلك هو البحث في الموجود، أي داخل المنظمة نفسها و انجح طريقة لذلك هو تنمية الموارد البشرية وتطويرها عن طريق التكوين و تحفيزها ليس عن طريق الأجر فقط، وإنما الاعتماد على حاجيتها المعبر عنها و تلبيتها من أجل المحافظة عليها داخل المنظمة ما أمكن ذلك، فاستقرار المنظمة في السوق من استقرار مواردها البشرية و زيادة كفاءاتهم و عطائهم كلما تقدموا و زادت خبرتهم بالمنظمة.

"يعتبر الاستقرار المهني وولاء الفرد للمنظمة من أهم العوامل التي تحدد فعالية

وكفاءة المنظمة (Steers, 1977, p 47) وكلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتقعا كان مستوى الأداء مرتقعا" (Larson, Fukami, 1994, p 233)

و قد تجلت هذه الظاهرة أكثر من خلال تقشي ظاهرة عدم الاستقرار المهني بين المؤسسات الوطنية بعد انفتاح السوق على الشركات متعددة الجنسيات وخصوصا في صحرائنا، وعلى سبيل الذكر تطالعنا جريدة الخبر الجزائرية في عددها رقم 4855 ليوم السبت 11 نوفمبر 2006 بموضوع تحت عنوان: (نزيف في سوناطراك نحو الشركات الأجنبية) يقول مسئول في هذه المؤسسة "إن سوناطراك تعرف نزيفا لعمالها بمعدل أربعين (40) إطارا و تقني في الشهر بسبب الرواتب و العلاوات التي تعرضها الشركات الأجنبية العاملة في حقول النفط و هذه القضية تتجاوز المسائل الاجتماعية إلى قضية أخطر تتعلق باستمرارية سوناطراك. (جريدة الخبر 2006، ص9)، و أكدت جريدة الشروق ذلك بعد سنتين من ذلك في عددها 2244 ليوم الأحد 9 مارس 2008 في مقال عن سوناطراك تحت عنوان (900 إطار غادر سوناطراك خلال ثلاثة سنوات) جاء في المقال على لسان أحد إطاراتها " أن المجموعة أصبحت مهددة باللجوء إلى استيراد كفاءات من الخارج بعد أن غادرها 900 إطار من أصحاب التخصصات الدقيقة خلال السنوات الثلاثة الأخيرة إلى غاية 2007 "، مثال آخر على ذلك هدد الجوية الجزائرية للطيران حين استنزفت " الخليفة للطيران " عند ظهورها إطارات سامية و على رأسها قواد الطائرات من خلال إغرائهم بأجور عالية، و مزايا متعددة.... و باتت ظاهرة عدم الاستقرار المهني من أخطر الأمراض التي تعاني منها بعض المنظمات الجزائرية، ففيما تتجلى هذه الظاهرة؟

1- مفهوم الاستقرار في العمل

لمفهوم الاستقرار في العمل عدة استعمالات فمنها ما هو نفسي- اجتماعي،

ومنها ما هو اقتصادي، و منها ما له صلة بالسياسة أما في بحثنا فنقتصر على استقرار الإطار في المنظمة التي يعمل بها.

و من هنا فالاستقرار في العمل هو بقاء العامل في خدمة المنظمة لمدة أطول عن طواعية و رغبة دون ترك المنظمة حين تتوفر لديه البدائل، كما يعني مدى تمسك العامل بعمله في ظل توفر بدائل أخرى.

وكان الاستقرار المهني محل اهتمام الكثير من العلماء و الباحثين وقد ربطوه بعوامل الرضا عن العمل، سواء كانت اجتماعية، مادية، أو نفسية.

و بتعدد معاني الاستقرار في العمل تعددت التعريفات فهو " ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم آخر، هذا إذا كان ذلك التنظيم يشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية و نفسية متداخلة لتحقيق التكامل و الاستقرار." (محمد علي محمد 1972، ص. 108).

كما هو " إشعار العامل على الدوام بالأمن و الوقاية في عمله و الراحة و ضمان الاستقرار عن طريق تحفيزه و حرّيته وأمنه الصناعي و ترقّيته." (التون مايو 1993، ص13).

و يعرف بأنه " درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم وتواجدهم به و تمثيلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم أو مبلغ اعتقادهم بان عضويتهم تشكل مستقبلا مهنيا لهم." (محمد علي محمد 1972، مرجع سابق، ص 108).

و يعبر عنه Kanou بمصطلح "التوازن، ويعني به توازن العوامل الداخلية و الخارجية عند الإنسان، فادا أمكن الوصول إلى هذه الحالة من الاستقرار فان مزاولة العمل يمكن القيام بها إلى أقصى درجة." (التون مايو، ص 66)، أما P.Albou فيعرف الاستقرار على انه " ثبات العامل في المصنع حتى التقاعد "

(P.Albou, 1975.p.90)، يرى Henri Fayol " أن التغير في المستخدمين أمر لا يمكن تجنبه فالسن و المرض، والتقاعد،و الموت،كلها أمور تثير الاضطراب في التركيبة الاجتماعية." (Fayol, p.62)

يقول فاخر عاقل " عدم الاستقرار هو التقلب الانفعالي، ويقصد به ذلك الخضوع إلى انفعالات متباينة و متغايرة بسرعة التقلب العصبي ،و هو فقدان الكفاءة في الوظائف التي تشمل على التنظيم و ثبات الهدف و ضبط الذات." (فاخر عاقل،1977، ص58).

و يرى علماء الفيزيولوجيا أن العمل لا يمكن الثبات فيه إلا في حالة الاستقرار فقط، و هذا يعني أن الكائن الحي في نظرهم لا يستطيع أن يستجيب للمجهود الخارجي إلا بقدر ما يدوم توازنه الداخلي،و هو توازن بين عدد كبير من المتغيرات المعتمدة على بعضها البعض، و يسمى Cannon هذه الحالة "بالتوازن" وهي عبارة عن توازن العوامل الفعالة الداخلية و الخارجية." (التون مايو، ص26)، أما Mevetey فيرى بان تحرك العمال أو عدم استقرارهم في العمل ليست مشكلة جديدة، فالإنسان عليه أن يذهب مبدئياً إلى حيث تناديه الثروة و المال." (Mevetey,1979 p:13) ، و بالنسبة لباركر " عدم الاستقرار ناتج عن عوامل بنائية إلى جانب العوامل الشخصية." (باركر 1972، ص213) فهو يفسره عن طريق التغيرات التي تحدث في البناء المهني و تتخذ أشكالاً عدة منها: (الحركة داخل القوى العاملة، تغيير صاحب العمل، تغيير المهنة أو الطرق المستعملة) كما يتعدى مفهوم عدم الاستقرار إلى المهن نفسها، فهناك العديد منها زال بتاتا و حلت محله مهن أخرى وليدة التطور التكنولوجي.

2- مفاهيم لها علاقة بمفهوم الاستقرار في العمل

نتيجة لبعض الدراسات التي قام بها كل من " Balou " بالولايات المتحدة

الأمريكية سنة 1967 و "Class" بانجلترا ، و دراسة "Janovitz" سنة 1958 بألمانيا، اتضحت عدة تسميات مختلفة أطلقت على موضوع الاستقرار، كما نجد دراسة أخرى للاستقرار البشري أو عدمه بين الميدانيين أًفلاحي والصناعي، بين الريف و المدينة، كما نجد دراسة ثالثة عن درجة الاستقرار بين الأجيال في اقتناء المهن مثل دراسة " Lévy Le Boyer " بفرنسا (-107:pp,1971 Lévy Le Boyer) (120) عن مدى تأثر الأبناء بمهن آبائهم.

و هناك دراسة أخرى عن درجة استقرار المهن نفسها تتمثل في الكشف عن المهن التي زالت جراء التطور التكنولوجي و حلت محلها مهن أخرى، و هكذا تقابلنا عدة مصطلحات و مفاهيم نوضح البعض منها بهدف إزالة اللبس و التفرقة بينها:

دوران العمل (Rotation, Turn-over) و عدم الاستقرار (L'instabilité) :

دوران العمل مصطلح شائع في البحوث الانجليزية و يقصد به "الدوران حول العمل " و هي التغيرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل المؤسسة الإنتاجية، كتغيير مناصب العمل الأفقية نتيجة عدم التلائم ، أو نتيجة لظروف غير مناسبة، فيزيقية منها أو إنسانية، أو تنظيمية تتمثل في شغور مناصب حيوية بصفة مؤقتة أو دائمة.

أما في البحوث الفرنسية فتستعمل كلمة عدم الاستقرار (L'instabilité) للدلالة على العملية التي يقوم بها العامل بمحض إرادته، أما مصطلح "دوران العمل (La Rotation) فيطلق على العملية التي تقوم بها المؤسسة لأسباب تنظيمية.

كما يعتبر بعضهم أن كل من (Turn-over, Rotation, Instabilité) كلها مترادفات و تعني ترك العامل لمنصب عمله بمحض إرادته.

الحراك La mobilité :

كلمة حراك ناتجة عن مصدر الحركة و تعني التنقل،لدا فهي تتماشى مع جميع الأنماط المتحركة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو حتى ثقافية ، والتي لها صفة التغيير أو التبديل و التطور.

ف نجد من العلماء مثل " Duncan " و " Paraderie " ممن " درسوا التغيرات البنائية في مجتمعاتهم (الأمريكي و الفرنسي) و أطلقوا على تلك التغيرات مصطلح الحراك الاجتماعي " (R.Boudon, 1973 , p 96).

يرى " آدم سميت " انه من خلال التجارب تبين أن الإنسان أصعب نقلا من مختلف الأشكال المنقولة " (P.Mevetey,1979, p13) ، ويعني آدم سميت أن التطور الصناعي اثر في الحياة العامة، و كان أساسه الانتقال من المجال الزراعي إلى الصناعي و من الصناعي البسيط إلى الصناعي المعقد،وهكذا ينطوي مصطلح الحراك على خاصية التغير و التبديل،أما الاستقرار فمعناه الثبات و الهدوء، فهما مصطلحان متضادان بمعنى أن الحراك يدل على عدم الاستقرار، و الاستقرار يفهم منه عدم وجود حراك.

و منه فالمؤسسة مجبرة على التفاعل مع محيطها السوسيو- اقتصادي ، ويتوقف استمرارها أو اضمحلالها على كيفية التعامل مع هذا المحيط ، فهي تسعى دوما من اجل خلق و تحقيق عوامل بقائها التي تضمن استمرار العملية الإنتاجية من خلال التلاؤم مع متطلبات العالم الخارجي، ولا يتم لها ذلك إلا بالاستخدام الأمثل لطاقتها البشرية و إمكانياتها المادية.

فإذا توفرت للمؤسسة مصادر مالية كافية مكنتها من تسخير تكنولوجيات مناسبة لإدارة العملية الإنتاجية، فالأصعب من ذلك هو التوفير و التحكم في الموارد البشرية ذات الكفاءات المناسبة لمتطلبات العملية الإنتاجية.

فهل للتسيير العقلاني و العلمي للموارد البشرية و الذي يساعد على اتخاذ قرارات سليمة يساعد على استقرار الإطارات في العمل؟ وهل اتخاذ القرارات الارتجالية في تسيير الموارد البشرية يولد الرغبة عند الإطارات في ترك للمنظمة؟ هل مجرد الحصول على أجر عالي و التمتع بدورات تكوينية والحصول على ترقية وغيرها من الحوافز تجعل الإطارات أكثر ولاء لمنظمتهم؟

3- مفهوم تسيير الحياة المهنية

كان تسيير الحياة المهنية قبل الثمانينات عبارة عن تتبع العامل *suivi des carrières* أو بكل بساطة تسجيل مختلف المحطات التي يمر عبرها العامل أو الإطار على السواء ، مثل تغيير المناصب أو الترقيات في ملفه الإداري من يوم دخوله المؤسسة إلى غاية خروجه .

و نظرا لقلّة الترقيات و التي لا تأتي إلا في حالة شغور المنصب نتيجة الوفاة أو التقاعد أو مغادرة المؤسسة،و في حالة تفضيل المسؤولين عملية الترقية عن التوظيف،فحظ العمال من التقدم ضئيل و لا يتوقف على معايير مهنية مقبولة،نفس الشيء يمكن أن نقوله عن التكوين، فكان يقتصر على التدريب الميداني للموظفين الجدد بهدف التحكم في الوظيفة ولا يتعدى حدودها.

أما عن المفهوم الحالي لتسيير الحياة المهنية *la gestion des carrières*، فلم يعد مجرد تتبع للعامل و لا مرادفا للترقيات والتي لا تؤدي مباشرة إلى تغيير الرتبة أو زيادة في الأجر، فكل عامل يجب أن يتكوّن باستمرار ليتماشى مع تطور منصبه،إضافة إلى الانتشار الكبير لتغييرات مناصب العمل النابعة من إرادة العامل نفسه،أو موجهة من الإدارة لأسباب تنظيمية .

كل هذه التغييرات التي تطرأ على العامل و الإطار ،يسبقها عملية تحضير لا يترك فيها لمصطلح الحظ هامش.

إن تسيير الحياة المهنية لم يعد مقتصرًا على دائرة واحدة أو وظيفة ما، فإمكانيات التطور أصبحت أكثر انفتاحًا باعتبار المؤسسات في المرحلة الحالية أكثر اختلافًا في تطبيقاتها فكل مؤسسة ثقافة وأسلوب خاص، وفي نفس المؤسسة يمكن أن نجد نظام لتسيير الحياة المهنية خاص بالعمال و آخر خاص بالإطارات يسمى " تسيير الكفاءات (la gestion des compétences) .

إن نظام تسيير الحياة المهنية ليس عبارة عن ترقيات أو كما يظهر عند البعض على أنها تلبية لحاجات المؤسسة كتحقيق المكاسب الاقتصادية، إذ يمكن أن تحقق بعض الرغبات للأفراد في عملهم من الناحية الاجتماعية، الاقتصادية و النفسية، وتحقيق رغبات ومتطلبات المؤسسة يؤدي بالضرورة إلى تحقيق بعض متطلبات العامل إلى حد بعيد.

فنظام تسيير الحياة المهنية يمثل محاولة مستمرة للتعرف على حاضر العامل لنستطيع تحديد مستقبله في المؤسسة، والمتابعة والتحصير لهذا العامل يؤدي بطريقة غير مباشرة إلى تسيير حياته المهنية مع الأخذ بعين الاعتبار الحاضر والمستقبل من ناحية، و متطلبات وحاجيات المؤسسة وطموحات ورغبات الفرد في جميع المجالات.

تسيير الحياة المهنية " هو ذلك النمط المتتابع للوظائف التي تكون الحياة الوظيفية للشخص ويعد الطريق الذي يضم سلسلة من الوظائف داخل الهيكل التنظيمي، تخصصها المنظمة ليتحرك الأفراد خلاله"(علي محمد عبد الوهاب، ص9). و هو "عبارة عن سلسلة من الأنشطة والخبرات العلمية المتصلة أو المنفصلة، التي يمر بها الفرد خلال حياته في منظمة واحدة أو عدة منظمات." (J.M. Peretti ,1990)

4- أهمية و أهداف تسيير الحياة المهنية

تسيير الحياة المهنية هو تدرج داخل المسار المهني مرورا بعدة مناصب عمل متفاوتة حسب قدرات الفرد ومتطلبات المنصب مع توفر الإمكانيات ، و تخطيط مسبق يشارك فيه العامل ومسئولي المؤسسة وهذا يعني أن تسيير الحياة المهنية هو تتبع ماضي العامل، و تسيير حاضره و تحضير مستقبله المهني داخل المنظمة، وهي توافق دائم بين حاجيات المؤسسة ورغبات وطموحات الأفراد، هذا التوافق يترجم عبر قرارات التوظيف التكوين، الترقية أو التحويل...الخ.

و من المعلوم أن لكل منظمة هيكل تنظيمي يشمل كل مناصب العمل ضمن مسارات مهنية معينة، تقابلها موارد بشرية كافية و متخصصة لتحقيق أهداف المنظمة الإنتاجية، و على مسير الموارد البشرية المحافظة على ديمومة موارد البشرية بتنميتها و تسهيل الحركية داخل الهيكل التنظيمي للمنظمة بالانتقال بين المناصب و حتى المسارات المهنية، و ذلك بتنوع كفاءات إطاراته عن طريق التكوين *la multi compétence*.

و عن طريق نظام التقدير (سننتاوله لاحقا) يمكننا تحديد الكفاءات التي تحتاجها المناصب من خلال تقييم الوظائف، و جرد كفاءات مواردنا البشرية عن طريق المقابلة الدورية التي تقوم بها المنظمة في إطار تسيير الحياة المهنية ، و بالتالي يسهل على مسير الموارد البشرية بالتخطيط للمناصب و الكفاءات *La gestion des emplois et des compétences* من أجل موائمة حاجيات المنظمة من الموارد البشرية و حاجيات الأفراد للترقية و تحسين مستواهم المهني و المعيشي و تقادي البحث عنه في منظمات أخرى.

لخص (Jean-Marie Peretti (1987)) في كتابه Gestion des ressources humaines أهمية تسيير الحياة المهنية و أهدافها في النقاط التالية :

4- 1- الأهمية

بالنسبة للمؤسسة:

- أهمية التخطيط لحاجيات تسيير الموارد البشرية تتيح للمؤسسة أحسن استعمال لهذه الأخيرة.
- تأسيس نظام تقييم يتيح الحوار ويقلل من أسباب عدم الرضا والنزاعات.
- حتمية التنبؤ تلغي الحلول الارتجالية، والتي تؤدي إلى التقليل من الصعوبات والمشاكل "لمعرفة مساره" واتخاذ الإجراءات الضرورية خارج الصعوبات الميدانية.
- التعرف على المساعدين والمعاونين ذوي الكفاءات العالية.
- التكوين يجد هدفه الحقيقي والقبول الكلي " لطرفي العملية المسئول والمعاون ".
- الاستجابة لطموحات الأفراد تؤثر إيجابا على تحفيز العامل في عمله.

بالنسبة للفرد:

- تأمين نسبي للمستقبل المهني
- إمكانية التقدم بالاستفادة من فرص التكوين حيث يستجيب إلى بعض المحفزات لوضع مخطط حياته المهنية، حيث يقلل من إحساسه بوجود عقبات للوصول إلى أهدافه المهنية المسيطرة " معلومات عن

المناصب الشاغرة"، فيستطيع اختيار مساره في مؤسسته ويرى درجات
حرية في تصاعد.

يتيح له توضيح أربعة زوايا له:

- من يكون وما هو وزنه "نتيجة التقييم"

- ماذا يطمح فعليا وإلى أي حد.

- إمكانية تحقيق مشروعه داخل المؤسسة.

- ما هي الوسائل والشروط الواجب توفرها أو وضعها في العمل
"معلومات" لتحقيق هذا المشروع.

4-2 - الأهداف

(1) تسيير الحياة المهنية يجيب على سؤال "كيف تطور سيرورة العبور من
منصب إلى آخر لإيجاد أحسن كفاءة ممكنة خلال مسار مهني معين يتلاءم
و ملامح العامل أو الإطار؟".

(2) تسيير الحياة المهنية تجمع بين الشروط التقنية والتنظيمية والبشرية لكي
تكون الأهداف الفردية أكثر انسجاما وتطبيقا مع أهداف المؤسسة.

(3) تسيير الحياة المهنية تعرف وتبين أدوار الأطراف المعنية بوضع مبدأ
تقرير المصير بالتعاون بين الأفراد ومسئولهم ليجعله يدرك المفهوم العام للحياة
المهنية.

(4) توفير الإمكانيات لكل عامل للتعرف والتحكم في مسار حياته المهنية
وتطويرها داخل المؤسسة التي ينتمي إليها.

ومن خلال النقاط الأربعة السابقة نستطيع أن نقول أن تسيير الحياة المهنية
تهدف عموما إلى تحقيق ما يلي:

- تحقيق التوافق بين مصلحة المؤسسة " حاجياتها " ومصلحة عمالها " رغباتهم " .

- تحديد الطريقة والشروط للانتقال من منصب إلى آخر .

- تحديد صلاحيات كل المشاركين في عملية تسيير الحياة المهنية.
(Jean-Marie Peretti (1987))

5- مزايا تسيير الحياة المهنية:

5- 1 - الأمن والاستقرار الوظيفي.

لم تعد بيئة العمل والأعمال اليوم كما كانت عليه بالأمس، فقد أدى تزايد حدة المنافسة والتغيير التكنولوجي المتسارع والخصخصة وعمليات إعادة هيكلة الشركات وتقليص عدد العمال إلى جعل العمال غير آمنين تماما على وظائفهم أو على استقرار حياتهم المهنية فالأداء الجاد لن يحميهم طويلا من الفصل أو التقاعد المبكر طالما استمرت هذه المتغيرات، حيث يتعين أن يدرك العمال أن شغل وظيفة ما لن يستمر بالضرورة لمدة طويلة، وأن يتقبلوا أنه مع ضرورة تنمية قدرات عالية فإنهم قد يكونوا عرضة للنقل الوظيفي أو التحويل، و قد يغيرون منظماتهم أو وظائفهم دون التقييد بنوعية محددة من الوظائف .

لقد تغير مفهوم الأمن الوظيفي من مجرد التركيز على الحصول على الوظيفة إلى الاستقرار في الوظيفة، لذلك يجب على العمال أن يستمروا في تطوير قدراتهم والتأكد على امتلاكهم للخصائص والقدرات التي يحتاجها سوق العمل، ويجب النظر إلى تسيير الحياة المهنية على أنها عملية تربط مصالح واهتمامات العمال مع احتياجات المنظمة، وأن هذه العملية تلعب دورا هاما في تأكيد أن المنظمة لديها قوة عمل متمكنة ومعلومات تساعد على بناء ميزة تنافسية والحفاظ

عليها، وهذا يعني أهمية الإدارة الإستراتيجية للمسارات المهنية حتى يمكن فهم وتحديد المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتطوير قوة عاملة لها المزيج المتكامل من هذه المهارات، ويجب إعلام العمال بالتوجهات المستقبلية للمنظمة من حيث التوسع أو الانكماش وتشجيعهم على أن يجددوا أهدافهم لتسيير حياتهم المهنية على هذا الأساس.

على ذلك يجب أن تنظر الإدارة في منظماتنا إلى عملية تسيير الحياة المهنية باعتبارها إستراتيجية أساسية إن هي أرادت أن تستمر الشركة فاعلة في بيئة متسارعة التغيير ومتزايدة التنافس وحيث تكون القدرات الفنية للعاملين موردا حاكما في بناء الميزة التنافسية للمنظمة.

من ناحية أخرى فإن تسيير الحياة المهنية يمكن أن يفيد بعض العمال الذين يفقدون وظائفهم بسبب اتجاه الإدارة في بعض المنظمات إلى إعادة هيكلة المنظمة وخفض عدد العمال بها، أو بسبب بيع المنظمة أو دمجها في منظمة أخرى أو خصخصة الإدارة، حيث تميل الإدارة الجديدة للاستغناء عن بعض العمال ، وهي تطورات لها عواقبها السلبية على مثل هؤلاء العمال.

أصبحت مزايا تسيير الحياة المهنية واضحة فإن عواقب الافتقار لهذا التنبؤ لا يخفى على أحد، فإن مجرد استمرار موظف في عمل لا يتناسب مع قدراته وخصائص شخصيته وميوله وتأهيله العلمي والعملية له عواقب سيئة منها ضعف الدافع للعمل، الملل، الإحباط، اللامبالاة، الجمود الفكري تلاشي الدافعية للابتكار، الحقد، تعويض الأداء، السلوكيات الدفاعية كالعدوانية والتمارض والغياب وطلب النقل والاستقالة فضلا عن انخفاض إنتاجية العمال وفاعلية المنظمة.

5- 2 - تحسين استفادة المنظمة من مواردها البشرية:

يعود اهتمام الإدارة في المنظمات المعاصرة بتخطيط وتطوير الحياة المهنية

إلى أن ذلك يؤدي لتحسين الاستفادة مما تديره من موارد بشرية في الأجل الطويل لأن برنامجا فاعلا لتسيير الحياة المهنية سيضمن أن القدرات اللازمة للعمال في مختلف الوظائف سيتم تهيئتها، وأن العمال على اختلاف أعمارهم ومؤهلاتهم م وتخصصاتهم، ذكورا وإناثا، سيحصلون على فرص التطور والتقدم الوظيفي دون تفرقة أو تمييز، ومن ثم تزيد قدرة المنظمة على جذب أفضل العناصر، وزيادة الفرص للاستفادة من قدراتهم ومواهبهم وخفض معدل دوران العمال والاحتفاظ بهم كقوة عمل منتجة أقصى مدة ممكنة.

وأصبحت الإدارة المعاصرة في عدد متزايد من المنظمات ترى أهمية مساعدة العمال في الاستحواذ على المعارف والمهارات والمعلومات اللازمة لإعداد خطط فاعلة لمساراتهم المهنية والتقدم فيها، وعند ما تصمم خطة تسيير الحياة المهنية، فإن تطوير هذا المسار يساعد العمال على بلوغ أهدافهم بتكليف الوظائف ومساعدتهم على الأداء السليم و تطويره ليساعد في إحداث التكامل بين أهداف العمال " التقدم المهني" وأهداف المنظمة في "تحسين الأداء المستمر".

6 - أدوات تسيير الحياة المهنية: Les outils de la gestion des carrières

تسيير الحياة المهنية نظام مستقل بذاته و قد تخصص له المنظمة مصلحة لذلك " Service de la gestion des carrières " أو قد يدمج مع مصلحة التكوين Service formation et gestion des carrières في بعض المنظمات الأخرى و ذلك حسب حجم المنظمة.

و من أجل تسيير علمي و عقلاني للحياة المهنية للموارد البشرية و الاستفادة القصوى للمنظمة منها، يحتاج المسير إلى مجموعة من المعلومات خاصة بطرفي المعادلة، مناصب العمل، الكفاءات التي تحملها مواردنا البشرية إضافة إلى

المسارات المهنية التي تتوزع عليها مناصب العمل داخل الهيكل التنظيمي، و منه
فإن نظام تسيير الحياة المهنية أدوات تعتمد عليها لنجاح المهمة، أهمها:

6- 1 - تحليل العمل: الهدف من هذه الوسيلة هو تحديد حاجيات المناصب
من الكفاءات اللازمة لشغلها، و جرد المؤهلات والكفاءات و القدرات التي تتمتع
بها الموارد البشرية بالمنظمة.

عندما نتحدث عن تحليل العمل فإن ذلك يتضمن بعدين متلازمين، من جهة
إعداد وصف تحليلي لما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات
وأساليب ومعدلات الأداء، ومن جهة أخرى يقصد بتوصيف الوظيفة تحديد القدرات
والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يأتي أداءه على الوجه المطلوب.

هذا ومن الضروري أن يكشف تحليل الوظائف عما يحيطها من إمكانيات
ومعوقات وما تتضمنه من مخاطر وأضرار مادية ومعنوية قد يتعرض لها شاغلها،
كما يتضمن تحديد العلاقات المتوازية بين الوظيفة وغيرها من الوظائف بحيث
تتضح إمكانيات واحتمالات التبادل في الوظائف على المستوى التنظيمي الواحد
أو على مستويات أعلى. (علي غربي، 2001، ص4)

و تستخدم نتائج التحليل الوظائف كأساس في تصميم نظام الاختيار الملائم
للوظائف، وذلك لكون نتائج التحليل تزودنا بالمواصفات الخاصة التي يجب أن
تتوفر في شاغلي الوظائف في المنظمة والتي على أساسها تتم المفاصلة بين
المتقدمين لشغل مناصب العمل الشاغرة أو في حالة الترقية أو تحويل مناصب
العمل.

و تتلخص العناصر الأساسية لتحليل الوظائف في النقاط الأساسية التالية:

- اسم الوظيفة وموقعها في التنظيم.

- ملخص عام بواجبات الوظيفة ومسئولياتها المختلفة " إدارية، مالية، فنية، مادية..." التي بتحملها شاغل الوظيفة.
- الصلاحيات أو السلطات التي تخولها الوظيفة لشاغلها.
- العلاقات الوظيفية وذلك من حيث تحديد الوظائف التي تعلق الوظيفة المعنية بالتوصيف والوظائف التي تدخل في نقاط إشرافها إلى جانب الوظائف التي تعادلها في المضمون والمستوى.
- مواصفات شاغل الوظيفة من حيث التعليم والمستوى والخبرة والمهارات والصفات الاجتماعية والجسمية.

6- 2 - التكوين: الهدف من هذه الوسيلة هو الرفع من مستوى كفاءة الموارد البشرية عامة و تحضير أفرادها للترقية أو التحويل بين المناصب ،و مساعدتهم لاكتساب كفاءات جديدة في إطار المشروع المهني الشخصي.

والتكوين ليس هدفا في حد ذاته بل الهدف يتمثل في تطوير القدرات، أما التكوين فهو وسيلة من الوسائل التي من خلالها نحافظ على التحسن المتواصل للمؤسسة انطلاقا من كفاءات الأفراد و الجماعات، و المسؤولية مهمة يتحملها المسيرين في كل المستويات ومن بين أهداف التكوين زيادة الإنتاج أو زيادة الخدمات،تقليل النفقات و الأخطاء المهنية وتجنب حوادث العمل الناتجة عن عدم التلاؤم،رفع مستوى التعامل و التنسيق في الأعمال بين العمال وتقليل من حدة التذمر بين العاملين عن طريق تزويدهم بالمهارات و المعارف التي تساعدهم على إتقان عملهم،إضافة إلى تطوير المهارات التعليمية و القيادية لدى الرؤساء وتحسينها.

لماذا القيام بعملية التكوين ؟

لا توجد عند أي المسير مشاكل تكوين، بل لديه مشاكل يمكن للتكوين مساعدته على حلها، والهدف ليس تخصيص أيام للتكوين و الإنفاق عليها بل المساهمة في تطوير المؤسسة و مواردها البشرية هذه المشاكل يمكن حصرها في نقطتين:

أولاً: تتمثل في المحافظة على الموجود من الموارد البشرية وتطويره من خلال و ضع مخططات التكوين بعد تحديد النفاص عند العمال وحاجتهم للتكوين و الذي يكون على شكل:

✓ البرامج الخاصة كأن تبرمج ساعات خاصة لتعليم الإعلام الآلي للإطارات.

✓ الرسكلة أو إعادة التأهيل كأن نقوم بإعادة التأهيل أحد الأجزاء لشغل منصب عمل آخر.

✓ تكوين معمق يكون في نفس الاختصاص لكسب كفاءة أكبر وقدرة أكثر على التحكم بمنصب العمل.

✓ وبيق التكوين العادي الذي يخص كل الفئات و كل أنواع التكوين والذي يحتاج إلى انتداب العمال لمتابعة تكوين طويل المدى.

ثانياً: تسهيل عملية التغير سواء كان تغير المنصب كلياً أو جزء فيه الشيء الذين يرغم الفرد على التخلي أو التعلم السلوك معين لدى فالتكوين يساعد على حل هذا النوع من المشاكل قبل البدء بالعمل.

يساهم التكوين في مرافقة الأفراد في تسيير حياتهم المهنية بالرفع من مستواهم التعليمي و المهني تحضيراً للترقيات او الانتقال من مسار مهني إلى آخر، و ارتفاع مستوى كفاءة العامل يؤدي بطريقة مباشرة إلى رفع أجره و إفراح مجال

الترقية أمامه ويزيد في شعوره بالرضا عن عمله ،كما قد يكشف التكوين عن المهارات الكامنة و التي يمكن تستغل في نواحي أخرى و تزيد من احتمال تغيير أهداف المشروع المهني.

6-3- خريطة الوظائف:

هي مجموعة المسارات الممكنة للانتقال من وظيفة إلى أخرى،قد تكون في الإنتاج أو الصيانة أو المحاسبة... فكل طريق أو مسلك يبدأ بمنصب معين حين التوظيف و هي نقطة البداية و ينتهي بمنصب المراد الوصول إليه خلال سنوات محددة مع الانتقال من منصب أدنى إلى منصب أعلى منه شرط اكتساب المهارات الجديدة و الكفاءات التي تتماشى مع المناصب الأعلى.

و قد يغير الفرد في بعض الأحيان مساره المهني عبر ممرات Passerelles من وظيفة الإنتاج " كقائد آلة " مثلا إلى وظيفة الصيانة " كمساعد ميكانيكي " مثلا، و هذا لأسباب مختلفة.

من خلال خريطة الوظائف يستطيع الفرد ان يخطط لحياته المهنية بمساعدة المنظمة ويستطيع التعرف على الطريق الطبيعي " مهنة " والمسلك الإجباري " متطلبات "، " طرق وممرات " مع تقدير وتقييم الوقت و المجهود اللازم للوصول إلى المنصب الهدف و بالتالي يشعر الفرد بان له مشروع حياة مهنية يحضره و يتابعه و يحاول تحقيق أهدافه، و ليس له الوقت في التفكير في تغيير المنظمة. (أحمد سيد مصطفى، 2000، ص ص 133-135)

6-4- مخططات الاستخلاف:

مخططات الاستخلاف موجهة أساسا للتنبؤ بالتطورات الممكنة لمجموعة الإطارات العليا أو الأفراد المهمين بالنسبة للمؤسسة، فهي في الأساس تتمثل في

التعود على استعمال بطاقة تطورات السير المهنية الممكنة، بدءا بجرد القدرات الفردية وخصائص مناصب العمل الشاغرة، هذا يفترض نوع من الاستقرار للأفراد المقيمين .

غالبا ما تخص مخططات الاستخلاف بناء الهيكل التنظيمي الذي من خلاله سندرك من حالة لأخرى مع افتراضات الخروج لكل فرد معني من المؤسسة، ونضع بالتدرج إمكانيات الاستخلاف عبر مخطط التبديل، ويفضل وضع المخطط الفردي للتكوين ونعطي الوقت اللازم لاكتساب الخبرات الإضافية. كما تتبع المؤسسات أخرى اتجاه مختلف نوعا عن السابق، ويتمثل في وضع قائمة المستخلفين لكل المناصب المهمة في المؤسسة، هاته القوائم تتضمن قائمة الإطارات أصحاب القدرات العالية التي تتبعها المؤسسة باهتمام خاص لأنها تمثل الخلف للمسؤولين في المؤسسة، مخطط الاستخلاف يمثل نظرة مهمة فعلية وسهلة التطبيق، في إطار الوظائف الأخرى لتسيير الموارد البشرية " تحديد وتقييم المناصب، تقييم الكفاءات والقدرات الفردية " لكنها مقتصرة على فئة معنية للكفاءات الفردية.

و بلغة بسيطة هو افتراض البديل أو مجموعة من البدائل للمناصب الموجودة بالهيكل التنظيمي و التي ستشعر بانتقال صاحبها إلى التقاعد قريبا أو سيستقيد من ترقية و ذلك في إطار التسيير التنبؤي للموارد البشرية مع إعلام البدائل بأنهم مرشحين لتولي هذه المناصب بشرط تحسين مستواهم و اكتساب الخبرة اللازمة التي يتطلبها المنصب، و هذا في حد ذاته فتح المجال في شفافية تامة للمنافسة العادلة بين الإطارات و العمال على السواء لتقلد المسؤوليات و هو عامل من عوامل الاستقرار المهني الذي تبحث عنه المنظمة.

6-5 - نظام التقدير Systeme d'appréciation

- المفهوم

نظام التقدير نشاط من أنشطة تسيير الموارد البشرية ،يسمح للمنظمة الوقوف على نقاط قوتها و ضعفها من خلال تقييم موظفيها،كما يسمح للمسير من تحديد النواحي الايجابية و الاهتمام بالنواحي التي تحتاج إلى تطوير في المرحلة القادمة بجعلها أهداف مسطرة للمرحلة القادمة.

ويعني مصطلح التقدير (L'appréciation) " إصدار حكم على المعاونين فيما يخص قدراتهم و كفاءاتهم المهنية، والنتائج المسجلة على امتداد فترة معينة " (Gilbert&Thionville 2006 En ligne).

- مقابلة التقييم الدورية

يعتمد نظام التقدير على المقابلة الدورية التي يقوم بها المسئول المباشر مع معاونيه أو شخص مرخص له من طرف الإدارة للقيام بذلك .

و تركز المقابلة على البحث عن المعلومات من خلال مضمون أعد سلفا تبعا لفلسفة المنظمة التسييرية، و المقابلة في ظاهرها تركز على تقييم الفرد، و الهدف الحقيقي منها هو البحث عن نجاح المنظمة من خلال البحث عن الكفاءات و المهارات لدى أفرادها و تمميتهم.

و من هنا تهدف المقابلة إلى:

بالنسبة للعامل:

- معرفة مسؤولياته و ما ينتظر منه من أهداف.
- المعرفة الدقيقة للمعايير المعتمدة لتقييمه.

خلاصي مراد

- الإفصاح عن حاجياته التكوينية، ومعرفة إمكانيات تقدمه المهني المتاحة من طرف المنظمة.

- التعبير عن الوسائل و الأدوات التي يجب توفرها لتحقيق النتائج المنتظرة.

بالنسبة للمنظمة:

- تنمية عملية التبادل بين المسير و المعاون.

- تقييم حاجيات العامل فيما يخص التكوين و التقدم المهني.

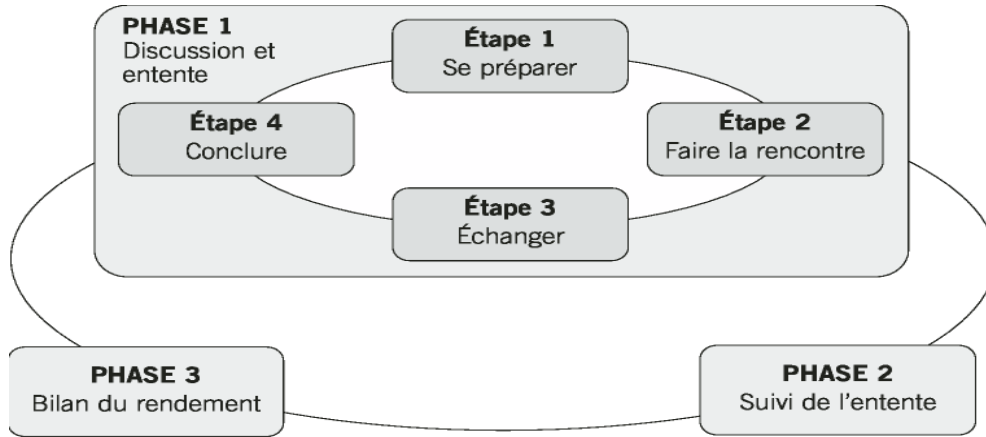
- توضيح التغيرات التي قد تطرأ على العمل.

- تقييم العامل من خلال نتائجه، طريقة عمله و من خلال علاقاته الإنسانية.

- تحديد الأهداف المسطرة للفترة القادمة مع العامل أو الإطار.

- معرفة وجهة نظر العمال في قضايا الساعة.

مراحل مقابلة التقييم: كما يوضحه الشكل (3)



شكل (3) يوضح مراحل مقابلة التقييم (Dumais Jean-François, 2006)

تمر المقابلة عبر ثلاث مراحل:

1) مرحلة النقاش والتفاهم و التي تضم أربع خطوات:

أ- التحضير

ب- إجراء المقابلة

ج- الحوار أو التبادل

د- الخلاصة.

2) مرحلة التفاهم

3) مرحلة متابعة التفاهم

و هذا ما نوضحه في الآتي:

المرحلة الأولى: النقاش و التفاهم Discussions et entente

وهي عبارة عن لقاء يتم بين العامل أو المعاون و مسئوله المباشر، يحدد الطرفان خلاله أهداف الفترة القادمة ووسائل تحقيقها.

و يسمح هذا اللقاء للعامل من معرفة المعايير التي سيقوم بالاعتماد عليها، و

خلال هذه المرحلة يتم تحديد:

✓ أهداف السنة المقبلة

✓ حاجيات التكوين

✓ طموحات الفرد المهنية و خطط تسيير حياته المهنية

و تتطوي هذه المرحلة على أربعة خطوات:

الخطوة الأولى: تحضير المقابلة Se préparer

التحضير الجيد للمقابلة يسمح للمسئول بتحديد الأهداف تحديدا جيدا، ووضع

الشروط المناسبة لنجاح اللقاء، ويحرص المسئول خلال هذه الخطوة على:

- توضيح الأهداف ما أمكنه ذلك، وهذا ما يسمح بتحسين عملية "رد الصدى" من طرف المعاون محل التقييم.
- اختيار المكان و الزمان المناسبين لإجراء المقابلة.
- تحديد نقاط النقاش التي هي لها علاقة بالأهداف المحددة و التي تصب في الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- تحديد موضوعات تخص العامل لمناقشتها الشيء الذي يشجع هذا الأخير على إعطاء أهمية لعملية التقييم باعتبار إدراج مصلحته المهنية ضمن النقاش.
- تجسيد هذه الخطوة الأولى باستمارة رسمية ومكتوبة تسلم للعامل قبل اللقاء لتحضير المقابلة ليكون عنصرا ديناميكيا و فعال خلال المقابلة (انظر استمارة التفاهم).

OUTIL no 18

GRILLE PHASE 1 - DISCUSSION ET ENTENTE MUTUELLE/ÉVALUATION DU RENDEMENT

Identification de l'employé(e)	
Nom & prénom de l'employé(e):	Date:
Titre de l'employé(e):	
Supérieur immédiat:	

QUELS SONT LES OBJECTIFS POUR L'ANNÉE À VENIR ?

AVEZ-VOUS DES BESOINS DE FORMATION PARTICULIERS ?

QUELS SONT VOS OBJECTIFS DE CARRIÈRE ? (À COURT ET MOYEN TERMES)

NOTES COMPLÉMENTAIRES

Signature de l'employé(e)

Signature du supérieur immédiat

استمارة التفاهم (Dumais Jean-François,(2006),Ibid, En ligne)

الخطوة الثانية: اللقاء la rencontre

قبل البدء في اللقاء من المستحسن أن نتأكد من حسن اختيار المكان و الزمان، و إبعاد كل ما بإمكانه أن يشوش على حسن سير المقابلة مثل رنات التلفون، زيارات غير منتظرة... الخ ، فاللحظات الأولى من اللقاء ذات أهمية قصوى لأنها تحدد مجريات كل المقابلة.

و من اجل ضمان اللقاء يجب الاهتمام بما يلي :

- الاهتمام بتوفير جو من الثقة المتبادلة مثل المبادأة بالترحيب بالعامل و إلقاء بعض عبارات المجاملة عليه.
- التذكير بأهداف المقابلة و أن جلها تدور حول أهدافه المهنية.
- الدفع بالعامل إلى تثمين المقابلة مثل سؤاله (حسب رأيكم ما هي ايجابيات هذا اللقاء ؟)
- إعلام العامل بخطوات اللقاء و المدة التي سيستغرقها.
- أخذ موافقة العامل مثل (هل نبدأ ؟)

الخطوة الثالثة : التبادل L'échange

الأخذ والعطاء و العطاء خلال المقابلة يسمح للعامل أن يساهم بطريقة بناءة و ديناميكية في إثراء أهداف السنة المقبلة و تبيان ما غاب عن المسئول عند تحديده للأهداف، فمن المهم جدا هنا الاستماع لأفكاره و آرائه الشيء الذي يشجعه على الانخراط في المشروع (الأهداف)، و من المستحسن هنا الاستعانة باستمارة الخطوة الأولى (تحضير المقابلة) لعدم إغفال أهداف الطرفين .

لإنجاح هذه المرحلة يجب أخذ بعين الاعتبار ما يلي :

- الاهتمام بإعطاء صبغة مرح على اللقاء و الابتعاد عن الصبغة الرسمية.

- تحديد جيد للأهداف، إرسال المعلومات و التأكد من بلوغها و فهمها من طرف المرسل إليه عن طريق التعدية الرجعية.
- توجيه الأسئلة بمنهجية و ببساطة ابتعادا عن التعقيد .
- دفع العامل إلى التعبير عن حاجياته و مناقشتها.
- الاهتمام بالتعبيرات غير الكلامية مثل الإيماءات ، تحريك الرأس ، التمتمة بين الشفاه ، تعابير الوجه ... و محاولة فهمها كان نقول : اعتقد أنك لا توافقني ؟
- التأكيد على نقاط الاتفاق من حين إلى آخر مثل : لقد اتفقنا على برنامجك التأهيلي للسنة القادمة ، كما اتفقنا على زيادة الأهداف الإنتاجية بمقدار ...

الخطوة الرابعة: الخلاصة Conclure la rencontre

- من الطبيعي أن تنتهي المقابلة بتلخيص لها يتضمن الأهداف المتفق عليها بين الطرفين للسنة القادمة، و تكون الأهداف مدونة و رسمية يوقع عليها الطرفين كما تتضمن الخلاصة وسائل الدعم التي تكون على عاتق المسئول توفيرها لمساعدة المعاون في تحقيق الأهداف، و أخيرا ننهي المقابلة بـ :
- محاولة معرفة رأي العامل في اللقاء كأن نسأله: هل كان اللقاء مجديا ؟
 - أخيرا يجب شكر العامل على تعاونه و انخراطه في الأهداف .

المرحلة الثانية: متابعة الاتفاق Suivi de l'entente

- في هذه المرحلة يعكف المسئول على متابعة الاتفاق مع المعاون، كما يعمل المعاون جاهدا على تحقيق الأهداف المتفق عليها بالوسائل التي وفرها له المسئول .

من جانب آخر على المسئول أن يضع الشروط و الوسائل المناسبة لتجسيد أهداف و حاجيات المعاون.

من المستحسن أن تبدأ عملية المتابعة ثلاثة أشهر بعد المقابلة، و يكون خلالها حوار مفتوح ومتواصل بين الطرفين المراد منه تجاوز العقبات بتعديل الطرق في أي لحظة.

لإنجاح هذا اللقاء يجب الوقوف على ما يلي :

- الالتزام بتحقيق أهداف العامل و العمل على ذلك.
- الاستجابة لرغبات العامل قدر المستطاع.
- تقييم التقدم الحاصل في تحقيق الأهداف.
- نخصص لهذه المرحلة استمارة لتشخيص مختلف نواحي التقييم و من بينها نقاط قوة المعاون و النقاط التي يجب الاهتمام بها و تنميتها بالتكوين (انظر استمارة تقييم المردود التالية)

Outil no 19

GRILLE PHASE 2 - RENCONTRE D'ÉTAPE/ÉVALUATION DU RENDEMENT

Identification de l'employé(e)	
Nom & prénom de l'employé(e) :	Date :
Titre de l'employé(e) :	
Supérieur immédiat :	

FORCES DE L'EMPLOYÉ(E)	ASPECTS À AMÉLIORER
ATTEINTE DES OBJECTIFS	
SOUTIEN SUPPLÉMENTAIRE À FOURNIR	
NOTES COMPLÉMENTAIRES	

Signature de l'employé(e)

Signature du supérieur immédiat

* Remettre cette fiche dans le dossier de l'employé.

استمارة تقييم المرود (Dumais Jean-François,(2006),Ibid, En ligne)

Le bilan المرحلة الثالثة: الحوصلة

الحوصلة آخر مرحلة يقف من خلالها الطرفين على نشاط العامل و مدى تحقق الأهداف المدونة في الاستمارة الأولى، إضافة إلى مستوى الأهداف الإنتاجية المتوصل إليها.

خلال هذه المرحلة يقف الطرفين على:

• مردود المعاون.

• تطوير كفاءة المعاون. (savoir, savoir faire ,savoir être)

لتجسيد هذه المرحلة نستعمل استمارة لتقييم كل السنة الماضية و من جميع النواحي، كما أننا نستعملها لتحضير المستقبل بتسطير أهداف جديدة.

إذا الحوصلة هي تقييم الماضي لتحضير المستقبل، و من اجل إنجاز هذه المرحلة يجب مراعاة ما يلي:

- الاهتمام بالنقاط الايجابية
 - التأكيد أن عملية التقييم لا تهدف إلى إجراءات تأديبية.
 - ترجمة النقائص على شكل انتقادات بناءة
 - التركيز على تقييم أنشطة المعاون و الابتعاد على ما هو شخصي.
 - عدم الانزعاج للنقاط السلبية و إتاحة الفرصة للمعاون تفسير ذلك.
 - إعطاء اقتراحات واضحة مع إمكانية تحقيقها لتجاوز النقائص.
- (أنظر الاستمارة التالية)

Grille Phase 3 - Rencontre Annuelle/Evaluation

Outil n° 20

Grille phase 3- rencontre annuelleévaluation du rendement

Identification de l'employé(e)	
Nom et prénom de l'employé(e) :	Date :
Titre de l'employé(e) :	
Supérieur immédiat :	

Légende (cochez la colonne appropriée)						
++= Très satisfaisant	+ = satisfaisant	+/- = besoin d'amélioration	- = insatisfaisant	Colonne N/A= ne s'applique pas		
Savoir			Échelle de notation			
L'employé connaît les principales caractéristiques de l'organisation et possède les qualifications requises pour son poste.						
	++	+	+/-	-	N/A	Commentaires et observations
À déterminer selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé						

Savoir-être		Échelle de notation					
L'employé démontre des aptitudes et affiche des comportements qui permettent d'entrer en relation avec les autres et de bien effectuer ses fonctions.		++	+	+/-	-	N/A	Commentaires et observations
À déterminer selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé							

Savoir-faire		Échelle de notation					
Possède des compétences techniques et les habiletés nécessaires à l'utilisation des outils et des méthodes d'exécution de son travail.		++	+	+/-	-	N/A	Commentaires et observations
À déterminer selon les objectifs établis et les fonctions du poste de l'employé							

Forces de l'employé(e)	Aspects à améliorer
Atteinte des objectifs	
Support supplémentaire à fournir	
Notes complémentaires	

Signature de l'employé(e)

Signature du supérieur immédiat

* Remettre cette fiche dans le dossier de l'employé(e).

استمارة المقابلة السنوية (En ligne) (Dumais Jean-François,2006)
7- خطوات تخطيط الحياة المهنية للفرد:
الخطوة الأولى:التبصر بالآمال المستقبلية

ولأن المستقبل مجهول ، وبسبب عدم معرفة الفرد للمشاكل التي يمكن أن يتعرض لها في مستقبلا، وبسبب احتمال ظهور مواقف طارئة، يجعل هذا من عملية تخطيط المستقبل المهني أمرا صعبا.

و على الفرد أن يسأل نفسه: ما هي طبيعة المناصب التي يمكنني بلوغها ؟
ومن هذا السؤال تتحدد مجالات النشاط أو الأعمال أو الوظائف التي يأمل

الوصول إليها بها أو شغلها، كما يتحدد هذا السؤال الإمكانيات المادية المطلوبة، ودرجات التعليم و الخبرة، المهارات الوظيفية والشخصية، وأي قدرات أو مهارات أخرى مطلوبة لتحقيق الآمال المستقبلية.

الخطوة الثانية: التعرف على القدرات والمهارات الحالية

على الفرد أن يسأل نفسه عن قدراته و إمكانياته الحالية والمهارات المتوفرة لديه؟. ووفقا لهذا السؤال تحدد درجات التعليم، والخبرة والمهارات الوظيفية والشخصية للفرد.

الخطوة الثالثة: تحديد الفروق

في هذه المرحلة يتم تحديد الفرق بين ما يمتلكه الفرد من السمات الشخصية و تتطلبه المسالك المهنية التي يريدها الفرد مستقبلا مهنيا له..

الخطوة الرابعة: معالجة الفرق ومعرفة الحلول

إذا كان الفرق هو نقص في مهارة اللغة الإنجليزية مقداره 30%، فقد يعني أن الحل هو الالتحاق بدورة تكوين في اللغة الإنجليزية مكثفة. لمدة ثلاثة أشهر بمركز تكوين مختص وبتكلفة مقدارها 1500 دج للشهر. وبالطبع قد لا يقتصر الفرق ولا الحل على اللغة الإنجليزية حيث يتم التطرق إلى مجالات كثيرة تمس التعليم، والخبرة، ومهارات الكمبيوتر، والطباعة على الآلة الكاتبة، والمهارات الشخصية في التعليم مع الآخرين.

خاتمة

للاستقرار المهني أهمية كبرى لدى مسيري المؤسسات، فالمال يمكن توفيره و التكنولوجيا شرائها، أما الموارد البشرية فلا يمكن شرائها و لا تهلك مثل الآلات، بل توظف و تنمى و تطور عن طريق الخبرة و التكوين عبر سنوات الأقدمية للأفراد داخل المنظمة ثم نسعى بكل الوسائل الحفاظ عليها و الرفع من مستوى

انتمائها، خشية ترك المنظمة و فقدان كفاءات لا تعوض بين ليلة و ضحاها عن طريق التوظيف، و العامل ليس كالألة التي نجد عند اقتنائها " كتيب التشغيل الخاص بها" فهو جملة من المهارات و الكفاءات، و القدرات العقلية و الجسمية، إضافة إلى جملة من الأحاسيس و المشاعر، و الرغبات و الحاجات المتجددة، و على المؤسسة أن تأخذ هذا " الكل" المعقد بعين الاعتبار لأنه العنصر غير الثابت في المعادلة الإنتاجية، و بالتالي الاهتمام به و توفير الشروط المناسبة و المساعدة على بقائه في المنظمة بات من أولويات أي منظمة تريد البقاء و الاستمرار. فكفاءة المنظمة من كفاءة مواردها البشرية و هي الفيصل في تنافسية المنظمة في السوق، و الفرق بين منظمة ناجعة و أخرى غير ناجعة رجالها.

و منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة " ألتون مايو" تضافرت جهود العلماء و المختصين في الموارد البشرية في كيفية تحديد الحاجيات النفسية و المادية و المهنية للموارد البشرية، و وضع مختلف الأنظمة لتلبية حاجياتها لكسب رضاها.

و نظام تسيير الحياة المهنية أهم الوسائل التي تطبقها المؤسسات الحديثة لتأمين الموارد البشرية و الرفع من مستوى المردود لديهم و الأهم من ذلك محاولة ضمان استقرارهم لأطول مدة ممكنة داخل المنظمة.

و لا يتأتى لهم ذلك إلا من خلال تلبية حاجيات مواردهم البشرية النفسية و المادية من أجر و ترقية و تأمين حياتهم المهنية داخل المؤسسة و هذا ضمن نظام تسيير الحياة المهنية، من خلال المقابلة السنوية لنظام التقدير المعمول به في المؤسسات الغربية لتقييم كفاءة مواردهم البشرية و تحديد حاجياتهم ووضعها ضمن برامج التسيير القادمة لتلبيتها و هذا كله لضمان استقرارهم و الرفع من عطائهم.

المراجع

1. ألتون مايو(1993)، المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية، ترجمة مبارك إدريس، دار الفكر العربية، مصر.
2. ابن نوار صالح (1995) ، أسباب الاستقرار في العمل الصناعي بالجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة قسنطينة، معهد علم الاجتماع، قسنطينة.
3. الصباب أحمد عبد الله (2002)، أساسيات الإدارة الحديثة، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت.
4. العلاق بشير عباس (2004)، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية و المحاسبية و التمويل و المصارف، دار الجماهيرية للنشر و التوزيع و الإعلان، بنغازي.
5. باركر (1972)، علم الاجتماع الصناعي، دون مترجم، شركة الإسكندرية للطباعة والنشر، مصر.
6. جميل احمد توفيق(1974)، أصول الإدارة العامة،المكتبة الانجلو مصرية، مصر.
7. حسن راوية محمد (1999)، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
8. حنفي عبد الغفار(2004)، إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
9. حنفي محمد سليمان(1978)، فاعلية المنظمة الإدارية،جامعة الدول العربية للعلوم الإدارية، الوثيقة رقم1978،255 ، ذكر في: عمار عوابدي(2003)، نظريات القرارات الإدارية، دار همومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر.
10. صلاح الدين عبد الباقي (2000)، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
11. صلاح الدين عبد الباقي (2002)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
12. صلاح بيومي (1982)، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

13. علي غربي، بلقاسم سلاطنية ، إسماعيل قيرة (2001)، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر.
14. كمال بربر (1997)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت.
15. محمد أنيس و قاسم جعفر (1973)، نظام الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية الإدارة، ط2، مصر.
16. محمد علي محمد (1972)، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط 2، مصر.
17. وفقى السيد الإمام (2006)، البحث العلمي، إعداد مشروع البحث، المكتبة العصرية، مصر.
18. زكي جمال زكي و السيد ياسين (1962)، أسس البحث الاجتماعي، دار الفكر العربي، الطبعة 1، القاهرة
19. وليام هـ. جرير و جون فليزر (بدون تاريخ) ، الإدارة الجديدة ، المدير التنفيذي في منشأة المستقبل ، ترجمة محمد راسم الجمال، مكتبة غريب، القاهرة.
20. عباس محمد عوض (1977)، دراسات في علم النفس الصناعي ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ط 2، الإسكندرية، مصر.
21. عمر غنايم وعلي الشراوي (دون تاريخ) ،تنظيم إدارة الأعمال، الأسس و الأصول العلمية، دار النهضة العربية، بيروت.
22. فاخر عاقل (1977)، معجم علم النفس، دار الكتاب للملايين، ط2، بيروت.
23. فادية أيوب (1989) ، نظرية القرارات الإدارية، مطبعة طرى، سوريا.
24. فرح موسى الرهني و علي مصطفى الشيخ، (1987)، مبادئ البحث التربوي، الدار العربية للطباعة والتوزيع، بيروت.
25. محمد السعيد عبد الفتاح (1971)، الإدارة العامة، المكتب العربي الحديث، القاهرة.
26. محمد شفيق (1986)، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المطبعة العصرية، الطبعة 1، الإسكندرية.

27. محمد علي محمد (1972)، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيم، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ط 2، مصر.
28. محمد فتحي (2000)، أبجديات التفوق الإداري، دار النشر والتوزيع الإسلامية، مصر.
29. وفقي السيد الإمام (2006)، البحث العلمي، إعداد مشروع البحث، المكتبة العصرية، مصر.
30. عبد الكريم درويش وليلى ثكلا (1976)، أصول الإدارة العلمية، المكتبة الانجلومصرية، مصر.
31. Alain Labruffe (2003), Réussir les entretiens de sélection, Shiron Edition, Paris.
32. Alain Meignant, (1986), La Formation : Atout Stratégique Pour L'entreprise, Editions D'organisation , Paris.
33. Albou P., (1975), Problèmes Humains de l'entreprise, DUNOD, Paris.
34. Boudon R. (1973), L'inégalité des chances et la mobilité sociologique dans la société industrielle, Edition Armand Colin.
35. Charles-Henri Besseyre des Horts (1990), Gérer les Ressources Humaines dans L'entreprise, concepts et outils, les Editions d'organisation, Paris.
36. Fayol (1990), Administration industrielle et générale, Collection Sciences Humaines, ENAG Editions, Alger.
37. Fernandez (2003), Les nouveaux tableaux des managers, le projet décisionnel dans sa totalité, édition d'organisation, 3em édition, Paris.
38. Jacques Dubois (1986), Les Salaires, Collection Personnel, Les Editions D'organisation , Paris .
39. Jacques IGALENS Et Jean Mari Peretti (1986), Audit de La Rémunérations, Collection D'audit, Les Editions D'organisation, Paris .
40. Jean Guichard et Michel Huteau (2007), Orientation et insertion professionnelle : 75 concepts clés, PSYCHO SUP, DUNOD, Paris.
41. Jean Mari Peretti (1990), Ressources Humaines, Vuibert Entreprise, Paris.
42. Jean Mari Peretti (1987), Gestion des Ressources Humaines, Vuibert Entreprise, Paris.

43. Larson.E, and Fukami (1994),C.V, Relationship between Worker Behavior and Commitment to the Organization and Union
44. Lemaître P. (1975), Développement Economique et mobilité des travailleurs, DUNOD, Entreprise.
45. Lévy Le Boyer (1971), L'ambition professionnelle et mobilité sociale, PUF, Paris.
46. Loïc Cardin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre (2002) , Gestion des ressources Humaines , pratiques et élément de théorie,2em édition , Paris.
47. Mevetey P.(1979) , Développement économique et mobilité des travailleurs, PUF, Paris.
48. Sylvie GUERRERO (2009),Les outils des Ressources Humaines,2^{em} Edition ,Dunod, Paris .
49. P.Albou,(1975), Problèmes Humains de l'entreprise, DUNOD, Paris.
50. R.Boudon (1973), L'inégalité des chances et la mobilité sociologique dans la société industrielle Edition Armand Colin.
51. Sfez (1994) , La décision, que sais-je, PUF, Paris.
52. Strees (1977), R.M, Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, Administrative Science Quarterly Proceedings.