

حصرياً

على منصة
عالم الموارد البشرية



<https://www.hrworld-sa.com>

رؤية
2030
المملكة العربية السعودية
KINGDOM OF SAUDI ARABIA

إدارة المسار الوظيفي

Career Path Management



إعداد وتقديم
م. أحمد الزهراني

حقوق الملكية

تنبيه: تعود حقوق ملكية الحقيبة للمدرب م. أحمد الزهراني ولا يحق لأي جهة استخدامها في أغراض أخرى كالتدريب والمؤتمرات وأعمال التأليف ونحوها إلا بالإستئذان من المدرب. للأهمية جرى التنبيه.

➤ تخطيط القوى العاملة (Workforce Planning):

- مفهوم تخطيط القوى العاملة
- الإطار العام لتخطيط القوى العاملة
- خطوات وأدوات تخطيط القوى العاملة

➤ التطوير الوظيفي (Career Development):

- مفهوم التطوير الوظيفي
- الفرق بين التخطيط الوظيفي (Career Planning) والإدارة الوظيفية (Career Management)
- أدوات التطوير الوظيفي

➤ المسار الوظيفي (Career Path) والإطار العام لخطوات تحديده وإدارته

- مفهوم المسار الوظيفي (Career Path)
- أهداف المسار الوظيفي
- الإطار العام لخطوات تحديد وإدارة المسار الوظيفي

➤ تحديد المسار الوظيفي

- تحديد الهدف الوظيفي وخارطة الطريق
- تحديد متطلبات كل مرحلة (التحليل والوصف الوظيفي)



إدارة المسار الوظيفي

- تحليل الوضع الحالي للقوى العاملة
- تحليل الفجوة بين الوضع الحالي والمطلوب
- إعداد خطة لتنفيذ وتقييم المسار الوظيفي





المحور الأول: تخطيط القوى العاملة (Workforce Planning)

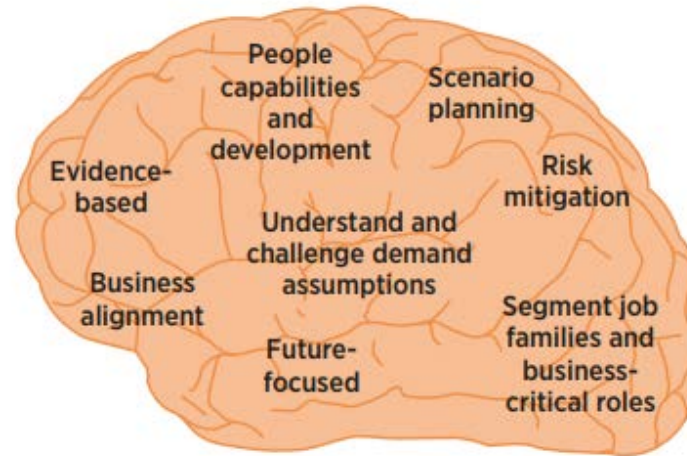


تخطيط القوى العاملة (Workforce Planning)

➤ مفهوم تخطيط القوى العاملة:

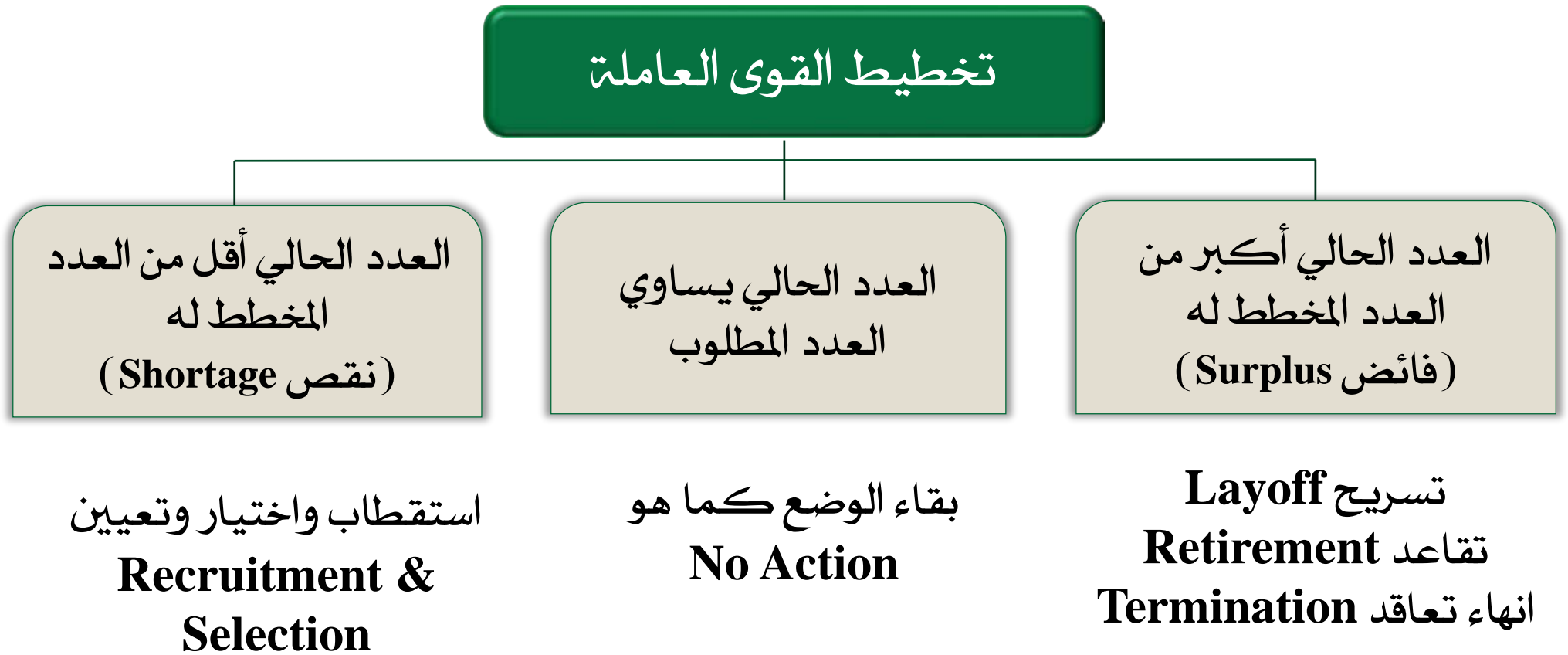
هي مجموعة الأعمال والأنشطة التي من خلالها تستطيع إدارة الموارد البشرية وبالتعاون والتنسيق مع كل المستويات التنظيمية بالمنظمة تحليل، وتحديد، وتقدير، وتقييم حاجة المنظمة من الأفراد لتحقيق أهدافها المستقبلية.

Workforce planning mindset



تخطيط القوى العاملة (Workforce Planning)

تخطيط القوى العاملة: ▶



تخطيط القوى العاملة (Workforce Planning)

الإطار العام لتخطيط القوى العاملة: ▶

مراقبة وتقييم
خطة العمل
والحلول المطبقة
(Review &
Evaluation)

إعداد خطة
عمل لتخطيط
القوى العاملة
(استقطاب,
تطوير,
تسريح)
(Action Plan)

تحديد الفجوة
بين الحالي
والمستقبل من
القوى العاملة
(Gap Analysis)

تحديد
الاحتياجات
اللازمة من
القوى العاملة
في المستقبل
(Demand)
(Analysis)

تحليل القوى
العامة
الحالية
(Supply)
(Analysis)

التحليل
البيئي
(Environmental)
(Scanning)



تخطيط القوى العاملة (Workforce Planning)

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ أولاً: التحليل البيئي (Environmental Scanning):



تحليل SWOT



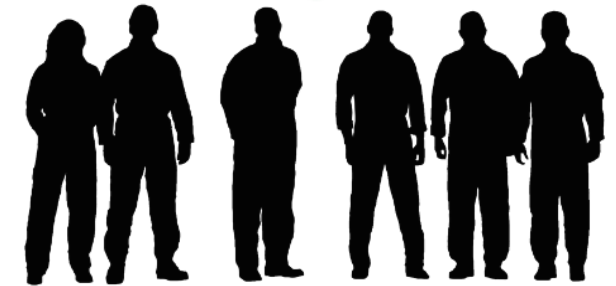
تخطيط القوى العاملة (Workforce Planning)

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ أولاً: التحليل البيئي (Environmental Scanning):



تحليل سوق العمل

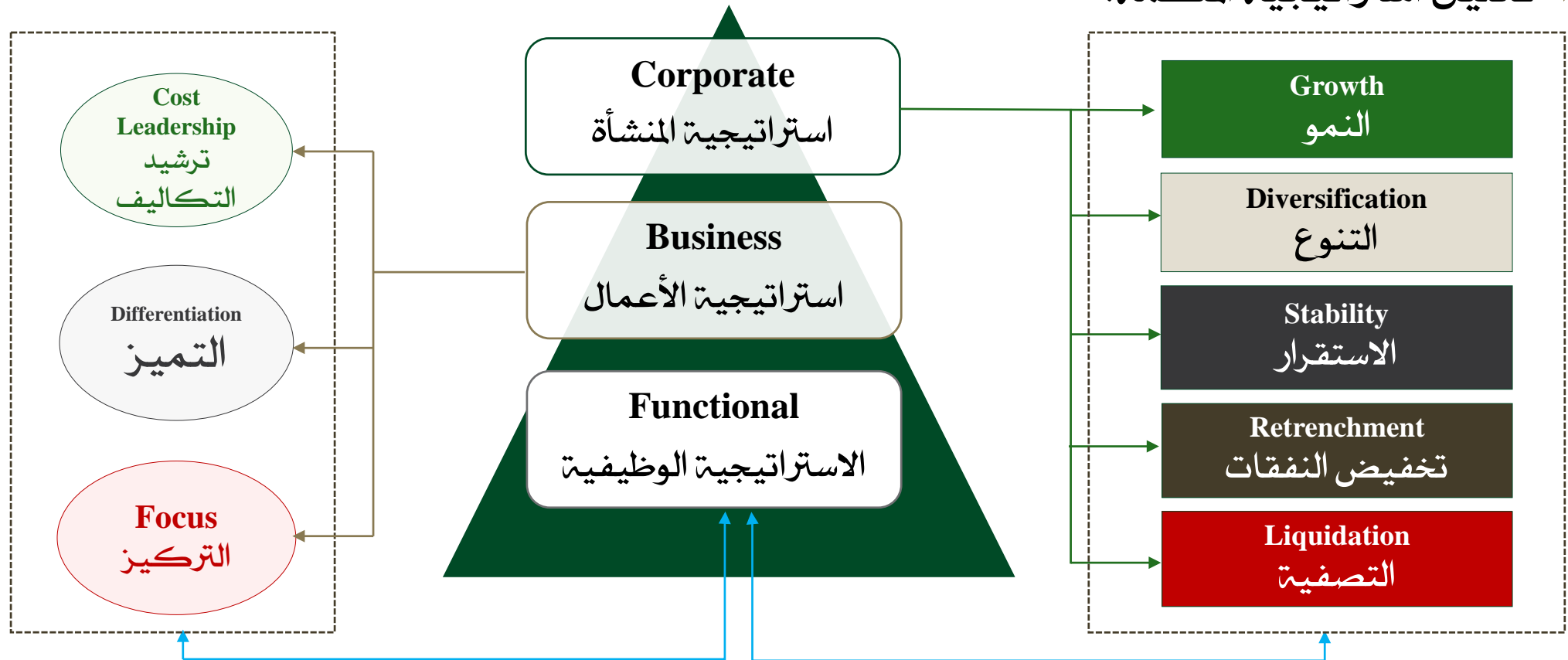


تخطيط القوى العاملة (Workforce Planning)

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ **ثانياً:** تحليل القوى العاملة الحالية (Supply Analysis):

➤ تحليل استراتيجيات المنظمة:



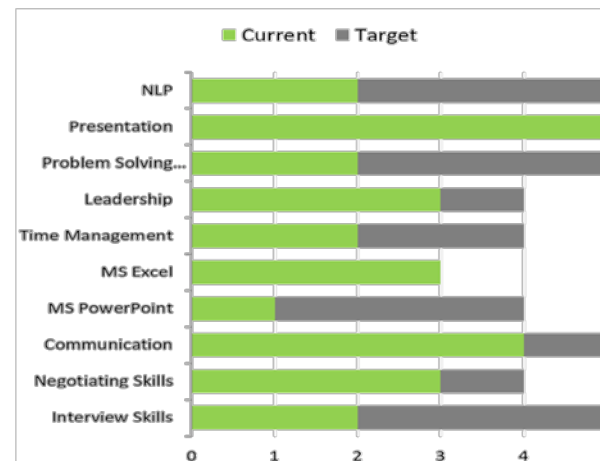
تخطيط القوى العاملة (Workforce Planning)

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

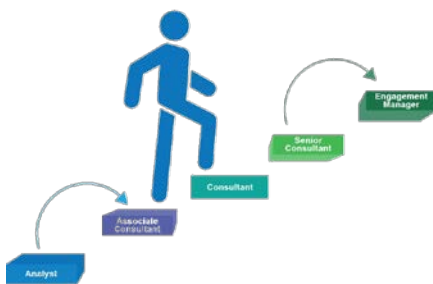
➤ **ثانياً:** تحليل القوى العاملة الحالية (Supply Analysis):



تحليل نتائج تقييم أداء القوى العاملة الحالية.



تحديد مستوى المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى.



تحليل الهيكل التنظيمي والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي.



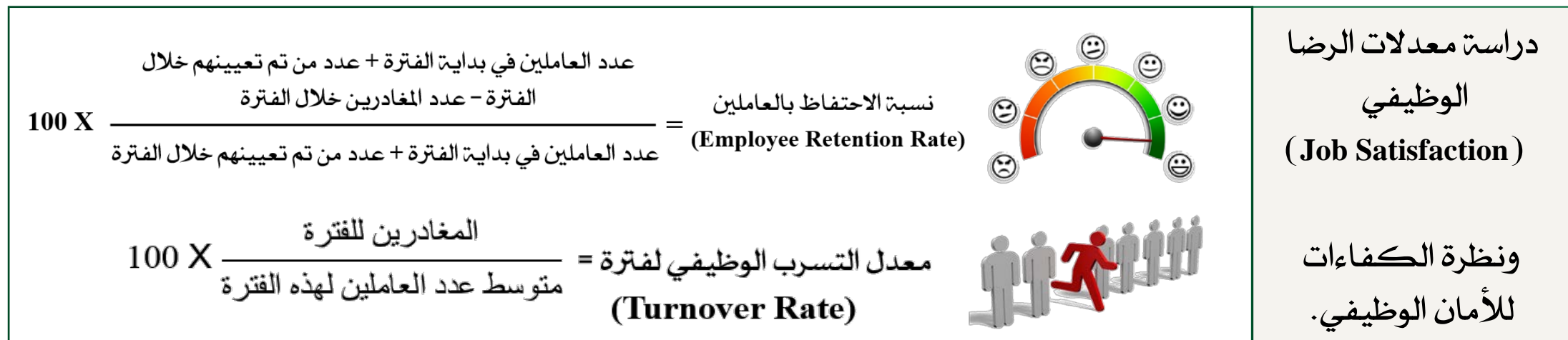
تحليل توزيع القوى العاملة (Demographic) من حيث الفئات العمرية والجنسية ونحوها.



تخطيط القوى العاملة (Workforce Planning)

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ **ثانياً:** تحليل القوى العاملة الحالية (Supply Analysis):

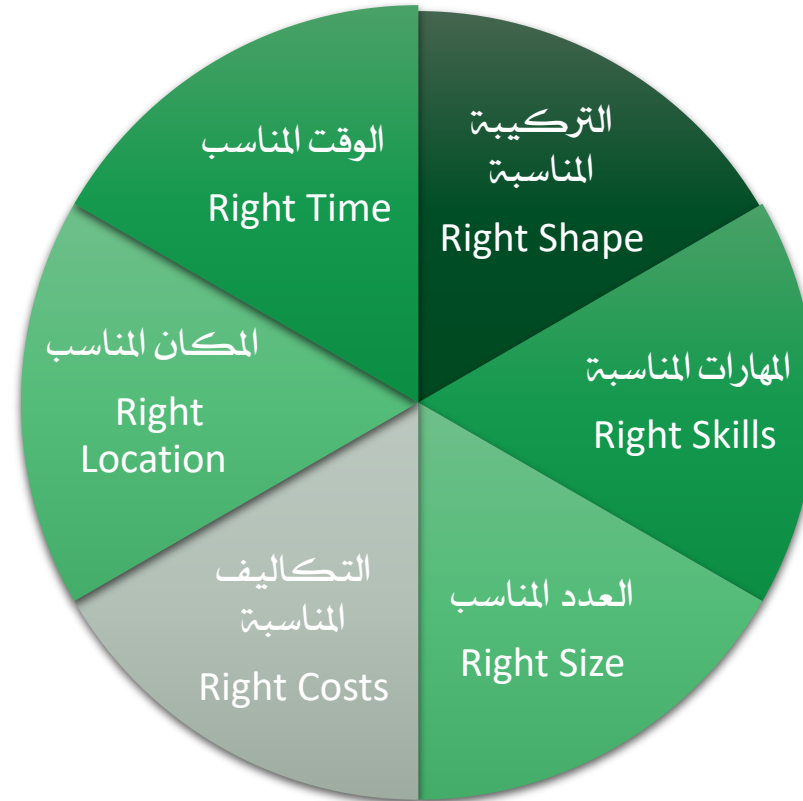


تخطيط القوى العاملة (Workforce Planning)

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ **ثالثاً:** تحديد الاحتياجات اللازمة من القوى العاملة في المستقبل (Demand Analysis):

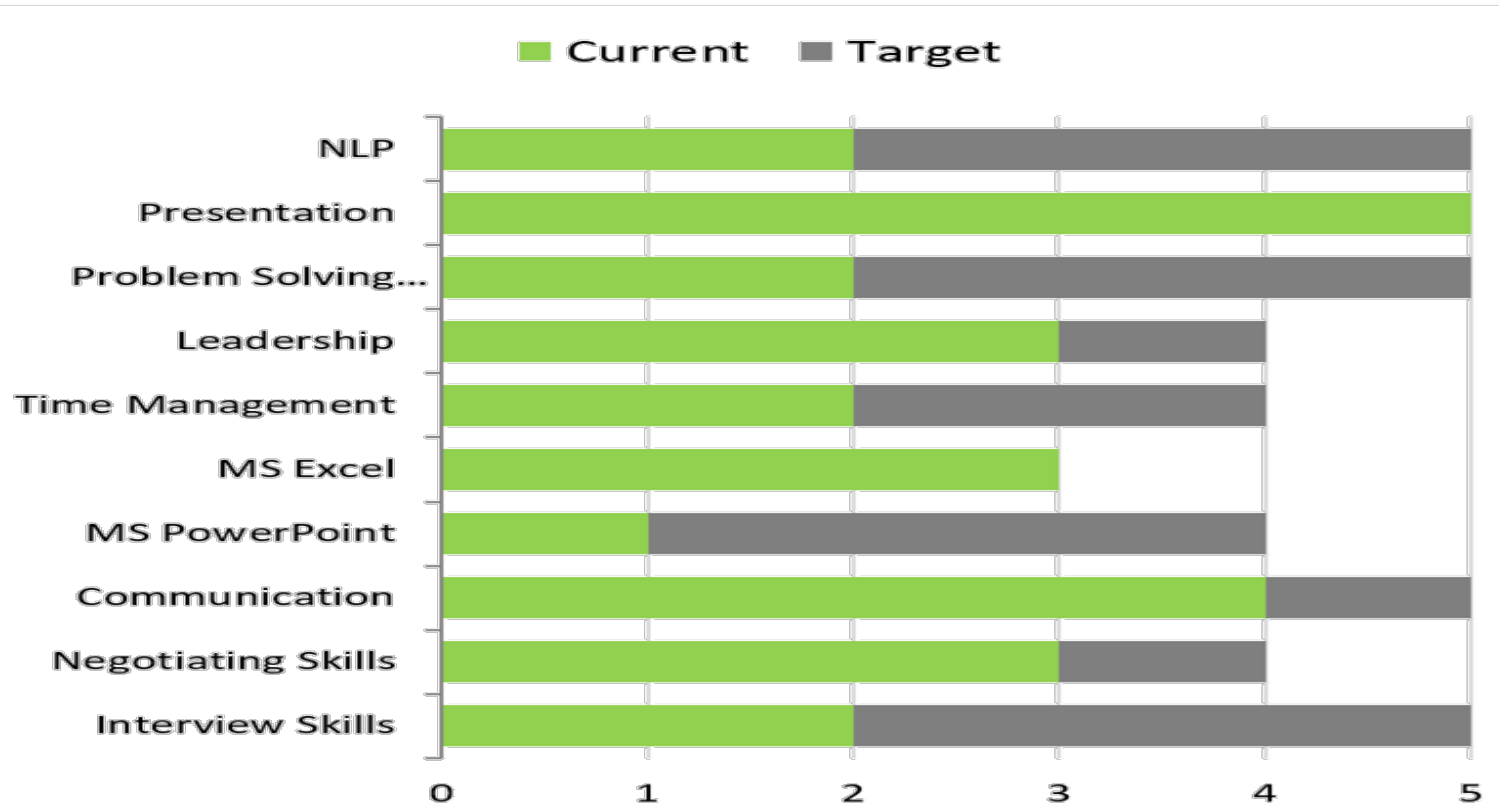
6 Rights



تخطيط القوى العاملة (Workforce Planning)

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ **رابعاً:** تحديد الفجوة بين الحالي والمستقبل من القوى العاملة (Gap Analysis):



تخطيط القوى العاملة (Workforce Planning)

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ **رابعاً:** تحديد الفجوة بين الحالي والمستقبل من القوى العاملة (Gap Analysis):

بعد تحديد الفجوات, لابد من وضع معايير لأولوية البدء بمعالجة الفجوات:

- الاستمرارية Permanence
- التأثير Impact
- التحكم Control
- الدليل Evidence
- الأسباب الجذرية Root Causes



تخطيط القوى العاملة (Workforce Planning)

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ **خامساً:** إعداد خطة عمل (Action Plan) لتخطيط القوى العاملة وتطبيق الحلول المناسبة:

- إعداد خطة عمل زمنية (Mobilization Plan) .
- تحديد الجهات ذات العلاقة (Stakeholders) .
- تحديد البرامج التي ستطبق .
- إعداد خطة لسير العمل (Business Process) .
- إعداد خطة للتواصل الفعال بين الجهات ذات العلاقة (Communication Plan) .
- تحديد فريق العمل .
- توزيع المهام على فريق العمل .
- تحديد الموارد المالية وغير المالية المطلوبة .



تخطيط القوى العاملة (Workforce Planning)

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ **خامساً:** إعداد خطة عمل (Action Plan) لتخطيط القوى العاملة وتطبيق الحلول المناسبة:

الفرق + -	الموارد البشرية المطلوبة	عدد الموارد البشرية الصافي المتوقع	حركة الموارد البشرية المتوقعة		عدد الموارد البشرية الحالي	الوظيفة
			خروج	دخول		
- 4	12	8	- 4	+ 2	10	محلل نظم
- 2	9	7	- 2	+ 1	8	أخصائي تخطيط
- 2	7	5	- 1	-	6	أخصائي تدريب
-	15	15	- 2	+ 3	14	مهندس صيانة



تخطيط القوى العاملة (Workforce Planning)

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ **سادساً:** مراقبة وتقييم خطة العمل والحلول المطبقة:

- مراجعة سير العمل بشكل دوري للتأكد من تطابقه مع خطة العمل من حيث الزمن والجودة والتكلفة.
- إعداد خطة لتقييم أداء العمل وتطبيقها بشكل دوري.
- تقييم ومراجعة نتائج تقييم الأداء والعمل على إجراء الإجراء التصحيحي (Corrective Action) والوقائي (Preventive Action) بشكل مستمر.
- مشاركة التغييرات الطارئة مع الجهات ذات العلاقة.
- العمل على إجراء التحسين المستمر (Continuous Improvements).



تخطيط القوى العاملة (Workforce Planning)

الإطار العام لتخطيط القوى العاملة:



التطوير الوظيفي
Career Development





المحور الثاني: التطوير الوظيفي (Career Development)



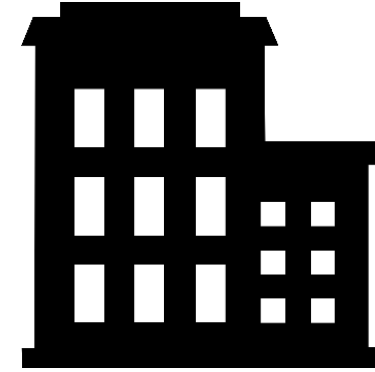
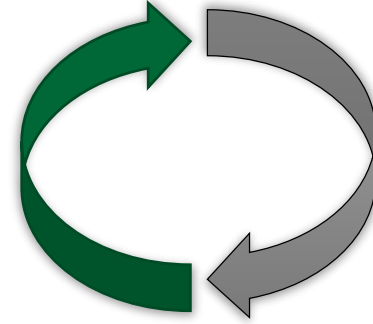
التطوير الوظيفي (Career Development)

التطوير الوظيفي (Career Development) :

هي عملية التقدم الوظيفي للموظفين عبر سلسلة من مراحل حياتهم المهنية, تتميز كل مرحلة منها بخصوصيات فريدة نسبياً من مهارات ومهام ومسؤوليات ونحوها.



تحقيق أهداف
ورغبات وتطلعات
الفرد الشخصية



تحقيق أهداف
المنظمة



التطوير الوظيفي (Career Development)

التطوير الوظيفي (Career Development) : >

2 الإدارة الوظيفية Career Management

هي عملية إعداد وتنفيذ ومراقبة المسار الوظيفي للموظف بما يتلائم مع أهداف واحتياجات المنظمة.

(التركيز على المنظمة)

1 التخطيط الوظيفي Career Planning

هي الأفعال والأنشطة التي يؤديها الفرد لتوجيه حياته المهنية من خلال إعداد المراحل الوظيفية المستقبلية طبقاً لاحتياجاته ورغباته وقدراته وخبراته العملية وذلك لتحقيق أهدافه. ربما يتطلب أحياناً مساعدة المدراء والمشرفين ومسؤولي إدارة الموارد البشرية.

(التركيز على الفرد وأحياناً مشاركة المنظمة)



التطوير الوظيفي (Career Development)

التطوير الوظيفي (Career Development) :

2 الإدارة الوظيفية Career Management

(التركيز على المنظمة)

- ✓ دراسة الهيكل التنظيمي الحالي والمستقبلي للمنظمة.
- ✓ دراسة الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية.
- ✓ تقييم برامج التطوير الحالية.
- ✓ إعداد برامج تطوير ملائمة لأهداف المنظمة واحتياجاتها.
- ✓ ربط قدرات الموارد البشرية مع احتياجات المنظمة.
- ✓ تقديم التطوير الوظيفي من خلال التدريب والتمكين والتوجيه.
- ✓ إعداد خطط التعاقب الوظيفي وإدارتها.

1 التخطيط الوظيفي Career Planning

(التركيز على الفرد وأحياناً مشاركة المنظمة)

- ✓ تحديد قدرات واهتمامات الفرد.
- ✓ التخطيط لأهداف الفرد الوظيفية.
- ✓ مشاركة الرئيس المباشر في الخيارات المتاحة للتطوير (ممکن, موجه, ناصح, مقيم, مرجع استشارة).
- ✓ تقييم خيارات المسار الوظيفي داخل وخارج المنظمة.
- ✓ تصميم خطة وظيفية ملائمة لاحتياجات المنظمة.
- ✓ البحث والمشاركة في فرص التعلم والتطوير.



التطوير الوظيفي (Career Development)

أدوات التطوير الوظيفي (Tools of Career Development):



المشاركة في
المشاريع, لجان
العمل وفرق العمل



✓ الدوران الوظيفي
✓ التوسع الوظيفي
✓ الإثراء الوظيفي



التدريب على
رأس العمل



أدوات التقييم
الذاتي للموظف



التطوير الوظيفي (Career Development)

أدوات التطوير الوظيفي (Tools of Career Development):



إكمال التعليم أو
الالتحاق ببرامج
تدريبية وتعليمية



التمكين
والتوجيه



التنقلات الداخلية

المسار الوظيفي Career Path

- الترقية Promotion
- التنزيل الوظيفي Demotion
- التحويل Transfer
- المهام الخارجية Assignments





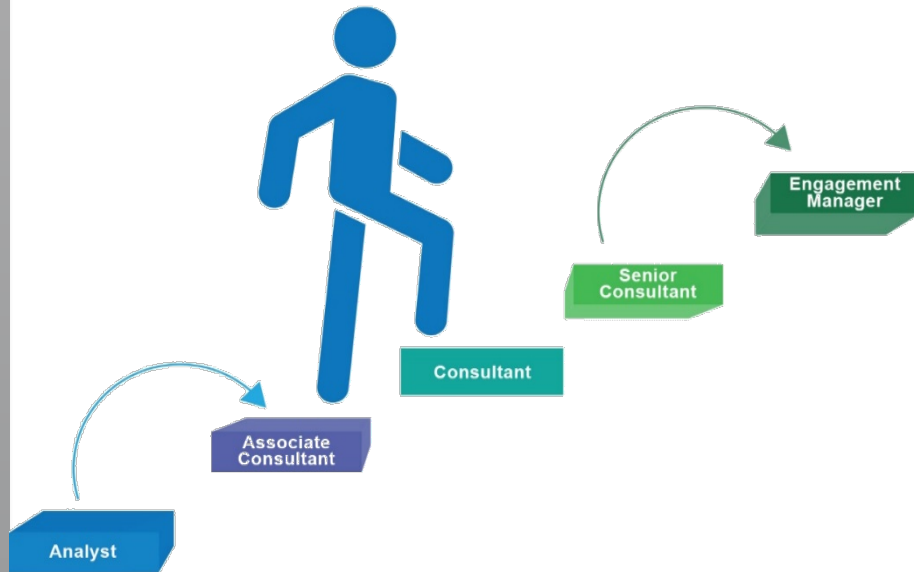
المحور الثالث: المسار الوظيفي والإطار العام لخطوات تحديده وإدارته



المسار الوظيفي والإطار العام لخطوات تحديده وإدارته

➤ المسار الوظيفي (Career Path):

هو أحد أدوات التطوير الوظيفي وهو مراحل الانتقال بين الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي مع تحديد المهارات والقدرات المطلوبة لكل مرحلة والوقت الزمني لعبورها وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.



المسار الوظيفي والإطار العام لخطوات تحديده وإدارته

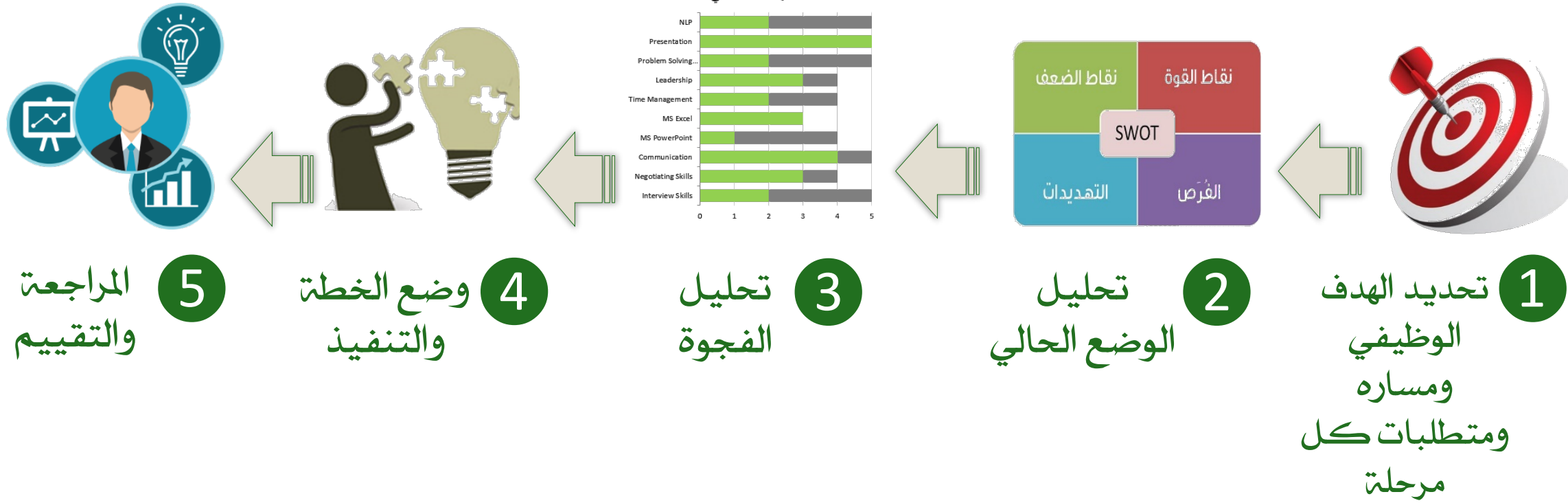
➤ أهداف المسار الوظيفي (Career Path):

- ✓ تحقيق التطور الوظيفي وسد الفجوات بين الأداء الحالي والمستقبلي.
- ✓ تحقيق أهداف الفرد والمنظمة.
- ✓ تحقيق رضا الموظفين وسعادتهم وزيادة معدل اندماجهم مع المنظمة.
- ✓ الاستثمار الصحيح للموارد البشرية في المنظمة من خلال استغلال جداراتها وخبراتها العملية في الوظائف المناسبة.
- ✓ تحسين صورة بيئة العمل داخلياً وخارجياً وجعلها بيئة محفزة لاستقطاب المواهب.
- ✓ اشباع الحاجات الانسانية.



المسار الوظيفي والإطار العام لخطوات تحديده وإدارته

➤ الإطار العام لخطوات تحديد وإدارة المسار الوظيفي (Career Path):





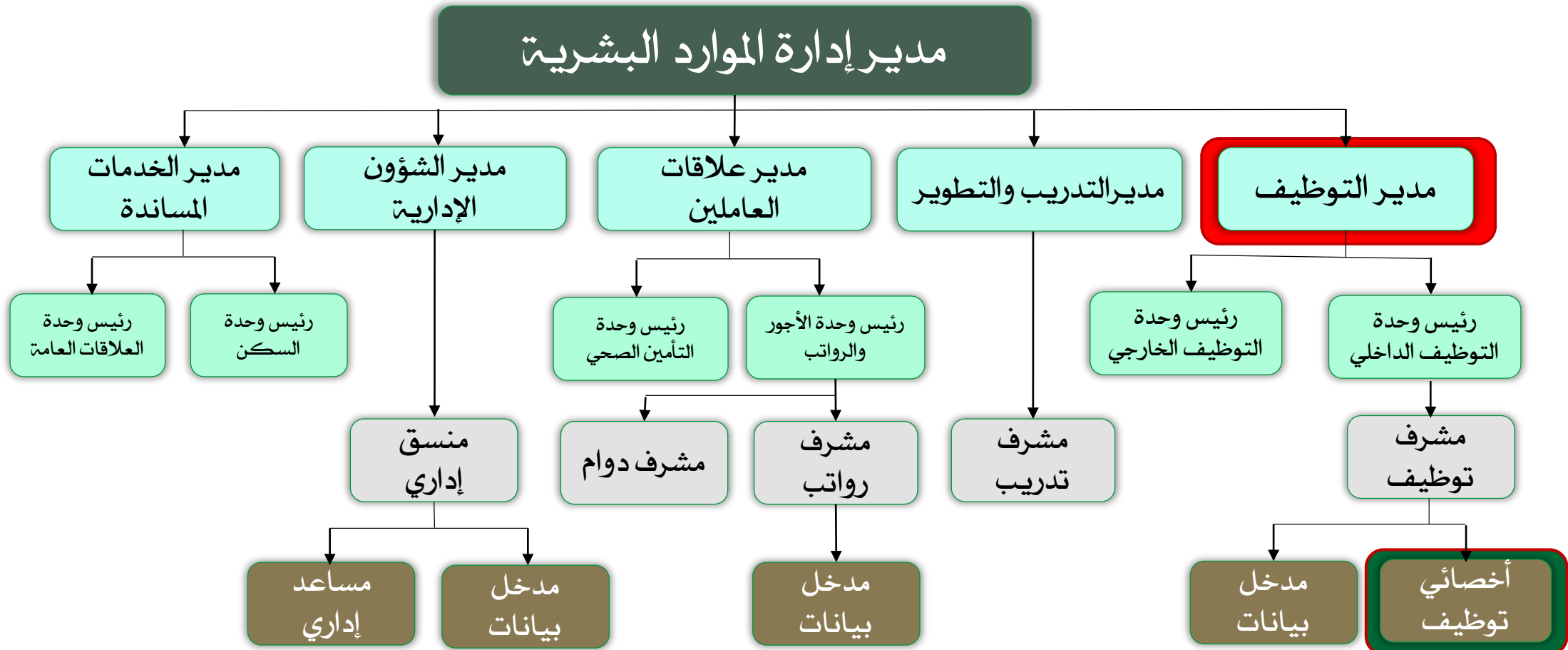
المحور الرابع: تحديد المسار الوظيفي



تحديد المسار الوظيفي

تحديد الهدف الوظيفي:

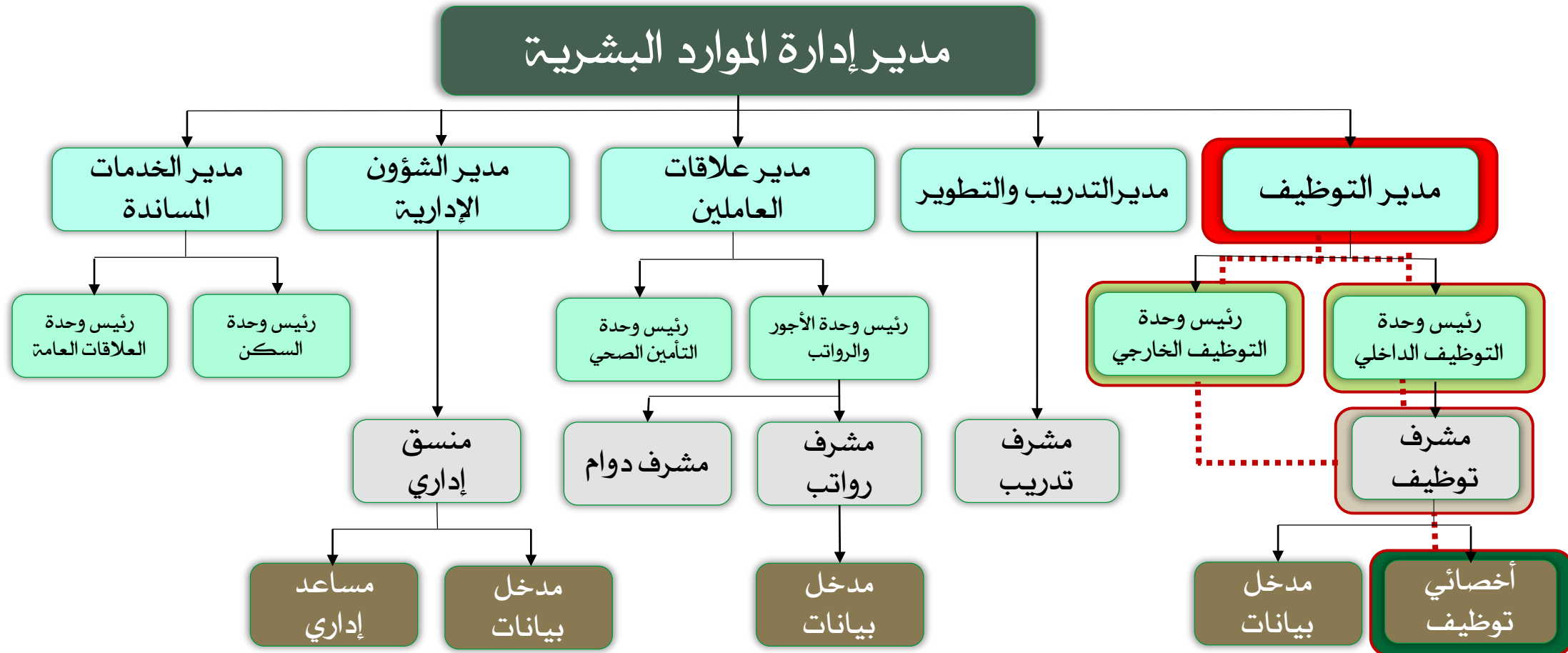
مثال: مسار وظيفي لـ (أخصائي توظيف)



تحديد المسار الوظيفي

تحديد المسار الوظيفي (خارطة الطريق):

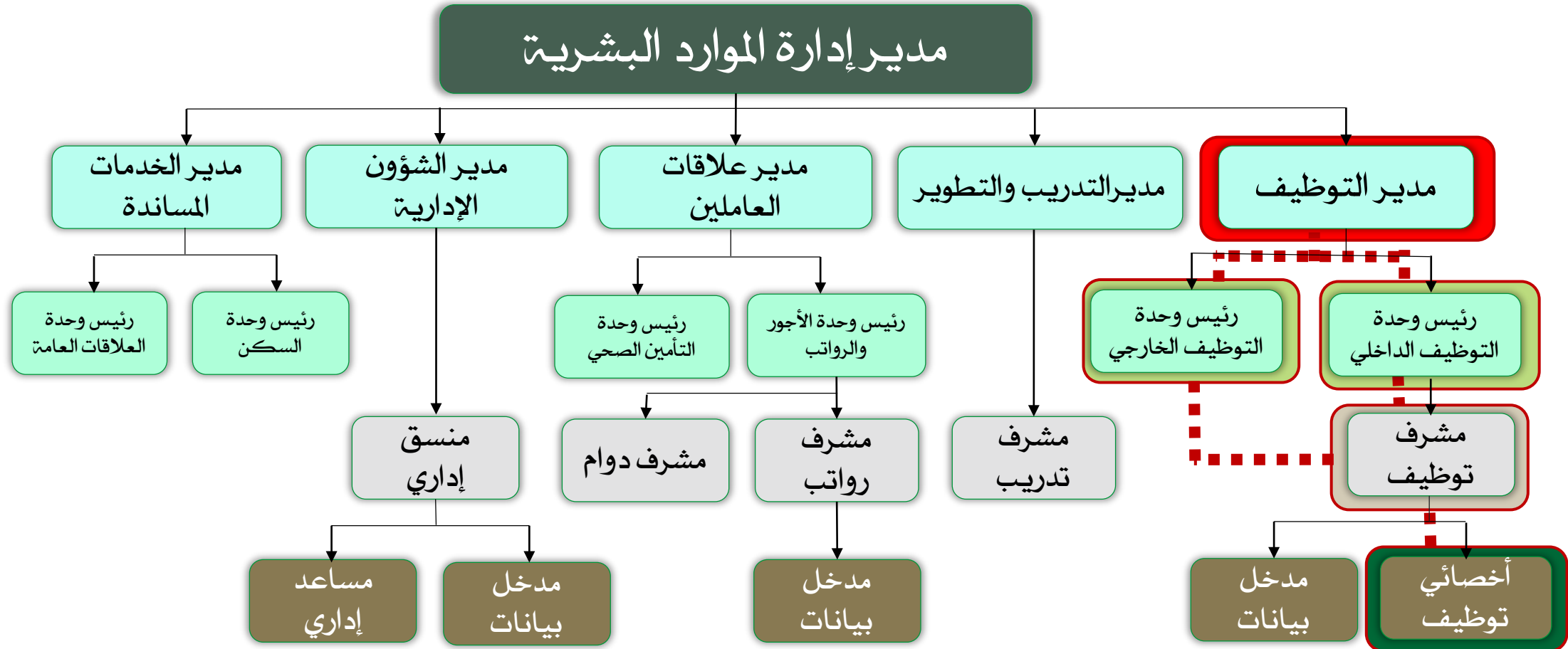
مثال: مسار وظيفي لـ (أخصائي توظيف)



تحديد المسار الوظيفي

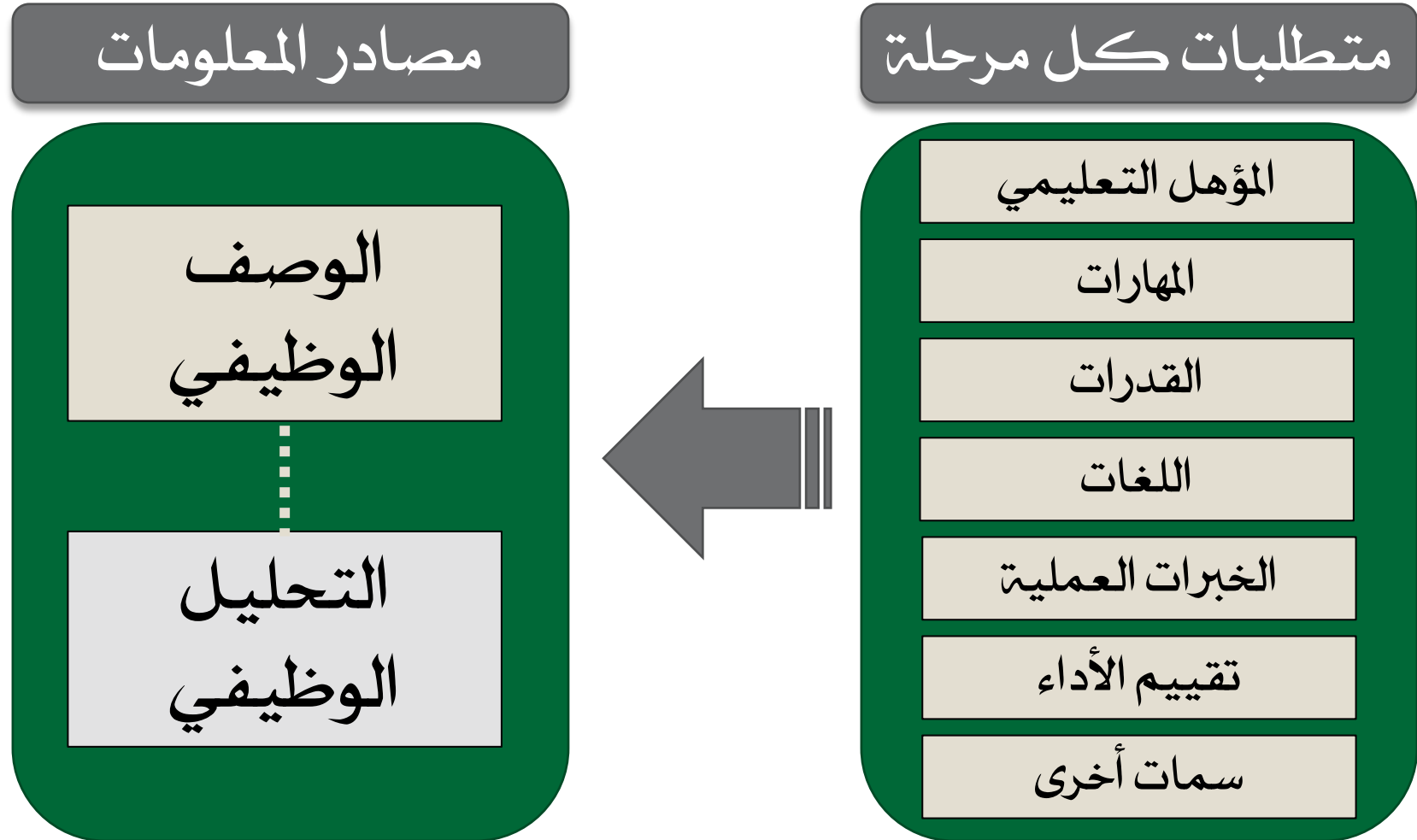
تحديد متطلبات كل مرحلة من مراحل المسار الوظيفي:

مثال: مسار وظيفي لـ (أخصائي توظيف)



تحديد المسار الوظيفي

تحديد متطلبات كل مرحلة من مراحل المسار الوظيفي:



التحليل الوظيفي (Job Analysis) :

هو عملية منهجية لجمع وتحليل المعلومات الخاصة بالوظيفة من خصائص ومهام ومسؤوليات وظروف بالإضافة إلى المؤهلات والمهارات والقدرات والخبرات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة.



أدوات التحليل الوظيفي (Job Analysis):

- أسئلة منظمة توزع على الموظفين الذين يمارسون الوظيفة.
- تعد أسرع طريقة في التحليل الوظيفي وأقلها تكلفة.
- أحد مشاكلها المحتملة هو افتقار الموظف لمهارات التحدث والتعبير في بعض الأحيان.
- أيضاً من مشاكلها المحتملة هو مبالغة الموظف في وصف المهام.



الاستبيان

Questionnaire

- مقابلة شخصية للموظف ورئيسه المباشر.
- يتم إجراء المقابلة للموظف أولاً لمعرفة المهام التي يقوم بها.
- يتم إجراء المقابلة للرئيس المباشر بعد ذلك لإضافة أي معلومات أخرى.



المقابلة الشخصية

Interview



أدوات التحليل الوظيفي (Job Analysis):

- لجنة التحليل الوظيفي تراقب الموظف وهو يؤدي عمله وتسجل ملاحظاتها.
- تستخدم هذه الطريقة في الأعمال التي تتطلب مهارات يدوية.
- أحد مشاكلها المحتملة هو أنها غير كافية إذا استخدمت لوحدها.
- يصعب استخدامها إذا كانت الأعمال تعتمد على مهارات فكرية.



الملاحظة المباشرة
Direct
Observation

- الموظف يسجل أعماله اليومية في مذكرة.
- أكثر فعالية في الأعمال المتخصصة للغاية.
- أحد مشاكلها المحتملة هو مبالغة الموظف في وصف المهام.



مذكرات الموظف
Employee Diaries



أدوات التحليل الوظيفي (Job Analysis):

اجتماع لجنة التحليل الوظيفي مع الموظف ورئيسه المباشر لوصف المهام التي يقوم بها الموظف.

الحصول على نطاق واسع من المعلومات.
إتاحة الفرصة للمناقشة حول المهام.
أقل استغراقاً للوقت من المقابلة الشخصية.



مناقشات مجموعة
Focus Group

شبكة الانترنت.
الكتب والمراجع.
دراسات سابقة.



مصادر أخرى
Other Sources



أدوات التحليل الوظيفي (Job Analysis):

الأداة الأفضل استخداماً

هي الطريقة المثلى في التحليل الوظيفي. في الأعمال الإدارية تستخدم طريقة الاستبيان مدعومة بالمقابلات الشخصية وبعض الملاحظات المباشرة المحدودة. في أعمال الانتاج تستخدم المقابلات الشخصية مدعومة بالملاحظات المباشرة المكثفة.



استخدام أكثر من أداة
Combination of Tools



➤ الوصف الوظيفي (Job Description) :

هو الناتج من التحليل الوظيفي وهو وصف مكتوب للوظيفة يوضح بياناتها ومهامها الرئيسية وصلحياتها ومسؤولياتها وظروف طبيعتها بالإضافة إلى مواصفات شاغليها من مؤهلات تعليمية وخبرات عملية وتدريب وقدرات ومهارات ونحوها.

➤ مواصفات شاغل الوظيفة..



➤ وصف الوظيفة..



تحديد المسار الوظيفي

➤ الوصف الوظيفي (Job Description) :

➤ ماهي عناصر الوصف الوظيفي؟

وصف الوظيفة

- البيانات العامة للوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي وهدفها.
- المهام والواجبات الرئيسية للوظيفة.
- الصلاحيات.
- معايير تقييم الأداء.
- ظروف العمل الخاصة بالوظيفة.
- العلاقات الوظيفية.
- الاتصالات الخارجية.
- المهام الجماعية.

مواصفات شاغل الوظيفة

- المؤهل التعليمي.
- الخبرات العملية.
- التدريب.
- القدرات.
- المهارات واللغات.



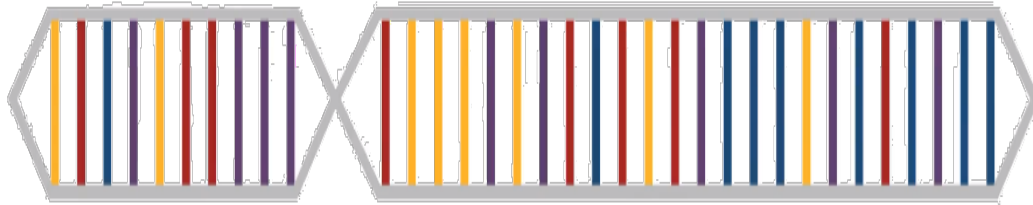


المحور الخامس: إدارة المسار الوظيفي



➤ تحليل الوضع الحالي للقوى العاملة:

- تحليل نقاط القوة والضعف.



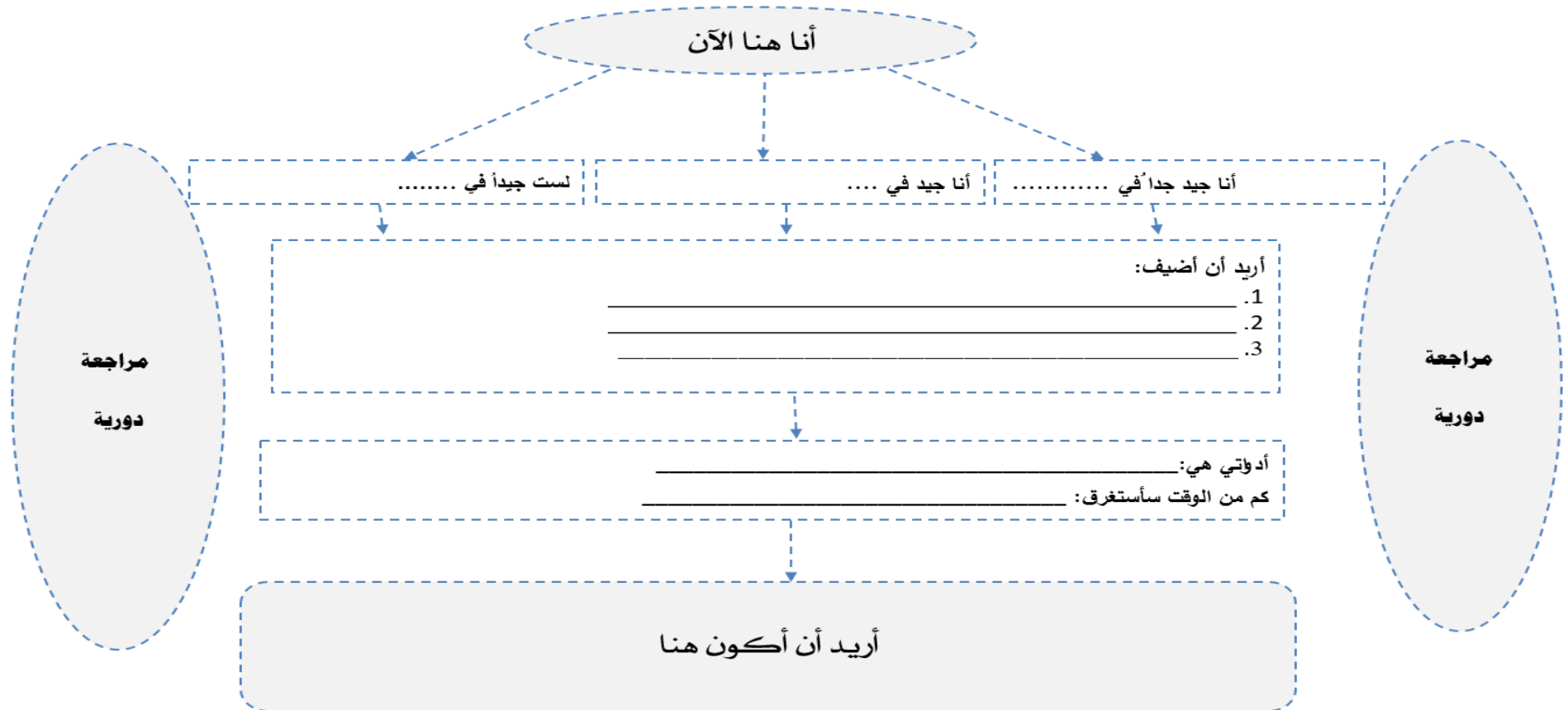
كلفتون لنقاط القوة

Clifton Strengths Finder



➤ تحليل الوضع الحالي للقوى العاملة:

- خطة التطوير الشخصية IDP.



تحليل الوضع الحالي للقوى العاملة:

- تحليل الجدارات (Competencies).



استخدام مقاييس عدة مثل:



ديسك DISC



بيركمان Birkman



كلفتون لنقاط القوة Clifton Strengths Finder



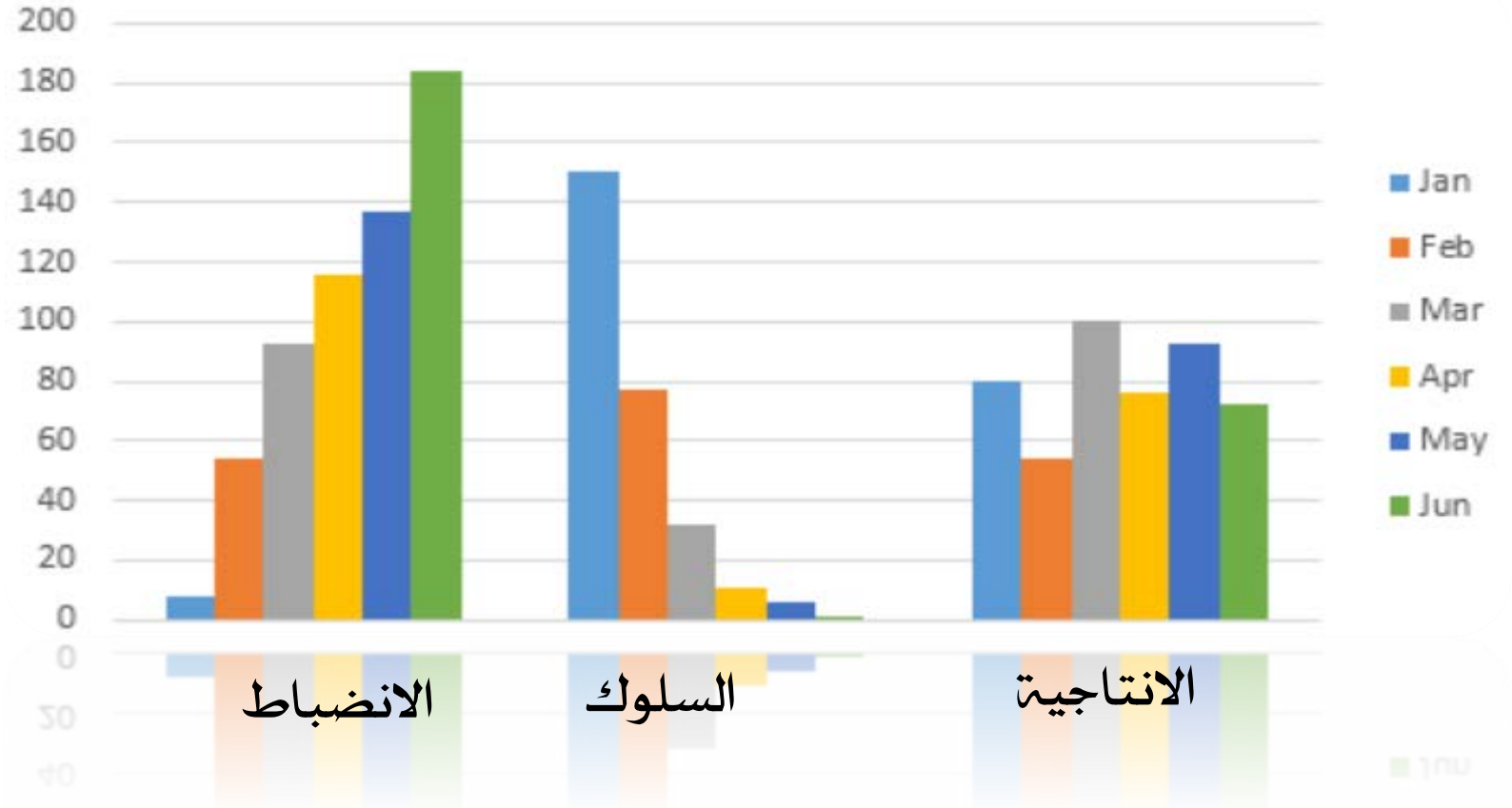
sixseconds
THE EMOTIONAL INTELLIGENCE NETWORK

6 Seconds



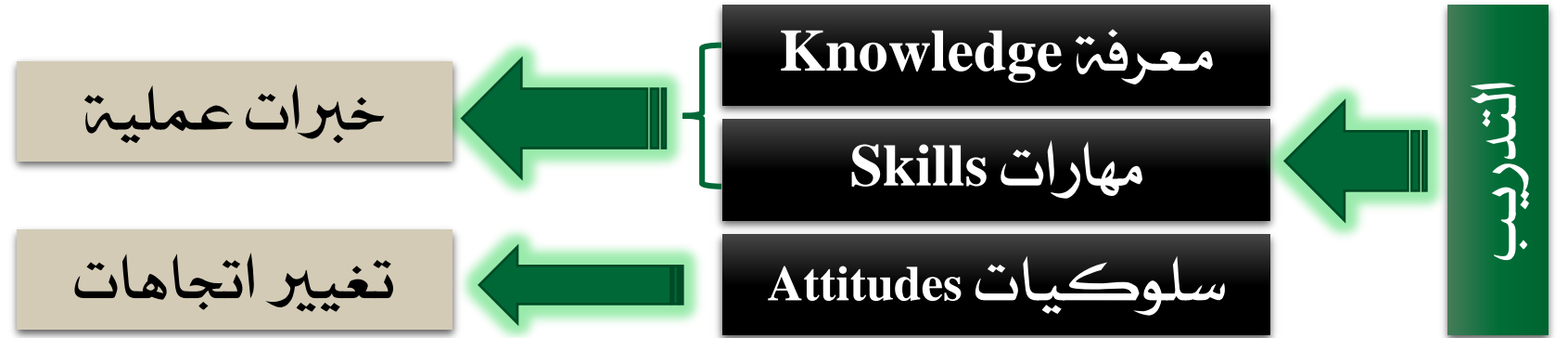
تحليل الوضع الحالي للقوى العاملة:

تحليل نتائج تقييم أداء الموارد البشرية الحالية.



➤ تحليل الوضع الحالي للقوى العاملة:

- تحليل الاحتياجات التدريبية.



➤ تحليل الوضع الحالي للقوى العاملة:

- تحليل الاحتياجات التدريبية.

- تحليل الجدارات (المعرفة, المهارات, القدرات والسلوكيات) ..
- تحليل SWOT لمعرفة نقاط القوة والضعف.
- تحليل تقييم الأداء.
- تحليل خطة التطوير الشخصية IDP والمسار الوظيفي للموظف.
- مصفوفة المهارات.

تحليل
الفرد

- التحليل والوصف الوظيفي (تحليل المهام ومعرفة المهارات المطلوبة).
- تحليل ظهور معرفة أو مهارة جديدة.
- تحليل المشكلات أو المعوقات التي تصاحب الوظيفة.

تحليل
الوظيفة

- تحليل بيئة العمل ومتغيراتها.
- تحليل استراتيجيات المنظمة.
- تحليل أهداف المنظمة.
- ظهور تقنية جديدة.

تحليل
المنظمة



إدارة المسار الوظيفي

تحليل الوضع الحالي للقوى العاملة:

تحليل الاحتياجات التدريبية.

الأداء المستهدف	معايير التقييم	سلوكيات A	مهارات S	معارف K		
الأداء المطلوب	✓ انعدام.	1				متعلقة بالمنظمة
	✓ نقص.	2				متعلقة بالمنظمة
الأداء المستقبلي (تطوير)	✓ كفاية.	3				متعلقة بالوظيفة
	✓ اتقان.	4	أثر التخطيط	تشديد الخطة	مبادئ التخطيط	اعداد خطة
						متعلقة بالفرد
						متعلقة بالفرد
						متعلقة بالفرد
						متعلقة بالفرد
						متعلقة بالفرد

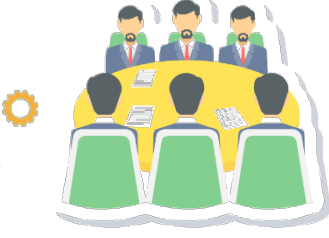
الاحتياجات التدريبية



- تحليل الوضع الحالي للقوى العاملة:
- أدوات تحليل الاحتياجات التدريبية.



مصادر أخرى
Other Sources



مناقشات مجموعة
Focus Group



مذكرات الموظف
Employee Diaries



الملاحظة المباشرة
Direct
Observation

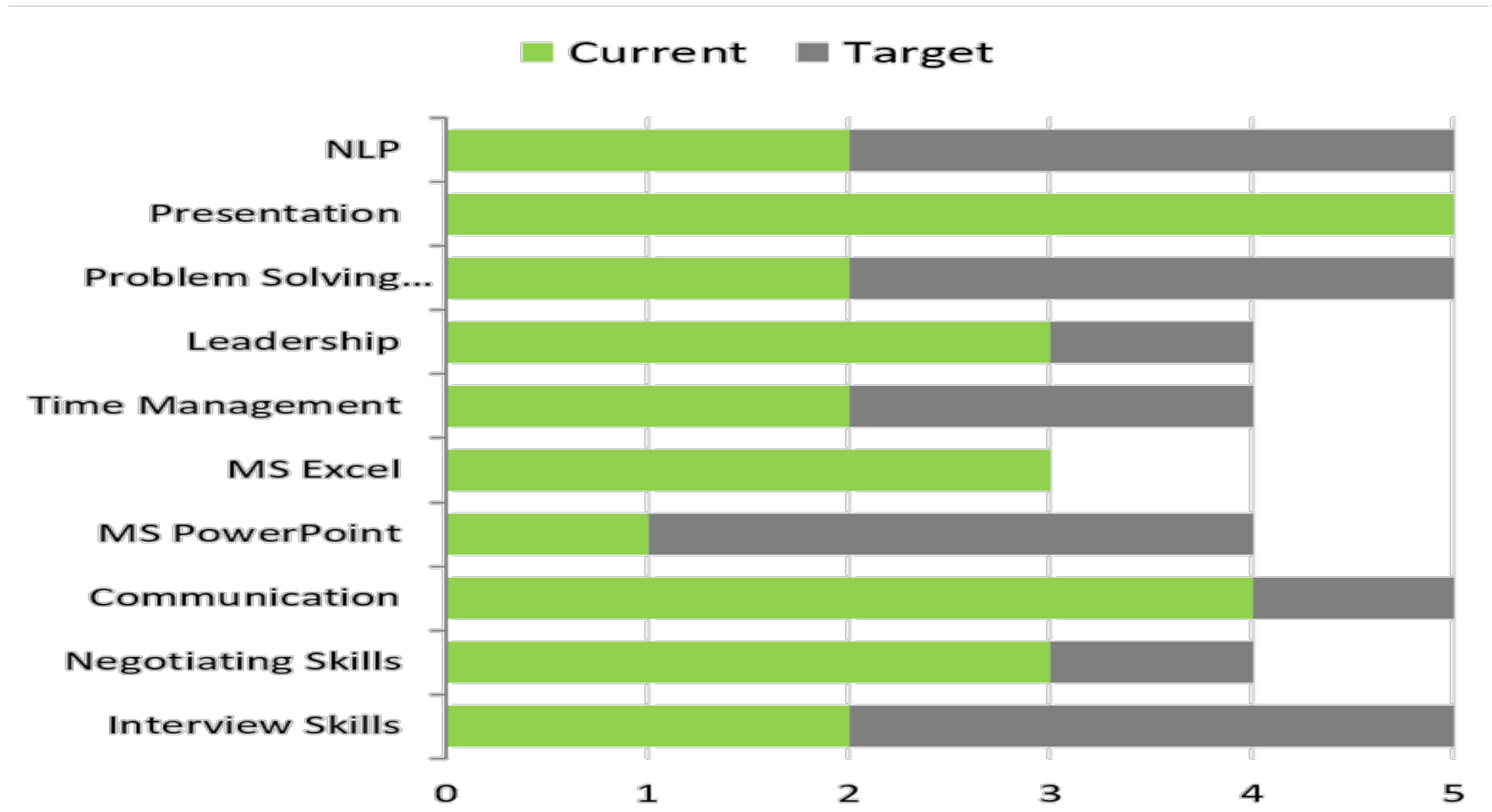


المقابلة الشخصية
Interview



الاستبيان
Questionnaire

تحليل الفجوة بين الوضع الحالي والمطلوب (Gap Analysis):



➤ تحليل الفجوة بين الوضع الحالي والمطلوب (Gap Analysis):

بعد تحديد الفجوات, لابد من وضع معايير لأولوية البدء بمعالجة الفجوات:

- الاستمرارية Permanence

- التأثير Impact

- التحكم Control

- الدليل Evidence

- الأسباب الجذرية Root Cause



➤ إعداد خطة عمل (Action Plan) لتنفيذ المسار الوظيفي:

- إعداد خطة عمل زمنية.
- تحديد الجهات ذات العلاقة (Stakeholder).
- تحديد أدوات التطوير.
- تحديد البرامج التدريبية التي يحتاجها الموظف للمرحلة المقبلة.
- إعداد المسار التدريبي للموظف (Training Path).
- إعداد خطة للتواصل الفعال بين الجهات ذات العلاقة (Communication Plan).



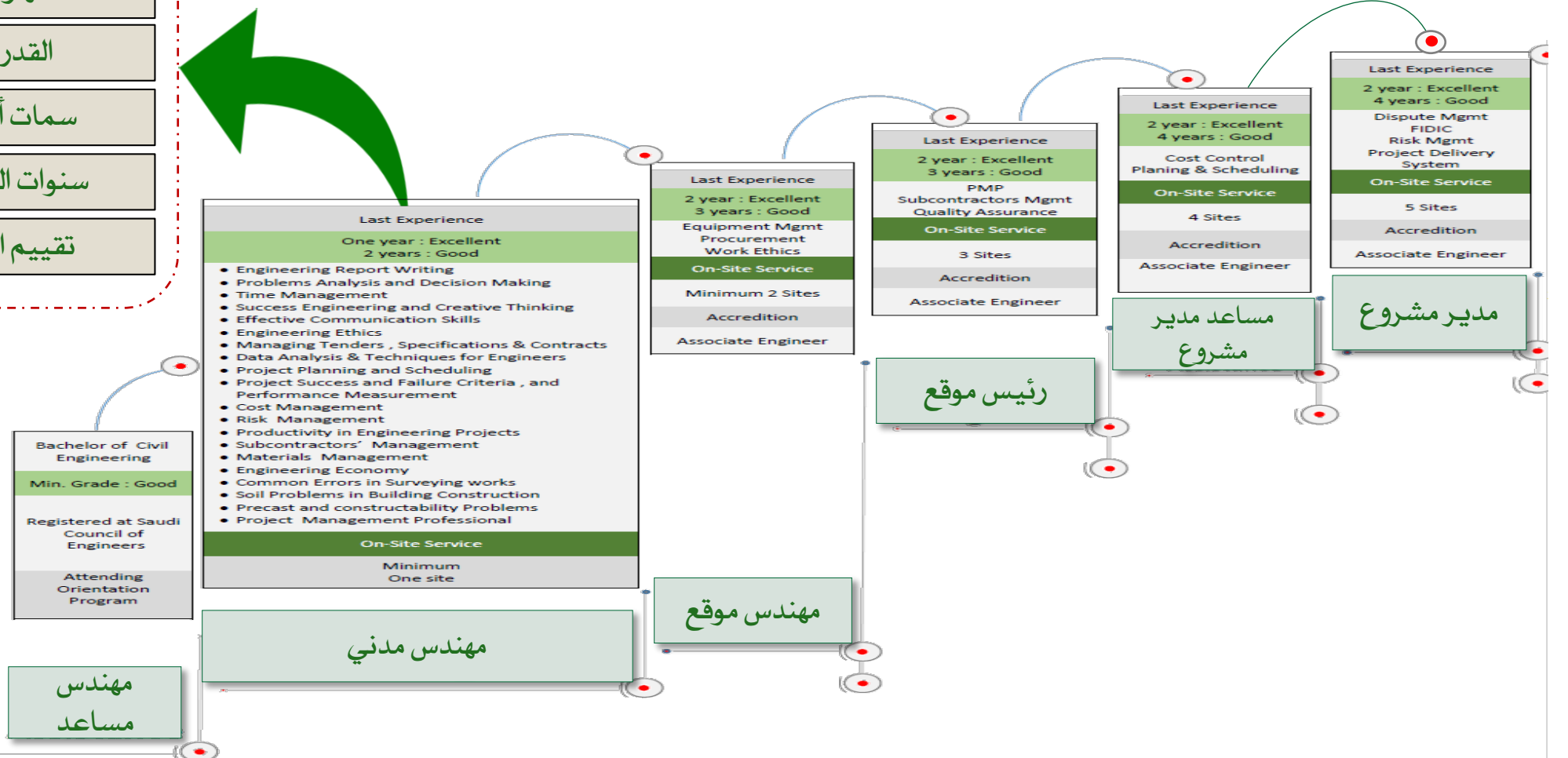
➤ مراقبة وتقييم خطة العمل والحلول المطبقة:

- إعداد خطة لتقييم أداء العمل بشكل دوري.
- مراجعة المسارات الوظيفية بشكل دوري والتأكد من صلاحيتها لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- وضع مقاييس لمؤشرات الأداء.
- تقييم ومراجعة نتائج تقييم الأداء والعمل على إجراء التصحيحي (Corrective Action) والوقائي (Preventive Action) بشكل مستمر.
- مشاركة التغييرات الطارئة مع الجهات ذات العلاقة من حيث متطلبات الوظيفة ونحوها.
- مراجعة الهيكل التنظيمي بشكل مستمر وتحديثه.
- العمل على إجراء التحسين المستمر (Continuous Improvements).



المسار الوظيفي (Career Path) : (مهندس مدني) ➤

- المعايير المطلوبة
- المهارات
 - القدرات
 - سمات أخرى
 - سنوات الخدمة
 - تقييم الأداء



شكراً لكم



@engaalzahrani