



2026 جانفي 15

امتحان السادس الثالث مقاييس
تسخير المسارات المهنية وتنمية الكفاءات
طلبة السنة الثانية ماستر
علم النفس العمل والتنظيم وتسخير الموارد البشرية
التصحيح النموذجي

السؤال 1:

من خلال تطبيقك لأدوات تسخير الحياة المهنية وضح كيف للمنظمة ان توازن بين (تحقيق حاجيات المؤسسة ورغبات وطموحات الأفراد) 12 نقطة

الاجابة :

تسخير الحياة المهنية "هو ذلك النمط المتتابع للوظائف التي تكون الحياة الوظيفية للشخص ويعد الطريق الذي يتكون من سلسلة من الوظائف، تخصصه المنظمة ليتحرك الأفراد خلاله" (علي محمد عبد الوهاب، ص.9) وهو "عبارة عن سلسلة من الأنشطة والخبرات العلمية المتصلة أو المنفصلة، التي يمر بها الفرد خلال حياته في منظمة واحدة أو عدة منظمات." (JM Peretti, 1990)

فتسخير الحياة المهنية هو تدرج داخل المسار المهني مروراً بعده مناصب عمل متفاوتة حسب قدرات الفرد ومتطلبات المنصب وتتوفر الإمكانية مع تخطيط مسبق يشارك فيه العامل ومسئولي المؤسسة وهذا يعني أن تسخير الحياة المهنية هو تتبع ماضي العامل ، وتحضير مستقبله المهني، وهي توافق دائم بين حاجيات المؤسسة ورغبات وطموحات الأفراد، هذا التوافق يترجم عبر قرارات التوظيف التكوين، الترقية، التحويل...إلخ.

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

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

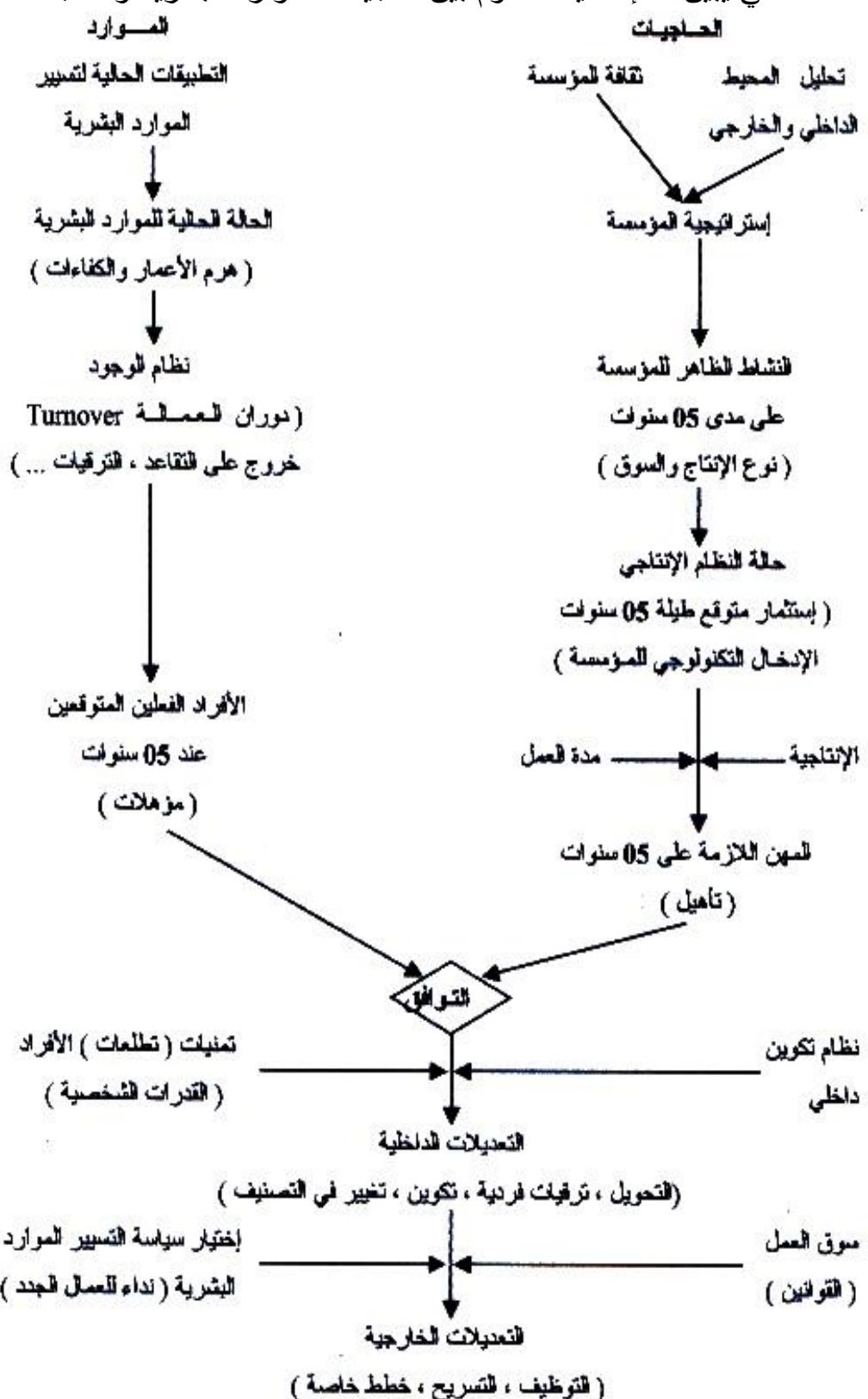
إن تسخير الحياة المهنية لم يعد مقتصرًا على دائرة واحدة أو وظيفة ما، فإمكانيات التطور أصبحت أكثر انتفاخاً باعتبار المؤسسات في المرحلة الحالية أكثر اختلافاً في تطبيقاتها فلكل مؤسسة ثقافة وأسلوب خاص، إذ أصبح هناك تعايش بين مؤسسات من نوع قديم مع معاصر، وفي نفس المؤسسة يمكن نظام لتسخير الحياة المهنية خاص بالعمال وآخر خاص بالإطارات يسمى "تسخير الكفاءات (La Gestion Des Compétence) .

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 تتحقق بعض الرغبات للأفراد في عملهم من الناحية الاجتماعية، الاقتصادية والنفسية، 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 لnistطيع تحديد مستقبله في المؤسسة، والمتابعة والتحضير لهذا العامل يؤدي بطريقة غير مباشرة إلى تسيير حياته المهنية مع الأخذ بعين الاعتبار الحاضر والمستقبل من ناحية متطلبات وحاجيات المؤسسة وطموحات ورغبات الفرد في جميع المجالات.

وتسعى المنظمة ان تستفيد الى اقصى درجة من مواردها البشرية وبال مقابل وجب عليها تلبية حاجيات افرادها من ترقية تحسين الاجرالخ ويتاتى لها ذلك من العناصر التالية الممثلة في الشكل التالي وهي عناصر الاجابة التي تحتاج الى تحليل عنصر عنصر:

و الشكل الآتي، يبين لنا إمكانية التلاؤم بين حاجيات الموارد البشرية و حاجة المنظمة:



أهمية تسيير الحياة المهنية:

لخصها (J-M-peretti, 1987) في النقاط التالية:

بالنسبة للمؤسسة:

- أهمية التخطيط ل حاجيات 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 "المعرفة مساره"
- واتخاذ الإجراءات الضرورية خارج الصعوبات الميدانية.
- التعرف على المساعدين والمعاونين ذوي الكفاءات العالية.
- التكوين يجد هدفه الحقيقي والقبول الكلي " لطرف العملة المسؤول 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 حرائه في تصاعده. عملهم .

يتيح له توضيح أربعة زوايا له:

- من يكون وما هو وزنه "نتيجة التقييم "
- ماذا يطمح فعليا وإلى أي حد.
- إمكانية تحقيق مشروعه داخل المؤسسة.

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

الأهداف الأساسية لتسخير الحياة المهنية:

1-تسخير الحياة المهنية يجيب على سؤال "كيف نطور سيرورة العبور من منصب إلى آخر لإيجاد أحسن كفاءة ممكنة خلال مسار مهني معين يتلاءم وملحق العامل أو الإطار؟.

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

3-تسخير الحياة المهنية تعرف وتبيّن أدوار الأطراف المعنية بوضع مبدأ تقرير المصير بالتعاون بين الأفراد ومسئوليهم 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 الأربع السابقة نستطيع أن نقول أن تسخير الحياة المهنية تهدف عموما إلى تحقيق ما يلي:

(JM Peretti, 1987)

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

تحديد الطريقة والشروط للانتقال من منصب إلى آخر.

تحديد صلاحيات كل المشاركين في عملية تسخير الحياة المهنية.

السؤال 2:

تسير الحياة المهنية تتضمن شقين: نقطتين

1. المسارات المهنية المتوفرة داخل الهيكل التنظيمي من مختلف الاختصاصات
2. الحياة المهنية للشخص المتضمنة مختلف المناصب التي تقلدها بالمؤسسة في مختلف المسارات المهنية

الاقدمية والخبرة المهنية :

1. الاقدمية هي عدد السنوات التي قضاها الشخص بالمؤسسة

2. الخبرة هي مجموعة المناصب التي تقلدها الشخص خلال حياته المهنية والخبرات التي اكتسبها منها

تحليل العمل يتضمن شقين: نقطتين

1. دراسة المناصب

2. تحليل الافراد

الكفاءة هي مجموعة:

1. المعارف SAVOIRS

2. القدرات والافعال الإجرائية وطرق العمل

3. السلوك اتجاه الفاعلين في العمل SAVOIR être

الأستاذ الدكتور

مراد خلاصي