



15 جانفي 2026

امتحان السداسي الثالث مقياس
تسيير المسارات المهنية و تنمية الكفاءات
طلبة السنة الثانية ماستر
علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية
التصحيح النموذجي

السؤال 1:

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

الاجابة :

تسيير 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)

فتسيير الحياة المهنية هو تدرج داخل المسار المهني مروراً بعدة مناصب عمل متفاوتة حسب قدرات الفرد ومتطلبات المنصب وتوفر الإمكانية مع تخطيط مسبق يشارك فيه العامل ومسئولي المؤسسة وهذا يعني أن تسيير 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 فتسيير الحياة المهنية la gestion des carrières، فلم يعد مجرد تتبع للعامل ولا مرادفا 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 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.

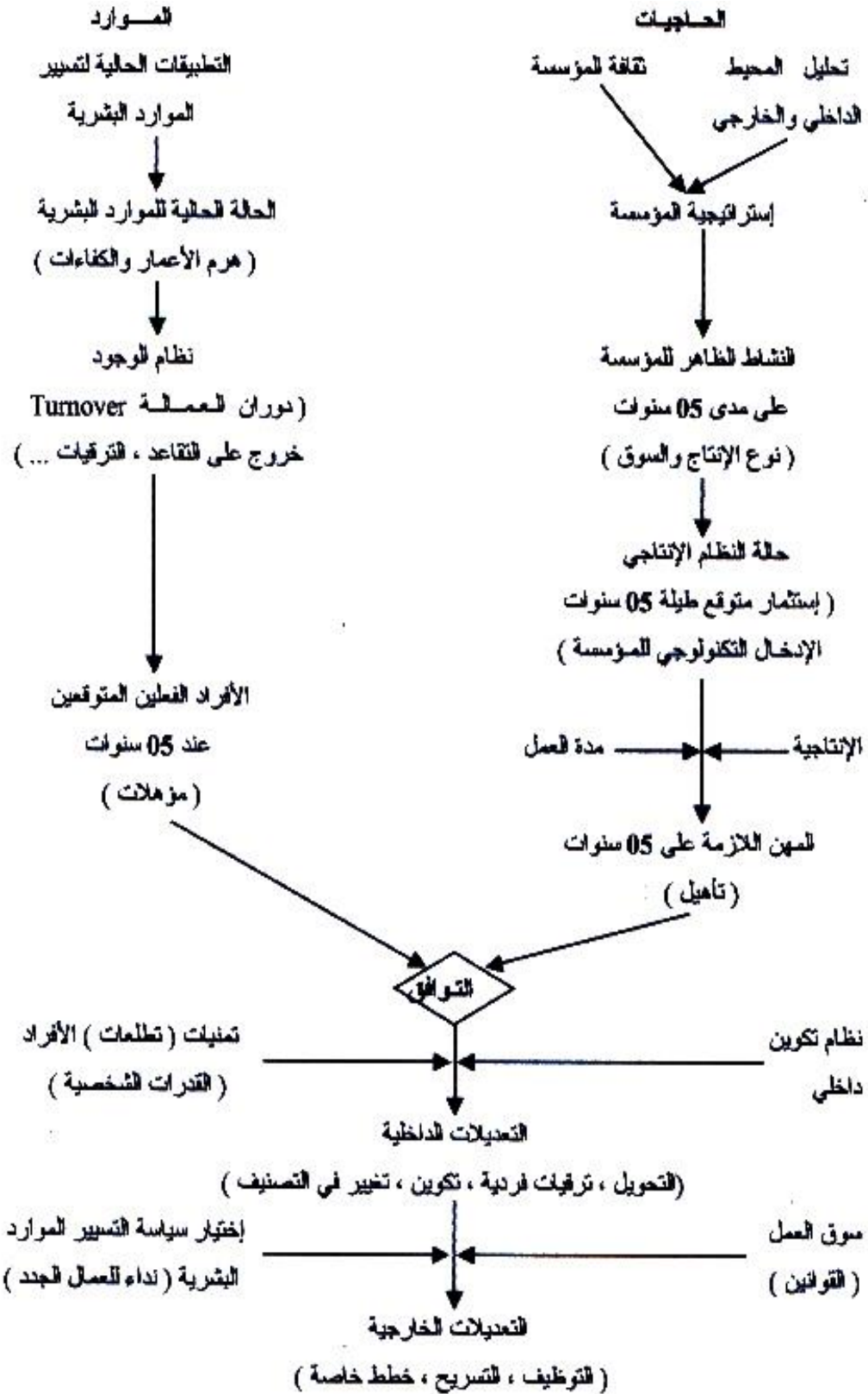
إن تسيير الحياة المهنية لم يعد مقتصرًا على دائرة واحدة أو وظيفة ما، فإمكانيات التطور أصبحت أكثر انفتاحاً باعتبار المؤسسات في المرحلة الحالية أكثر اختلافاً في تطبيقاتها فلكل مؤسسة ثقافة وأسلوب خاص، إذ أصبح هناك تعايش بين مؤسسات من نوع قديم مع معاصر، وفي نفس المؤسسة يمكن نظام لتسيير الحياة المهنية خاص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

إن نظام تسيير الحياة المهنية ليس عبارة عن ترقيات أو كما يظهر عند البعض على أنها تلبية لحاجات المؤسسة كت تحقيق المكاسب الاقتصادية، إذ يمكن أن تحقق 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 لنستطيع 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 وبالمقابل وجب عليها تلبية حاجيات افرادها من ترقية تحسين الاجر.....الخ و يتأتى لها ذلك من العناصر التالية الممثلة في الشكل التالي وهي عناصر الاجابة التي تحتاج الى تحليل عنصر بعنصر:

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



أهمية تسيير الحياة المهنية:

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

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 حريته 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 لتسيير الحياة المهنية:

- 1-تسيير الحياة المهنية يجيب على سؤال "كيف نطور 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:

(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 تسيير الحياة المهنية.

السؤال 2:

تسيير 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 : نقطتين

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: نقطتين

1. المعارف SAVOIRS
2. القدرات والافعال الإجرائية وطرق العمل SAVOIR FAIRE
3. السلوك اتجاه الفاعلين في العمل SAVOIR être

الأستاذ الدكتور

مراد خلاصي