

المبحث السابع :

وظيفة تسيير المسار المهني.

يندرج تسيير المسار المهني للموارد البشرية على مستوى جل المنظمات ضمن حركة أفرادها منذ تاريخ تعيينهم والتحاقهم بوظائفهم، فقد يعرف العديد من الموظفين مسارات عديدة في حياتهم الوظيفية ضمن منظماتهم، بينما يعرف آخرون منهم ترقيات عديدة في وظائف أعلى. وهكذا فإن تسيير حركة الوظيفة تتضمن النشاطات المتعلقة بالترقية وغيرها من عمليات التسيير. يشمل مفهوم المسار المهني في الوقت الحاضر على العديد من المفاهيم، إذ يعرف بأنه الأنشطة المعدة لمتابعة حركة الموارد البشرية المهنية داخل أو خارج منظمة معينة، حيث تمكنهم لبلوغ أعلى مستويات المهارة والنجاح، وذلك ضمن الهرم التنظيمي أو الاجتماعي، من خلال مستوى قدراتهم وتأهيلهم.¹

المطلب الأول: مفهوم وأهمية تسيير المسار المهني:

الفرع الأول: مفهوم تسيير المسار المهني:

ترتبط الترقية بمختلف صيغها في إطار البعد الزمني للحركة التي يتميز بها المسار المهني، حيث أنها من أدوات شغل الوظائف العامة، التي بموجبها يتم إسناد وظيفة شاغرة للموظف، تكون ذات مستوى أعلى في السلم الوظيفي من وظيفته الحالية، ويصاحبها زيادة في الواجبات والمسؤوليات والمزايا المادية والمعنوية. هذه الخصوصية تجعل منها جزءا ضروريا لتكامل الوظيفة العمومية و تسيير الموارد البشرية. وهكذا فإن المسار المهني المتلائم مع عملية الترقية يعد فعلا تقنية لتسيير و تثمين الموارد البشرية. لأن هذا التدرج يتيح الفرصة لمكافأة الأفراد بمزايا مالية أكبر، و ألقاب وظيفية أعلى كلما ازدادت خبرتهم وكان أداؤهم متميزا.

الفرع الثاني: أهمية تسيير المسار المهني:

تعتبر الترقية في جل المجتمعات أمرا مرغوبا فيه، وجل الموظفين لديهم الرغبة للصعود في أعلى السلم الإداري، لأنه عادة ما يواكب ترقيتهم الحصول على مزايا مالية تحسن من مستوى معيشتهم، وتساعدهم على مواجهة الأعباء والمسؤوليات الحياتية. بالإضافة إلى تحقيق رغباتهم في تحسين مكانتهم الاجتماعية.

ونظرا لأهمية الترقية للفرد والمنظمة، فإن الوظيف العمومي يحرص على ضبط السياسات

¹Jean Marie Peritti, Ressources humaines et gestion de personnel, Op-Cit.P,116.

والقواعد الملائمة التي تنظم العديد من عمليات تسيير وتثمين الموارد البشرية، ومن جملتها الترقيات. ومن مزايا الترقية ما يلي:¹

1. وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، الاستفادة والاستخدام الأمثل للموظفين من حيث مهاراتهم وقدراتهم، وتحقيق المواءمة المناسبة بين طبيعة الوظائف والأفراد الذين يشغلونها، والاختيار الأمثل للأفراد لشغل الوظائف العامة وكذا الاحتفاظ بهم.
2. تحقيق رغبات وطموحات الموظفين لبلوغ أعلى السلم الوظيفي.
3. إشباع الحاجات المعنوية للموظفين في الحصول على التقدير وتحقيق الذات، وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم.
4. إذكاء روح المبادرة والمنافسة بين الموظفين بغية دفعهم إلى المثابرة وتحسين الأداء، والاستمرارية في صقل مهاراتهم.
5. تعميق روح الانتماء الوظيفي والولاء لدى الموظفين، من خلال الشعور بالتقدير الذي تمنحه الترقية لديهم.

فالترقية تعتبر من تقنيات التسيير والتثمين في نظم الوظيفة العامة؛ فهي لا تحقق مصلحة الموظف فحسب، بل تعمل على تحقيق مصلحة العمل. لذلك فقرارات الفرد للالتحاق بالوظائف الحكومية تتأثر بمدى توافر الفرص المتاحة لتسلك السلم الوظيفي عن طريق الترقية، هذا بطبيعة الحال يفرض على الوظيف العمومي ضبط القواعد التي تنظم الترقيات بالشكل الذي يكفل شغل الوظائف العامة بالموظفين الأكفاء.

ونظرا لأهمية البالغة للترقية في الوظيفة العامة، نجد أغلبية المنظمات في بعض الدول المتقدمة تعمل على وضع برامج تساعد الموظفين على رسم مسارهم المهني عن طرق الترقية، حيث تعمل إدارة الموارد البشرية بالمشاركة مع الموظف لتخطيط أفضل مسار مستقبلي له في المنظمة، بما يتناسب مع تاريخه الوظيفي، قدراته، وما يتميز به من خبرات ودورات تدريبية.³²

المطلب الثاني: أنظمة الترقية في الوظائف العامة:

تعتمد الوظائف العمومية في جل دول العالم على ثلاث أنظمة للترقية:

الفرع الأول: الترقية من الداخل:

تفترض الترقية الداخلية الانتقال من سلك إلى السلك الذي يعلوه تحت شروط تختلف عن الشروط

¹ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص، 927 .

² المرجع نفسه، ص، 928.

³ Jean Marie Peritti, Ressources humaines et gestion de personnel, Op-Cit.P,12

الخاصة بالتوظيف الخارجي. كذلك يقوم مبدؤها على إتاحة الفرصة للموظفين الذين يعملون في المنظمة للصعود إلى أعلى المستويات في السلم الإداري؛ وبالتالي تعتبر الترقية الداخلية وسيلة لتحفيز وتثمين الموارد البشرية تستعملها الإدارة في حدود معقولة بغية تثمين جهود مواردها البشرية و المحافظة عليهم، وهذا لا يعنى أن الترقية الداخلية تعتبر حقا مرتبطا مباشرة بالمسار المهني بل تعد إمكانية محفزة للتقدم¹ و من الطرق المستعملة في تنظيم هذا النوع من الترقية الصيغتان أدناه:

- مسابقات خاصة تفتح للموظفين بالتوازي مع المسابقات الخارجية؛

- تعيين استحقاق بالتوازي مع التوظيف القانوني.

ويتم تنظيمها على النحو التالي:

- يخصص المسؤول المكلف بتسيير الموارد البشرية عددا معينا من المناصب الشاغرة لاستقبال الموظفين الذين ثبتت جدارتهم لهذا النوع من الترقية.

- اتخاذ إجراءات عملية بغية مساعدة المترشحين على تحسين قدراتهم للحصول على الترقية.

ويحقق نظام الترقية الداخلية العديد من المزايا سواء تعلق الأمر بالمنظمة أو بالموارد البشرية، من

جملة هذه المزايا ما يلي:²

1. إتاحة الفرصة الكافية للموارد البشرية التي تتحلّى بالجدارة لاستحقاق الترقية إلى أعلى المستويات

في المنظمة بما يحقق طموحاتهم، هذا بدوره ينعكس إيجابا على رفع معنوياتهم ويحقق الرضا والانتماء الوظيفي لديهم، يخلق الشعور بالطمأنينة والاستقرار، ويغرس الولاء الوظيفي لديهم، ويقلل من دوران العمل.

2. مثابرة الموظف لتحسين أدائه و البعد عن التقاعس في أداء واجباته، لعلمه أنه ستم مكافأة

الجهد الأفضل، هذا بدوره يؤدي إلى الرفع من أداء المنظمة.

3. يساهم في تحسين نوعية الاختيار للوظائف العامة، وحسن استغلال الموارد البشرية المتاحة

داخل المنظمة مما ييسر عملية اندماجهم و تكيفهم في الوظائف الجديدة، لأنهم يعرفون مسبقا

المنظمة وطرق سيرها.

بالرغم من المزايا التي يحققها هذا الأسلوب إلا أنه يواجه العديد من الانتقادات، يمكن

تلخيصها فيما يلي:³

1. عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والكافية داخل المنظمة لسد الاحتياجات من الوظائف

الشاغرة.

¹ هاشمي خرفي، مرجع سبق ذكره ، ص، 184.

² مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص، 930.

³ Mondy, R. Wayne, Arthur Sharplin and Shane R. Premeaux. **Management: Concepts, Practices and Skills.** 5th ed. (Boston: Allyn and Bacon, 1991). P. 269.

2. قد تؤدي المصادر الداخلية إلى تجميد الإبداع والأفكار والاتجاهات، نظرا لافتقار الموظفين الحاليين إلى أفكار جديدة لأداء مهامهم بفاعلية.

الفرع الثاني: الترقية من درجة إلى أخرى:

يحق للموظف العمومي أن يطمح إلى تحسين مركزه الاجتماعي عن طريق تحسين مستوى دخله الشهري، فهذا النوع من الترقية يبسر تطوير مساره المهني بحكم مركزه القانوني وملازمته للوظيفة العمومية مدة حياته المهنية، ويرتبط هذا التحسين في وظيفته بدون أن يتم تغيير في طبيعة عمله أو مدى مسؤوليته ولا على منصبه أو رتبته. ترتبط الترقية في الدرجات بالارتقاء في الأقدمية وبالتالي التجربة؛ هذا ما يجعل منها مكافأة للموظف على ولائه تجاه منظمته، ووسيلة تمكنه من تحقيق الحياة الكريمة له ولعائلته.

وتقتزن هذه الترقية بصفة تلقائية أو منتظمة بالنسبة لكل الموظفين بانقضاء مدة عمل معينة (03 أو 04 سنوات في بعض التشريعات)، كما يمكن أن يجمع بين الأقدمية والاستحقاق التي ينتج عنها مدة دنيا في الترقية بناء على عملية تقييم لمردودية الموظف العمومي وأدائه وسلوكه المهنيين.

الفرع الثالث: الترقية من رتبة إلى أخرى ضمن نفس السلك:

تعتمد هذه الترقية على البنية الهيكلية التي يتميز بها السلك الذي ينتمي إليه الموظف، وما تتضمنه هذه البنية الهيكلية من وظائف متكاملة تأطيرية كانت أو غير تأطيرية؛ ومن الأهمية بمكان أن نؤكد بأن البنية الهيكلية لمختلف الأسلاك تحاول التوفيق في آن واحد بين طموحات الموارد البشرية لتحسين وضعياتهم الاجتماعية وحاجات الإدارة ووظيفة التسيير؛ لذلك وللحد من تعارضهما أوجدت بعض الحلول من جملتها ما يلي:¹

1. عندما يكون النمط الهيكلية "أسطواني" حيث يعادل عدد المناصب في قمة السلك عدد المناصب في القاعدة، فالترقية في الرتبة مضمونة لجميع الموارد البشرية، ما عدا الذين تكون عليهم تحفظات من حيث قدراتهم المهنية أو سلوكياتهم، فالنمط المعمول به هو النمط الهرمي الذي يفترض تقليص عدد المناصب القيادية الأمر الذي يحول بصفة موضوعية دون إمكانية وصول كل الموظفين إلى الرتب العليا من السلك الذي ينتمون إليه.

2. يقوم هذا النوع من الترقية على أساس نظام انتقائي يعتمد إما على عملية التنقيط بغية تقييم أداء الموارد البشرية، وإما على اختبارات ذات طابع مهني مميز، وعموما تستند عملية الانتقاء إلى جدول ترقية يشترك في إعداده كل من الإدارة وممثلي الموظفين.

¹ هاشمي خرفي، مرجع سبق ذكره ، ص، 182.

3. وبالرغم من ارتباط الترقية بصفة طبيعية بفكرة المسار المهني إلا أنه لا يمكن اعتبارها تخضع ممارسته لآلية محضة؛ لكونها تتوقف إما على السلطة التقديرية التي تتمتع بها الإدارة المختصة، وإما على إجراءات انتقائية نسبية الإلزام تجاه نفس الإدارة. وتتنحصر إيجابيات نظام الترقية على أساس الأقدمية في جملة من النقاط:¹

1. الأقدمية تحقق نوعاً من العدالة؛ لأنها تحد من فرص المحاباة والمحسوبية والتقديرية الشخصية. هذا الشأن يساعد على بث روح الطمأنينة والرضا، وكذا رفع الروح المعنوية للموارد البشرية، و الحد من التذمر، الشكاوي، الصراعات و الحد من احتمالات تسرب الموظفين؛

2. قد يساعد نظام الأقدمية على تحسين الأداء في العمل، ذلك أن الموظف الذي يعرف أن ترقبته مرتبطة بمجال زمني محدد وأنها غير متوقفة على آراء رؤسائه، لا يتردد في إبداء مقترحاته وتصويباته قصد درأ الأخطاء في الوظيفة؛

3. إتباع هذا الأسلوب في الترقية يدفع الإدارة إلى تنمية مواردها البشرية وتدريبهم للرفع من مهاراتهم لتولي المناصب القيادية؛

4. من محاسنها أنها تزيد من ولاء وانتماء الموارد البشرية العاملة في المنظمة، الأمر الذي يؤثر في الأداء الوظيفي بالإيجاب لدى الموارد البشرية.

إلا أن لنظام الترقية على أساس الأقدمية المطلقة عيوباً عديدة يمكن حصرها في التالي:²

1. من شأن هذا الأسلوب يؤدي إلى تجاهل الفروق الفردية بين الموظفين؛

2. و يفضي إلى المساواة بين الموظف الكفاء وغير الكفاء الأمر الذي ينعكس سلباً على العمل؛ لأن الموظف الأقدم ليس بالضرورة الموظف الأفضل. لذلك ينبغي التفريق بين الأقدمية والخبرة؛

3. قد يكون الموظف صالحاً في وظيفته الحالية، إلا أن ذلك لا يعني بالضرورة أنه سيكون صالحاً لأداء الوظيفة الأعلى التي قد تتطلب في بعض الأحيان مهارات قيادية و إشرافية وشخصية لا توفرها الأقدمية وحدها؛

4. بالإضافة أن هذا الأسلوب لا يعطي الدافع للموظف لتطوير مهاراته أو بذل أقصى جهده في أداء مهام وظيفته. لان الترقية محققة حتماً؛

5. يضاف إلى ذلك أنها لا تحفز الأفراد الأكفاء و ذوي المهارات العالية على الالتحاق بالمنظمة التي تطبق مثل هذا النمط في الترقية؛

6. يصبح على مثل هذه المنظمات الاحتفاظ بمواردها البشرية أصحاب المهارات العالية.

¹ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص. 933
² المرجع نفسه.

لذلك لا يحبذ الاعتماد على الأقدمية كأسلوب وحيد في اتخاذ قرارات الترقية؛ إلا في بعض الوظائف الروتينية ذات المسؤولية المحدودة.

4. وتعرض المرسوم رقم 85 - 59 السابق الذكر لمسألة المسار المهني المرتبط بقواعد الترقية، ويتعلق الأمر بالترقية من رتبة إلى أخرى ضمن نفس السلك و بالترقية من السلك إلى السلك الذي يعلوه (المادة 54)، وتضمن هذا القانون مختلف الطرق التي تتم الترقية ضمنها وحددها في العناصر التالية:¹

أ. عن طريق المسابقات والامتحانات المهنية التي تنظم عقب تدريب أو تحسين مستوى؛ هذا البعد من الترقية له نمط تحفيزي يترجم فعلا الأهمية التي توليها السلطات العمومية للتدريب التواصل بمختلف صيغته البيداغوجية. إلا أنّ هذه الصيغة من الترقية تبقى مرهونة: أ. بالتسجيل في الجدول السنوي للترقية بعد استشارة لجنة الموظفين؛ ب - مرتبط بعدد المناصب الشاغرة المخصصة للترقية الداخلية؛ ج - بسن الموظف. هذا النمط من الترقية يدعم سياسة المحافظة على الموارد البشرية وتثمينها.

ب. بالاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم بعض شروط الأقدمية ويثبتون الخبرة المهنية الكافية عن طريق التسجيل في جدول سنوي للترقية بعد استشارة لجنة الموظفين. فإذا توفرت بعض الشروط التي تنص عليها المادة (55) من القانون الأساسي النموذجي فإن الأمر على عكس من ذلك بالنسبة للشرطين المتعلقين بالخبرة المهنية وجدول الترقية السنوية، إذ تقديرهما لا يستندان إلى معايير موضوعية محددة، وسبب ذلك غياب أنظمة التسيير بالأهداف واعتماد الإدارة على انطباعات ذاتية لتقييم خبرة مواردها البشرية.

ت. على أساس الشهادات من بين الموظفين الذين أحرزوا المؤهلات والشهادات المطلوبة في حدود المناصب الشاغرة المطابقة لتأهيلهم الجديد.

ث. بصفة استثنائية إذا أثبت تأهिला خاصا (المادة 57 من القانون الأساسي النموذجي). وردت هذه الكيفيات في مضمون المادة 107 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية.²

¹ ج.ج.د.ش، المرسوم رقم 85 - 59، مرجع سبق ذكره، المادة (55).

² ج.ج.د.ش، الأمر 06 - 03، مرجع سبق ذكره، المادة (107).