

الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي

المعهد العالي لإدارة الأعمال



# تصميم نموذج إدارة مسار مهني

دراسة عملية على مؤسسة مصرفية

مشروع أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال

الإدارة التنفيذية

إعداد الطالب

محمد علاء عدنان سعيد

إشراف

الدكتورة فاطمة بدر

العام الدراسي : 2017-2018

# الإهداء

إلى من أحمل اسمه بكل افتخار وأضاء لي طريق العلم والمعرفة إلى القلب  
الكبير

والدي العزيز

إلى نبع الحنان التي تباركني بدعائها وتحفزني بكلامها ولن أستطيع رد جزء من  
جمائلها

والدتي العزيزة

إلى رفيقة دربي التي أعانتي وساندتي وما ملت

زوجتي الحبيبة

إلى النور الذي يضيئ حياتي

ابني كريم

إلى الدماء التي تجري في عروقي

إخواني

إلى الأهل الذين أعزهم وأقدرهم

عائلة زوجتي

# شكر وتقدير

بداية أتوجه بالشكر إلى العلي القدير على توفيقه إياي لإتمام هذا البحث المتواضع ، ولا يسعني بهذا المجال إلا ان أتقدم بالشكر والتقدير إلى هذا الصرح العلمي والمدرسة الشامخة البنك العربي –سورية متمثلة بمن فيها من مدراء وموظفين على إتاحة الفرصة لي لخوض هذه التجربة العلمية لهم مني كل الاحترام والتقدير.

كما أجد لزاماً أن أتقدم بالشكر والاحترام والتقدير إلى معلمتي وعرايتي المهنية ومرشدي في حياتي العملية التي كانت خير ناصح وموجه ومعلم السيدة شيرين قسومة.

كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى الدكتورة فاطمة بدر لتفضلها بقبول الإشراف على هذه البحث .

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الكرام لجنة المناقشة وقد زادني شرفاً قبولهم مناقشة هذا البحث .

الباحث

## ملخص

### تصميم نموذج إدارة مسار مهني - دراسة عملية على مؤسسة مصرفية

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق إدارة المسارات الوظيفية في مجتمع عينة الدراسة ، وتحديد المعوقات التي تواجه سير عملية إدارة المسارات الوظيفية ضمنها بالإضافة إلى تحديد أثر إدارة المسار الوظيفي على باقي وظائف الموارد البشرية، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة عمل الباحث على تصميم نموذج عملي لإدارة المسار المهني في جزء من المنظمة عينة الدراسة وهي دائرة التدقيق الداخلي حيث شملت الدراسة ستة مستويات وظيفية تتدرج بين المستوى الإداري العليا والمستوى الإشرافي والمستوى التنفيذي .

وتمثلت أهم نتائج الدراسة بما يلي :

- أن الأوصاف الوظيفية الحالية قديمة ولا تعكس إجراءات العمل المتبعة .
- عدم وجود تحديد واضح للكفاءات المطلوبة لأداء المهام ضمن كل مستوى وظيفي وبالتالي عدم وضوح صورة الكفاءات المطلوبة للانتقال إلى المستوى الوظيفي اللاحق
- عدم إدراك أهمية المسار الوظيفي من قبل الموظفين والمدراء المباشرين ونقص المعلومات حوله وسبل تطويره .

وأهم ما أوصت به الدراسة ما يلي :

- مراعاة الجهات المختصة عند إعداد التحليل الوظيفي أن يكون هذا التحليل دقيقاً ومفهوماً من قبل جميع الموظفين .
- تشجيع العاملين على التفكير بتطوير مساراتهم الوظيفية من خلال تطوير سياسات الموارد البشرية وتطوير البرامج اللازمة مثل التدريب والترقية والنقل والتحفيز .
- منح الموظف معلومات كافية عن التغذية المرتدة من قبل مديره المباشر فكلما زادت كمية هذه المعلومات، كلما زادت قدرة العامل على التحكم بالعوامل التي تؤثر على مساره .
- تشجيع الحوار بين الموظف ومديره المباشر بما يعزز الثقة لدى الموظف ويساهم في كسر الجليد .

- إتاحة الفرصة للعاملين للحصول على المعلومات اللازمة لإدارة مسارهم الوظيفي، مثل خطوط المسار الواضحة وتوصيف الوظائف والمهارات اللازمة لبعض الأعمال، وهذا يتيح الفرصة للعامل لتطوير أهداف مساره، وإدارته بفعالية.
- التدريب والتطوير المستمر لمواجهة حالات تغير الوظيفة لاكتساب معلومات ومهارات جديدة.
- وجود استراتيجية واضحة مكتوبة ومعلنة للمسارات الوظيفية.

## فهرس المحتويات

| <u>الصفحة</u> | <u>الموضوع</u>                            |
|---------------|---|
| أ             | الإهداء                                   |
| ب             | شكر وتقدير                                |
| ج             | الملخص                                    |
| هـ            | فهرس المحتويات                            |
| ز             | فهرس الجداول                              |
| ح             | فهرس الأشكال                              |
|               | <b>الفصل الأول : الإطار العام للدراسة</b> |
| 2             | 1-1- مقدمة                                |
| 3             | 1-2- مشكلة البحث                          |
| 3             | 1-3- أهداف البحث                          |
| 4             | 1-4- أهمية البحث                          |
| 5             | 1-5- منهجية البحث                         |
| 5             | 1-6- مجتمع البحث                          |
| 5             | 1-7- حدود البحث                           |
|               | <b>الفصل الثاني: إدارة المسار الوظيفي</b> |
| 7             | 2-1- مفهوم المسار الوظيفي                 |
| 7             | 2-2- مفهوم إدارة المسار الوظيفي           |
| 10            | 2-3- أهمية إدارة المسار الوظيفي           |
| 11            | 2-4- أهداف إدارة المسار الوظيفي           |
| 13            | 2-5- أنواع المسارات الوظيفية              |
| 14            | 2-6- مراحل المسار الوظيفي                 |

|    |   |
|----|---|
| 15 | 7-2-مراحل إدارة المسار الوظيفي  |
| 18 | 8-2-مشاكل وصعوبات إدارة المسار الوظيفي  |
|    | الفصل الثالث:الدراسة العملية  |
| 21 | 3-1-مقدمة   |
| 22 | 3-2-مراحل تصميم نموذج مسار وظيفي  |
| 23 | 3-2-1-المرحلة الأولى:تحليل الوظائف  |
| 41 | 3-2-2-المرحلة الثانية:إعادة صياغة وإعداد بطاقة الوصف الوظيفي                          |
| 41 | 3-2-2-1-مراحل إعداد بطاقة الوصف الوظيفي   |
| 41 | 3-2-2-2-إجراءات إعداد وصف وظيفي جديد  |
| 42 | 3-2-2-3-إجراءات تعديل وصف وظيفي قائم  |
| 43 | 3-2-2-4-محتويات الوصف الوظيفي   |
| 44 | 3-2-2-5-نقاط ضعف الوصاف الوظيفية الحالية وآلية معالجتها ضمن الأوصاف الوظيفية المقترحة |
|    | نتائج البحث:  |
| 66 | تحديد المعوقات التي تواجه سير عملية إدارة المسارات الوظيفية                           |
| 66 | أثر تطبيق مخرجات البحث على وظائف الموارد البشرية                                      |
| 68 | التوصيات والمقترحات اللازمة لتطوير نظام إدارة المسار الوظيفي الحالي                   |
| 69 | المراجع باللغة العربية  |
| 71 | المراجع باللغة الانكليزية   |

## فهرس الجداول

| رقم الصفحة | البيان                                      | رقم الجدول |
|------------|---|------------|
| 25         | نموذج تحليل وظيفة مساعد مدقق داخلي          | 1-1        |
| 27         | نموذج تحليل وظيفة مدقق داخلي                | 2-1        |
| 29         | نموذج تحليل وظيفة نائب مدير التدقيق داخلي   | 3-1        |
| 32         | نموذج تحليل وظيفة مدير التدقيق داخلي        | 4-1        |
| 35         | نموذج تحليل وظيفة مدقق داخلي رئيسي          | 5-1        |
| 37         | نموذج تحليل وظيفة مشرف التدقيق داخلي        | 6-1        |
| 47         | قاموس الكفاءات                              | 7-1        |
| 52         | بطاقة وصف وظيفي - مساعد مدقق داخلي          | 8-1        |
| 54         | بطاقة وصف وظيفي - مدقق داخلي                | 9-1        |
| 56         | بطاقة وصف وظيفي - مدقق داخلي رئيسي          | 10-1       |
| 58         | بطاقة وصف وظيفي - مشرف التدقيق الداخلي      | 11-1       |
| 60         | بطاقة وصف وظيفي - نائب مدير التدقيق الداخلي | 12-1       |
| 63         | بطاقة وصف وظيفي - مدير التدقيق الداخلي      | 13-1       |



## فهرس الأشكال

| رقم الصفحة | البيان   | رقم الشكل |
|------------|--|-----------|
| 10         | نموذج توضيحي لمسؤولية الفرد والمنظمة في إدارة المسار الوظيفي | 1-1       |
| 23         | مراحل المسار المهني  | 2-1       |
| 40         | الهيكل التنظيمي الحالي لدائرة التدقيق الداخلي                | 3-1       |
| 40         | الهيكل التنظيمي المقترح لدائرة التدقيق الداخلي               | 4-1       |

## الفصل الأول

### الإطار العام للدراسة

1-1- مقدمة

1-2- مشكلة البحث

1-3- أهداف البحث

1-4- أهمية البحث

1-5- منهجية البحث

1-6- مجتمع البحث

1-7- حدود البحث

## 1-1- المقدمة :

بعد ان تنبتهت منظمات الأعمال في القرن الماضي لأهمية المورد البشري ودوره الفعال في ضمان نجاح واستمرار المنظمات، بدأت تولي الاهتمام للموارد البشرية بهدف المحافظة عليها باعتبارها رأس مال الشركة الأساسي.

وفي ظل المنافسة الشديدة أيقنت إدارة المنظمات أن النجاح والتميز لا يكون من خلال جودة المنتجات والتوسع في الأسواق وضخامة حجم رأس المال فقط، بل لمواجهة الظروف الاقتصادية المتغيرة لا بد من الحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة وضمان استمرارها في الفترات المستقبلية، الأمر الذي يوجب وضع استراتيجيات وخطط وبرامج للموارد البشرية ترتب وتوضح علاقتها بالمنظمة وما هو مستقبلها الوظيفي معها .

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بصياغة هذه الخطط والبرامج بالتعاون والمشاركة مع العاملين ضمن ما يسمى بعملية إدارة المسارات الوظيفية والتطوير الوظيفي، حيث يحدد لكل فرد المراحل والمراكز التي سيشغلها خلال فترة عمله في المنظمة بدءاً من تعيينه وحتى انتهاء خدمته فيها ، و تحدد الاحتياجات التدريبية المطلوبة وعمليات الاختيار والترقية اللازمة لتأهيله للانتقال باتجاه الخطوة التالية ضمن مساره الوظيفي.

وعلى اعتبار أن ما يهم المنظمة هو الاستثمار الفعال لكافة مواردها ، فإن هذا الاستثمار سيتحقق من خلال استثمار الكفاءات البشرية بالشكل الأنسب ، الناجم عن وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب ، أو حتى تأمين الوظيفة المناسبة لكفاءته ، فعندما يدرك الفرد أنه قد حقق ما رسمه من آمال وطموحات في مساره الوظيفي سيشعر بالرضا والارتياح لهذا الإنجاز ، الأمر الذي ينتج عنه الأداء الأفضل والولاء الأكبر للمنظمة فضلاً عن أنه الوسيلة الأمثل لزيادة فاعلية وتحسين سلوك العاملين وزيادة انتمائهم للعمل . فعندما تتوفر للفرد الوظيفة المناسبة وتتاح له فرصة التطور الوظيفي فإن ذلك سينعكس بصورة إيجابية على ولاء وانتماءه لعمله والمنظمة التي يعمل بها وبالتالي زيادة الرضى والقناعة الوظيفية لديه ، والعكس تماماً فإن ضعف أو عدم توافر برامج تنمية وظيفية يساهم في إضعاف الروح المهنية للموظف وسيصل به الأمر إلى الإحباط والملل وإلى انخفاض روح الإبداع والابتكار لديه .

وعليه ستركز هذه الدراسة على توضيح وشرح مفهوم المسار المهني للموارد البشرية ومراحل تصميمه وأهميته لكل من الموظف والمدير والمنظمة .

## 2-1 - مشكلة البحث:

لاحظ الباحث ومن خلال عمله وجود عدد من الموظفين والمدراء يجهلون مفهوم المسار المهني وتخطيطه أو لا يعطونه حقه من التفكير والاهتمام ، فضلاً عن شكوى العديد من المدراء من الموظفين لديهم لجهة عدم قدرتهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم ، واعتماد معظم المدراء فيما يخص وظائف الموارد البشرية ( التعيين ، التدريب والتطوير والترقية ، الحوافز وتقييم الأداء) على الرأي الشخصي للمدير دون وجود مؤشرات وأسس علمية واضحة ومحددة يمكن الاستناد لها تبين مدى امتلاك الموظف أو المرشح لمؤهلات الوظيفة الجديدة او الكفاءات اللازمة لإنجاز مهامها أو تحديد خطة تدريب مسبقة توضح وتحدد الخبرة العملية الواجب اكتسابها لشغل هذا المنصب وأحقيته بشغله عن باقي زملاءه .

ومن هنا تبرز مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤلات الآتية :

- هل هناك تطبيق صريح لإدارة المسارات الوظيفية للموارد البشرية ؟
- وهل يوجد عوائق تحد من تطبيق إدارة المسارات الوظيفية للموارد البشرية؟
- وهل هناك أثر لإدارة المسارات الوظيفية على باقي وظائف الموارد البشرية ؟

## 3-1 - أهداف البحث:

- تهدف الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف منها :
- التعرف على واقع تطبيق إدارة المسارات الوظيفية في مجتمع الدراسة.
- تحديد المعوقات التي تواجه سير عملية إدارة المسارات الوظيفية.
- تحديد أثر إدارة المسار الوظيفي على باقي وظائف الموارد البشرية.
- تقديم المقترحات اللازمة لتطوير إدارة المسارات الوظيفية.

## 1-4- أهمية البحث :

تتجلى أهمية هذا البحث من الناحية العلمية من خلال النقاط التالي:

- المساهمة بتنمية وتطوير مهارات الأفراد وتشجيعهم على الاهتمام بتخطيط حياتهم الوظيفية بما يتناسب مع كفاءاتهم وسماتهم الشخصية وعوامل البيئة المحيطة الأمر الذي سينعكس على شكل ورضا وولاء الموظفين لمنظماتهم ويساهم في رفع كفاءة وفعالية الموارد البشرية والوصول لأداء أفضل بما يحقق أهداف المنظمة .
- محاولة معالجة النقص في الاهتمام والوعي بأهمية ودور المسار الوظيفي في الحياة المهنية للموظف وبما يحقق زيادة في الميزة التنافسية للمنظمة .
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بهذا النوع من المواضيع العملية، لا سيما في ضوء قلة الأبحاث والدراسات في هذا المجال والذي يعتبر من المجالات الهامة في رفع كفاءة وإنتاجية العامل والمنظمة على حد سواء .
- الاهتمام الشخصي للباحث بهذا الموضوع .

فيما يخص أهمية البحث من الناحية التطبيقية والعملية ، نود الإشارة إلى أن البحث يكتسي أهمية من خلال ما يلي :

- إبراز دور وأهمية المسار الوظيفي في الحفاظ على العاملين وتخفيض دوران العمالة و زيادة الولاء والانتماء الوظيفي من جهة الموظف تجاه المنظمة التي يعمل بها .
- تحقيق الأمان الوظيفي من خلال الفهم الصحيح لطبيعة المسار الوظيفي وتطويرهم من خلال دراسة أثر إدارة المسار الوظيفي على الموظف والمنظمة على حد سواء .
- إثارة دافعية العمل للعمل بفاعلية وكفاءة .
- نشر روح المساواة والعدالة الوظيفية في المنظمة من خلال تحديد أسس علمية واضحة لآلية الترقية والتنقل والتدوير الوظيفي .
- التطبيق الفعال لوظائف الموارد البشرية لجهة تعيين الموظف المناسب في المكان المناسب وفق مبدأ الكفاءة والعدالة ، وتحديد احتياجات تدريب الموظفين وفق خطط منهجية تعتمد على المسار

الوظيفي لكل موظف بالإضافة إلى الاحتياجات التدريبية لكل موظف ، وتطبيق آلية الحوافز بناءً على أسس تقييم اداء علمية واضحة لكل من المدير والموظف .

### **1-5- منهجية البحث :**

تم اعتماد أسلوب المقابلة في عملية إعادة تحليل الوظائف وتصميم الوصف الوظيفي من خلال مقابلة الشخص الذي يشغل الوظيفة ورئيسه المباشر كل على حدا بغرض الحصول على المعلومات الأولية الخاصة بالوظيفة ومراجعتها مع المشرف ومدير الدائرة للتأكد من صحة البيانات الواردة بها وعدم المغالاة في تحديد مهام وواجبات العمل لكل وظيفة من قبل الموظف.

### **1-6- مجتمع البحث :**

يتكون مجتمع البحث من جميع العاملين في دائرة التدقيق الداخلي في المؤسسة المصرفية موضوع البحث والبالغ عددهم (6 موظفين). حيث شملت الدراسة أربعة مستويات وظيفية تم إحداث مستويين جديدين ضمنها تتدرج بين مستوى الإدارة العليا والمستوى الإشرافي والمستوى التنفيذي .

### **1-7- حدود البحث :**

هناك العديد من الحدود لهذه الدراسة أهمها :

#### **1-الحدود الموضوعية:** حيث اقتصرت الدراسة على تحديد مراحل تصميم نموذج

للمسار المهني وتحديد العوائق التي تواجه تطبيق هذا النموذج وأثره على باقي وظائف الموارد البشرية .

#### **2-الحدود المكانية:** تركزت الدراسة على مؤسسة مصرفية ضمن الجمهورية العربية

السورية لها عدة فروع في المحافظات وتتخذ موقراً للإدارة العامة لها في مدينة دمشق .

#### **3-الحدود الزمانية:** طبقت هذه الدراسة في الفترة ما بين (1/1/2018) ولغاية تاريخ

( 31/8/2018) .

## الفصل الثاني

### إدارة المسار الوظيفي

1-2- مفهوم المسار الوظيفي

2-2- مفهوم إدارة المسار الوظيفي

3-2- أهمية إدارة المسار الوظيفي

4-2- أهداف إدارة المسار الوظيفي

5-2- أنواع المسارات الوظيفية

6-2- مراحل المسار الوظيفي

7-2- مراحل إدارة المسار الوظيفي

8-2- مشاكل وصعوبات إدارة المسار الوظيفي

## 2-1- مفهوم المسار الوظيفي:

يبدأ العامل حياته العملية بعد الحصول على الشهادة العلمية وبعدها تبدأ مسيرته المهنية ثم ينتقل لموقع وظيفي جديد ضمن نفس المنظمة إما لحصوله على ترقية أو لانتقاله إلى مجال جديد ليغير بذلك مجال مهنته الحالية أو قد يقوم بالانتقال إلى منظمة أخرى ضمن نفس المستوى الوظيفي إلى أن يدرك ويقتنع بطبيعة عمله التي يقوم بها ليبدأ بتخطيط تصوره المستقبلي و المواقع الوظيفية التي سيشغلها لاحقاً والتي تمثل واقعاً مهنيّاً يطلق عليه المسار الوظيفي .

تتعدد تعريفات المسار الوظيفي ومنها:

- مجموعة متتالية من الترقيات والتنقلات الرأسية والأفقية ، والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي (أبو بكر ، مصطفى ، 196، 2008)
- ومن ناحية أخرى عرف Dessler, 2003, P274 المسار الوظيفي بأنه : " مجموعة المراكز الوظيفية التي يتدرج خلالها الفرد في حياته الوظيفية ، ولهذا فإن العديد من الأفراد ينظرون إلى هذا المسار نظرة رضا في حال شعورهم بأن ما حققوه من إنجازات يتفق مع آمالهم وطموحاتهم ، ويحدث العكس في حال شعورهم بأن المسار الوظيفي لم يحقق طموحاتهم وآمالهم .

## 2-2- مفهوم إدارة المسار الوظيفي:

بعد التعرف على مفهوم المسار الوظيفي بأنه سلسلة من الخبرات والمسارات والمواقع الوظيفية التي يكسبها العامل خلال حياته الوظيفية نورد فيما يلي بعض التعريفات لمفهوم إدارة المسار الوظيفي وفق ما يلي:

- عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والخطط والاستراتيجيات، التي تمكن خبراء الموارد البشرية والمديرين من إرضاء حاجات العاملين وتمكنهم من إنجاز أهداف مساراتهم الوظيفية. (Ronn, Maria, 2010,

13)

- عملية تمكن العاملين من فهم وتطوير مهارات واهتمامات مساراتهم الوظيفية بشكل أفضل، وترشدهم لاستخدام هذه المهارات والاهتمامات بفعالية أكبر ( Dessler , Gary , 2005 )



- عملية تهدف لتوفير الفرص للأفراد لتطوير قدراتهم ومساراتهم للتأكد من أن المنظمة تملك تدفق المواهب الذي يلزمها وبما يرضي طموح الأفراد (Armstrong, M, 2009, 591)

- عملية المساعدة المقدمة من المنظمة لدعم وتعزيز نجاح المسارات الوظيفية للعاملين. ( Barnett & Bradley, 2007, 622)

- عملية مشتركة بين الإدارة والموظف، تتضمن إعداد الفرد لمراحل المسار الوظيفي وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب وتحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة. (عقلاي، مدني، 2007، 571)

من خلال التعاريف السابقة نجد أن هناك دوران مهمان للفرد والمنظمة في إدارة المسار الوظيفي، حيث صنف الباحثون الجهات المسؤولة عن إدارة وتطوير المسار الوظيفي إلى ثلاث مجموعات رئيسية تتمثل ب ( الفرد والمدير المباشر والمنظمة) :

### 1- دور الفرد في إدارة المسار الوظيفي (Individual):

من خلال ما يقوم به الأفراد من عملية جمع للمعلومات عن القيم والاهتمامات والمهارات ونقاط القوة والضعف وتحديد الأهداف والاستراتيجيات اللازمة التي تحقق اهداف مساراتهم الوظيفية ( Noe, R.A, 1996, 19).

وتقع هذه المسؤولية على عاتق الفرد لأنه هو المعني بها، لأثرها الكبير على حياته الوظيفية والعامية، وتظهر من خلال الأمور الآتية: (باشا، باسل، 2008، 61)

أ- إدراك الفرد لأهمية المسار الوظيفي ومسؤوليته عنه.

ب- تقييم اهتماماته وحاجاته وقيمه وخبراته ومهاراته.

ج- البحث عن المعلومات الوظيفية المفيدة له.

د- تحديد الفرص الوظيفية والاستفادة منها.

هـ- صياغة الأهداف وتطوير الخطط اللازمة لها والعمل استناداً لها.

### 2- دور المديرين في إدارة المسار الوظيفي (Manger):

ويظهر دور المديرين في إدارة المسار الوظيفي من خلال النقاط التالية: (ديوب، أيمن، 2002، 91)

أ- تزويد المرؤوسين بنتائج التغذية المرتدة للأعمال التي يقومون بها في الوقت المناسب.

ب- المساهمة الفعالة في قرارات إدارة المسار الوظيفي من خلال النصح والإرشاد.

ج- تبسيط خطط إدارة وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين.

#### 4- دور المنظمة في إدارة المسار الوظيفي (Organizational):

تتعدد أبعاد الدور الذي تلعبه المنظمة في تخطيط المسار الوظيفي فهي على ضوء خطتها الاستراتيجية تخطط لمواردها البشرية فتحدد احتياجاتها المستقبلية من العمالة من حيث الخصائص والأعداد كما تقوم الإدارة بتحديد اهدافها من تخطيط المسارات الوظيفية للعاملين بها ، من خلال إعداد معلومات محدثة عن كل موظف فهي تحلله من خلال تحديد القدرات ونقاط الضعف والقوة كأساس لرسم المسارات الوظيفية للعاملين بما ينسجم مع ما تم إعداده و يتم تحديثه من تخطيط الموارد البشرية ، فهي تهئ الوظائف الممكن شغلها كفرص ضمن المسار الوظيفي للعاملين و تؤلف بينها و بين تطلعات الموظف في مساره الوظيفي وتهيئ فرص عمل متكافئة . و يتطلب إعداد الفرد لمحطته الوظيفية القادمة في حالة الترقية تطويرا للقدرات أو استحداثا و إضافة لقدرات جديدة كما يتطلب إعداد الفرد لمحطة وظيفية أخرى بذات المستوى (حالة النقل) تدريباً تحويلياً يجعله قادراً على الوفاء بمهام الوظيفة الجديدة. ( مصطفى ، أحمد سيد، 2004، 292)

كما تتركز مسؤولية المنظمة بشكل اساسي على إيجاد الخيارات الوظيفية والإعلان عنها وشرحها للعاملين وقيام المنظمة بتوفير المعلومات الواضحة حول الفرص والخيارات وخطوط سير المسارات المهنية لهم ،حيث تعتبر هذه من مهام إدارة الموارد البشرية التي تحرص على توضيح الاعمال المختلفة والمراحل والمستويات للتقدم والترقية لكل من هذه الوظائف داخل المنظمة ، وأيضاً تهيئة البيئة والظروف لتمكين العمال من وضع خطط لحياتهم الوظيفية داخل المنشأة .



الشكل (1-1) : المصدر من إعداد الباحث

مما سبق يستنتج الباحث أن عملية تخطيط وتطوير المسار المهني تعتمد على عوامل ثلاثة أساسية وهي (الفرد، المدير، المنظمة) مجتمعين مع بعضهم البعض في عملية تكاملية .

### 2-3- أهمية إدارة المسار الوظيفي :

يمكن تلخيص أهمية إدارة المسار الوظيفي بالنقاط التالية :

1. تمكين العاملين من الاستعداد بشكل أفضل للوظائف المستقبلية في المنظمة، وتتيح الفرصة كذلك لتعيين مديرين من داخل المنظمة مما يخفض تكاليف التعيين في الوظيفة الجديدة.
2. تتيح الفرصة للمنظمة لتطوير مواردها البشرية من خلال تطوير الهياكل التنظيمية والأنظمة لملء الوظائف الجديدة ونقل وترقية العاملين. (Ronn, Maria, 2010, 12)
3. تحسن صورة المنظمة في سوق العمل بشكل عام وأمام العاملين بشكل خاص، لاهتمامها بالتعرف على حاجات العاملين، مما يشكل عامل جذب واستقطاب لهم.

4. تشكل دعماً للحماية من الاعتماد الكلي على المصادر الخارجية للمواهب، والحصول على فوائد المواهب الداخلية المتطورة باستمرار.
5. تخفيض معدل دوران العمل، لأن الاهتمام بالعاملين والتركيز على حاجاتهم الوظيفية يزيد من ولائهم الوظيفي (عباس وآخرون، 150، 1999).
6. مساعدة العاملين في أداء وظائفهم لأنها يوجد اتجاه ومعنى وهدف لكل نشاط يقومون به.
7. وضع أسس منطقية تحدد آلية التقدم في الوظائف، وتقلل بذلك من ممارسات الترقية غير العادلة القائمة على التقدير والآراء الشخصية وتخفف من النزاعات بين العاملين .
8. تعد وسيلة محفزة لتحقيق طموحات العاملين، حيث سيسعى العاملون للعمل بجد ونشاط للتقدم وظيفياً وبذلك تشجع العاملين على اكتساب مهارات جديدة وتطوير وتحسين معارفهم باستمرار للوصول إلى وظائف أعلى وبلوغ أهداف المسار، على اعتبار أن كل وظيفة واقعة على المسار الوظيفي يحتاج شغلها إلى متطلبات معينة من المهارات والمعارف، فمن لم يطور نفسه ويتعلم أشياء جديدة ويكسب مهارات متنوعة، لن تكون المنظمة بحاجة مستقبلاً، لأن معارفه ستتقادم مع مرور الزمن ولن يتمكن من التكيف مع التغيرات التي تحدث في المنظمة والبيئة الخارجية ولن يكون له مكان في أي منظمة أخرى، وإن إدارة المسارات الوظيفية تخلق الدافع لدى العاملين لتطوير أدائهم ومعارفهم باستمرار للتمكن من تحقيق مساراتهم الوظيفية (عقيلي، عمر، 2005، 547 وما بعدها) .
9. زيادة قدرة المديرين على تفهم المرؤوسين وتحقيق فعالية أكبر للاتصالات بين المديرين والمرؤوسين (ديوب ، أيمن ، 2002، 96) .
10. يساعد المنظمات سواء كانت كبيرة أو صغيرة لتبقى منافسة في عالم الأعمال سريع التغير ذو المنافسة الشديدة، عبر الإبقاء على عاملين لديهم القدرة على التعلم المستمر وملتزمون بإنجاح منظماتهم ويتميزون بالمرونة لتحقيق احتياجاتهم واحتياجات منظماتهم (خوندة ،همام ، 2010، 82) .

## 2-4- أهداف إدارة المسار الوظيفي:

إن هدف الرئيسي لإدارة المسار الوظيفي هو تحقيق التوافق بين أحد أهداف العاملين ومصصلحة المنظمة، وذلك من خلال وضع الشخص المناسب في المكان أو الأمكنة المناسبة، ويمكن ذكر بعض أهداف إدارة المسار الوظيفي بما يلي:

1. تحقيق أهداف وسياسات المنظمة الإدارية، والتي تتضمن المحافظة على المواهب و خلق المهارات اللازمة لنجاح العمل. (Armstrong M, 2009).

2. تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية المطبقة في المنظمة، لأن تصميم نظام متكامل لإدارة المسار الوظيفي للعاملين يحتاج إلى تعديلات على سياسات الموارد البشرية الحالية، أو وضع سياسات جديدة خاصة في مجالات التدريب والترقية والنقل والحوافز (المطيري، مشعل، 2009، 39).
3. إشاعة مفهوم العدالة والمساواة بين جميع العاملين وغرسها في نفوسهم، من خلال إتاحة الفرصة أمام الجميع للوصول إلى المواقع الوظيفية المتناسبة مع قدراتهم.
4. تأمين مرشد دائم ومشجع للعاملين لإنجاز و نجاح مساراتهم الوظيفية في المنظمة بالتنام مع مواهبهم وطموحاتهم.
5. تحقيق التوازن الصحيح بين الوظيفة والمنظمة والعائلة والأصدقاء، والاستمتاع بالحياة، وتحقيق الوضع الاجتماعي المرموق للعامل. (بوراس، فائزة، 2008، 77).
6. إعطاء العاملين وعداً بتسلسل الخبرة وأنشطة التعلم، التي تجهزم للوصول لأي مستوى من المسؤولية لديهم القدرة على الوصول إليه.
7. رفع مستوى أداء العاملين من خلال الاستخدام الأمثل لمهاراتهم وخبراتهم وجذب والمحافظة على العمالة الفاعلة في المنظمة.
8. رفع الروح المعنوية ومستويات التحفيز لدى العاملين و خفض معدلات دوران العمل.
9. زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة من خلال وضع أسس واضحة وعادلة للترقية.
10. إعداد دليل للمسارات الوظيفية يتضمن المعلومات التي يحتاجها العاملون.
11. تجنب التعرض لصدمة الواقع: من خلال توفير وظائف تثير دوافع التحدي لدى العاملين، وهو ما يحدث للعامل عند التحاقه بالعمل فيجد أن آماله وطموحاته لن تتحقق بسبب محتوى الوظيفة الجديدة التي لا تتسم بروح التحدي فلا يستطيع إشباع طموحاته وحاجاته، لذلك يجب على المنظمة الاهتمام بتنمية المسار الوظيفي للعامل في بداية مساره بتعزيز ثقته بنفسه وتعليمه تحمل المسؤولية والتعامل مع الزملاء من خلال أخذ طموحات وحاجات العامل بعين الاعتبار، لتكليفه بمهام تشبع لديه الرغبات في التحدي وتشعره بأهمية. (ديسلر، جاري، 2003، 356).
12. إدارة الجمود يعرف الجمود الوظيفي بأنه الحالة التي تكون فيها احتمالات الترقية معدومة أو في أدنى حدودها، وقد تحدث عن وجود عدد كبير من المرشحين لشغل عدد قليل من الوظائف عن طريق الترقية، وقد تؤدي لانخفاض معنويات العاملين، لكن عن طريق الإدارة السليمة للمسار الوظيفي تستطيع المنظمة معالجة هذه الحالة أو التخفيف من آثارها السلبية بعدة طرق، منها اعتماد مدخل

الإثراء الوظيفي بإضافة مهام ومسؤوليات جديدة للوظيفة وإضافة قدراً إضافياً من الحرية في ممارستها، أو زيادة الميزات المادية مع بقاء العامل في موقه الوظيفي نفسه.

13. تخفيض كلفة العمل: من خلال الاعتماد على عمالة ذات كفاءة عالية ومعرفة متطورة بإنتاجية كبيرة، وبذلك يكون العائد المتحقق من الإنفاق على أنشطة إدارة المسار الوظيفي أكبر من التكلفة.

## أنواع المسارات الوظيفية ومراحلها:

### 2-5- أنواع المسارات الوظيفية:

يمكن تصنيف المسارات الوظيفية إلى ثلاثة مسارات رئيسة هي :

1. **المسار التقليدي (Traditional):** يمثل الحركة العمودية للعامل على مساره الوظيفي عن طريق البدء بوظيفة أسفل السلم الوظيفي ثم الانتقال لأعلى السلم الوظيفي عن طريق الترقية، وتتصف الوظائف الواقعة على هذا المسار بأنها من نوعية واحدة وتخصص واحد من أجل تحقيق الترابط بينهما، ولا ينتقل العامل للوظيفة الجديدة إلا بعد تمضية فترة من الزمن في الوظيفة السابقة والتي تعد تهيئة له، وهذا يعد من ميزات المسار التقليدي لأنه يوضح مسبقاً المراحل الوظيفية بدقة عالية، ولا يبقى العامل فترة طويلة في آخر مرحلة من المسار (مرحلة الركود) حتى يحال على التعاقد. لكن ما يؤخذ على هذا المسار عدم مرونته ومحدودية فرص الترقية، وافترضه أن العامل سيبقى في المنظمة طيلة حياته وسيصل لنهاية المسار المرسوم له. (عقيلي، عمر، 2005، 549)

2. **المسار الشبكي (Network):** يتيح للعاملين التحرك أفقياً وعمودياً على مسارهم الوظيفي عن طريق النقل لوظائف بالمستوى الإداري نفسه، والترقية لوظائف أعلى في سبيل اكتساب المهارات والخبرات المتنوعة التي تؤهلهم للتقدم أو الانتقال للوظيفة التالية على مسارهم الوظيفي، فهو بذلك يتميز بالمرونة وعدم الاعتماد على التخصص الضيق مما يوفر الفرص لتحقيق طموحات العامل بسهولة ومرونة أكبر من المسار التقليدي. (ماهر، أحمد، 2009، 219)

3. **مسار الإنجاز (Achievements):** تعتمد الترقية والانتقال إلى الوظيفة التالية في هذا المسار على النجاحات والإنجازات التي يحققها العامل في عمله بغض النظر عن المدة التي قضاها في الوظيفة، الأمر الذي قد يسرع من وصول العامل لآخر مرحلة في مساره الوظيفي بسرعة وبسن

- مبكرة، وبقائه فترة طويلة في آخر مرحلة، مما قد يولد الملل ويخفف دافعية العامل للعمل، ولمعالجة هذه المشكلة تستخدم إدارة الموارد البشرية عدّة وسائل منها: (عقيلي، عمر، 2005، 552)
- أ- إتباع سياسة التقاعد المبكر: فلا ينتظر العامل فترة طويلة بسبب تخفيض سن التقاعد.
- ب- استمرار العلاوات المادية.
- ج- التكليف بمهام استشارية وتدريبية لإغناء العمل.
- د- تبادل الأعمال مع أشخاص بالمستوى الإداري نفسه، مما يقضي على الروتين.

## 2-6- مراحل المسار الوظيفي:

1. **الاستكشاف (Exploration):** يحاول الفرد البحث عن الوظائف التي تتناسب مع قيمه واهتماماته ورغباته، وأخذ المشورة من عدّة مصادر مثل (الأسرة والعاملين والأساتذة ووسائل الإعلام) ثم يوازن بين نقاط القوة والضعف في شخصيته وتقويمه للمهن المتاحة وما تتطلبه من مهارات ومؤهلات، وقد يبدأ باكتساب المعارف والمهارات المطلوبة للالتحاق بالمهنة التي قرر البدء بها. (صالح والسالم، 2006، 213).
2. **البناء والتأسيس (Establishment):** تعد هذه المرحلة محور الحياة الوظيفية للفرد، لأنه قد ينجح فيها بإيجاد المجال الوظيفي المناسب له والمتوافق مع توقعاته ومهاراته أو قد يفاجأ بعدم توافق العمل مع توقعاته، مما يضطره للانسحاب من الوظيفة الحالية والبحث عن وظيفة أخرى، إن لم يكن هناك عائق قانوني يمنعه من ذلك أو لقلة فرص العمل المتاحة أو للضغط النفسي والأدبي للعائلة والجو المحيط به. (عبد الباقي، صلاح الدين، 2002، 297)
3. **المسار المتوسط (Mid-career):** في هذه المرحلة إما ان يواصل العامل تقدمه في أدائه أو أنه سيبقى ثابتاً أو سينخفض، ويهتم العامل بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية ويستطيع التقدم في مساره الأعلى، عن طريق الترقية لوظيفة أعلى حتى لو خارج المنظمة مع عمله الدؤوب لزيادة إنتاجيته ومهاراته، وفي حال انخفاض الأداء يشعر العامل باستحالة تقدمه وظيفياً أو استمراره مما يؤدي لانخفاض مستوى أدائه من جديد ونهاية مساره الوظيفي.
4. **الاستقرار - المسار المتأخر (Maintenance):** بعد نجاح العمل في المرحلة السابقة يشعر بالارتباط القوي بمجاله الوظيفي وبالمنظمة التي يعمل فيها، وبذلك يكون قد وصل لأقصى طموحاته وأشبع معظم حاجاته المادية والمعنوية، فيصبح من الصعوبة بمكان على المنظمة تقديم

أعمال جديدة تحمل طابع التحدي وتكسر الروتين، لذلك ستحاول المنظمة الاستفادة من خبراته في تطوير وإعداد جيل ثانٍ يحل محله (segers&Vos, 2013, 158).

5. **نهاية المسار – التقاعد (Decline):** تظهر صعوبة هذه المرحلة في وجه العمال الناجحين فيعملون على الاستعداد للتقاعد وترك العمل، وقد يكون القرار بيد العامل فيحدد توقيت تركه للعمل، أو قد يفاجأ بقرار يقضي بإخراجه من المنظمة، أما بالنسبة للعمال أصحاب الأداء المنخفض سيشعرون بالسعادة لنهاية مسارهم الوظيفي وانتهاء مشاعر القلق والفشل والإحباط (ديوب، أيمن، 2002، 100).

## 2-7- مراحل إدارة المسار الوظيفي :

تمر عملية إدارة المسار الوظيفي للعاملين بعدد من المراحل، فهي ليس إجراءً أو نشاطاً بسيطاً يقوم به العامل أو المنظمة وينتهي دورهما، بل هي عملية تضم سلسلة من الإجراءات التي يجب على كلا الطرفين السابقين القيام بها لأن مسؤولية إدارة المسار الوظيفي وتطويره هي مسؤولية مشتركة لكل الطرفين، وفيما يلي شرح للخطوات التي تمر بها عملية إدارة المسار الوظيفي:

**الخطوة الأولى: تقييم الذات (الياور، عفاف، 2010، 157)** يجب على الفرد تحديد هويته، فيما يتعلق بإمكاناته وقدراته ومواهبه ومهاراته الشخصية ونمط الشخصية وظروف العمل المفضلة، من خلال الأسئلة: من أنا؟ وماذا أريد أن أعمل؟ وما هي قيمي واهتماماتي؟ مع الانتباه لدرجة الأهمية لكل صفة من الصفات السابقة بالنسبة للفرد، وعلاقتها بخصائص الوظائف الموجودة على المسار الوظيفي المحتمل، مثل درجة استقلالية والامان الوظيفي والأجور، ويجب تحديد نقاط القوة والضعف للفرد.

**الخطوة الثانية: تصميم وتحديد نطاق المسار الوظيفي**، بعد التعرف على الاهتمامات والحاجات في المرحلة السابقة يحدد الفرد مجال الأعمال المناسب له، ويختار المسار المتناسب مع نقاط قوته وتجنب نقاط الضعف، يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة في المنظمة، مع الانتباه لتقسيم الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة عن بعضها بعضاً، مع التركيز على أن تكون هذه الوظائف مترابطة، ثم يتم تحديد مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار والمتطلبات الأساسية اللازمة للمضي قدماً في المسار المحدد، ويمكن الاستعانة بمخرجات توصيف الوظائف.



**الخطوة الثالثة: تحديد الفرص الوظيفية:** تساهم إدارة الموارد البشرية في المنظمة في توفير المعلومات اللازمة عن الوظائف المتنوعة، من حيث الاجور والمواصفات المطلوبة لشغل الوظيفة، وكذلك الإبلاغ عن الوظائف الشاغرة على المسارات الوظيفية من خلال مخرجات عملية تخطيط الموارد البشرية.

**الخطوة الرابعة: تحديد استراتيجية المسار الوظيفي:** استناداً على تحليل نقاط القوة والضعف

وتحليل البيئة تظهر امام العامل عدة استراتيجيات لمساره الوظيفي، ومن اهم هذه الاستراتيجيات: أ. استراتيجية النمو **Growth**: يعمل العامل على بناء مهارات وخبرات وظيفية ويستعد لتحمل مسؤوليات أكبر ومهام إشرافية بشكل أوسع، مع الإشارة إلى أن هذا النمو قد يكون بالمنظمة نفسها أو بمنظمة أخرى، وحتى في الاختصاص نفسه أو ربما اختصاص جديد.

ب. استراتيجية التخفيض **Retrenchment**: يستعد العامل في هذه الاستراتيجية للانتقال لمستوى وظيفي أدنى سواء داخل المنظمة أو حتى في مجال وظيفي آخر.

ج. استراتيجية التنوع **Diversification**: ينوع العامل في مجال عمله وقد ينتقل لمنظمة جديدة.

د. استراتيجية المجموعة **Combination**: يقوم العامل بتطبيق استراتيجيتين أو أكثر معاً، للوصول إلى هدفه، فقد يطبق استراتيجية فيما يتعلق بوضعه ضمن المنظمة بينما يطبق استراتيجية أخرى فيما يتعلق بنوع وظيفته.

ثم يتم تحديد الأهداف المرجوة من هذا المسار الوظيفي، وتحديد مجاله مع تحديد الاهداف وتفصيلها حسب الفترة الزمنية إلى القصيرة والمتوسطة وطويلة الأجل.

**الخطوة الخامسة: تقييم بدائل المسارات التي يستطيع العامل الاختيار بينها:** وذلك

بمايتناسب مع صفاته الشخصية ومؤهلاته العلمية والخبرات والمهارات التي يتمتع بها العامل من خلال مساعدة رئيسه في العمل أو الزملاء أو أي جهة أخرى تقدم له النصح وتساعده فيعمليةاختيار المسار الوظيفي المناسب له.

**الخطوة السادسة: إعداد الخطط:** يقوم العامل بوضع وتحديد الإجراءات اللازمة لمساعدته في

الوصول لأهداف مساره الوظيفي، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية التي تلزمه لإكمال النقص في الكفاءة والمعرفة في وضعه الحالي، حتى تكتمل لديه الشروط اللازمة للانتقال للوظيفة الآتية على مساره الوظيفي، وتستطيع المنظمة من خلال التوجيه المهني مساعدة العامل، فقد أكدت العديد من الدراسات (عفرم، فاطمة، 2008) تأثير الرعاية المهنية للعاملين على نجاح العامل في عمله وفي مساره الوظيفي، لأنها تساعده في الترقية والأداء والالتزام والاندماج في الدور.

**الخطوة السابعة: تنفيذ الخطة (المركسي، جمال الدين، 2003، 389)** وهذه الخطوة مهمة جداً، حيث تعمل الإدارة على مساعدة العاملين على تنفيذ خطط مساراتهم الوظيفية، مثل توفير التدريب اللازم والترقية وظروف العمل المناسبة، وتوفير مستلزمات العمل وتوضيح مقاييس الأداء ومعايير العاملين، حتى يستطيع العامل التلاؤم مع بيئته الوظيفية واستخدامها لتحقيق أهداف خطط مساره الوظيفي.

**الخطوة الثامنة: متابعة وتقييم تنفيذ خطط المسار الوظيفي:** من خلال المراجعة المستمرة لكل عملية من عمليات إدارة المسار الوظيفي، بهدف تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بمعايير الأداء الموضوعية، وذلك بهدف كشف الانحرافات عن الخطة المرسومة ومعرفة أسبابه والعمل على معالجتها وإزالة تلك الأسباب المؤدية لها، سواءً أكانت تتعلق بالعامل نفسه من حيث التقصير أو نقص الخبرة أو الإهمال أو ظروفه الاجتماعية والعائلية، أو كانت بسبب ظروف العمل، والسعي لإيجاد الحلول المناسبة لها، ويعبر عن هذه الخطوة بالتغذية الراجعة التي تزود الإدارة والعاملين بمستوى تحقيق التقدم على طريق المسار الوظيفي للعاملين، وتبين كذلك الحاجة لتعديل الخطط أو الأهداف من عدمها. ويرى الباحث أنه لا بد من التمييز بين مراحل المسار الوظيفي وخطوات إدارة المسار الوظيفي، حيث تمثل خطوات إدارة المسار الوظيفي العملية التي يتحكم من خلالها العامل والمنظمة بالمسار الوظيفي لتحقيق أهداف محددة، بينما تمثل المراحل انعكاساً ونتيجة لتلك الممارسات الإدارية للتحكم بالمسار الوظيفي.

## 2-8- مشاكل وصعوبات إدارة المسار الوظيفي:

تواجه إدارة المسار الوظيفي للعاملين العديد من المشكلات والمعوقات التي قد ترتبط بالعامل نفسه أو ببيئة العمل، ومن أهم هذه المعوقات:

1. تعامل إدارة المسار مع المتغيرات المستقبلية، حيث تسعى للتنبؤ بإمكانات العامل وقدراته وكيف ستكون في المستقبل، ومن الطبيعي أن هذا التنبؤ قد يصدق أو لا يصدق، وذلك لأن الإنسان كائن حي قابل للتغيير باستمرار في شخصيته ومهاراته وسلوكه وقدراته وهذه التغيرات قد تحدث ارتباكات في إدارة المسارات الوظيفية (عقيلي، عمر، 2005، 564)

2. اضطراب المنظمة لإعادة هيكلة وظائفها استجابة للتغيرات في البيئة، التي قد تتطلب تنوع المنتجات وتقديم منتج جديد أو إدخال تكنولوجيا متطورة أو الاندماج مع منظمة أخرى، الأمر الذي يؤدي إلى إلغاء بعض الوظائف، أو استبدالها بوظائف ذات محتوى مختلف وبالتالي يؤثر هذا التغيير في عدد ونوعية الوظائف على إدارة المسارات الوظيفية.

3. التصورات السلبية حول المهنة أو العمل: إن أخذ الانطباع السيء والمشاعر السلبية حول وظيفة الفرد، قد يؤدي إلى اتخاذ قرار غير صحيح حول تركها والتوجه لمهنة أخرى والبدء في مسار جديد، لأن هذه التصورات قد لا يكون لها أي أساس من الصحة.

4. العوامل المرتبطة ببداية المسار الوظيفي: (بوراس، فائزة، 2008، 69) وتتمثل هذه العوامل بالأمور الآتية:

أ- زيادة الطموح وعدم واقعيته.

ب- عدم النضج الشخصي لعدم توفر الخبرة الكافية لتحمل المسؤولية الكبيرة.

ج- قلة الخبرة العملية.

د- ضعف الدعم التنظيمي الذي يجب على المنظمة تقديمه للعاملين لمساعدتهم في إدارة مساراتهم الوظيفية (Hirsh, Arlene. S, 2004,60)

هـ- عدم تبليغ العامل بنتائج تقييم أدائه: فلا يعلم مدة تقدمه في عمله أو أخطائه، وهل يحتاج أدائه للتعديل؟

5. العوامل المرتبطة بمنتصف ونهاية المسار، وتتضمن ما يلي:

أ- انتظار العامل خلق الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل لها، مما قد يسبب مشكلة تهدد طموحاته وتؤثر سلباً على أدائه، وقد تدفعه لترك المنظمة الحالية والانتقال لمنظمة أخرى. (باشا، باسل، 2008، 83)

ب- وجود مشكلات مع المشرف المباشر أو الزملاء.

ج- الخوف المتزايد من الفشل بسبب تزايد الضغوط المحيطة بالعامل.  
د- خوف العامل من الفراغ بسبب قرب نهاية مساره الوظيفي مما قد ينعكس قلقاً واضطراباً نفسياً للعامل.

6. التغيرات الخارجية: متعلقة بالتغيرات القانونية والاقتصادية والاجتماعية، فقد يصدر قانون جديد ينظم آلية العمل وساعاته والحد الأدنى للأجور، وتؤثر البطالة والتضخم كذلك على إدارة المسار الوظيفي.

بعد التعرف على بعض المشكلات والصعوبات التي تواجه إدارة المسار الوظيفي فيما يلي بعض العوامل التي تواجه هذه المشكلات وتعزز من فعالية إدارة المسار الوظيفي.

## الفصل الثالث

### الدراسة العملية

3-1-1- مقدمة

3-2-1- مراحل تصميم نموذج مسار وظيفي

3-2-1-1- المرحلة الأولى: تحليل الوظائف

3-2-2-1- المرحلة الثانية: إعادة صياغة وإعداد بطاقة الوصف الوظيفي

3-2-2-1-1- مراحل إعداد بطاقة الوصف الوظيفي

3-2-2-2-1- إجراءات إعداد وصف وظيفي جديد

3-2-2-2-2- إجراءات تعديل وصف وظيفي قائم

3-2-2-2-3- محتويات الوصف الوظيفي

3-2-2-2-4- نقاط ضعف الأوصاف الوظيفية الحالية وآلية معالجتها ضمن

الأوصاف الوظيفية المقترحة

### 3-1- مقدمة :

#### لمحة عن الشركة موضوع الدراسة :

تأسس البنك موضوع البحث أوائل عام 2005 عن طريق مساهمة الشريك الاستراتيجي ومجموعة من نخبة رجال الأعمال السوريين . حيث تم إطلاقه كشركة سورية مساهمة مغلقة في دمشق لتعزيز وتأكيد إنجازات مجموعة البنك العالمية ودورها الهام في المنطقة العربية وللعب دور رئيسي وحيوي في تطوير الاقتصاد والمجتمع السوري.

كواحد من المؤسسات المصرفية المالية الرائدة في العالم فإن من أهداف البنك تقديم أرقى الخدمات المصرفية بالإضافة إلى طرح منتجات مصرفية بمعايير عالمية لتحقيق طموحات عملائه دائما. لقد وضع البنك بصمة متميزة في السوق السورية فكان البنك السوري الأول الذي أطلق بطاقة ماستر كارد العالمية بنوعها المحلية والدولي بالإضافة إلى خدمات مصرفية أخرى.

### 3-2- مراحل تصميم نموذج مسار مهني :

تم تصميم نموذج إدارة المسار المهني للمنظمة عينة البحث من خلال عدة مراحل وفق ما يلي :

- تم البدء بعملية تحليل الوظائف القائمة ومقارنة مخرجات هذه العملية مع الأوصاف الوظيفية الموجودة وذلك نظراً لعدم وجود نماذج لتحليل الوظائف معتمدة في المنظمة .
- تعديل الأوصاف الوظيفية القائمة وفقاً لمخرجات تحليل الوظائف بما يعكس مهام الوظيفة الفعلي والحالي واقتراح مستويات وظيفية جديدة لتناسب مع آلية التدرج الوظيفي ضمن الدائرة عينة البحث.
- تحديد المؤهلات العلمية والعملية المطلوبة ضمن بطاقات الوصف الوظيفي لكل وظيفة (القائمة والمقترحة) بحيث تشكل أساساً لمحددات المسار المهني لكل وظيفة.
- تم تحديد الدورات التدريبية المطلوبة ضمن كل مستوى وظيفي بما يتوافق مع الكفاءات المطلوبة ويساعد في اكتسابها خلال المدة المقترحة للمستوى الوظيفي التالي ضمن المسار المهني المحدد ،فعلى سبيل المثال مساعد المدقق الداخلي يحتاج لخبرة مصرفية مدتها سنة ليصبح مدقق داخلي وعليه تم تحديد الدورات التدريبية التي يجب عليه تنفيذها خلال هذه المدة للانتقال للمستوى التالي واكتساب الكفاءات المطلوبة ضمن هذا المستوى .
- تحديد الكفاءات الفنية والتقنية ومستوى الكفاءة المطلوب لكل وظيفة بحيث يتمكن الموظف من معرفة الكفاءات المطلوبة ضمن كافة المستويات الوظيفية والعمل على اكتسابها وفق المسار المهني للوظائف.
- تم إعداد قاموس خاص بالكفاءات السلوكية يتضمن شرح مبسط لكل كفاءة وآلية قياسها بغرض مساعدة كل من المدير المباشر والموظف لمعرفة درجة اكتساب الموظف لكل كفاءة من هذه الكفاءات أما فيما يخص الكفاءات المهنية يتم قياسها من خلال المهام اليومية والأسبوعية والشهرية التي يقوم بها الموظف والتقارير التي يتم إعدادها من قبله والتي تخضع لمراجعة وتقييم المدير المباشر ومدير الدائرة حسب الوظيفة .

- بعد اتمام هذه المراحل أصبح لدينا مسار مهني محدد للدائرة عينة البحث محدد بها مراحل التطور وفق الشكل التالي :



الشكل (1-2): المصدر من إعداد الباحث

وستحدث فيما يلي بالتفصيل عن الإجراءات وآلية العمل التي تم اعتمادها ضمن كل مرحلة من المراحل أعلاه :

### 3-2-1- المرحلة الأولى : تحليل الوظائف:

تم تحليل الوظائف الحالية وفق النموذج الاسترشادي المرفق وذلك بغرض إعادة صياغة بطاقة الوصف الوظيفي للوظائف القائمة ومعرفة المستجدات والمهام الجديدة الطارئة عليها ومتطلبات شغل هذه الوظائف والتأكد من أن الوظائف الموجودة ضمن الهيكل التنظيمي القائم هي فعلاً ما تحتاج إليه المنظمة لاسيما ان الأوصاف الوظيفية الحالية لا يوجد لها نماذج تحليل وظيفة بالإضافة إلى أنها معتمدة منذ العام 2011 ولم يطرأ عليها أي تعديل.

قبل البدء بعملية تحليل الوظائف تم إيضاح وشرح الغاية من عملية إعادة تحليل الوظيفة للموظفين ورؤسائهم بهدف إزالة أي تخوف لديهم من مساس عملية إعادة التحليل بصلاحياتهم ومسؤولياتهم أو



تأثيره بشكل سلبي على رواتبهم وبغرض كسب ثقتهم ومنحهم الراحة النفسية عند الإجابة للحصول على معلومات صحيحة ودقيقة، فضلاً عن أنه تم التأكيد على المدراء المباشرين عند تحليل الوظائف وتدقيقها بالتركيز على الوظيفة وليس على شاغلها وتحليل الوظائف بموضوعية دون أية اعتبارات لأية عوامل شخصية أو مؤسسية.

حيث تم اعتماد أسلوب المقابلة في إعادة تحليل الوظائف من خلال مقابلة الشخص الذي يشغل الوظيفة ورئيسه المباشر كل على حدا بغرض الحصول على المعلومات الأولية الخاصة بالوظيفة من خلال طرح عدة أسئلة منها:

- ما هي المهام التي يقوم بها الموظف في هذه الوظيفة؟
- كيف يقوم بتأدية هذه المهام؟
- ما هي الوسائل والأدوات التي يستخدمها لتأدية الأعمال المطلوبة؟
- ما هي مخرجات هذه المهام؟
- ما هي المؤهلات والكفاءات المطلوبة للقيام بهذه المهام؟

وبعد كتابة وتدوين كافة الملاحظات تم التأكد من ارتباط المعلومات التي تم جمعها بمواصفات الوظائف موضوع التحليل وشموليتها لكافة المهام الرئيسية والفرعية التي يقوم الموظفون بتأديتها والتحقق من عدم وجود أية فجوات أو نقص فيما تم جمعه من معلومات عن هذه الوظائف بالتنسيق مع مدير الدائرة التابعة لها الوظيفة تمهيداً لتعديل وإعداد بطاقة الوصف الوظيفي .

**فيما يلي نماذج تحليل الوظائف ضمن الهيكل التنظيمي الحالي المنجزة:**

## الجدول (1-1) نموذج تحليل وظيفة مساعد مدقق داخلي:

| أولاً: بيانات عامة   |   |   |
|--|---|---|
| المسمى الوظيفي : مساعد مدقق داخلي  |   | الدائرة : التدقيق الداخلي   |
| المدير المباشر: مشرف التدقيق الداخلي   |   |   |
| ثانياً: المؤهلات العلمية   |   |   |
| بحد أدنى درجة البكالوريوس في أحد الاختصاصات التالية (محاسبة، تأمين ومصارف)               |   |   |
| رابعاً: الخبرة العملية المطلوبة  |   |   |
| خبرة مصرفية لمدة سنة في مجال التدقيق الداخلي و بحد أدنى ثلاث سنوات في مجال العمل المصرفي |   |   |
| رابعاً: تفاصيل المهام  |   |   |
| مؤشرات قياس المهام   | معدل التكرار يومي/أسبوعي /شهري  | تفاصيل المهام   |
| ● نسبة تحقيق الأهداف المساعدة في تنفيذ الخطة ضمن الإطار الزمني                           | بناء على خطة عمل الدائرة المعتمدة   | تنفيذ مهام التدقيق على الفروع والمشاركة في التدقيق على الأقسام المختلفة   |
| ● عدد العمليات المنفذة   | بناءً على طلب من مدير التدقيق الداخلي   | المساعدة في مراجعة وتدقيق مدى التزام مراكز العمل بالسياسات والإجراءات والقوانين النافذة                                     |
| ● عدد تقارير المتابعة  | بناء على طلب من مدير التدقيق الداخلي  | مساعدة المدقق الداخلي في كتابة الملاحظات الناتجة عن عملية التدقيق وتوثيقها بالإضافة إلى المساعدة في صياغة التوصيات الملائمة |
| ● نسبة تصحيح وتطابق الأنظمة  | وفق الإطار الزمني المحدد ضمن الخطة الاستراتيجية للدائرة                             | الالتزام بتنفيذ خطة عمل الدائرة الموضوعية   |
|  | تقرير يومي ويتم تدقيقه خلال الساعة الأولى من بداية الدوام                           | تدقيق / المساعدة في تدقيق تقرير مركز القطع الأجنبي الصادر عن دائرة الخزينة  |
|  | تقرير اسبوعي و تتم مراجعته فور ارساله من قبل الادارة المالية (الجهة المعدة للتقرير) | تدقيق / المساعدة في تدقيق تقرير الاحتياطي الالزامي النقدي   |

تنفيذ أية مهام أخرى توكل إليه من قبل مدير التدقيق الداخلي

**خامساً: الدورات التدريبية المطلوبة وفق المسار الوظيفي المخطط :**

| الدورات الإدارية                       | الدورات التقنية               |
|--|-------------------------------|
| مهارات التواصل                         | أساسيات العمليات المصرفية     |
| ICDL                                   | أساسيات التدقيق الداخلي       |
| لغة انكليزية للأعمال مستوى قبل المتوسط | العمليات المصرفية الالكترونية |
|  | أحكام التعامل بالشيك          |
|  | كتابة تقارير التدقيق          |
| سادساً: اعتمادية الملف                 |                               |
| التوقيع                                | الجهات المعنية                |
|  | مدير الدائرة :                |
|  | مدير الموارد البشرية:         |
|  | التاريخ :                     |

## الجدول (1-2) نموذج تحليل وظيفة مدقق داخلي :

| أولاً: بيانات عامة   |   |  |
|--|---|--|
| المسمى الوظيفي: مدقق داخلي   |   | الدائرة: التدقيق الداخلي   |
| المدير المباشر: مشرف التدقيق الداخلي   |   |  |
| ثانياً: المؤهلات العلمية   |   |  |
| بحد أدنى درجة البكالوريوس في أحد الاختصاصات التالية ( محاسبة ، تأمين ومصارف )                  |   |  |
| ثالثاً : الخبرات العملية   |   |  |
| خبرة مصرفية لمدة ثلاث سنوات في مجال التدقيق الداخلي و بحد أدنى خمس سنوات في مجال العمل المصرفي |   |  |
| رابعاً: تفاصيل المهام  |   |  |
| مؤشرات قياس المهام   | معدل التكرار يومي/أسبوعي /شهري                                    | تفاصيل المهام  |
| ● نسبة تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطة ضمن الإطار الزمني  | بناء على تكليف من قبل مدير الدائرة وذلك حسب خطة التدقيق الموضوعية | إجراء التدقيق الداخلي على دوائر وفروع البنك المختلفة حسب المهام الموكلة اليه من مدير الدائرة                                     |
| ● الدقة في تنفيذ المهام المطلوبة   | بشكل يومي   | التقيد بسياسات التدقيق الداخلي وبرامج التدقيق الموضوعية للمهام المختلفة / المساهمة في مراجعة برامج التدقيق لمراكز العمل المختلفة |
| ● عدد وجودة العمليات المنفذة   | خلال وعند الانتهاء من مهمة التدقيق المكلف بها                     | كتابة وتوثيق ملاحظات التدقيق الناتجة عن مراجعة المهام والتوصيات الخاصة بكل ملاحظة  |
| ● عدد تقارير المتابعة  | بناء على تكليف من قبل مدير الدائرة                                | تنفيذ المهام الموكلة إلى الدائرة من قبل مصرف سورية المركزي وذلك بتكليف من مدير دائرة التدقيق الداخلي                             |
| ● نسبة تصحيح وتطابق الأنظمة  | تبعاً للمهام المكلف بها   | استخراج التقارير اللازمة لمراجعة الأنشطة المختلفة من الأنظمة المختلفة  |
|  | بتكليف من قبل مدير الدائرة  | المساهمة في تقييم سياسات وإجراءات مراكز العمل المختلفة والتأكد من صحتها و مواعمتها للقرارات النافذة                              |
|  | بشكل دوري ربعي  | متابعة مدى التزام مراكز العمل المختلفة بتطبيق توصيات دائرة التدقيق المذكورة في الملاحظات الموجهة اليهم                           |

|                                      |          |   |
|--------------------------------------|----------|---|
| • تقرير التدقيق الختامي              | يومي     | تدقيق تقرير مركز القطع الأجنبي الصادر عن دائرة الخزينة    |
|                                      | أسبوعي   | تدقيق تقرير الاحتياطي الإلزامي النقدي                     |
|                                      | ربع سنوي | تدقيق تقارير السيولة وكفاية رأس المال                     |
|                                      | ربع سنوي | تدقيق و مراجعة تقرير المخصصات على التسهيلات الائتمانية    |
|                                      |          | تنفيذ أية مهام أخرى توكل اليه من قبل مدير التدقيق الداخلي |
| <b>خامساً: الدورات التدريبية:</b>    |          |   |
| <b>الدورات الإدارية</b>              |          | <b>الدورات التقنية</b>                                    |
| مهارات التواصل                       |          | العمليات المصرفية المتقدمة                                |
| إدارة الوقت                          |          | مدقق داخلي معتمد - الكتاب الأول                           |
| ميثاق السلوك المهني والسرية المصرفية |          | مبادئ معايير المحاسبة الدولية                             |
| برامج مايكروسوفت متقدم               |          | منهجية التحليل المالي                                     |
| لغة انكليزية للأعمال مستوى متوسط     |          | طرق وأساليب غسل الأموال ( مؤشرات الانتباه)                |
|                                      |          | اسس ومفاهيم الائتمان                                      |
|                                      |          | الاعتمادات المستندية وبوالص التحصيل                       |
|                                      |          | تطبيق بازل 2 وأهم التعديلات بموجب بازل 3                  |
| <b>سادساً: اعتمادية الملف</b>        |          |   |
| <b>التوقيع</b>                       |          | <b>الجهات المعنية</b>                                     |
|                                      |          | مدير الدائرة :  |
|                                      |          | مدير الموارد البشرية:                                     |
|                                      |          | التاريخ :   |

## الجدول (1-3) نموذج تحليل وظيفة نائب مدير التدقيق الداخلي :

| أولاً: بيانات عامة   |                                    |  |   |
|--|------------------------------------|--|---|
| المسمى الوظيفي : نائب مدير التدقيق الداخلي   |                                    | الدائرة: التدقيق الداخلي                                 |   |
| المدير المباشر: مدير التدقيق الداخلي   |                                    |  |   |
| ثانياً: المؤهلات العلمية   |                                    |  |   |
| بحد أدنى درجة البكالوريوس في أحد الاختصاصات التالية ( محاسبة ، تامين ومصارف )  |                                    |  |   |
| ثالثاً : الخبرات العملية   |                                    |  |   |
| خبرة مصرفية لمدة عشر سنوات بحد أدنى في مجال التدقيق الداخلي 15 سنة في مجال العمل المصرفي   |                                    |  |   |
| رابعاً: تفاصيل المهام  |                                    |  |   |
| مؤشرات قياس المهام   | معدل التكرار يومي/أسبوعي /شهري     | تفاصيل المهام  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطة ضمن الإطار الزمني</li> <li>• دقة التقارير والملاحظات التي يتم تقديمها لمدير التدقيق</li> <li>• تقييم اداء المدققين وجودة التقارير المقدمة من قبلهم</li> <li>• نسبة خفض المخاطر</li> </ul> | بناءً على خطة عمل الدائرة المعتمدة | اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ خطة عمل الدائرة الموضوعية |   |
|  |                                    |  | إتباع الجودة والمعايير الدولية في عملية التدقيق   |
|  |                                    |  | التأكد من التزام البنك بالقوانين والأنظمة النافذة وتعليمات مجلس النقد والتسليف وسياسات وإجراءات العمل المعتمدة لدى البنك أو   |
|  |                                    | بناءً على تكليف من مدير الدائرة                          | مراجعة الأنظمة المعمول بها والمعتمدة لدى البنك والتأكد من انسجامها مع الأنظمة النافذة   |
|  |                                    | بناءً على تكليف من مدير الدائرة                          | مراجعة صحة ومصادقية البيانات المالية  |
|  |                                    | بناءً على تكليف من مدير الدائرة                          | تقييم مدى فعالية وملائمة الأنظمة المتبعة لقياس المخاطر المصرفية   |
|  |                                    | بناءً على تكليف من مدير الدائرة                          | متابعة الإجراءات التصحيحية المتخذة من قبل كافة الجهات المدقق عليها ومدى كفاية الإجراءات في تحقيق الهدف الأساسي من عملية التدقيق وهو رفع مستوى الأداء وتقليل درجة الخطر إلى أدنى درجة مقبولة |

|   |   |
|---|---|
| بناءً على طلب من قبل مدير الدائرة                   | إعداد أو مراجعة بعض تقارير التدقيق الداخلي قبل قيام مدير الدائرة برفعها إلى لجنة التدقيق والإدارة التنفيذية                 |
| بناءً على طلب من قبل مدير الدائرة                   | المشاركة في إعداد برامج التدقيق الداخلي للدوائر والأقسام المختلفة   |
| بناءً على تكليف من مدير الدائرة                     | الإشراف على تنفيذ كافة المهام الغرضية التي يتم تكليف الدائرة بها من قبل المصرف المركزي وذلك بناءً على تكليف من مدير الدائرة |
| بناءً على خطة عمل الدائرة                           | الالتزام بالتأكد من صحة الملاحظات قبل توجيهها إلى الجهات المعنية  |
| بناءً على تكليف من مدير الدائرة وخطة العمل المعتمدة | مراجعة ومتابعة أعمال المدققين والمهام الموكلة إليهم بناءً على تكليف مدير التدقيق  |
| بناءً على تكليف من مدير الدائرة                     | إبداء الرأي و المشاركة في تقييم المدققين بناءً على طلب من مدير التدقيق  |
| بناءً على تكليف من مدير الدائرة                     | المشاركة في إعداد خطة دائرة التدقيق الداخلي السنوية   |
| بناءً على تكليف من مدير الدائرة                     | المشاركة في اللجان المختلفة لدى البنك كدور استشاري بناءً على تنسيب مدير التدقيق الداخلي                                     |
| بناءً على تكليف من مدير الدائرة                     | تدريب موظفين الدائرة والموظفين من دوائر أخرى بناءً على تكليف من مدير التدقيق  |
| بناءً على تكليف من مدير الدائرة وخطة العمل المعتمدة | التأكد من عدالة القوائم و البيانات المالية بشكل ربع سنوي  |
| بناءً على تكليف من مدير الدائرة وخطة العمل المعتمدة | الإشراف على أو تدقيق التقارير الدورية (سيولة ، كفاية ، مخصصات)  |
| بناءً على تكليف من مدير الدائرة وخطة العمل المعتمدة | إعداد واستخراج التقارير المختلفة من نظام المعلومات الإداري بناءً على متطلبات العمل  |
| <b>خامساً: الدورات التدريبية:</b>                   |   |
| <b>الدورات الإدارية</b>                             | <b>الدورات التقنية</b>  |
| مهارات إدارة الصراعات التنظيمية                     | شهادة ضمان إدارة المخاطر  |

|   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| مهارات تشخيص وتحليل المشكلات و اتخاذ القرار | اختبارات الجهد                    |
| مهارات صياغة الخطط الاستراتيجية             | التقنيات الحديثة للتدقيق والرقابة |
| إدارة الوقت والأولويات وضغوط العمل          |                                   |
| إدارة فرق العمل                             |                                   |
| تطوير و تبسيط أساليب وإجراءات العمل         |                                   |
| أدوات وأساليب ضبط الجودة                    |                                   |
| عملية التفويض الإداري                       |                                   |
| <b>سادساً: اعتمادية الملف</b>               |                                   |
| <b>التوقيع</b>                              | <b>الجهات المعنية</b>             |
|   | <b>مدير الدائرة :</b>             |
|   | <b>مدير الموارد البشرية:</b>      |
|   | <b>التاريخ :</b>                  |



## الجدول (1-4) نموذج تحليل وظيفة مدير التدقيق الداخلي:

| أولاً: بيانات عامة  |  |
|---|--|
| المسمى الوظيفي: مدير التدقيق الداخلي  | الدائرة : التدقيق الداخلي  |
| المدير المباشر: رئيس مجلس الإدارة   |  |
| ثانياً: المؤهلات العلمية  |  |
| بحد أدنى درجة البكالوريوس في أحد الاختصاصات التالية ( محاسبة ، تأمين ومصارف )   |  |
| ثالثاً : الخبرات العملية  |  |
| خبرة مصرفية لمدة 13 سنة بحد أدنى في مجال التدقيق الداخلي 17 سنة في مجال العمل المصرفي   |  |
| رابعاً: تفاصيل المهام   |  |
| مؤشرات قياس المهام  | تفاصيل المهام  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطة ضمن الإطار الزمني</li> <li>• نسبة خفض المخاطر</li> </ul> | وضع استراتيجية التدقيق و إعداد خطة دائرة التدقيق الداخلي السنوية   |
|   | وضع سياسات دائرة التدقيق الداخلي و تطويرها بشكل مستمر  |
|   | وضع إجراءات التدقيق الداخلي وتحديثها بشكل مستمر  |
|   | مراجعة كافة التقارير والمذكرات قبل رفعها الى الجهات المعنية  |
|   | توزيع مهام التدقيق المختلفة على موظفي الدائرة و الاشراف على كافة مهام التدقيق التي يتم انجازها من كافة موظفي الدائرة ومتابعة نتائج المهام المختلفة |
|   | التأكد من تحقيق واتباع الجودة والمعايير الدولية في عملية المراجعة وكتابة التقارير  |
|   | تقديم الاستشارات المختلفة لإدارة البنك   |
|   | وضع مبادئ منهجية لتقييم المخاطر ومراجعتها وتعديلها دورياً  |
|   | فحص وتقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة الضبط الداخلي   |
|   | القيام بأية عمليات تحقق خاصة   |
| المشاركة في اللجان المختلفة لدى البنك كدور استشاري  |  |
| الإشراف على برامج التدريب الخاصة بموظفي الدائرة واقتراح المناسب لهم   |  |

|  |   |
|--|---|
|  | متابعة مدى تنفيذ التوصيات الموضوعة لكافة مراكز العمل والنتيجة عن مهام التدقيق المختلفة  |
|  | الإشراف الإداري والتنفيذي على أعمال دائرة التدقيق الداخلي والتحقق من سير تنفيذ العمل وفق الإجراءات المعتمدة والمعايير الدولية |
|  | القيام بأي مهام يتم طلبها من قبل رئيس أو أعضاء لجنة التدقيق أو أي مهام مراجعة خاصة من قبل مصرف سورية المركزي.                 |
|  | مراجعة الأنظمة الموجودة لدى البنك للتأكد من مدى تقيدها بالقوانين و بسياسات وإجراءات العمل                                     |

#### خامساً: الدورات التدريبية:

| الدورات الإدارية                            | الدورات التقنية                   |
|---|-----------------------------------|
| مهارات إدارة الصراعات التنظيمية             | شهادة ضمان إدارة المخاطر          |
| مهارات تشخيص وتحليل المشكلات و اتخاذ القرار | اختبارات الجهد                    |
| مهارات صياغة الخطط الاستراتيجية             | التقنيات الحديثة للتدقيق والرقابة |
| إدارة الوقت والأولويات وضغوط العمل          |                                   |
| إدارة فرق العمل                             |                                   |
| تطوير و تبسيط أساليب وإجراءات العمل         |                                   |
| أدوات وأساليب ضبط الجودة                    |                                   |
| عملية التفويض الإداري                       |                                   |

#### سادساً: اعتمادية الملف

| التوقيع | الجهات المعنية        |
|---------|-----------------------|
|         | مدير الدائرة :        |
|         | مدير الموارد البشرية: |
|         | التاريخ :             |

من خلال عملية تحليل الوظائف السابقة تبين وجود فجوة في مهام الوظائف القائمة حالياً ، حيث أن الوظائف ضمن المستوى ( مساعد مدقق داخلي ومدقق داخلي ) وفق ما هو مبين في النماذج السابقة تقتصر مهامهم الأساسية على تدقيق أعمال الفروع فقط ، فيما ينتقل المستوى التالي (نائب مدير التدقيق الداخلي) ليشمل مهامه متابعة وتدقيق أعمال الفروع وكافة الدوائر دون وجود أي تدرج واضح ضمن الوصف الوظيفي الحالي للموظفين يوضح الآلية المتبعة لاكتساب الموظفين ضمن هذا المستوى الكفاءة والخبرة اللازمة للقيام بأعمال تدقيق الدوائر والوحدات الإدارية.

وعليه تم اقتراح إضافة مستويين وظيفيين (مدقق داخلي رئيسي ومشرف تدقيق داخلي ) بحيث تشمل مهام كل منهم التدرج في أعمال التدقيق الداخلي .

حيث تشمل مهام المدقق الداخلي الرئيسي بالإضافة إلى تدقيق أعمال الفروع تدقيق أعمال عدد من الأقسام و الوحدات الإدارية كما هو مبين في نموذج تحليل الوظيفة المقترح ادناه:

## الجدول (1-5) نموذج تحليل وظيفة مدقق داخلي رئيسي :

| أولاً: بيانات عامة  |                                      |   |
|---|--------------------------------------|---|
| المسمى الوظيفي: مدقق داخلي رئيسي  |                                      | الدائرة: التدقيق الداخلي  |
| المدير المباشر: مشرف التدقيق الداخلي  |                                      |   |
| ثانياً: المؤهلات العلمية  |                                      |   |
| بحد أدنى درجة البكالوريوس في أحد الاختصاصات التالية ( محاسبة ، تامين ومصارف )   |                                      |   |
| ثالثاً : الخبرات العملية  |                                      |   |
| خبرة مصرفية لمدة خمس سنوات بحد أدنى في مجال التدقيق الداخلي وسبع سنوات في مجال العمل المصرفي  |                                      |   |
| رابعاً: تفاصيل المهام   |                                      |   |
| مؤشرات قياس المهام  | معدل التكرار يومي/أسبوعي /شهري       | تفاصيل المهام   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطة ضمن الإطار الزمني</li> <li>• الدقة في تنفيذ المهام المطلوبة ضمن الوقت المحدد لكل مهمة</li> </ul> | بناء على خطة عمل الدائرة المعتمدة    | اجراء التدقيق الداخلي على دوائر وفروع البنك حسب المهام الموكلة اليه من قبل مدير دائره التدقيق الداخلي ومراجعة سياسات واجراءات مراكز العمل المختلفة قبل البدء بعملية المراجعة للتأكد من مواءمتها للمتطلبات القانونية و أنظمة الضبط الداخلي |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد وجودة العمليات المنفذة</li> </ul>  | بناء على التكليف من قبل مدير الدائرة | اجراء عمليات المراجعة المختلفة التي يتم تكليف الدائرة بها من قبل مصرف سورية المركزي و رفع النتائج الى مدير الدائرة  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد تقارير المتابعة</li> <li>• نسبة تصحيح وتطابق الأنظمة</li> </ul>  | بناء على التكليف من قبل مدير الدائرة | مراجعة برامج التدقيق المعتمدة قبل البدء بالمهام المختلفة والمساهمة في اعداد برامج التدقيق الجديدة .   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقرير التدقيق الختامي</li> <li>• جودة ودقة التقارير</li> </ul>   | بناء على التكليف من قبل مدير الدائرة | المساهمة في كتابة تقارير التدقيق الداخلي المختلفة بناء على تكليف من قبل مدير الدائرة  |
|   | يومي                                 | مراجعة ومتابعة أعمال المدققين و المساعدين و تدريبهم ومساعدتهم للقيام بالأعمال المختلفة  |

|  |                                      |   |
|--|--------------------------------------|---|
| <p>● مدى القدرة على الاعتماد على المدققين والمساعدين في المهام الموكلة لهم</p> | بناء على التكليف من قبل مدير الدائرة | المشاركة وابداء الرأي في تقييم المدققين الواقعين تحت اشرافه   |
|  | قبل ارسالها الى مراكز العمل المختلفة | مراجعة ملاحظات التدقيق المصدرة من قبل فريق التدقيق قبل ارسالها الى مركز العمل المعني للتأكد من صحة ودقة الملاحظات                       |
|  | بناء على دورية اعداد التقرير         | التأكد من صحة التقارير المعدة من قبل مراكز العمل المختلفة والتي يقوم المدقق الداخلي بمراجعتها حسب دورية اصدارها                         |
|  | ربع سنوي                             | مخاطبة الدوائر و الأقسام والفروع المعنية لمتابعة تنفيذ توصيات التدقيق الداخلي التي لها تواريخ انجاز معينة .(حسب المهام التي تم تنفيذها) |
|  |                                      | تنفيذ أية مهام أخرى توكل اليه من قبل المدير المباشر   |

#### خامساً: الدورات التدريبية:

| الدورات الإدارية                   | الدورات التقنية                                     |
|------------------------------------|---|
| قيادة فرق العمل                    | مدقق داخلي معتمد - الكتاب الثاني                    |
| أخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي      | تحليل وإدارة المخاطر المصرفية                       |
| إدارة الوقت والأولويات وضغوط العمل | تحليل القوائم المالية                               |
| مهارات القيادة الإدارية            | دورة متقدمة في الخدمات البنكية والخدمات الالكترونية |
|                                    | دورة متقدمة في سياسات وإجراءات العمل                |
|                                    | دورات بالقرارات الصادرة عن مصرف سورية المركزي       |
|                                    | تطبيقات بازل 3                                      |
|                                    | محاسبة المصارف                                      |

#### سادساً: اعتمادية الملف

|         |                       |
|---------|-----------------------|
| التوقيع | الجهات المعنية        |
|         | مدير الدائرة :        |
|         | مدير الموارد البشرية: |
|         | التاريخ :             |

بينما تشمل مهام مشرف التدقيق الداخلي متابعة وتدقيق أعمال الفروع و مختلف الدوائر بما فيها الوحدات الإدارية لكل دائرة وفق النموذج الخاص بتحليل الوظيفة المقترح أدناه :

### الجدول (1-6) نموذج تحليل وظيفة مشرف التدقيق الداخلي :

| أولاً: بيانات عامة   |                                    |  |   |
|--|------------------------------------|--|---|
| المسمى الوظيفي: مشرف التدقيق الداخلي   |                                    | الدائرة: التدقيق الداخلي                                 |   |
| المدير المباشر: نائب مدير التدقيق الداخلي  |                                    |  |   |
| ثانياً: المؤهلات العلمية   |                                    |  |   |
| بحد أدنى درجة البكالوريوس في أحد الاختصاصات التالية ( محاسبة ، تأمين ومصارف )  |                                    |  |   |
| ثالثاً : الخبرات العملية   |                                    |  |   |
| خبرة مصرفية لمدة سبع سنوات بحد أدنى في مجال التدقيق الداخلي وتسع سنوات في مجال العمل المصرفي   |                                    |  |   |
| رابعاً: تفاصيل المهام  |                                    |  |   |
| مؤشرات قياس المهام   | معدل التكرار يومي/أسبوعي /شهري     | تفاصيل المهام  |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطة ضمن الإطار الزمني</li> <li>• دقة التقارير والملاحظات التي يتم تقديمها لمدير التدقيق</li> <li>• تقييم اداء المدققين وجودة التقارير المقدمة من قبلهم</li> </ul> | بناءً على خطة عمل الدائرة المعتمدة | اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ خطة عمل الدائرة الموضوعية |   |
|  |                                    |  | إتباع الجودة والمعايير الدولية في عملية التدقيق   |
|  |                                    |  | التأكد من التزام البنك بالقوانين والأنظمة النافذة وتعليمات مجلس النقد والتسليف وسياسات وإجراءات العمل المعتمدة لدى البنك أو   |
|  |                                    | بناءً على تكليف من مدير الدائرة                          | مراجعة الأنظمة المعمول بها والمعتمدة لدى البنك والتأكد من انسجامها مع الأنظمة النافذة   |
|  |                                    | بناءً على تكليف من مدير الدائرة                          | متابعة الإجراءات التصحيحية المتخذة من قبل كافة الجهات المدقق عليها ومدى كفاية الإجراءات في تحقيق الهدف الأساسي من عملية التدقيق وهو رفع مستوى الأداء وتقليل درجة الخطر إلى أدنى درجة مقبولة |
|  |                                    | بناءً على طلب من قبل مدير الدائرة                        | إعداد أو مراجعة بعض تقارير التدقيق الداخلي قبل قيام مدير الدائرة برفعها إلى لجنة التدقيق والإدارة التنفيذية   |

|   |  |   |
|---|--|---|
| ● نسبة خفض المخاطر                                  | بناءً على طلب من قبل مدير الدائرة  | المشاركة في إعداد برامج التدقيق الداخلي للدوائر والأقسام المختلفة   |
|   | بناءً على تكليف من مدير الدائرة  | الإشراف على تنفيذ كافة المهام الغرضية التي يتم تكليف الدائرة بها من قبل المصرف المركزي وذلك بناءً على تكليف من مدير الدائرة |
|   | بناءً على خطة عمل الدائرة  | الالتزام بالتأكد من صحة الملاحظات قبل توجيهها إلى الجهات المعنية  |
|   | بناءً على تكليف من مدير الدائرة وخطة العمل المعتمدة                                | مراجعة ومتابعة أعمال المدققين والمهام الموكلة إليهم بناءً على تكليف مدير التدقيق  |
|   | بناءً على تكليف من مدير الدائرة  | إبداء الرأي و المشاركة في تقييم المدققين بناءً على طلب من مدير التدقيق  |
|   | بناءً على تكليف من مدير الدائرة  | المشاركة في إعداد خطة دائرة التدقيق الداخلي السنوية   |
|   | بناءً على تكليف من مدير الدائرة  | المشاركة في اللجان المختلفة لدى البنك كدور استشاري بناءً على تنسيب مدير التدقيق الداخلي                                     |
|   | بناءً على تكليف من مدير الدائرة  | تدريب موظفين الدائرة والموظفين من دوائر أخرى بناءً على تكليف من مدير التدقيق  |
|   | بناءً على تكليف من مدير الدائرة وخطة العمل المعتمدة                                | التأكد من عدالة القوائم و البيانات المالية بشكل ربع سنوي  |
|   | بناءً على تكليف من مدير الدائرة وخطة العمل المعتمدة                                | الإشراف على أو تدقيق التقارير الدورية (سيولة ، كفاية ، مخصصات)  |
| بناءً على تكليف من مدير الدائرة وخطة العمل المعتمدة | إعداد واستخراج التقارير المختلفة من نظام المعلومات الإداري بناءً على متطلبات العمل |   |

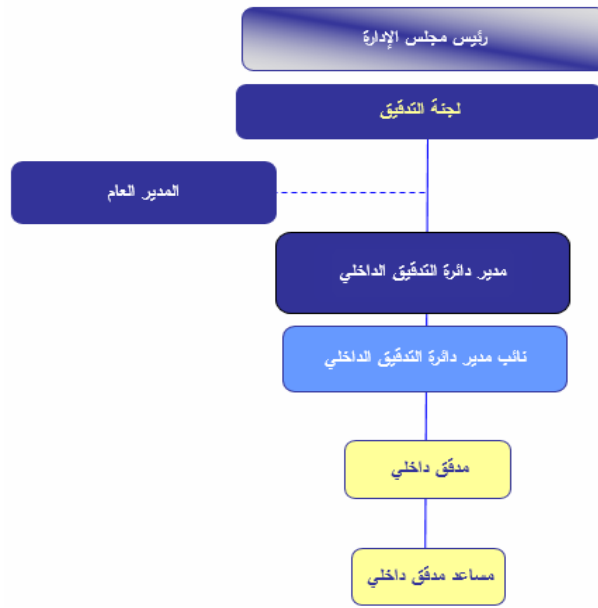
خامساً: الدورات التدريبية:

| الدورات الإدارية                            | الدورات التقنية  |
|---|--|
| مهارات إدارة الصراعات التنظيمية             | تدقيق أعمال الخزينة  |
| مهارات تشخيص وتحليل المشكلات و اتخاذ القرار | تدقيق أنظمة المعلومات CISA                                 |
| التخطيط الاستراتيجي                         | دبلوم معايير المحاسبة الدولية DIFR                         |
| إدارة الوقت والأولويات وضغوط العمل          | إدارة مخاطر الائتمان                                       |
| بناء فرق العمل                              | الكفالات المصرفية وخطابات الضمان والبنوك المراسلة والسويفت |
| تدريب المدربين                              | الحوكمة والامتثال  |
| <b>سادساً: اعتمادية الملف</b>               |  |
| التوقيع                                     | الجهات المعنية   |
|   | مدير الدائرة :   |
|   | مدير الموارد البشرية:                                      |
|   | التاريخ :  |

وعليه وبعد إدراج المستويين الوظيفيين أعلاه تم تعديل الهيكل التنظيمي القائم حالياً تبعاً لذلك بشكل يوضح التدرج الوظيفي الواجب ضمن الدائرة عينة البحث تمهيداً لرسم محددات المسار المهني الخاص بها.

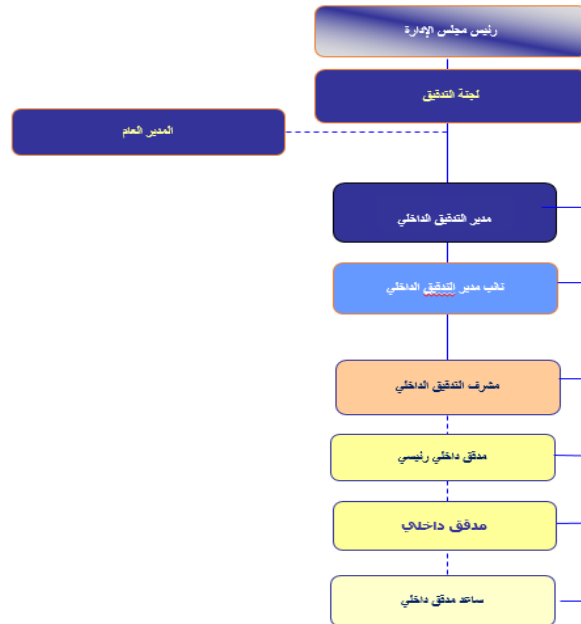


## الهيكل الوظيفي القائم :



الشكل (3-1): المصدر من الهيكل التنظيمي الخاص من المؤسسة عينة البحث

## الهيكل الوظيفي المقترح:



الشكل (1-4): المصدر من إعداد الباحث

### 3-2-2-2- المرحلة الثانية :إعادة صياغة وإعداد بطاقة الوصف الوظيفي:

بعد الانتهاء من مرحلة تحليل الوظائف وجمع كافة المعلومات اللازمة ، تم البدء بمرحلة إعادة صياغة و إعداد بطاقة الوصف الوظيفي وهي الوثيقة التي تشير إلى المهام ومسؤوليات الوظيفة وفق النموذج المعتمد لهذا الغرض .

### 3-2-2-1-مراحل إعداد بطاقة الوصف الوظيفي :

1. تم إعداد مسودة الوصف الوظيفي من قبل الباحث وذلك بناءً على نتائج جمع المعلومات في مرحلة التحليل الوظيفي بالاستعانة بالبنود الموضحة في النموذج المرفق بالوصف الوظيفي لغرض مراجعة البطاقة من قبل الرئيس المباشر أو مدير الإدارة المعنية.
  2. تم مراجعة المسودة من قبل مدير الإدارة المعنية والتحقق من صحة ودقة كافة المعلومات الواردة ضمنها والتأكد من شمولها لكافة التفاصيل المطلوبة والضرورية.
- وعليه تم تصميم المسار التدفقي المقترح أدناه لإجراءات وآلية تنفيذ إعداد/ تعديل الأوصاف الوظيفية ضمن المنظمة عينة البحث ليتم العمل وفقها فيما يخص باقي الدوائر والوحدات الإدارية .

### 3-2-2-2-إجراءات إعداد وصف وظيفي جديد :

| خطوات الإجراءات  | الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الإجراءات | الموظف المعني باتخاذ الإجراءات ضمن الوحدة التنظيمية     |
|--|--|---|
| 1 جمع المعلومات ذات العلاقة بالوظيفة وتوثيق قائمة أولية من المسؤوليات وإجراء المقابلات مع مدراء الوحدات التنظيمية المعنية لاستكمال البيانات المطلوبة | إدارة الموارد البشرية / الإدارة المعنية      | الموظف المختص في الموارد البشرية / مدير الإدارة المعنية |
| 2 إعداد مسودة الوصف الوظيفي وفق النموذج المعتمد ومراجعته من قبل مدير الإدارة المعنية   | إدارة الموارد البشرية / الإدارة المعنية      | الموظف المختص في الموارد البشرية / مدير الإدارة المعنية |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| 3 | مراجعة مسودة الوصف الوظيفي وإدراج الملاحظات كما يلزم   | الإدارة المعنية                         | مدير الإدارة المعنية  |
| 4 | مناقشة النسخة المعدلة من مسودة الوصف الوظيفي مع الرئيس المباشر   | إدارة الموارد البشرية / الإدارة المعنية | الموظف المختص في الموارد البشرية/ مدير الموارد البشرية / مدير الإدارة المعنية |
| 5 | إعداد بطاقة الوصف الوظيفي بعد التعديل  | إدارة الموارد البشرية                   | الموظف المختص في الموارد البشرية  |
| 6 | التصديق من قبل مدير الإدارة المعنية ومدير إدارة الموارد البشرية على الوصف الوظيفي المعد والاعتماد بشكل نهائي | إدارة الموارد البشرية / الإدارة المعنية | مدير إدارة الموارد البشرية / مدير الإدارة المعنية                             |

### 3-2-2-3- إجراءات تعديل وصف وظيفي قائم :

|   | خطوات الإجراءات   | الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تنفيذ الإجراء | الموظف المعني باتخاذ الإجراء ضمن الوحدة التنظيمية      |
|---|---|--|--|
| 1 | استلام طلب تعديل وصف وظيفي قائم مدعماً بالسبب الداعي للتعديل  | إدارة الموارد البشرية                      | الموظف المختص في الموارد البشرية                       |
| 2 | الموافقة على طلب التعديل  | إدارة الموارد البشرية                      | مدير إدارة الموارد البشرية                             |
| 3 | القيام بعملية التعديل وإسقاط التعديلات الأولية والاجتماع مع مدير الإدارة المعنية ومناقشة التعديلات المطلوبة | إدارة الموارد البشرية / الإدارة المعنية    | الموظف المختص في الموارد البشرية/ مدير الإدارة المعنية |
| 4 | مراجعة مسودة الوصف الوظيفي وإدراج الملاحظات كما يلزم  | الإدارة المعنية                            | مدير الإدارة المعنية                                   |

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| 5 | مناقشة النسخة المعدلة من المسودة مع مدير الإدارة المعنية   | إدارة الموارد البشرية / الإدارة المعنية | الموظف المختص في الموارد البشرية مدير إدارة الموارد البشرية // مدير الإدارة المعنية |
| 6 | إعداد النسخة المعدلة للوصف الوظيفي بعد موافقة الرئيس المباشر   | إدارة الموارد البشرية / الإدارة المعنية | مدير إدارة الموارد البشرية / مدير الإدارة المعنية                                   |
| 7 | التصديق من قبل مدير الإدارة المعنية ومدير إدارة الموارد البشرية على الوصف الوظيفي المعد والاعتماد بشكل نهائي | إدارة الموارد البشرية / الإدارة المعنية | مدير إدارة الموارد البشرية / مدير الإدارة المعنية                                   |

بعد عرض الإجراءات التي تم العمل عليها لإعادة صياغة وتعديل الأوصاف الوظيفية سيتم فيما يلي عرض محتويات بطاقات الوصف الوظيفي للوظائف التي تم تحليلها والوظائف المقترحة ونتائج مقارنتها مع الأوصاف الوظيفية الحالية وتحديد نقاط الضعف والفجوات التي تم استدراكها ومعالجتها ضمن الأوصاف الوظيفية الحالية والفائدة منها.

### 3-2-2-4- محتويات الوصف الوظيفي :

#### 1- تفاصيل الوظيفة :

- **المسمى الوظيفي**: ويمثل المستوى الوظيفي المحدد ضمن الهيكل التنظيمي الخاص بالدائرة.
- **الدائرة** : هي الوحدة التنظيمية في الهيكل التنظيمي.
- **المدير المباشر**: وهو الشخص المعني بشكل مباشر بمسؤولية الإشراف على المهام الموكلة لشاغل الوظيفة .

#### 2- المسؤوليات الرئيسية :

- **المهام الرئيسية**: هي التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالدور الوظيفي المناط بشاغل الوظيفة وتتميز بأنها تفصيلية توضح حجم المسؤولية المترتبة عليه .

• مؤشرات قياس المهام :وهي التي يتم من خلالها الحكم على مستوى الأداء لشاغل الوظيفة

3- المؤهلات العلمية: وتمثل الحد الأدنى من الشهادات الدراسية اللازمة لشغل الوظيفة.

4- الخبرة العملية المطلوبة: وتمثل الحد الأدنى من سنوات العمل السابقة ذات الصلة بالوظيفة الحالية والمطلوبة لشغل الوظيفة .

5- الكفاءات الفنية والسلوكية :

• الكفاءات الفنية والسلوكية : وتمثل المعرفة التقنية التي تنتج أداءً فعالاً والتي تتطلبها الوظيفة ويتعين توفرها في من يشغلها

• مستوى الكفاءة :

6- الدورات التدريبية : وتمثل الخطة التدريبية اللازم تنفيذها خلال سنوات الخبرة المطلوبة للانتقال للمستوى الوظيفي التالي ضمن المسار المهني المعتمد.

3-2-2-5- نقاط ضعف الأوصاف الوظيفية الحالية وآلية معالجتها ضمن الأوصاف الوظيفية المقترحة :

1. المهام والمسؤوليات الوظيفية ضمن الأوصاف الوظيفية الحالية لا تعكس الواقع العملي لهذه الوظائف وذلك نظراً لعدة أسباب :

- عدم تعديل الأوصاف الوظيفية وفقاً لمتغيرات العمل.
- تحديد المهام والمسؤوليات يتم وفق ما يقوم به الموظف وليس وفق ما تتطلبه الوظيفة.
- عدم مشاركة الموظفين في عملية إعداد الوصف الوظيفي وغياب عملية تحليل الوظائف.

تم معالجة الملاحظات اعلاه من خلال إجراء عملية تحليل للوظائف و اعتماد أسلوب المقابلة بغرض جمع معلومات تفصيلية ودقيقة عن الوظائف ،حيث تم تسجيل المهام والمسؤوليات التي تم جمعها من خلال مقابلة كل من الموظف ورئيسه المباشر والتحقق من عدم وجود أي نقص أو ثغرة في المهام والمسؤوليات لكل وظيفة من خلال إطلاع مدير الدائر على النسخة النهائية من النماذج والموافقة المبدئية عليها فضلاً عن أنه تم إضافة حقل خاص بمؤشرات قياس المهام الرئيسية وذلك بغرض تمكين الموظف والمدير من معرفة مستوى ودرجة تنفيذ المهمة.

2. تم تحديد المؤهلات العلمية والخبرة العملية المطلوبة لشغل كل وظيفة من خلال ما يملكه الموظفين شاغلي هذه الوظائف من مؤهل علمي وخبرة عملية دون الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات الفعلية لهذه الوظائف.

تم معالجة هذه الملاحظة من خلال تحديد مسار مهني فعلي لكل وظيفة يتضمن تحديد عدد سنوات الخبرة المطلوبة للانتقال من مستوى وظيفي إلى مستوى وظيفي لاحق بالنظر إلى طبيعة وحجم المهام والمسؤوليات لكل وظيفة بغض النظر عن شاغل الوظيفة الحالي وما يملكه من مؤهلات علمية وخبرة عملية .

3. الكفاءات المشار إليها ضمن الأوصاف الوظيفية الحالية عامة في معظمها وليست مرتبطة بمتطلبات الوظيفة من كفاءات لأداء المهام الرئيسية المحددة على الوجه الأمثل ، فضلاً عن اقتصرها على الكفاءات السلوكية فقط دون تحديد للكفاءات التقنية اللازم توافرها لأداء المهام المطلوبة .

تم معالجة هذه الملاحظة من خلال عملية تحليل الوظائف حيث تم تحديد الكفاءات السلوكية والتقنية اللازمة لكل مهمة من هذه المهام الرئيسة وتحديد المستوى المطلوب لكل منها حيث تم تحديد المستويات المطلوبة لهذه الكفاءات بثلاثة مستويات (إطلاع ، معرفة ، معرفة تامة) حيث تم تعريف كل مستوى من هذه المستويات وفق ما يلي :

- مستوى الإطلاع : يعتبر الموظف مطلعاً بمجرد حضوره لدورة تدريبية في مجال الكفاءة المطلوبة على أن لا تقل ساعات الدورة التدريبية عن 25 ساعة .
- مستوى المعرفة : يعتبر الموظف على معرفة بالكفاءة بمجرد حضوره للدورات التدريبية في مجال الكفاءة وتقديم تقرير عن هذه الدورة ينعكس على مجال العمل ويشترط أن لا تقل ساعات الدورة التدريبية عن 70 ساعة تدريبية بالإضافة إلى توافر خبرة عملية بهذه الكفاءة من قبل الموظف بحد أدنى سنتين .
- مستوى المعرفة التامة : يعتبر الموظف على معرفة تامة بالكفاءة بمجرد حضوره للدورات التدريبية في مجال الكفاءة وحصوله على شهادة اعتمادية "إن وجدت" على أن لا تقل ساعات

الدورة التدريبية عن 120 ساعة تدريبية بالإضافة إلى توافر خبرة عملية بهذه الكفاءة من قبل الموظف بحد أدنى خمس سنوات.

بالإضافة إلى محددات مستويات الكفاءة الواجب توافرها في كل مستوى وظيفي تم إعداد قاموس للكفاءات السلوكية لمساعدة كل من الموظف والمدير على استيضاح آلية اكتساب المهارة وقياس مستواها من خلال شرح مبسط للكفاءة السلوكية المطلوبة ومحددات قياس كل مهارة وفق الجدول المبين أدناه :

الجدول (1-7): قاموس الكفاءات

| المهارة                                  | وصف المهارة  | آلية قياس المهارة   |
|--|--|---|
| التواصل الشفهي<br>Oral Communication     | القدرة على نقل الأفكار والتعبير عنها بفعالية بواسطة الكلام بالإضافة إلى القدرة على فهم ما يقوله الآخرون. | يستخدم أمثلة وإعادة الصياغة في الكلام ، عند الضرورة ، لتوضيح الأفكار والمفاهيم<br>يستخدم المفردات المناسبة والمفهومة للعموم<br>التحقق من فهم الاتصال عن طريق طرح أسئلة مفتوحة لاستخلاص فهم المستمع<br>ينظم الأفكار و يفكر في ما يجب أن يتم توصيله |
| التواصل المكتوب<br>Written Communication | القدرة على التعبير عن الأفكار بشكل واضح بواسطة الكتابة   | ينظم العمل الكتابي بطريقة واضحة وسهلة المتابعة<br>ينتج مادة مكتوبة مفهومة موجزة وذات صلة ، كما يتضح من ردود أفعال المتلقين<br>يستخدم القواعد اللغوية الصحيحة والترقيم وبنية الفقرة  |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>يكتب بطريقة يلفت الانتباه ويحقق النتائج المرجوة</p>   |  |   |
| <p>يتخذ قرارات بالغة الأهمية حتى عندما تكون المعلومات المحدودة فقط متاحة.<br/>يعمل بسرعة وبكل ثقة عندما يتطلب الموقف قرارًا سريعًا.<br/>استباقي يدير وقته الخاص يأخذ المبادرة - يحدد مشكلة الحالية ويعمل عليها حتى يتم حلها.<br/>يتخذ الإجراءات اللازمة للتغلب على العقبات / الحواجز الفورية للنجاح.<br/>يعمل بشكل مستقل ويقوم بعمله دون إشراف دائم.</p> | <p>وتهدف المبادرة إلى اتخاذ الإجراءات ، والقيام بشكل استباقي بالأشياء وليس مجرد التفكير في الإجراءات المستقبلية .الأشخاص الذين يتمتعون بهذه الكفاءة يعملون لخلق قيمة مضافة في المستقبل .</p> | <p>المبادرة Initiative</p>                            |
| <p>يشارك طوعا - يدعم قرارات الفريق ، يقوم بإنجاز نصيبه من العمل يبقي أعضاء المجموعة على علم بكافة المستجدات الطارئة ويشارك جميع المعلومات ذات الصلة والمفيدة.<br/>الاستماع إلى وجهات نظرهم وقيم اقتراحاتهم ويقترح الحلول اللازمة لتحسينها أو تطويرها.</p>  | <p>وجود نية العمل بشكل تعاوني مع الآخرين ، ليكون جزء من فريق بدلا من العمل بشكل منفصل أو تنافسي .لكي تكون هذه الكفاءة فعالة ، يجب أن تكون النية حقيقية.</p>                                  | <p>التعاون وروح فريق العمل Teamwork/Collaboration</p> |
| <p>يعرف المشكلات والفرص ويحدد ما إذا كان الإجراء مطلوبًا أم لا.<br/>يفسر المعلومات ويجمعها من عدة مصادر و يكتشف الاتجاهات والارتباطات وعلاقة السبب والنتيجة.</p>   | <p>تحديد وفهم المشاكل والفرص مقارنة البيانات من مصادر مختلفة لاستخلاص النتائج وتطوير الحلول المناسبة</p>   | <p>اتخاذ القرار Decision Making</p>                   |



|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>يخلق الخيارات ذات الصلة لمعالجة المشاكل / الفرص.</p> <p>يختار الإجراء المناسب من خلال النظر في الآثار والعواقب ؛ واختيار القرار الفعال.</p> <p>يتخذ القرارات في غضون فترة زمنية معقولة.</p> <p>يشمل الآخرين في عملية صنع القرار لضمان قبول القرارات الناتجة</p>   |   |  |
| <p>يتبع بدقة إجراءات العمل لإنجاز المهام المطلوبة.</p> <p>يضمن مخرجات عالية الجودة - من خلال انجاز مهام العمل بدقة لضمان التحرر من الأخطاء أو السهو أو العيوب.</p>   | <p>إنجاز المهام من خلال النظر في جميع مجالات ونواحي العمل مهما كانت صغيرة .</p> | <p>الاهتمام بالتفاصيل<br/>Attention to Details</p> |
| <p>يحدد الأنشطة والمهام الأكثر أهمية والأقل أهمية .</p> <p>دائم الاستعداد- يضمن وجود متطلبات إنجاز العمل بحيث يمكن القيام بالمهام الواجبة بشكل فعال.</p> <p>يقوم بتنسيق الجداول الزمنية الخاصة به وبغيره لتجنب النزاعات.</p> <p>الاستفادة من الموارد المتاحة (الأفراد والعمليات والإدارات والأدوات) لاستكمال العمل بكفاءة.</p> <p>يستخدم الوقت بشكل فعال ويمنع</p> | <p>إدارة الوقت والموارد بفعالية لضمان انجاز العمل بكفاءة</p>                    | <p>إدارة الوقت<br/>Time Management</p>             |

|   |   |                           |
|---|---|---------------------------|
| <p>المشكلات أو الانحرافات غير ذات الصلة من التدخل في إنجاز العمل.</p>   |   |                           |
| <p>يوضح السلوكيات المتوقعة ، والمعرفة اللازمة، ومستوى الكفاءة المطلوبة ويتحقق من فهم المتلقي لها. مساعدة الآخرين على تطوير المهارات من خلال التعليم والمراقبة و يشجع على طرح الأسئلة لضمان الفهم. يقدم تغذية راجعة مناسبة في الوقت المناسب فيما يخص الأداء و يعزز الجهود المبذولة . يؤسس علاقات شخصية جيدة من خلال مساعدة الناس على الشعور بالتقدير ، وتعزيز احترام الذات ، والتعاطف ودعم الآخرين .</p> | <p>تقديم التوجيه والتغذية الراجعة في الوقت المناسب لمساعدة الآخرين بغرض تعزيز مجالات المعرفة / المهارات المحددة اللازمة لإنجاز مهمة أو حل مشكلة ما.</p> | <p>المراقبة Coaching</p>  |
| <p>يتقاسم المسؤوليات المناسبة مع الأفراد المناسبين توفير الدعم دون إزالة المسؤولية يبقى على علم بالأحداث والنتائج</p>   | <p>منح سلطة اتخاذ القرار و / أو مسؤولية أداء لمهام للموظفين المؤهلين لتعظيم فعالية المنظمة والأفراد</p>   | <p>التفويض Delegation</p> |
| <p>يطرح الأسئلة للحصول على المعلومات ذات الصلة ؛ يعقد اجتماعات لاستعراض التقدم المحرز وتبادل المعلومات ؛ يحصل على ردود الفعل على النتائج من تلك المشاركة مباشرة. يلتقي رسمياً مع نظرائه وموظفيه</p>   | <p>مراقبة نتائج المهام أو المشاريع ، مع مراعاة مهارات ومعرفة وخبرة الفرد المعين وخصائص المهمة أو المشروع.</p>   | <p>المتابعة Follow up</p> |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>وغيرهم لمراجعة نتائج المهمة أو المشروع وذلك بغرض تقييم النتائج</p>   |  |   |
| <p>يحدد الأولويات من خلال تحديد الأنشطة الأكثر أهمية وأقل أهمية . يضبط الأولويات عند الاقتضاء . يحدد المهام والموارد من خلال تحديد متطلبات المشروع / المهمة عن طريق تقسيمها إلى مهام ؛ تحديد المواد والأشخاص اللازمين ؛ والتنسيق مع الشركاء الداخليين والخارجيين . الاستفادة من الموارد المتاحة (الأفراد والعمليات والإدارات والأدوات) لإنجاز العمل بكفاءة . يستخدم الوقت بشكل فعال ويمنع المشكلات أو الانحرافات غير ذات الصلة من التدخل في إنجاز العمل</p> | <p>وضع مسارات للعمل الذاتي وأعمال التابعين لضمان إنجاز العمل بكفاءة و فاعلية</p> | <p>التخطيط والتنظيم<br/>Planning &amp; Organizing</p> |

فيما يخص الكفاءات الفنية لم يتم الإشارة إليها ضمن القاموس على اعتبار أن آلية قياسها متاحة من خلال المهام والتقارير اليومية التي يقوم بها الموظف والتي يتم قياس دقتها وإنجازها من قبل المدير المباشر والموظف نفسه بواسطة مؤشرات قياس المهام التي تم إضافتها إلى بطاقات الوصف الوظيفي

4. تم إدراج الدورات التدريبية التقنية والإدارية الواجب تنفيذها وفق خطة المسار المهني لكل مستوى وظيفي ضمن بطاقات الوصف الوظيفي، حيث تم تحديد هذه الدورات لكل مستوى بناءً على احتياجات الانتقال للمستوى الوظيفي اللاحق له وذلك بغرض مساعدة الموظف

والمدير على التعرف على المهارات والكفاءات الواجب اكتسابها لاستحقاق الانتقال للمستوى اللاحق ضمن المدة المهنية المحددة حيث يتمكن الموظف من تطوير مهاراته بشكل فردي وفق الخطة المحددة بالإضافة إلى تمكين المدير من تحديد احتياجات التدريب للموظفين بحيث تشمل الدورات التي تغطي ( ثغرات الأداء الحالية لدى الموظف ودورات تأهيلية للمستوى الوظيفي اللاحق على حد سواء) .

وعليه نستعرض فيما يلي بطاقات الوصف الوظيفي لكافة الوظائف ضمن الدائرة عينة التحليل وفق ما يلي :

**الجدول (1-8) بطاقة وصف وظيفي - مساعد مدقق داخلي :**

| <b>أولاً: تفاصيل الوظيفة</b>  |   |
|---|---|
| <b>المسمى الوظيفي : مساعد مدقق داخلي</b>  |   |
| <b>المدير المباشر: مشرف التدقيق الداخلي</b>   |   |
| <b>ثانياً: المسؤوليات الرئيسية</b>  |   |
| <b>مؤشرات قياس المهام</b>   | <b>المهام الرئيسية</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● نسبة تحقيق الأهداف</li> <li>● المساعدة في تنفيذ الخطة ضمن الإطار الزمني</li> <li>● عدد العمليات المنفذة</li> <li>● عدد تقارير المتابعة</li> <li>● نسبة تصحيح وتطابق الأنظمة</li> </ul> | تنفيذ مهام التدقيق على الفروع والمشاركة في التدقيق على الأقسام المختلفة   |
|   | المساعدة في مراجعة وتدقيق مدى التزام مراكز العمل بالسياسات والإجراءات والقوانين النافذة                                     |
|   | مساعدة المدقق الداخلي في كتابة الملاحظات الناتجة عن عملية التدقيق وتوثيقها بالإضافة إلى المساعدة في صياغة التوصيات الملائمة |
|   | الالتزام بتنفيذ خطة عمل الدائرة الموضوعية   |
|   | تدقيق / المساعدة في تدقيق تقرير مركز القطع الأجنبي الصادر عن دائرة الخزينة  |
|   | تدقيق / المساعدة في تدقيق تقرير الاحتياطي الإلزامي النقدي   |
|   | تنفيذ أية مهام أخرى توكل إليه من قبل مدير التدقيق الداخلي   |
| <b>ثالثاً: المؤهلات العلمية</b>   |   |
| بحد أدنى درجة البكالوريوس في أحد الاختصاصات التالية ( محاسبة ، تامين ومصارف )   |   |
| <b>رابعاً: الخبرة العملية المطلوبة</b>  |   |
| خبرة مصرفية لمدة سنة في مجال التدقيق الداخلي و بحد أدنى ثلاثة سنوات في مجال العمل المصرفي   |   |
| <b>خامساً: الكفاءات الفنية والسلوكية وفق المسار الوظيفي المخطط:</b>   |   |
| <b>مستوى الكفاءة</b>  | <b>الكفاءة المطلوبة</b>   |
| إطلاع   | الإطلاع على معايير التدقيق الدولية وفقاً لأفضل الممارسات  |
| إطلاع   | الإطلاع على خدمات ومنتجات البنك   |
| إطلاع   | الإطلاع على السياسات والإجراءات التي تحكم العمل وتحديثاتها الداخلية والخارجية   |
| إطلاع   | مهارات التواصل الشفهي والمكتوب  |
| إطلاع   | التعاون والعمل بروح الفريق  |
| إطلاع   | الاهتمام بالتفاصيل  |

**سادساً: الدورات التدريبية المطلوبة وفق المسار الوظيفي المخطط :**

| الدورات الإدارية                       | الدورات التقنية               |
|--|-------------------------------|
| مهارات التواصل                         | أساسيات العمليات المصرفية     |
| ICDL                                   | أساسيات التدقيق الداخلي       |
| لغة انكليزية للأعمال مستوى قبل المتوسط | العمليات المصرفية الالكترونية |
|  | أحكام التعامل بالشيك          |
|  | كتابة تقارير التدقيق          |

**سابعاً: اعتمادية الملف**

|  |                           |
|--|---------------------------|
|  | اسم الموظف شاغل الوظيفة:  |
|  | توقيع الموظف شاغل الوظيفة |
|  | اسم المدير المباشر :      |
|  | توقيع المدير المباشر      |
|  | التاريخ :                 |

**الجدول (1-9) بطاقة وصف وظيفي - مدقق داخلي :**

| أولاً: تفاصيل الوظيفة   |   |
|---|---|
| المسمى الوظيفي : مدقق داخلي   |   |
| المدير المباشر: مشرف التدقيق الداخلي  |   |
| ثانياً: المسؤوليات الرئيسية   |   |
| مؤشرات قياس المهام  | المهام الرئيسية   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطة ضمن الإطار الزمني</li> <li>• الدقة في تنفيذ المهام المطلوبة</li> <li>• عدد وجودة العمليات المنفذة</li> <li>• عدد تقارير المتابعة</li> <li>• نسبة تصحيح ونطاق الأنظمة</li> <li>• تقرير التدقيق الختامي</li> <li>• جودة ودقة التقارير</li> </ul> | <p>إجراء التدقيق الداخلي على دوائر وفروع البنك المختلفة حسب المهام الموكلة اليه من مدير الدائرة</p> <p>التقيد بسياسات التدقيق الداخلي وبرامج التدقيق الموضوعية للمهام المختلفة / المساهمة في مراجعة برامج التدقيق لمراكز العمل المختلفة</p> <p>كتابة وتوثيق ملاحظات التدقيق الناتجة عن مراجعة المهام والتوصيات الخاصة بكل ملاحظة</p> <p>تنفيذ المهام الموكلة إلى الدائرة من قبل مصرف سورية المركزي وذلك بتكليف من مدير دائرة التدقيق الداخلي</p> <p>استخراج التقارير اللازمة لمراجعة الأنشطة المختلفة من الأنظمة المختلفة</p> <p>المساهمة في تقييم سياسات واجراءات مراكز العمل المختلفة والتأكد من صحتها و مواءمتها للقرارات النافذة</p> <p>متابعة مدى التزام مراكز العمل المختلفة بتطبيق توصيات دائرة التدقيق المذكورة في الملاحظات الموجهة اليهم</p> <p>تدقيق تقرير مركز القطع الأجنبي الصادر عن دائرة الخزينة</p> <p>تدقيق تقرير الاحتياطي الالزامي النقدي</p> <p>تدقيق تقارير السيولة وكفاية رأس المال</p> <p>تدقيق و مراجعة تقرير المخصصات على التسهيلات الائتمانية</p> <p>تنفيذ أية مهام أخرى توكل اليه من قبل مدير التدقيق الداخلي</p> |
| ثالثاً: المؤهلات العلمية  |   |
| بحد أدنى درجة البكالوريوس في أحد الاختصاصات التالية ( محاسبة ، تامين ومصارف )   |   |
| رابعاً: الخبرة العملية المطلوبة   |   |
| خبرة مصرفية لمدة سنة في مجال التدقيق الداخلي و بحد أدنى ثلاثة سنوات في مجال العمل المصرفي   |   |
| خامساً: الكفاءات الفنية والسلوكية وفق المسار الوظيفي المخطط:  |   |
| مستوى الكفاءة   | الكفاءة المطلوبة  |

|       |  |
|-------|--|
| معرفة | معرفة معايير التدقيق الدولية وفقاً لأفضل الممارسات                       |
| معرفة | معرفة بخدمات ومنتجات البنك   |
| معرفة | معرفة بالسياسات والإجراءات التي تحكم العمل وتحديثاتها الداخلية والخارجية |
| معرفة | معرفة بتعليمات مصرف سورية المركزي ومديرية مفوضية الحكومة لدى المصارف     |
| معرفة | مهارات التواصل الشفهي والمكتوب   |
| معرفة | المتابعة   |
| معرفة | الموضوعية والأمانة في العمل  |
| معرفة | السرعة وإدارة الوقت  |
| معرفة | التعاون والعمل بروح الفريق   |
| إطلاع | روح المبادرة   |
| معرفة | الاهتمام بالتفاصيل   |

#### سادساً: الدورات التدريبية المطلوبة وفق المسار الوظيفي المخطط :

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| مهارات التواصل                       | العمليات المصرفية المتقدمة                 |
| إدارة الوقت                          | مدقق داخلي معتمد - الكتاب الأول            |
| ميثاق السلوك المهني والسرية المصرفية | مبادئ معايير المحاسبة الدولية              |
| برامج مايكروسوفت متقدم               | منهجية التحليل المالي                      |
| لغة انكليزية للأعمال مستوى متوسط     | طرق وأساليب غسل الأموال ( مؤشرات الانتباه) |
|                                      | اسس ومفاهيم الائتمان                       |
|                                      | الاعتمادات المستندية وبوالص التحصيل        |
|                                      | تطبيق بازل 2 وأهم التعديلات بموجب بازل 3   |
|                                      | العمليات المصرفية المتقدمة                 |

#### سابعاً: اعتمادية الملف

|  |                           |
|--|---------------------------|
|  | اسم الموظف شاغل الوظيفة:  |
|  | توقيع الموظف شاغل الوظيفة |
|  | اسم المدير المباشر :      |
|  | توقيع المدير المباشر      |
|  | التاريخ :                 |



## الجدول (10-1) بطاقة وصف وظيفي - مدقق داخلي رئيسي:

| أولاً: تفاصيل الوظيفة   |  |
|---|--|
| الدائرة : التدقيق الداخلي   | المسمى الوظيفي : مدقق داخلي رئيسي  |
|   | المدير المباشر: مشرف التدقيق الداخلي   |
| ثانياً: المسؤوليات الرئيسية   |  |
| مؤشرات قياس المهام  | المهام الرئيسية  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● نسبة تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطة ضمن الإطار الزمني</li> <li>● الدقة في تنفيذ المهام المطلوبة ضمن الوقت المحدد لكل مهمة</li> <li>● عدد وجودة العمليات المنفذة</li> <li>● عدد تقارير المتابعة</li> <li>● نسبة تصحيح وتطابق الأنظمة</li> <li>● تقرير التدقيق الختامي</li> <li>● جودة ودقة التقارير</li> <li>● مدى القدرة على الاعتماد على المدققين والمساعدين في المهام الموكلة لهم</li> </ul> | <p>اجراء التدقيق الداخلي على دوائر وفروع البنك حسب المهام الموكلة اليه من قبل مدير دائرة التدقيق الداخلي ومراجعة سياسات واجراءات مراكز العمل المختلفة قبل البدء بعملية المراجعة للتأكد من مواعيتها للمتطلبات القانونية و أنظمة الضبط الداخلي</p> <p>اجراء عمليات المراجعة المختلفة التي يتم تكليف الدائرة بها من قبل مصرف سورية المركزي و رفع النتائج الى مدير الدائرة</p> <p>مراجعة برامج التدقيق المعتمدة قبل البدء بالمهام المختلفة والمساهمة في اعداد برامج التدقيق الجديدة .</p> <p>المساهمة في كتابة تقارير التدقيق الداخلي المختلفة بناء على تكليف من قبل مدير الدائرة</p> <p>مراجعة ومتابعة أعمال المدققين و المساعدين و تدريبهم ومساعدتهم للقيام بالأعمال المختلفة المشاركة وابداء الرأي في تقييم المدققين الواقعين تحت اشرافه</p> <p>مراجعة ملاحظات التدقيق المصدرة من قبل فريق التدقيق قبل ارسالها الى مركز العمل المعني للتأكد من صحة ودقة الملاحظات</p> <p>التأكد من صحة التقارير المعدة من قبل مراكز العمل المختلفة والتي يقوم المدقق الداخلي بمراجعتها حسب دورية اصدارها</p> <p>مخاطبة الدوائر و الأقسام والفروع المعنية لمتابعة تنفيذ توصيات التدقيق الداخلي التي لها تواريخ انجاز معينة (حسب المهام التي تم تنفيذها)</p> <p>تنفيذ أية مهام أخرى توكل اليه من قبل المدير المباشر</p> |
| ثالثاً: المؤهلات العلمية  |  |
| بحد أدنى درجة البكالوريوس في أحد الاختصاصات التالية ( محاسبة ، تأمين ومصارف )   |  |
| رابعاً: الخبرة العملية المطلوبة   |  |
| خبرة مصرفية لمدة اربع سنوات بحد أدنى في مجال التدقيق الداخلي وستة سنوات في مجال العمل المصرفي   |  |
| خامساً: الكفاءات الفنية والسلوكية وفق المسار الوظيفي المخطط:  |  |

| مستوى الكفاءة | الكفاءة المطلوبة   |
|---------------|--|
| معرفة         | معرفة معايير التدقيق الدولية وفقاً لأفضل الممارسات                       |
| معرفة         | معرفة بخدمات ومنتجات البنك   |
| معرفة         | معرفة بالسياسات والإجراءات التي تحكم العمل وتحديثاتها الداخلية والخارجية |
| معرفة         | معرفة بتعليمات مصرف سورية المركزي ومديرية مفوضية الحكومة لدى المصارف     |
| معرفة         | مهارات التواصل الشفهي والمكتوب   |
| معرفة         | المتابعة   |
| معرفة         | الموضوعية والأمانة في العمل  |
| معرفة         | السرعة وإدارة الوقت  |
| معرفة         | التعاون والعمل بروح الفريق   |
| معرفة         | روح المبادرة   |
| معرفة         | الاهتمام بالتفاصيل   |
| معرفة         | مراقبة وتدريب الموظفين (المدقق والمساعد)                                 |

#### سادساً: الدورات التدريبية المطلوبة وفق المسار الوظيفي المخطط :

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| قيادة فرق العمل                    | مدقق داخلي معتمد - الكتاب الثاني                    |
| أخلاقيات مهنة التدقيق الداخلي      | تحليل وإدارة المخاطر المصرفية                       |
| إدارة الوقت والأولويات وضغوط العمل | تحليل القوائم المالية                               |
| مهارات القيادة الإدارية            | دورة متقدمة في الخدمات البنكية والخدمات الالكترونية |
|                                    | دورة متقدمة في سياسات وإجراءات العمل                |
|                                    | دورات بالقرارات الصادرة عن مصرف سورية المركزي       |
|                                    | تطبيقات بازل 3                                      |
|                                    | محاسبة المصارف                                      |

#### سابعاً: اعتمادية الملف

|  |                           |
|--|---------------------------|
|  | اسم الموظف شاغل الوظيفة:  |
|  | توقيع الموظف شاغل الوظيفة |
|  | اسم المدير المباشر :      |
|  | توقيع المدير المباشر      |
|  | التاريخ :                 |

الجدول (1-11) بطاقة وصف وظيفي - مشرف التدقيق الداخلي:

| أولاً: تفاصيل الوظيفة  |   |
|--|---|
| الدائرة : التدقيق الداخلي  | المسمى الوظيفي : مشرف التدقيق الداخلي   |
| المدير المباشر: نائب مدير التدقيق الداخلي  |   |
| ثانياً: المسؤوليات الرئيسية  |   |
| مؤشرات قياس المهام   | المهام الرئيسية   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● نسبة تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطة ضمن الإطار الزمني</li> <li>● دقة التقارير والملاحظات التي يتم تقديمها لمدير التدقيق</li> <li>● تقييم اداء المدققين وجودة التقارير المقدمة من قبلهم</li> <li>● نسبة خفض المخاطر</li> </ul> | اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ خطة عمل الدائرة الموضوعة   |
|  | إتباع الجودة والمعايير الدولية في عملية التدقيق   |
|  | التأكد من التزام البنك بالقوانين والأنظمة النافذة وتعليمات مجلس النقد والتسليف وسياسات وإجراءات العمل المعتمدة لدى البنك أو   |
|  | مراجعة الأنظمة المعمول بها والمعتمدة لدى البنك والتأكد من انسجامها مع الأنظمة النافذة   |
|  | متابعة الإجراءات التصحيحية المتخذة من قبل كافة الجهات المدقق عليها ومدى كفاية الإجراءات في تحقيق الهدف الأساسي من عملية التدقيق وهو رفع مستوى الأداء وتقليل درجة الخطر إلى أدنى درجة مقبولة |
|  | إعداد أو مراجعة بعض تقارير التدقيق الداخلي قبل قيام مدير الدائرة برفعها إلى لجنة التدقيق والإدارة التنفيذية   |
|  | المشاركة في إعداد برامج التدقيق الداخلي للدوائر والأقسام المختلفة   |
|  | الإشراف على تنفيذ كافة المهام الغرضية التي يتم تكليف الدائرة بها من قبل المصرف المركزي وذلك بناءً على تكليف من مدير الدائرة   |
|  | الالتزام بالتأكد من صحة الملاحظات قبل توجيهها إلى الجهات المعنية  |
|  | مراجعة ومتابعة أعمال المدققين والمهام الموكلة إليهم بناءً على تكليف مدير التدقيق  |
|  | إبداء الرأي و المشاركة في تقييم المدققين بناءً على طلب من مدير التدقيق  |
|  | المشاركة في إعداد خطة دائرة التدقيق الداخلي السنوية   |
|  | المشاركة في اللجان المختلفة لدى البنك كدور استشاري بناءً على تنسيب مدير التدقيق الداخلي   |
|  | تدريب موظفين الدائرة والموظفين من دوائر أخرى بناءً على تكليف من مدير التدقيق  |
|  | التأكد من عدالة القوائم و البيانات المالية بشكل ربع سنوي  |
|  | الإشراف على أو تدقيق التقارير الدورية (سيولة ، كفاية ، مخصصات)  |
| إعداد واستخراج التقارير المختلفة من نظام المعلومات الإداري بناءً على متطلبات العمل   |   |

### ثالثاً: المؤهلات العلمية

بحد أدنى درجة البكالوريوس في أحد الاختصاصات التالية ( محاسبة ، تأمين ومصارف )

### رابعاً: الخبرة العملية المطلوبة

خبرة مصرفية لمدة سبع سنوات بحد أدنى في مجال التدقيق الداخلي وعشر سنوات في مجال العمل المصرفي

### خامساً: الكفاءات الفنية والسلوكية وفق المسار الوظيفي المخطط:

| مستوى الكفاءة | الكفاءة المطلوبة  |
|---------------|---|
| معرفة تامة    | معرفة تامة بمعايير التدقيق الدولية وفقاً لأفضل الممارسات                      |
| معرفة تامة    | معرفة تامة بخدمات ومنتجات البنك   |
| معرفة تامة    | معرفة تامة بالسياسات والإجراءات التي تحكم العمل وتحديثاتها الداخلية والخارجية |
| معرفة تامة    | معرفة تامة بتعليمات مصرف سورية المركزي ومديرية مفوضية الحكومة لدى المصارف     |
| معرفة تامة    | القدرة على اتخاذ القرار   |
| معرفة تامة    | المتابعة  |
| معرفة تامة    | الموضوعية والأمانة في العمل   |
| معرفة تامة    | إدارة الوقت   |
| معرفة تامة    | التفويض   |
| معرفة تامة    | روح المبادرة  |
| معرفة تامة    | التخطيط و التنظيم   |
| معرفة تامة    | تطوير وتدريب الموظفين   |

### سادساً: الدورات التدريبية المطلوبة وفق المسار الوظيفي المخطط :

|   |   |
|---|---|
| مهارات إدارة الصراعات التنظيمية             | تدقيق أعمال الخزينة   |
| مهارات تشخيص وتحليل المشكلات و اتخاذ القرار | تدقيق أنظمة المعلومات CISA                                  |
| التخطيط الاستراتيجي                         | دبلوم معايير المحاسبة الدولية DIFR                          |
| إدارة الوقت والأولويات وضغوط العمل          | إدارة مخاطر الائتمان  |
| بناء فرق العمل                              | الكفالات المصرفية وخطابات الضمان والبنوك والمراسلة والسويفت |
| تدريب المدربين                              | الحوكمة والامتثال   |

### سابعاً: اعتمادية الملف

|  |                           |
|--|---------------------------|
|  | اسم الموظف شاغل الوظيفة:  |
|  | توقيع الموظف شاغل الوظيفة |
|  | اسم المدير المباشر :      |

|  |                      |
|--|----------------------|
|  | توقيع المدير المباشر |
|  | التاريخ :            |

### الجدول (1-12) بطاقة وصف وظيفي - نائب مدير التدقيق الداخلي :

| أولاً: تفاصيل الوظيفة  |   |
|--|---|
| المسمى الوظيفي : نائب التدقيق الداخلي  | الدائرة : التدقيق الداخلي   |
| المدير المباشر: مدير التدقيق الداخلي   |   |
| ثانياً: المسؤوليات الرئيسية  |   |
| مؤشرات قياس المهام   | المهام الرئيسية   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• نسبة تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطة ضمن الإطار الزمني</li> <li>• دقة التقارير والملاحظات التي يتم تقديمها لمدير التدقيق</li> <li>• تقييم اداء المدققين وجودة التقارير المقدمة من قبلهم</li> <li>• نسبة خفض المخاطر</li> </ul> | اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ خطة عمل الدائرة الموضوعية  |
|  | إتباع الجودة والمعايير الدولية في عملية التدقيق   |
|  | التأكد من التزام البنك بالقوانين والأنظمة النافذة وتعليمات مجلس النقد والتسليف وسياسات وإجراءات العمل المعتمدة لدى البنك أو   |
|  | مراجعة الأنظمة المعمول بها والمعتمدة لدى البنك والتأكد من انسجامها مع الأنظمة النافذة   |
|  | مراجعة صحة ومصداقية البيانات المالية  |
|  | تقييم مدى فعالية وملائمة الأنظمة المتبعة لقياس المخاطر المصرفية   |
|  | متابعة الإجراءات التصحيحية المتخذة من قبل كافة الجهات المدقق عليها ومدى كفاية الإجراءات في تحقيق الهدف الأساسي من عملية التدقيق وهو رفع مستوى الأداء وتقليل درجة الخطر إلى أدنى درجة مقبولة |
|  | إعداد أو مراجعة بعض تقارير التدقيق الداخلي قبل قيام مدير الدائرة برفعها إلى لجنة التدقيق والإدارة التنفيذية   |
|  | المشاركة في إعداد برامج التدقيق الداخلي للدوائر والأقسام المختلفة   |
|  | الإشراف على تنفيذ كافة المهام الغرضية التي يتم تكليف الدائرة بها من قبل المصرف المركزي وذلك بناءً على تكليف من مدير الدائرة   |
| الالتزام بالتأكد من صحة الملاحظات قبل توجيهها إلى الجهات المعنية   |   |

|   |
|---|
| مراجعة ومتابعة أعمال المدققين والمهام الموكلة إليهم بناءً على تكليف مدير التدقيق        |
| إبداء الرأي و المشاركة في تقييم المدققين بناءً على طلب من مدير التدقيق                  |
| المشاركة في إعداد خطة دائرة التدقيق الداخلي السنوية                                     |
| المشاركة في اللجان المختلفة لدى البنك كدور استشاري بناءً على تنسيب مدير التدقيق الداخلي |
| تدريب موظفين الدائرة والموظفين من دوائر أخرى بناءً على تكليف من مدير التدقيق            |
| التأكد من عدالة القوائم و البيانات المالية بشكل ربع سنوي                                |
| الإشراف على أو تدقيق التقارير الدورية (سيولة ، كفاية ، مخصصات)                          |
| إعداد واستخراج التقارير المختلفة من نظام المعلومات الإداري بناءً على متطلبات العمل      |

### ثالثاً: المؤهلات العلمية

بحد أدنى درجة البكالوريوس في أحد الاختصاصات التالية ( محاسبة ، تأمين ومصارف )

### رابعاً: الخبرة العملية المطلوبة

خبرة مصرفية لمدة عشر سنوات بحد أدنى في مجال التدقيق الداخلي 15 سنة في مجال العمل المصرفي

### خامساً: الكفاءات الفنية والسلوكية وفق المسار الوظيفي المخطط:

| مستوى الكفاءة | الكفاءة المطلوبة  |
|---------------|---|
| معرفة تامة    | معرفة تامة بمعايير التدقيق الدولية وفقاً لأفضل الممارسات                      |
| معرفة تامة    | معرفة تامة بخدمات ومنتجات البنك   |
| معرفة تامة    | معرفة تامة بالسياسات والإجراءات التي تحكم العمل وتحديثاتها الداخلية والخارجية |
| معرفة تامة    | معرفة تامة بتعليمات مصرف سورية المركزي ومديرية مفوضية الحكومة لدى المصارف     |
| معرفة تامة    | القدرة على اتخاذ القرار   |
| معرفة تامة    | المتابعة  |
| معرفة تامة    | الموضوعية والأمانة في العمل   |
| معرفة تامة    | إدارة الوقت   |
| معرفة تامة    | التفويض   |
| معرفة تامة    | روح المبادرة  |
| معرفة تامة    | التخطيط و التنظيم   |

|   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| معرفة تامة  | تطوير وتدريب الموظفين             |
| <b>سادساً: الدورات التدريبية المطلوبة وفق المسار الوظيفي المخطط :</b> |                                   |
| مهارات إدارة الصراعات التنظيمية                                       | شهادة ضمان إدارة المخاطر          |
| مهارات تشخيص وتحليل المشكلات و اتخاذ القرار                           | اختبارات الجهد                    |
| مهارات صياغة الخطط الاستراتيجية                                       | التقنيات الحديثة للتدقيق والرقابة |
| إدارة الوقت والأولويات وضغوط العمل                                    |                                   |
| إدارة فرق العمل   |                                   |
| تطوير و تبسيط أساليب وإجراءات العمل                                   |                                   |
| أدوات وأساليب ضبط الجودة  |                                   |
| عملية التفويض الإداري   |                                   |
| <b>سابعاً: اعتمادية الملف</b>   |                                   |
|   | اسم الموظف شاغل الوظيفة:          |
|   | توقيع الموظف شاغل الوظيفة         |
|   | اسم المدير المباشر :              |
|   | توقيع المدير المباشر              |
|   | التاريخ :                         |

الجدول (1-13) بطاقة وصف وظيفي - مدير التدقيق الداخلي:

| أولاً: تفاصيل الوظيفة   |  |
|---|--|
| الدائرة : التدقيق الداخلي   | المسمى الوظيفي: مدير التدقيق الداخلي   |
|   | المدير المباشر: رئيس مجلس الإدارة  |
| ثانياً: المسؤوليات الرئيسية   |  |
| مؤشرات قياس المهام  | المهام الرئيسية  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● نسبة تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطة ضمن الإطار الزمني</li> <li>● نسبة خفض المخاطر</li> </ul> | وضع استراتيجية التدقيق إعداد خطة دائرة التدقيق الداخلي السنوية   |
|   | وضع سياسات دائرة التدقيق الداخلي و تطويرها بشكل مستمر  |
|   | وضع إجراءات التدقيق الداخلي وتحديثها بشكل مستمر  |
|   | مراجعة كافة التقارير والمذكرات قبل رفعها الى الجهات المعنية  |
|   | توزيع مهام التدقيق المختلفة على موظفي الدائرة و الاشراف على كافة مهام التدقيق التي يتم انجازها من كافة موظفي الدائرة ومتابعة نتائج المهام المختلفة |
|   | التأكد من تحقيق واتباع الجودة والمعايير الدولية في عملية المراجعة وكتابة التقارير  |
|   | تقديم الاستشارات المختلفة لإدارة البنك   |
|   | وضع مبادئ منهجية لتقييم المخاطر ومراجعتها وتعديلها دورياً  |
|   | فحص وتقييم مدى كفاية وفعالية أنظمة الضبط الداخلي   |
|   | القيام بأية عمليات تحقق خاصة   |
|   | المشاركة في اللجان المختلفة لدى البنك كدور استشاري   |
|   | الإشراف على برامج التدريب الخاصة بموظفي الدائرة واقتراح المناسب لهم  |
|   | متابعة مدى تنفيذ التوصيات الموضوعة لكافة مراكز العمل والنتيجة عن مهام التدقيق المختلفة   |
|   | الإشراف الإداري والتنفيذي على أعمال دائرة التدقيق الداخلي والتحقق من سير تنفيذ العمل وفق الإجراءات المعتمدة والمعايير الدولية                      |
|   | القيام بأي مهام يتم طلبها من قبل رئيس أو أعضاء لجنة التدقيق أو أي مهام مراجعة خاصة من قبل مصرف سورية المركزي.                                      |
| مراجعة الأنظمة الموجودة لدى البنك للتأكد من مدى تقيدها بالقوانين و سياسات وإجراءات العمل  |  |



### ثالثاً: المؤهلات العلمية

بحد أدنى درجة البكالوريوس في أحد الاختصاصات التالية ( محاسبة ، تامين ومصارف )

### رابعاً: الخبرة العملية المطلوبة

خبرة مصرفية لمدة 14 سنوات بحد أدنى في مجال التدقيق الداخلي 20 سنة في مجال العمل المصرفي

### خامساً: الكفاءات الفنية والسلوكية وفق المسار الوظيفي المخطط:

| مستوى الكفاءة | الكفاءة المطلوبة  |
|---------------|---|
| معرفة تامة    | معرفة تامة بمعايير التدقيق الدولية وفقاً لأفضل الممارسات                      |
| معرفة تامة    | معرفة تامة بخدمات ومنتجات البنك   |
| معرفة تامة    | معرفة تامة بالسياسات والإجراءات التي تحكم العمل وتحديثاتها الداخلية والخارجية |
| معرفة تامة    | معرفة تامة بتعليمات مصرف سورية المركزي ومديرية مفوضية الحكومة لدى المصارف     |
| معرفة تامة    | القدرة على اتخاذ القرار   |
| معرفة تامة    | المتابعة  |
| معرفة تامة    | الموضوعية والأمانة في العمل   |
| معرفة تامة    | إدارة الوقت   |
| معرفة تامة    | التفويض   |
| معرفة تامة    | روح المبادرة  |
| معرفة تامة    | التخطيط و التنظيم   |
| معرفة تامة    | تطوير وتدريب الموظفين   |

### سادساً: الدورات التدريبية المطلوبة وفق المسار الوظيفي المخطط :

|   |                                   |
|---|-----------------------------------|
| مهارات إدارة الصراعات التنظيمية             | شهادة ضمان إدارة المخاطر          |
| مهارات تشخيص وتحليل المشكلات و اتخاذ القرار | اختبارات الجهد                    |
| مهارات صياغة الخطط الاستراتيجية             | التقنيات الحديثة للتدقيق والرقابة |
| إدارة الوقت والأولويات وضغوط العمل          |                                   |
| إدارة فرق العمل                             |                                   |
| تطوير و تبسيط أساليب وإجراءات العمل         |                                   |
| أدوات وأساليب ضبط الجودة                    |                                   |
| عملية التفويض الإداري                       |                                   |

|                                 |                           |
|---------------------------------|---------------------------|
| مهارات إدارة الصراعات التنظيمية |                           |
| <b>سابعاً: اعتمادية الملف</b>   |                           |
|                                 | اسم الموظف شاغل الوظيفة:  |
|                                 | توقيع الموظف شاغل الوظيفة |
|                                 | اسم المدير المباشر :      |
|                                 | توقيع المدير المباشر      |
|                                 | التاريخ :                 |

## النتائج

### المعوقات التي تواجه سير عملية إدارة المسارات الوظيفية :

- الأوصاف الوظيفي الحالية قديمة ولا تعكس إجراءات العمل الحالية.
- عدم وجود تحديد واضح للكفاءات المطلوبة لأداء المهام ضمن كل مستوى وظيفي وبالتالي عدم وضوح صورة الكفاءات المطلوبة للانتقال إلى المستوى الوظيفي اللاحق .
- غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الموظفين والمدراء المباشرين ونقص المعلومات حوله وسبل تطويره .
- نقص مهارات المديرين في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين وإرشادهم ومساعدتهم وتوجيههم مهنيًا .
- تردد وعدم قناعة العامل بمهنته ومساره الوظيفي.
- عدم وجود نظام للحوافز (المادية والمعنوية ) مرتبط بإدارة المسار الوظيفي مما يساعد على زيادة معدل الدوران الوظيفي .
- اعتماد المنظمة على أسلوب تقييم الأداء الإجمالي بما لا يسمح منح الموظف تغذية مرتدة تساعده في تخطيط مساره الوظيفي.

### أثر تطبيق نتائج البحث على وظائف الموارد البشرية :

1. **التدريب (Training):** من خلال نتائج البحث تم تحليل مستويات الخبرة والمهارات الحالية للعامل ومقارنتها بالمستويات المطلوبة للخطوة القادمة في المسار الوظيفي والتعرف على الفجوة التي بينهما، وملؤها بالتدريب والرعاية المهنية (mentoring)، وبذلك أصبحت العملية التدريبية منظمة ومبنية على إحلال مفهوم المسار الوظيفي وتسلسله محل التدريب العشوائي، وبذلك يستطيع العامل المضي قدماً في مساره الوظيفي بعد نجاحه في البرامج التدريبية المتعلقة به.
2. **الترقية الوظيفية (Promotion):** حيث أصبحت قرارات الترقية مبنية على أساس علمي وعلى احتياجات واضحة ومحددة سلفاً وليس على أساس الرغبات والآراء الشخصية .
3. **استراتيجية التدوير الوظيفي (Job Rotation):** حيث أصبح التدوير يتم بشكل مخطط يظهر الوظائف التي سينتقل لها العامل لاحقاً، بدلاً من ان يتم بشكل عشوائي، ويعد من أفضل الطرق التي يختبر العامل قدراته من خلالها وتزيد من معرفته وإدراكه حول طبيعة الوظائف ومعرفة محتواها

الوظيفي ومدى توافقها مع مساره الوظيفي، مما قد يفتح أمامه أبواباً جديدة لتطوير مساره وتعديله، الأمر الذي يتيح للعامل تكوين رؤية متكاملة عن مختلف الوظائف.

4. **الحوافز (Motivations):** من خلال نتائج البحث اعلاه أصبح من الممكن تطوير برامج للحوافز بنوعها المادية والمعنوية، بناءً على مهام ومسؤوليات العمل ومن خلال وضع أهداف ذكية لتحقيقها من قبل العاملين مما يثير دافعية العامل للعمل بجد والسير قدماً في مساره الوظيفي وتنمية الطاقة الإبداعية لديه وتحقيق طموحاته المستقبلية.

5. **النقل (Transfer):** حيث يعد النقل أحد أساليب إدارة المسار الوظيفي، لأنه قد يستخدم لزيادة خبرات العامل أو لمواجهة الجمود الوظيفي في آخر مراحل المسار الوظيفي للعامل، ويمكن أن يمثل حافزاً إيجابياً كلما انسجم مع ظروف العامل العائلية والشخصية وتوقعاته الشخصية.

6. **الاستقطاب (Recruitment):** فالعامل الذي يجد اهتماماً من المنظمة في إدارة مساره الوظيفي سيسعى جاهداً للعمل لديها لأنها تحقق طموحاته ورغباته الوظيفية.

7. **الإحلال الوظيفي:** يساعد تخطيط المسار الوظيفي من خلال رسم خرائط الإحلال الوظيفي في الكشف عن القيادات الإدارية الواعدة وتهيئة هذه الكوادر بدرجة عالية من المهارة، حتى تصبح جاهزة لملء الشاغر في المواقع القيادية، لأن الفراغ في هذه المواقع قد يولد نتائجاً سلبية كبيرة على المنظمة، مثل عدم القدرة على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب لحل بعض القضايا التي تتطلب الحل سريعاً.

8. **تقييم الأداء (Performance Assessment):** يعد الأداء عاملاً مهماً لإدارة المسار الوظيفي، لأنه من خلال التقييم المستمر للأداء يتم التعرف على مدى التقدم والنجاح في تحقيق أهداف المسار الوظيفي، والتعرف على المشكلات وإيجاد الحلول لها، ويساعد كذلك في كشف نقاط القوة والضعف في قدرات العامل ومهاراته التي قد تؤدي للتغيير المسار إذا لم يكن متوافقاً معها، ويوضح الشكل الآتي علاقة إدارة المسار الوظيفي مع استراتيجيات الموارد البشرية.

## التوصيات والمقترحات اللازمة لتطوير نظام إدارة المسار الوظيفي:

1. تزويد المنظمة العاملين بالمعلومات عن بيئة العمل، من خلال اللقاءات الدورية أو التدريب.
2. تشجيع العاملين على التفكير بتطوير مساراتهم الوظيفية من خلال تطوير سياسات الموارد البشرية وتطوير البرامج اللازمة مثل التدريب والترقية والنقل والتحفيز.
3. منح الموظف معلومات كافية عن التغذية المرتدة من قبل مديره المباشر فكلما زادت كمية هذه المعلومات، كلما زادت قدرة العامل على التحكم بالعوامل التي تؤثر على مساره.
4. تشجيع الحوار بين الموظف ومديره المباشر بما يعزز الثقة لدى الموظف ويساهم في كسر الجليد.
5. إتاحة الفرصة للعاملين للحصول على المعلومات اللازمة لإدارة مساهم الوظيفي، مثل خطوط المسار الواضحة وتوصيف الوظائف والمهارات اللازمة لبعض الأعمال، وهذا يتيح الفرصة للعامل لتطوير أهداف مساره، وإدارته بفعالية.
6. التدريب والتطوير المستمر لمواجهة حالات تغير الوظيفة لاكتساب معلومات ومهارات جديدة.
7. وجود استراتيجية واضحة مكتوبة ومعلنة للمسارات الوظيفية.
8. اعتماد أسلوب الإثراء الوظيفي الذي يزيد مرونة العمل والتنظيم ويفسح مجالاً للحرية أمام العامل واكتسابه مزيداً من الخبرات .
9. في حالات الجمود الوظيفي اعتماد الأساليب التالية :
  - أ- استخدام التدوير الوظيفي للقضاء على الملل.
  - ب- رفع أجر العامل مع بقاءه في وظيفته الحالية.
  - ج- تسريح العاملين أصحاب الأداء المنخفض باستمرار.

## المراجع

### 1- المراجع العربية :

أولاً - الكتب :

- 1- أبو بكر، مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الاسكندرية،2008.
- 2- المرسي، جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية-المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحاديوالعشرين،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية،2003.
- 3- ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية،ترجمة محمد عبد المتعال وعبد المحسن جودة، دار المريخ للنشر والتوزيع ،جدة،2003.
- 4- صالح، عادل والسالم، مؤيد، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-جدارا للكتاب الجامعي، عمان،2006.
- 5- عباس، سهيلة وآخرون، إدارة الموارد البشرية،دار وائل للطباعة والنشر ،عمان،1999.
- 6- عبد الباقي،صلاح الدين،السلوك الفعال في المنظمات،دار الجامعة الجديدة للنشر ،الاسكندرية،2002.
- 7- عقيلي، عمرو وصفي، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،2005.
- 8- علاقي،مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية-المنهج الحديث في إدارة الأفراد،دار زهران،جدة،1999.
- 9- ماهر، أحمد،المستقبل الوظيفي ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الاسكندرية،2009
- 10- مصطفى، أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية-منظور القرن الحادي والعشرين،حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف،2000.

## ثانياً - الرسائل العلمية :

- 1- المطيري، مشعل عبد الله، البرامج التدريبية وعلاقتها بالتخطيط للمسار الوظيفي - دراسة مطبقة على الضباط العاملين بقوات الأمن الخاص بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.
- 2- باشا، باسل، تأثير تطوير المسار الوظيفي على سلوكيات المواطنة التنظيمية - دراسة مقارنة بين المستشفيات الحكومية والخاصة ،رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس ،مصر، 2007.
- 3- بوراس ،فائزة ،تخطيط المسار الوظيفي -حالة مؤسسة الاسمنت-عين التوتة - باتنة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، الجزائر، 2008.
- 4- خونده، همام، أثر تنمية مهارات الذكاء العاطفي على تطوير المسار الوظيفي - دراسة مقارنة بين المصارف العامة والخاصة في سورية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة دمشق ،2010.
- 5- ديوب، أيمن، التنمية الإدارية وأثرها على تطوير المسار الوظيفي بالتطبيق على قطاع الدواء في مصر، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عين شمس، مصر، 2002.
- 6- عفرم، فاطمة جاسم، أثر تصميم نظام معلومات في رسم المسارات الموظفين الوظيفية وإحلالهم الوظيفي بالتطبيق على الجهاز الإداري في سورية - دراسة ميدانية ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة حلب، 2008.

## ثالثاً -الدوريات العلمية:

- 1- الياور، عفاف صلاح حمدي، تخطيط المسار الوظيفي لدى مديرات ووكيلات المدارس الثانوية في محافظة جدة في ضوء بعض المتغيرات -دراسة ميدانية، العلوم التربوية، الهدد الول الجزء الثاني، 2010.

## 2-المراجع الأجنبية:

### - Books:

- 1- Armstrong, Michael, A hand book of Human resource management Practice, Kogane page, London, 2009
- 2- Dessler, Gary, Human resource management, prentice Hall Inc, New Jersey, 2005.
- 3- Hirsch, Arlene S., How to be happy at work- A practical guide to career satisfaction, JIST Publisher INC, Indianapolis, 2004

### - Journals

- 1- Branett, B& Bradley, L, The impact of organizational support for career development on career satisfaction, Career Development international, vol (12), No (7), 2007.
- 2- Segers, J& Vos, A, Self-directed career attitude and retirement intentions, Career Development International, Vol (18), No (2), 2013.
- 3- Noe, R. A, Is career management related to employee development and promotion? Journal of organizational Behavior, Vol (17), No (2), 1996.

### - Dissertations:

- 1-Ronn, Maria, The Relationship Between Career Management and Organizational Commitment, Master of commerce, stellen bosch university, 2010.