

جامعة غليزان

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم النفس وعلوم التربية



محاضرات مقياس تسيير الموارد البشرية

موجه لطلبة السنة الثالثة عمل وتنظيم

من إعداد الاستاذ: المسوس يعقوب

السنة الجامعية 2024/2023

قائمة المحتويات

- 1- تطور النظرة للعامل البشري.....3
- 2- ماهية تسيير الموارد البشرية.....8
- 3- مهام ووظائف ادارة الموارد البشرية.....11
- 4- المهارات المطلوبة في ادارة الموارد البشرية.....14
- 5- الاستقطاب.....17
- 6- الاختيار، التنصيب، التثبيت.....19
- 7- التدريب والتكوين.....21
- 8- كيفية اعداد برنامج تكويني.....26
- 9- تقييم الاداء.....32
- 10- تقييم الاداء المعايير النسبية.....37
- 11- سياسة الاجور.....39



المحاضرة الأولى: مدخل إلى تسيير الموارد البشرية

التعريف والنشأة

تعريف إدارة وتسيير الموارد البشرية:

تندرج ضمن إدارة الموارد البشرية GRH مواضيع أساسية مثل شؤون الموظفين، والإدارة، والتوظيف، والتنقل... وهي عناصر مهمة لضمان السير الحسن للعمل في المؤسسة. كما تعرف على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة، هم أهم الموارد ومن واجبها أن تزودهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، وان تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها. (حسن بلوط، 2002: 18).

تعرف حمداوي الموارد البشرية بأنها "مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساهمهم الوظيفي (حمداوي، 2004: 25) ويعرف حبيب الصحاف في معجم إدارة الموارد البشرية إلى القول بأن "الموارد البشرية يطلق على قوة العمل في المنظمة، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج كالأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى، وهي تجعل من تلك العناصر معنى وفائدة للمنظمة، وتعتبر أكثرها فاعلية على تحقيق أهداف العمل

ويعرفها جون مارك JEAN MARK على أنها "مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمات، كما أنها أهم عناصر العمل والإنتاج. (Jean Marck) (2018, 2018 : 34)

أما العدلوني يعرفها على أنها عملية توظيف وقيادة العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة فالتوظيف يشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين، والقيادة تعني تهيئة الظروف التي تمكن العاملين من الأداء ثم تقويم الأداء لتحقيق الاحتياجات التدريبية، والتطويرية ومكافأة الأداء الممتاز، وتحفيز العاملين لمزيد من التفوق في الأداء.

لقد شهدت نهاية القرن التاسع عشر حتى عام 1945 ظهورًا حقيقيًا لهذه الوظيفة، وهنا لعبت المجموعات الكبيرة، وخاصة مجموعات السيارات مثل رينو Renault، دورًا مهمًا. ومن وجهة نظر باحثين فإن ترشيد الإنتاج (قبل ظهور أعمال تايلور في هذه الفترة بالذات) كان تحت تأثير المهندسين وكانت بداية ظهور العناصر الأولى التي هيكلت حياة الرواتب.

- في 27 ديسمبر 1890، ولد عقد العمل **le contrat du travail**
- شهد يوم 24 مايو 1864 ظهور حق الإضراب **le droit de grève**
- في عام 1910 ظهر قانون العمل **le code de travail**
- في عام 1919 تم إنشاء نظام الاتفاقيات الجماعية **les conventions collectives** وقد تمحورت الأنشطة الأولى لقسم شؤون الموظفين في **service du personnel** :
 - التوظيف؛
 - تعيين الأفراد في ورش العمل
 - ثم تتدخل مركزية الوظيفة والبحث عن الانسجام:
 - مركزية التوظيف.
 - تنسيق إجراءات التقييم (التنقيط) وأنظمة الأجور.
 - مراعاة النقابات والعوامل البشرية. (Rajaonarisoa, 2014)
- وقد مرت تسمية إدارة الموارد البشرية بعدة تغيرات عبر أزمنة مختلفة نتيجة لعدة عوامل داخلية وخارجية، يمكن رصد هذه التغيرات في:
 - حتى فترة السبعينيات، كنا نتحدث عن "إدارة شؤون الموظفين **Gestion du personnel**". يتلخص نشاطها في رؤية تشغيلية بسيطة لكشوف المرتبات والتشريعات الاجتماعية للأمن المادي.
 - وفي فترة التسعينيات، بدأ الحديث عن "إدارة الموارد البشرية **Gestion des Ressources Humaines**". ويمتد نشاطها إلى رؤية تكتيكية بفضل اللامركزية في الوظيفة. وهو يسلط الضوء على مفاهيم الكفاءات والمهارات العملية **savoir-faire**، ويربطها بالإدارة الاستشرافية للوظائف والمهارات **Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** ("GPEC").
 - أما اليوم فإننا نتحدث عن مفهوم "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، ويعتمد نشاطها على رؤية إستراتيجية تتمحور حول الفرد، وقابليته للتوظيف، ومستقبله، وتكلفته، واستبداله، وما إلى ذلك. مجالات تحديث وظيفة الموارد البشرية:
 - إن السرعة الفائقة التي تشهدها تطور المعرفة المعاصرة وقدرتها على أحداث التغيير جعلت الموارد البشرية أكثر مرونة وتحديثا، وقد ساهمت خمسة مجالات وحقول معرفية في تحديث معارفها وأساليب عملها نوجزها فيما يلي:
 - علم الاجتماع: ساهم في تطوير أهداف الموارد البشرية من خلال دراسة المجموعات الاجتماعية و فهم ديناميكيات المجموعة والسلوك التنظيمي وفي تحليل السياسات والتغيير الاجتماعي.
 - علم النفس: علم دراسة سلوك الفرد وردود أفعاله، ومحاولة فهم حاجيات العمال واستجاباتهم المختلفة.
 - القانون: مجموعة القوانين والأحكام القانونية التي تنظم العلاقات بين أفراد المجتمع.
 - الاقتصاد: دراسة أنشطة الإنتاج والتوزيع واستهلاك الثروات والسلع في المجتمع.

- الإدارة: ومهمتها الإشراف وضمان حسن سير العلاقات الاجتماعية المهنية.

تطور إدارة وتسيير الموارد البشرية:

بدأ مصطلح الموارد البشرية في الانتشار في الخمسينيات من القرن العشرين، خاصة في الولايات المتحدة، في سياق كانت فيه إدارة شؤون الموظفين تتطور نحو رؤية أكثر إستراتيجية وإنسانية. تمثل هذه الفترة نقطة تحول في الطريقة التي تنظر بها المؤسسات إلى موظفيها. وفي هذه المرحلة كانت فكرة "أن الأفراد يشكلون رأس المال البشري الأساسي للأداء والقدرة التنافسية للمنظمات" آخذة في التشكل. ويعتبر بيتر دراكر Peter Drucker (Lakanal, 2024) أحد المفكرين الذين ساهموا إلى حد كبير في نشر هذا النهج الجديد، حيث يعتبر أحد الآباء المؤسسين للإدارة الحديثة، فقد أصر دراكر على أنه لا ينبغي بعد الآن النظر إلى الموظفين كموارد إدارية بسيطة، بل كلاعبين استراتيجيين في قلب خلق القيمة للمنظمة. وكان لنظرياته تأثير كبير على تطور مفهوم إدارة الكفاءات وتنمية المهارات، الذي أصبح الآن محور اهتمام أقسام الموارد البشرية.

العوامل المساعدة على تطور إدارة الموارد البشرية :

ظهرت الحاجة إلى الاهتمام بالممارسات المستقلة للموارد البشرية عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال والعاملين في التعقيد ، وظهر ذلك واضحاً منذ الثورة الصناعية وظهور الآلات في مجتمعات العمل المختلفة . وفيما يلي نظرة سريعة للتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية :

الثورة الصناعية :

ظهرت هذه الثورة في القرن الثامن عشر بالمجتمع الغربي ، وكان ما يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة واحتياجها إلى عمالة متخصصة . وأدى ذلك إلى سوء ظروف العمل المختلفة ، وظهور فئة ملاحظين ومشرفين لم يهتموا بالعاملين ، كما كانت الرقابة على العمل روتينية ولذلك تطلب الاحتياج من هذه الفترة إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين .

ظهور الحركات العمالية :

مع مساوئ الثورة الصناعية ظهرت اتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم خاصة فيما يتعلق بأجورهم وساعات العمل .

الإدارة العلمية :

حاول تيلور أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل (دراسة الحركة والزمن)، والاختيار الجيد للعاملين وتدريبهم وإعطائهم أجور حافزة .

ظهور علم النفس الصناعي :

اهتم علماء النفس بدراسة ظهور مثل الإجهاد والإصابات وتحليل العمل وتطوير الاختبارات النفسية لاختيار العاملين .

ظهور حركة العلاقات الإنسانية :

اهتمت هذه الحركة بإنتاجية العاملين من حيث ضرورة الاهتمام بالعاملين بجانب ظروف العمل كما اهتمت بالنمط الإشرافي والخدمات المقدمة إليهم .

البدء في ظهور ممارسات إدارة الأفراد :

ظهر ذلك بوضوح في منظمات الجيش والحكومة (الخدمة المدنية) وذلك في شكل شروط للتعيين واستخدام الاختبارات النفسية والاهتمام بالأجور وخدمات العاملين وضع الفصل التعسفي .

البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد :

قامت بعض الشركات الكبيرة بتوظيف عاملين متخصصين في مجالات التوظيف والتدريب والأجور وخدمات العاملين والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين .

ظهور حركة العلوم السلوكية :

أثارت هذه الحركة (النصف الثاني من القرن العشرين) عملية تطوير ممارسات الأفراد تمشياً مع تطور العلوم السلوكية وذلك مثل تخطيط المسار الوظيفي للعاملين ومراكز التقييم الإدارية وإثراء الوظائف .. الخ .

تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات :

ظهر ذلك في إصدار تشريعات للعلاقة بين أصحاب الأعمال والعاملين تتعلق بالحد الأدنى للأجور والتأمينات والمعاشات والأمن الصناعي وصحة العاملين .

الشهادة المهنية :

اهتمت بعض المنظمات الدولية في تقديم شهادات مهنية في مجال إدارة الموارد البشرية مثل الشهادات التي تقدم في مجالات المحاسبة والتمويل والإدارة وفق نظام معين.

أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

-تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد

-لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية

-تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة

-تصنع الخطط المناسبة للتدريب.

-تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.

-تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

قائمة المراجع المعتمدة في تصميم المحاضرة:

عباس جواد، نجم العزاوي، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2019.

Rajaonarisoan, Toky Mahandry (2014). Le Management des Ressources Humaines,

Marie Lakanal (2024). L'histoire des Ressources Humaines.

Dimitri Weiss ,ressources himaine, edition d'organisation, 3 edition ,2005

المحاضرة الثانية: ماهية تسيير الموارد البشرية

تعريف الموارد البشرية

يمكن تعريفها بأنها جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين , والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها.

الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين , على اختلاف ميادين ومستوى نشاطهم , يستهدفون تحقيق أهداف معينة حددها التنظيم . وتستعمل المنظمة هذه الموارد البشرية من اجل تحقيق أهدافها وتصميم وتنفيذ استراتيجيتها ويتطلب اجاء التغيير لصالح المنظمة، اهتماما وتخطيطا مسبقا لتوجيه الافراد وتغيير تصرفاتهم في مختلف المجالات.

تعريف وظيفية التسيير:

التسيير بأنه تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط , التنظيم , التوجيه والرقابة , انه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها إن التسيير هو تنسيق الأنشطة والوسائل لإنتاج سلع وخدمات لزبائن معينين , أساس ذلك بنية قيادية متدرجة.

الاتجاهات النظرية في تسيير الموارد البشرية:

- الاتجاه الاقتصادي

يعتبر رواد هذه المدرسة الموارد البشرية كمورد ضروري لتحقيق أهداف المنظمة ويركز هذا الاتجاه على الجانب الاقتصادي حيث يتم تقسيم العمل بين العمال ويقاس أجر العامل على اساس النتائج المحققة ويميل هذا الاتجاه الى نظرية الادارة العلمية .

مدرسة العمليات الادارية :

وابرز روادها هنري فايول ويعتبر انصار هذه المدرسة بأن الموارد البشرية تشكل أحد الوظائف الاساسية الخمسة الضرورية لبقاء المنظمة حية وناجحة

نظرية علم النفس الصناعي:

قام علماء النفس بدراسة بعض الظواهر مثل تحليل العمل ، تطوير الاختبارات النفسية لاختيار العاملين المتقدمين للوظائف الشاغرة.

الاتجاه الاجتماعي / مدرسة العلاقات الانسانية:

اهتمت بإنتاجية العمال ونمط الإشراف والخدمات المقدمة لهم وظهر هذا الاتجاه كنتيجة لتجارب هاوثورن التي اشرف عليها "إلتون مايو".

الاتجاه التنظيمي:

يعتبر أنصار هذه المدرسة المورد البشري أحد الموارد الأساسية لمنظمات الأعمال ويركز على القوانين والإجراءات التنظيمية اللازمة لحسن تسيير الموارد البشرية.

المدرسة السلوكية:

يعتبر أنصارها أن سلوك العامل هو جوهر العمل الإداري، كما يرون أن التأهيل الإداري يجب أن يركز على أن أداء العاملين هو الذي يؤدي إلى بقاء ونمو المنظمة.

الاتجاه الاستراتيجي:

يعتبر رواد هذا الاتجاه أن الموارد البشرية مورد استراتيجي تتفاعل معه بقية الموارد الأخرى كما يجب الاهتمام بتطوير كفاءات العمال وتكوينهم وادماجهم في استراتيجياتها.

وظائف ادارة الموارد البشرية

1 - الوظائف الفنية: وتشمل تأمين وتهيئة قوة العمل ومكافئتها، تطويرها حمايتها ويمكن حصرها

فيما يلي:

- تحليل، توصيف وتصميم الوظائف ، وذلك من خلال معرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة والخصائص الفردية للأفراد المناسبين لها.

- الاستقطاب والاختيار والتعيين : ويتم بتحفيز المترشحين المناسبين على تقديم طلباتهم واختيار المترشحين الملائمين للوظائف الشاغرة وتعيينهم.

- تكوين وتطوير العمال : من خلال تدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم.

- توجيه وتحفيز العمال : أي التعرف على الاختلافات بين الأفراد وتوجيههم إلى السلوك الإيجابي ومكافئتهم على أداؤهم.

- تسيير المسارات الوظيفية : ويقصد بها المستقبل الوظيفي للأفراد وكيفية التخطيط له على المدى الطويل.

تقييم أداء العمال: أي معرفة مستوى أداء كل عامل مقارنة بالعمل المطلوب منه.

- نظام الدخل: أي مكافأة الأفراد على أساس أهمية الوظائف التي يقومون بها ومستويات الأداء المختلفة.

- الوظائف الإدارية: وهي الوظائف التي تساعد تنفيذ المهام الفنية للإدارة وهي:

- 1 - التخطيط: هو اعداد خطة عن نشاطات الادارة خلال فترة زمنية معينة ابتداءا من تحديد الاهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الاهداف.
- 2 - التنظيم: وهي تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة الاقتصادية بفعالية ، ويشمل كذلك كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم واعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الادارية والعلاقات فيما بينهم.
- 3 - الرقابة: وهي نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من ان النتائج تحقق الاهداف المقررة مسبقا في الخطة كما تمكن الرقابة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها ومدى التزام العاملين بشروط عملهم وبالاداء والسلوك الايجابي السليم .
- 4 - التوجيه والتحفيز: وهدفه وضع أنظمة التكوين والتطوير والتحفيز المناسبة لتقوية ارادة العامل وتوضيح مسؤوليته في العمل.
- 5 - مسؤوليات استراتيجية: وهو التفكير في مستقبل الادارة على المدى البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها : ويتطلب هذا الامر من مدير الموارد البشرية .

قائمة المراجع المعتمدة في تصميم المحاضرة:

- حسن ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية ، 1998.
نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

Jean Marck (2018) Gestion des ressources humaines, édition voidert, paris, p34

المحاضرة الثالثة: مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية

مهام إدارة الموارد البشرية

المهام المختلفة الموكلة إلى إدارة الموارد البشرية هي:

- إدارة سياسة الموارد البشرية
- تصميم خطط العمل
- إدارة الموارد البشرية
- إدارة العمليات المتعلقة بإدارة الوظائف والمهارات
- تنظيم التشاور والحوار الاجتماعي مع ممثلي الموظفين
- صياغة المقترحات المتعلقة بمجالات التحسين
- مراقبة تطبيق الالتزامات القانونية والتنظيمية
- التنظيم الإداري للموظفين
- تصميم الدعم للرصد والإدارة
- تصميم إجراءات إدارة شؤون الموظفين
- رصد وتحديث الوثائق المهنية والتنظيمية.

وظائف إدارة الموارد البشرية:

1 - الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية :

- تحليل العمل : يهدف التعرف على مواصفات الوظيفة ومن يشغلها .
- تخطيط القوى العاملة : يهدف تحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمنظمة وبالتالي تحديد احتياجاتها من العمالة كما ونوعاً .
- الاختيار والتعيين : يهدف وضع الفرد المناسب في المكان المناسب .
- تصميم هيكل الأجور : يهدف تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها .
- تصميم أنظمة الحوافز : يهدف إعطاء مقابل عادل للأداء التميز ، وقد يكون التحفيز فردي أو جماعي أو على أساس أداء المنظمة ككل .
- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين : يهدف تحفيزهم على الأداء من خلال تقديم مزايا عينية (معاشات ، تأمينات خاصة ، ..) وخدمات في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية .. وغيرها .
- التدريب : يهدف رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين .

تخطيط المسار الوظيفي : يهدف نقل وترقية وتدريب العاملين من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم . (فتحي ابراهيم، 2016:8)

2- الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية :

العلاقة مع النقابات : يهدف تنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية كالنقابات والتطرق لموضوعات الشكاوى والنزاعات العمالية والتأديب والفصل من الخدمة .
أمن وسلامة العاملين : يهدف الاهتمام بإجراءات الحفاظ على وحماية سلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم .
ساعات وجداول العمل : يهدف تحديد ساعات العمل والراحة والأجازات وفقاً لنظام يكفل كفاءة العمل .

3- الوظائف التنظيمية في إدارة الموارد البشرية :

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية : يهدف إحداث التغيير اللازم في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية بما يتناسب مع التغييرات في بيئة الأعمال وفي الأداء الداخلي للمنظمة .
نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية : يهدف توفير المعلومات الأساسية عن مشاكل واتجاهات وطبيعة العاملين داخل المنظمة .
الهيكل التنظيمي للموارد البشرية : يهدف الاهتمام بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد التنظيم الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة .

ويذهب باحثين آخرين الى أن أهم الوظائف المنوطة بإدارة الموارد البشرية هي:

- تخطيط الموارد البشرية: وهو يساعد داخليا على تحديد هجم الموارد والتنبؤ بالحاجات والشواغر وذلك حتى تتمكن الإدارة من توزيع الأفراد في الوقت المناسب والمكان المناسب والحجم المناسب. أما خارجيا فهو يؤدي إلى عدم إغفال العوامل والتأثيرات التي يمكن أن تعطل مسيرة المؤسسة، كما يساعد على مواجهة التحديات والتطورات الطارئة والمستجدة.
- اجتذاب واستقطاب الموارد البشرية
- تحفيز أداء الموارد البشرية
- الحفاظ على الموارد البشرية
- إدارة الموارد البشرية المتعددة الجنسيات (بلوط، 2002:24-25)

وانطلاقاً من هذه الأهداف تتجه إدارة الموارد البشرية إلى إتاحة الموظف لتحقيق ما يلي:

- فهم بيئة العمل والتكيف معها بشكل صحيح والتعامل بطريقة سليمة مع المواقف المختلفة التي يواجهونها أو سيواجهونها، من أجل الشعور بامتلاك وسائلهم الكاملة والثقة والقدرة،
- أن يتمتع بالحرية في تنظيم كثافة عمله وفقاً للمهام التي يؤديها وحكمه الخاص،

- القيام بالعمل أو المهمة حتى الانتهاء منها.
- ولتحقيق هذه الأهداف، لدى المدير وسائل عديدة للعمل:
- تنوع المهام،
- تقاسم السلطة،
- تقديم العروض الترويجية،
- زيادة الأجر،
- عرض المشاركة،
- السماح بتدريب وتكوين الموظفين، الخ.
- تعزيز التغيير

قائمة المراجع المعتمدة في تصميم المحاضرة:

- فتحي ابراهيم (2016). ادارة الموارد البشرية.
- بلوط، حسن ابراهيم (2002). ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان
- وسيلة حمداوي (2004). إدارة الموارد البشرية، منشورات مديرية النشر جامعة قلمة.

Benoit Grasser et Florent Noel, Ressources humaines, 2edition.

المحاضرة الرابعة: المهارات المطلوبة في إدارة الموارد البشرية

يجب أن يكون مدير الموارد البشرية قادراً على ربط الأبعاد المختلفة لمهمة إدارة الموارد البشرية من أجل الحصول على رؤية إستراتيجية شاملة تسمح له بتوجيه أعماله. لذلك يجب عليه تقديم مهارات إلزامية مثل:

- المعرفة بالقانون: قانون العمل والتشريعات الاجتماعية،
- المراقبة التنظيمية،
- الإدارة وهندسة التدريب،
- الحوار الاجتماعي والوقاية من المخاطر النفسية والاجتماعية، وإدارة العلاقات الاجتماعية،
- التدقيق الداخلي،
- إدارة الموارد البشرية، مؤشرات الموارد البشرية،
- تقنيات إجراء المقابلة،
- إدارة الموارد البشرية الدولية،
- تنظيم الأدوات المكتبية والرقمية،
- التحكم في إدارة الاستشراف للوظائف والمهارات. (Paris School of Business, 2024)

اثروظيفه الموارد البشرية على نجاح المؤسسة

هناك طرق محددة يمكن أن يظهر فيها هذا التأثير تتمثل في:

- ✓ تخفيض التكلفة غير الضرورية للعمل الإضافي من خلال زيادة الإنتاجية أثناء العمل في الأيام العادية.
- ✓ استبعاد الوقت الضائع للأفراد من خلال التنظيم الجيد للعمل.
- ✓ الحد من تكلفة دوران عمل الأفراد والبطالة من خلال ممارسة علاقات صناعية جيدة وخلق جو عمل يساعد على زيادة الرضا.
- ✓ تصميم نظام فعال للصحة والأمن لتقليل الخسارة في الوقت والناجحة عن الحوادث والإبقاء على التكلفة العلاجية وتعويزات العاملين في أدنى حد.
- ✓ تنمية وتدريب الأفراد بطريقة صحيحة لتمكينهم من تحسين قيمهم بالنسبة للمنظمة وإنتاج وبيع أفضل سلع وخدمات ذات جودة مرتفعة وبأدنى حد من التكلفة.

- ✓ تقليل التكلفة العالية لفقد المواد من خلال التخلص من العادات والاتجاهات السيئة للعمل، وشروط العمل السيئة والتي تقود إلى الأخطاء وعدم الاكتراث.
- ✓ تعيين أفضل الأفراد المتاحين على كل المستويات للحصول على أفضل ما لديهم ولتجنب الزيادة التي لا حاجة للمنظمة بها.
- ✓ الحفاظ على خاصية المنافسة في ممارسات الدعاية وبرامج المزايا والتي تمثل عوامل هامة في توفير مناخ تحفيزي وتدعيمي للأفراد.
- ✓ تشجيع الأفراد بل أداء آرائهم فيما يتعلق بزيادة وانخفاض التكاليف.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يمكن تحديد بعض العناصر الهامة للتخطيط الاستراتيجي والآثار المحتملة لها على تخطيط الموارد البشرية كالآتي:

1 - تحديد فلسفة المنظمة:

فأجل خطوة من خطوات الإدارة الإستراتيجية تتمثل في الإجابة على مجموعة من التساؤلات مثل :
- لماذا يوجد العمل أصلاً؟

- ما هي الإسهامات التي يمكن تحقيقها من جراء القيام بهذا العمل؟

- ما هي دوافع أو قيم المديرين وأصحاب العمل؟

فمثلاً بالنسبة لمنظمة ما قد يمثل تقديم وتوفير فرص للتوظيف والترقية للأفراد فرضاً هاماً يبرر وجود هذه المنظمة في مجال الأعمال.

2- دراسة الظروف البيئية:

وهي تنطوي على تحديد ماهية التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية التي تحدث في البيئة الخارجية، فحسب الفرص أو التهديدات وتتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها: عرض العمالة، والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، والتغير التكنولوجي السريع.

3- تقييم نقاط القوة والضعف للمنظمة:

أي تحديد ماهية العوامل التي قد تقوي أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة ومن أمثلة المشاكل الشائعة التي قد تعوق التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة هي: وجود بعض العاملين كبار السن، أو التح... الزائد للقوى العاملة والذي يحد من القدرة على الحراك للأفراد في المراكز الرئيسية أو النقص في فرص الترقية للأفراد وذوي الاحتمالات المستقبلية العالية.

4- تنمية الأهداف والغايات:

أي تحديد ماهية أهداف المبيعات أو الأرباح، أو العائد على الاستثمار المطلوب لتحقيقه؟ وما هو الزمن المحدد المطلوب لتحقيق هذه الأهداف من خلاله وكلما تمكن المديرون من تحقيق هذه الأهداف كلما زاد الالتزام في الاستراتيجيات المحددة.

5- تنمية الاستراتيجيات:

أي تحديد مجموعة الأفعال والتصرفات التي يجب أن تتبعها المنظمة لتحقيق وترقية أهدافها؟ وما هي البرامج اللازمة لتحقيق وتنفيذ الاستراتيجيات؟ وما هي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية والموارد البشرية.

وفي هذا المجال يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل وانتهاء خدماتها كل هذا يفرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة ويمثل هذا نقطة التقاء تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي.

مراجع تصميم المحاضرات:

وسيلة حمداوي (2004). إدارة الموارد البشرية، منشورات مديرية النشر جامعة قلمة.

Paris School of Business (2024) Gestion des ressources humaines, qu'est ce que c'est
,<https://www.psbedu.paris/fr/actus/management-des-ressources-humaines-quest-ce-que-cest>

Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, Jean Pralong – gestion des ressources humaine, 4 edition DUNOD ,2012.

المحاضرة الخامسة : الاستقطاب

مفهوم الاستقطاب

- هو اكتشاف الافراد أو القوى العاملة وجذبهم لملء الوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة.

و يمكن تعريفها ايضا

هي مجموعة النشاطات المنظمة الخاصة بالبحث وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب.

أهمية عملية الاستقطاب

- تتم عملية الاستقطاب المرشحين عبر عدة مراحل أهمها
- أ- تحديد الحاجة لعاملين اضافيين : يتم طرح أسباب هذه الحاجة كزيادة كمية العمل أو خلق مشروع جديد أو ظهور وظائف جديدة
- ب- تحديد أسلوب تلبية الطلب : يتم بالتعيين أو الاستعانة بعمالة مؤقتة
- ت- تحديد مصدر الحصول على الموظفين الجدد : عن طريق المصادر الداخلية أو الخارجية.
- تحديد الوسيلة المناسبة لاستقطاب المترشحين (وسيلة حمداوي، 2004)

أهداف على عملية الاستقطاب:

- توفير الاعداد الملائمة من القوى العاملة
 - تقليل عدد الافراد غير المؤهلين للعمل
 - المساهمة في استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين المناسبين
- مصادر عملية الاستقطاب

تتضمن اساسا في مصدرين هما

- 1 - المصادر الداخلية، ويعتمد عليها خصوصا في حالة الحاجة الى خبرات لا تتوافر خارج المنظمة أو في حالة الوظائف الاشرافية في مختلف المستويات التنظيمية ويكون ذلك من خلال:

أ - عملية النقل بين الوظائف المختلفة: وذلك من خلال تغيير الموقع الوظيفي من مكان لآخر عن طريق نقل الافراد المناسبين من حيث الخبرة والاهلية ، ويلجأ الى هذا النوع حينما لا تتوافر لدى المصادر الخارجية الخبرات المناسبة .

ب -الترقية: وذلك بترقية العمال من مواقع ادارية دنيا الى مواقع ادارية اعلى ، وتكون بمثابة المكافئة للموظفين العاملين لديها على الصعيد المادي أو المعنوي.

ت -الترقية بالاقدمية: ويوكون باعتماد الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في وظيفة معينة ، وبعد انقضاء مدة زمنية محددة يتم ترقيته الى درجة وظيفية اعلى في السلم الوظيفي والمالي.

ث - الترقية بالاختبار: ويقوم هذا الاسلوب على اساس الجدارة والمهارة التي يتمتع بها الموظف المعني وغالبا ما يتم استخدامه لتغطية الحاجات الوظيفية في المراكز الادارية العليا.

2 - المصادر الخارجية: عندما لا تتوفر المصادر الداخلية لشغل الوظائف تلجأ المنظمة الى :

أ - التقدم المباشر للمنظمة: يتقدم الافراد بطلبات الترشيح والتي تتضمن البيانات الكاملة عنهم من مستوى تعليمي، مهارات ، قدرات، وعند الحاجة يتم الاختياؤ من بين تلك الطلبات.

ب -الاعلان: تختار المنظمة الوسيلة المناسبة للاعلان عن الوظيفة الشاغرة مثل التلفزة ، الصحف ، المجلات ، الراديو ويتم تلقي الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد

ت -المدارس والجامعات: بعد اجراء الطلبة للتربصات العملية تتمكن من تقييم الافراد والاختيار من بينهم بعد تخرجهم.

ث -مكاتب التوظيف: منها العمومية والخاصة حيث تهتم هذه المكاتب باستقطاب المرشحين واختيارهم تبعا لاحتياجات ورغبات المنظمة.

مراجع تصميم المحاضرات:

وسيلة حمداوي (2004). إدارة الموارد البشرية، منشورات مديرية النشر جامعة قلمة.

Jean Marck (2018) Gestion des ressources humaines, édition voidert, paris,
Marie Lakanal (2024). L'histoire des Ressources Humaines

المحاضرة السادسة: الاختيار

عملية الاختيار: وهي العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة الشاغرة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره.

معايير الاختيار:

يهدف التقليل من احتمال اختيار الاشخاص الغير ملائمين فإنه يعتمد على مجموعة من المعايير يمكن حصرها فيمايلي:

- أ - المستوى التعليمي: وهو المؤهل الدراسي، التخصص والتقدير الذي تحصل عليه المترشح.
- ب - الخبرة: ويمكن اعتبارها مؤشرا لإمكانية نجاح الفرد في عمله وتستعمل في أغلبية المنظمات.
- ت - الصفات الشخصية: مثل الحالة الاجتماعية، العمر، الجنس.

اجراءات الاختيار: ويمكن حصرها فيمايلي

المقابلة المبدئية وهي أول علاقة تتكون بين المرشح والمنظمة وتهدف الى التعرف على مؤهل المتقدم للوظيفة، خبراته ومواصفاته الشخصية الاساسية.

طلب التوظيف: يعطي طلب التوظيف بيانات عن الفرد يمكن استخدامها في عملية التصفية ، حيث يتم مقارنة مواصفات المرشحين مع متطلبات العمل حسب البيانات المقدمة والكشف عن الاشخاص المناسبين.

الاختبارات: هي الاكثر استعمالا من طرف المنظمات في عملية الاختيار وتعرف بتقييمها الموضوعي والسريع للمرشحين وهناك أنواع عديدة من الاختبارات منها اختبارات المعلومات ، الاداء ، النفسية، الشخصية، القدرات الذهنية ، وغيرها.

المقابلات : بعد اجراء الاختبارات يتم تصفية المرشحين وتحديد الاشخاص الذين ستجرى معهم المقابلات الشخصية، وتستعمل هذه التقنية من طرف اغلبية المؤسسات والغرض الاساسي منها هو الحكم عن قرب عن مدى صلاحية المرشحين للوظيفة و اختيار اكثرهم تطابقا لمتطلبات الوظيفة ، ولها عدة أنواع منها الفردية، الجماعية، الموجهة وغير الموجهة، المختلطة وغيرها.

قرار التعيين:

بعد التأكد من البيانات المقدمة للمنظمة والحصول على موافقة الادارة على المترشحين المختارين وبعد المفاضلة بين جميع المتقدمين للوظيفة يتم اصدار القرار النهائي للتعين.

الترشح للتعين:

بعد نتائج الاختبارات والمقابلات الشخصية والجماعية وبعد أخذ رأي المدير المشرف عليهم في المستقبل يتم تحضير كشوف بأسماء المترشحين المناسبين للتعين مع ملفاتهم لعرضهم على الادارة العليا لاستصدار قرارات التعيين.

الكشف الطبي

يهدف الكشف الطبي الى التأكد من صلاحية المرشحين من الناحية الطبية وتعتبر هذه المرحلة حاسمة بالنسبة للمترشحين ففي الاختبار الاخير الذي يجب اجتيازه للحصول على الوظيفة.

مراجع تصميم المحاضرات:

وسيلة حمداوي (2004). إدارة الموارد البشرية، منشورات مديرية النشر جامعة قلمة.
حمود، خضير كاظم و الخرشة، ياسين كاسب (2010). ادارة الموارد البشرية/ دار المسيرة الاردن

Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeire, Jean Pralong – gestion des ressources humaine, 4 edition DUNOD ,2012.

Dimitri Weiss ,ressources himaine, edition d'organisation, 3 edition ,2005

المحاضرة السابعة : التكوين

مدخل إلى مفهوم التكوين

1 - تعريف التكوين:

عرفه بوفلجة غياث (2002، 79) على أنه "مجموعة من النشاطات التي تهدف إلى ضمان الحصول على المعرفة والمهارات والاتجاهات الضرورية لأداء مهمة أو مجموعة من الوظائف مع القدرة والفعالية في فرع أو مجال من النشاطات الاقتصادية والمهنية".

التكوين عملية مستمرة تهدف إلى تنمية القدرات وصقل المهارات وزيادة الكفاءات التي تؤدي إلى تنمية الإنتاج و مضاعفة الخدمات و رفع مستوى الأداء .

"مجموعة من الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف والقدرات المهنية، مع الأخذ بعين الاعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل". ويضيف تعريفا آخر للتكوين: "هو مجموعة من الوسائل التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد لأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها". أكرم رضا (2003، 15-16)

هو إكساب الأفراد العاملين، المعرفة والمعلومات النظرية، والمهارات العملية المؤثرة على سلوكياتهم المستقبلية، ولذلك فإن التكوين وفق وجهة النظر هذه يركز على إكساب العاملين مهارات محددة مرتبطة بوظائفهم أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم.

2 - الجانب القانوني للتكوين:

القانون الجزائري الصادر سنة 1990 ألمّ بجمع وظائف مصلحة تسيير الموارد البشرية و نذكر منها على وجه الخصوص التكوين خلال العمل، فحسب القانون 90/11 المؤرخ في 21 أفريل 1991 المتعلق بعلاقات العمل، و الذي يتضمن المواد القانونية الخاصة بالعملية التكوين من المادة 57 إلى المادة 60 فإنه :

المادة 57:

يجب على كل مستخدم أن يباشر أعماله التي تتعلق بالتكوين وتحسين مستوى العمال، حسب برنامج يعرضه على اللجنة المشاركة لإبداء الرأي، كما يجب عليه في إطار التشريع المعمول به أن ينظم أعمالا تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية، ضرورية لممارسة مهنة معينة .

3 - أهداف التكوين:

1. زيادة الإنتاجية (بالنسبة للمؤسسة) و زيادة كفاءة العامل (للفرد).

2. رفع مستوى الأداء (بالنسبة للعمال) و تطوير مستوى الإشراف (بالنسبة للمشرفين و المؤسسة).
3. التخفيض من نسبة الغيابات و حوادث العمل (خاصة بالنسبة للعمال الجدد).
4. تحقيق التكامل ما بين خصائص المنصب و قدرات و كفاءة الفرد عن طريق تنمية قدراته ومهاراته اللازمة لشغل منصب معين.
5. - رفع المستوى المعرفي بصفة عامة.
6. - تدعيم شخصية المتكون و تعزيز مكتسباته.
7. - إعداده للإندماج في الحياة المهنية.
8. - تدريبه على الطرق الحديثة في العمل بالاعتماد على النصوص التشريعية والتنظيمية وتمكينه من تطبيقها في الميدان.
9. - دعم التشاور والعمل الجماعي والاشتراك في التخطيط والتقييم على كل المستويات بهدف ضمان المشاركة التلقائية لكل المهنيين (رشيد أورلسان: ب س، 280).
10. الحرص على التكيف مع الواقع الجزائري الذي يشهد تغيرات متسارعة.
11. القيام بعملية استشارية واسعة من طرف واضعي برامج التكوين للفئات المستهدفة لعملية تكوينية معينة. الحرص على التكيف مع مستجدات المعارف النظرية و التطبيقية الواردة إلينا من الخارج. (بن دريدي فوزي و بن الزين رشيد: 2002، 71).

4 - سياسة التكوين:

تعتبر من بين سياسات الموارد البشرية، إذ هي إحدى الوسائل التي تجيبنا عن توقعات العمال وذلك بتلبية رغباتهم في أفضل الظروف، ويمكن تعريفها بأنها جملة القواعد و الأسس التي توضع لتوجيه الأعمال المتعلقة بالتكوين و ضبطها و هي تعتبر كذلك الطريق إلى تحقيق الأهداف، و تحتوي على ثلاث أجزاء هي:

1 -وجهة نظر الإدارة: و تشمل على أهداف المؤسسة التي تريد تحقيقها من خلال عملية التكوين

2 -المسؤوليات والأدوار المحددة لكل فرد: في إطار إعداد برنامج التكوين يتم توزيع الأدوار

والمسؤوليات على جميع الفاعين في برنامج التكوين.

3 -ظروف نجاح التكوين:وتشتمل على مبادئ في فعالية التكوين.

و من شروط نجاح سياسة التكوين أن تتوفر على الخصائص التالية:

▪ القابلية للتطبيق.

▪ مكتوبة وموزعة حتى تكون ذات فعالية.

- معروفة و مفهومة لجميع الأفراد العاملين و الرؤساء في المؤسسة.
- أن تؤدي إلى تحقيق الأهداف على المستوى القريب و المتوسط و خاصة ما تعلق بالمستجدات المتعلقة بالتطورات التكنولوجية المتنوعة و المتسارعة.



5 - أنواع التكوين:

أ - التكوين أثناء الخدمة :

يعتبر هذا النوع من أكثر أنواع التكوين شيوعاً و تطبيقاً في المنظمات، نظراً لسهولة و لقلّة الأموال المنفقة عليه، و قد نجد إما الرئيس المباشر هو الذي يشرف على التكوين شخصياً، أو عن طريق أفضل الأفراد، و يعاتب على هذه الطريقة أنه تستنفذ الكثير من الوقت، و تعرّض الآلات التي يُدرب عليها العامل الجديد إلى التلف نتيجة ما يرتكبه من الأخطاء. إذن فالخسائر الناجمة عن هذا النوع من التكوين في هذه الحالة أكثر من فوائده

. "يعتبر هذا التكوين تكويناً مهنيًا مستمرًا، هدفه تعويض النقص المتعلق بالميدان الثقافي لأنه أساس ودعامة التكوين المهني. فمعارف التربية و تقنيات التدريس وأساليب التسير في تطور مستمر دائم، مما يجعل التكوين الأولي مهما كان مستواه و قيمته لا يستطيع لوحده تنمية قدرات المدرسين و المديرين و مواكبة التطور. (رشيد أورلسان: ب س، 281). وعليه فإن التكوين أثناء الخدمة ليس فقط للإطلاع على آخر المستجدات، بل لتدارك النقائص الناجمة عن التكوين الأولي، كما يسهم في مساعدته على تجاوز الصعوبات و العوائق التي تعترضه أثناء مزاولته لمهامه من خلال تنمية مهاراته باستمرار.

ب - التكوين خارج الخدمة :

و ينظم كثيرا داخل المنظمات لقلّة الأموال المنفقة عليه، و يُعطى للأفراد خارج أوقات العمل الرسمي سواء في مراكز التكوين المتخصصة أو في مراكز التكوين الخاصة بالجامعات أو الفنادق.

ج - التكوين التوجيهي:

يستخدم خاصة بالنسبة للأفراد الجدد في المنظمة، فهو لا يعتمد على تعريف الفرد بالأعمال التي ينبغي عليه القيام بها، بل يمتد ليشمل إعطاء كافة المعلومات المتعلقة بسياسات الأفراد في المنظمة، و إعطاءه نموذجا توضيحيا عن وظيفته و أهميتها في التنظيم و مركزها في الهيكل التنظيمي، كما يشمل أيضا تقديمه

لزملائه من الموظفين (تعريفه بهم).

د - التكوين للترقية :

إن التخطيط الجيد للمسار الوظيفي لكل أفراد التنظيم، يتيح الفرصة للفرد بتعلم بعض المهارات و القدرات للوظائف الأعلى عن طريق ملاحظته أثناء قيامه بوظيفته، أو أثناء ممارسته مهام وظيفية أعلى عندما يتغيب شاغل هذه الوظيفة.

هـ - التكوين على خدمة الزبون:

حيث أصبح للزبون أهمية كبيرة لدى المنظمات المعاصرة، إذ أن خدمة الزبون هي أحد المزايا التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها أعلى المنظمات لاسيما في ظل إدارة الجودة الشاملة.

6 - وسائل التكوين:

هناك عدة وسائل وأساليب تستخدم في التدريب، لكل منها قيمتها وأهميتها، وينبغي على المكون تنوع هذه الوسائل والأساليب لأنها تساعد على جودة التدريب والارتقاء بمستوى المتكولين، وأهم هذه الوسائل:

- "المحاضرة: وتعتبر من أكثر الوسائل استخداما وشيوعا، لأنها أسهل وسائل التدريب وأسرعها". (محمد منير مرسي: 2001، 179). تستعمل هذه الوسيلة في إمداد المتكولين بقاعدة نظرية حول موضوع التكوين. "إلا أنها في الغالب تمثل عملية اتصال من جانب واحد فقط حيث أن مجال المناقشة يكاد يكون محدودا للغاية في هذه الحالة". (كامل بربر: 2000، 171).
- دراسة الحالة: ويتم من خلالها استعراض و تطوير القدرة التحليلية، والتركيبية، التفكير المنطقي، الحكم العقلي، الاستنباط، التدليل، الإقناع وغيرها من المهارات مثل مهارة الاتصال في تقديم الأجوبة، إذا أخذت دراسة الحالة كتمرين جماعي فهي توفر كذلك وسيلة لتقويم أداء الجماعة ككل وقدرات الأفراد للعمل بفعالية كأعضاء في جماعة". (عبادة: 2000، 204).
- التدريب العملي: أي يغلب عليه الطابع التطبيقي وهو أهم الشروط الأساسية لعملية التعلم فكلما كان التكوين عمليا ساعد الفرد على اكتساب الخبرة الحقيقية من التدريب عن طريق الممارسة العملية، وقد يتم هذا التكوين في موقع العمل نفسه. (مرسي: 2001، 179).
- تمثيل الدور: ويتضمن هذا الأسلوب خلق موقف مهني حقيقي وإشراك المتدرب كطرف مباشر فيها، يواجه صراعا أو تناقضا معيناً، ويطلب منه علاجه بالسلوك الفعلي كما لو كان يعيشه في الحياة فعلا، ثم يطلب المدرب من كل فرد أن يبدي رأيه في الطريقة التي تصرف بها زميله وأن يقترح حلولاً يراها مناسبة لهذا الموقف. ويستخدم هذا الأسلوب عادة في التكوين والتدريب على القيادة الإدارية

وتدريب المشرفين، وغيرها من المجالات التي تتطلب تنمية مهارات التعامل مع الآخرين". (محمد نجيب شاويش: 2005، 242).

- كما أنّ تمثيل الدور يساهم بشكل كبير في اختيار العاملين وتحليل الحاجات التكوينية وتقييم نقائص المستخدمين.
- ويتميز أيضاً أنه يمد المشاهدين بمعلومات عن كيفية تأدية أدوار معينة، كما يمدّهم بالمعارف والمهارات، عن طريق الخبرة المكتسبة، مما يساعدهم على فهم أنفسهم بأنفسهم عن طريق الملاحظة والأداء والمناقشة". (بوفلجة غيات: 2006-59، 60).
- العصف الذهني: إنّ هذه الطريقة من وضع "اوسبورن"، وسميت بالعصف الذهني لأنّ العقل يعصف بالمشكلة ويفحصها ويمحصها. مجدي عبد الكريم (2000، 77) ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المكون بعرض مشكلة ويسأل المتكويّن أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، وأنّ العرض السريع للأفكار يحرر المتكويّن من الجمود ويشجعهم على المشاركة، مما يسهل على المكون العرض ويبعث بالثقة في نفوس المتكويّنين". (أمين ساعاتي: 1998، 167).

مراجع تصميم المحاضرات:

1. بوفلجة غيات، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط 2، وهران، 2006.
2. أكرم رضا، برنامج تدريب المدربين، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003.
3. رشيد أورلسان، التسيير البيداغوجي في مؤسسة التعليم، قصر الكتاب، (ب.ط)، البليدة، (ب.س).
4. بن دريدي فوزي وبن الدين رشيد، المعين في تكوين المتكويّنين، دار الهدى (ب.ط) عين مليلة، 2002.
- عبادة عبد العزيز، دراسة الحالات: منهج لتكوين أو تدريب المسيرين وتقويم أدائهم، التربية، مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 92، مصر، سبتمبر 2000
5. كامل بربر، الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والتوزيع، لبنان، 2000.
6. محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 2001.

المحاضرة الثامنة : كيفية إعداد برنامج تكويني

1 - تحليل وتحديد الاحتياجات التكوينية:

تعرف الاحتياجات التكوينية على أنها التغيرات المطلوب إحداثها، و يعتبر تحديدها هو البوصلة التي توجه التكوين توجيها صحيحا، ونستعمل لذلك تحليل العمل بوسائله كالملاحظة، المقابلة، الاستبيان. وللتنبه فإنه لا يمكن بناء أي مخطط أو برنامج تكويني ما لم يعتمد المكوّن على تحليل الاحتياجات للفئة التي يريد تكوينها، قصد ترتيب أولوياتها وأهميتها، فمنهجية تحليل الاحتياجات التكوينية هي خطوة عملية نحو عقلنة العملية التكوينية، وذلك بتحويل الاحتياجات إلى أهداف تكوينية نريد الوصول إليها من خلال عملية التكوين.

1.1 - أنواع الحاجات:

ويمكن حصرها في نوعين داخلية نفسية، وخارجية اجتماعية (Pierre casse 1998, P. 124)

أ- الحاجات النفسية:

تتميز بوعي المتكون بنقص معارفه، واستعداداته المهنية مما يبرز لديه مشكلات عويصة أو حاجزا في تفتح كمشخص أو كمسيرٍ رغبة منه في تحسين معارفه وسلوكاته واتجاهاته، وحينئذ يواجه قوى تدفعه إلى التكوين أثناء الخدمة.

ب- الحاجات الاجتماعية:

تتواجد جذورها في بيئة المتكون، ذلك أن ظروف العمل والمسؤولين والزملاء تضغط بدورها على المتكون بل أحيانا تعيق عملية التسيير ممّا تولد عنده الدافعية إلى التكوين، لتخفيف هذا الضغط. والنموذج النظري للعالم النفساني الصناعي ف. هيرزبيرغ F. Herzberg يتيح لنا أن نميز بين نوعين من الحاجات التكوينية وهي:

- * حاجات ملازمة للوسط المهني ذاته و ظروف العمل وتتميز بما يلي:
 - علاقة المتكون (المدير) مع مسؤوليه و اتجاهاته نحو التكوين.
 - علاقته مع الزملاء الذين سيساعدونه على استخدام معارفه و اتجاهاته.
 - علاقته بالتنظيمات الإدارية والسياسية للبيئة المستخدمة .
 - * حاجات مختصة بشروط المتكون (المدير) وتتميز بما يلي:
 - رغبة المتكون في التفوق في مهامه المهنية أي أن يكون أحسن وأكثر فعالية.
 - الأهمية المعطاة للمتكون للاعتراف بتميزه من قبل مسؤوليه.
 - تطلع المتكون إلى مسؤوليات أكثر.
 - رغبة المتكون في تطوير مهنته.
- ومن أجل أن يكون برنامج التكوين فعالا، فيجب أن يكون على 03 مراحل:

أ - تحليل المنظمة:

و يتطلب فحصاً و تشخيصاً لجميع العوامل التنظيمية كثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي وغيره، إذ أنّ كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد الحاجات التنظيمية، أي يحدد و يضمن الحاجة إلى التكوين في كل مجال من نشاطات المنظمة، فالتكوين ليس هدفاً في حد ذاته بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي، وان تحليل المنظمة يتطلب النقاط التالية: دراسة الأهداف الحالية المنظمة - دراسة تطور المنظمة - تحليل الهيكل التنظيمي.

إن الهدف الأساسي من هذا التحليل هو معرفة مدى توافق الهيكل التنظيمي مع النشاطات الرئيسية للمنظمة، هل هذا الهيكل أو الخريطة التنظيمية المعتمدة يساعد على تطور نشاط المنظمة؟ هل يسهل مسارها، هل الهيكل التنظيمي مبني على أساس علمي؟ هل متسلسل حسب الأولويات التنظيمية؟ هل المناصب المدرجة في الهيكل التنظيمي مدروسة حسب الشهادات؟ هل مهام هذه الوظائف تتوافق مع نشاطات المنظمة؟ كل هذه النقاط لا بد من التعرض لها خلال عملية التحليل حتى تستطيع المنظمة بناء هيكل تنظيمي متوازن و صلب قادر على دعم النشاط الرئيسي للمنظمة . بخوش الصديق (2006)

ب - تحليل المهام:

حيث تمثل دراسة الوظائف المتواجدة في المنظمة من حيث المسؤوليات، الأعباء و ذلك لتحديد التكوين المطلوب لكل وظيفة، وتحديد المعارف و المهارات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفعالية و يهدف تحليل المهام إلى تحديد الشروط و المؤهلات الواجب توفرها لإنجاز العمل، و يتم ذلك من خلال وضع مواصفات شاغل المنصب أو الوظيفة و أهداف الوظيفة و معدلات الأداء.

كما يمثل دراسة الوظائف المتواجدة في المنظمة من حيث المسؤوليات و الأعباء لتحديد التكوين المطلوب لكل وظيفة و تحديد المعارف و المهارات المطلوبة لإنجاز الوظيفة بفاعلية . و يتم معرفة حاجات التكوين من خلال هذا المستوى، عن طريق المقارنة بين نتائج الوظائف و ما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل فعالة، و بين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها، فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لأدائها، معنى ذلك وجود فجوة و حاجة للتدريب و التنمية . (عمر و صفي عقيلي: 2005، 460)

ج - تحليل الفرد:

و يتم عن طريق تحليل المعلومات الخاصة بالأفراد (الكفاءات و القدرات) و مقارنتها بالمواصفات المطلوبة لأداء العمل بفعالية، و من ثم تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى التكوين، و يمكن الاعتماد على عدة طرق و تقنيات لجمع المعلومات بخصوص منصب العمل، ملف المسار المهني، المقابلات. و يعد هذا المستوى هماً و غنياً، لكونه يزودنا بمعلومات واضحة و دقيقة، حيث أن هذا المستوى يبين لنا من يحتاج من الموارد البشرية في المنظمة إلى تكوين و تنمية، سواء لعلاج نقاط ضعفه، أو تدعيم جوانب القوة لديه، لتطوير أداءه الحالي و تحسينه في المستقبل، وهذا يتم من خلال برامج التكوين التي ستوضع لاحقاً في إطار تنمية الموارد البشرية، و الشيء الذي يميز هذا المستوى هو أنه يعتمد على تحليل أداء

الأفراد من خلال تحديد نقاط القوة و الضعف في أداء مهامهم، و هذا بحد ذاته يساعد كثيرا في معرفة و تحديد طبيعة الحاجات التكوينية و التنموية للأفراد". (بخوش الصديق: 2006، 10).

2- صياغة برنامج التكوين:

1-2 صياغة الأهداف الإجرائية للتكوين:

يتضمن تصميم برنامج التكوين عملية تحديد الأهداف و التي تكون حسب احتياجات التكوين المحددة سابقا، و يشير الهدف إلى مقدرة المتكون على تطبيق ما تعلمه خلال الفترة التكوينية بعد التحاقه بمنصب عمله. و غالبا ما يكون لتصحيح الأخطاء أو تخفيض مدة انجاز عمل معين. و الهدف الإجرائي هو الصيغة المكتوبة التي تحدد المهارات الأدائية و العقلية و الاتجاهات و العلاقات البينية، المطلوب من المتكون اكتسابها و إتقانها عند انتهاء البرنامج التكويني.

أنواع الأهداف	خصائصه
العقلي و الذهني	يتضمن المعارف و المعلومات المتعلقة بالمفاهيم و المصطلحات و الحقائق و المبادئ التقنية.
الأدائي	يتضمن استخدام الأدوات و الآلات و المعدات و مساعدات العمل و يتعلق بكيفية العمل
الإتجاهي	يتعلق بالجانب الانفعالي و الوجداني أو بأخلاق المهنة و آدابها و سلوكياتها
العلاقات البينية للأفراد	يتعلق بالجانب الإنساني و علاقات العمل، و يتضمن حل المشكلات و تنمية روح الفريق و معنويات العمل.

2-2 وضع المنهاج التكويني:

و يقصد به الموضوعات أو المواد و محتواها التي ستدرس أو يكون عليها المتكونين، و يتم تحديدها في ضوء الاحتياجات، و حتى يكون المنهاج التكويني فعالا و يحقق الأهداف المطلوبة، يجب أن يكون نابعا من البيئة الواقعية و ليس مستوردا، و لا يجب أن تكون المعلومات قديمة و مكررة بل جديدة و مستحدثة.

3-2 الوسائل البيداغوجية للتكوين:

يتعين قبل القيام بتنفيذ البرنامج التكويني، توفير كافة الإمكانيات الوسائل اللازمة للتكوين، ويشمل هذا مكان التكوين المناسب، الأدوات و المعدات، الوسائل السمعية بصرية والتصويرية التي يتطلب التكوين

استعمالها. ويشمل هذا أيضا إعداد النماذج و المطبوعات التي يتطلب التكوين استهدافها أو الرجوع إليها علما انه من الضروري تعيين مدير إداري أو منسق للإشراف على سير و تنفيذ البرنامج التكويني و ذلك لمعالجة ما يظهر من مشاكل أثناء تنفيذه.

4-2 تحديد فترة التكوين:

حيث لا توجد فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تكويني، إذا تختلف المدة من برنامج لآخر لعدة اعتبارات أهمها:

- المنهاج التكويني: طبيعة و نوعية المشكلات التي يعالجها و المهارات التي يراد إكسابها للمتكونين.
- الإمكانيات المتاحة: كسرعة حاجة المؤسسة للمتكونين أو عدم إمكانية المنظمة للاستغناء عن المتكونين ليتفرغوا أكثر من مدة زمنية (طبيعة المصلحة تفرض اعتباراتها).
- الأساليب التكوينية المستخدمة: بحيث أن هناك أساليب يتطلب استخدامها وقت أطول من أساليب أخرى من أساليب أخرى، و في دراسة أثبتت بأن التكوين الموجه إلى المشكلات المتعلقة بالفرد أو الرغبة في تغيير سلوك العمل، فإن عملية التكوين تتطلب مراحل طويلة و مستمرة (تغيير اتجاهات).

5-2 تحديد مكان التكوين:

يتم تحديد مكان التكوين حسب طبيعة التكوين و تبعا للإمكانات المادية و المالية، و يكون ضمن ثلاث احتمالات هي:

- في مكان العمل أو الوظيفة نفسه: أي المنظمة، وهذا يناسب التكوين الفردي و الذي يطلق عليه التكوين أثناء الخدمة إذ يقوم المكون بالإشراف على المتكون و تكوينه أثناء قيام هذا الأخير بعمله.
- في قاعات أو غرف: مخصصة للتكوين بالمنظمة.
- خارج مكان العمل: كأن يكون معهد التكوين المتخصص أو عن طريق استنجاز قاعة مثلا.

6-2 اختيار المكونين:

إن تحديد نوعية المكونين يعتبر من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتخطيط البرامج التكوينية، إذ أن توفير المكون الكفاء يمثل عاملا من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشرا مسبقا على زيادة احتمالات نجاح البرامج التكوينية التي تم إعدادها و توجيهها الموارد البشرية على اختلاف مستوياتها و تخصصاتها

- شروط اختيار المكون: نوعية المتكون – أسلوب التكوين المراد استخدامه – المادة التكوينية المراد إكسابها للمتكون.

■ بعض الصفات الواجب توفرها في المكون الناجح :

- 1- التحكم في استجاباته العاطفية أثناء قيامه بمهامه .
- 2- تحديد الأهداف و الطرائق و تسلسل المواضيع و الوقت اللازم لكل مرحلة من مراحل التكوين وذلك تماشياً مع مستويات و درجة مشاركة المتكويين.
- 3- المعرفة الكاملة للمحتوى التكويني.
- 4- قدرته على تشجيع المتكويين للحديث و إبراز ردود أفعالهم و آرائهم .
- 5- القدرة على حل التعارض و حل النزاع المحتمل أن يقع في حلقات التكوين.
- 6- الإلمام بالوسائل التكنولوجية الحديثة و القدرة على استخدام الوسائل المساعدة في التكوين .

المحاضرة رقم : ميزانية التكوين وإعداد دفتر الشروط

ميزانية التكوين:

وهي المبلغ المالي الذي يناسب النشاط التكويني المراد القيام به حيث يساهم بصفة فعالة في إنجاح المخطط التكويني و تحقيق الأهداف، و الفائدة من وضع الميزانية بالنسبة لمشرفي برامج التكوين هو التعرف على التكاليف التقديرية لبرامج التكوين، و يؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التكوين أو قرار تعديل البرنامج، كما قد يؤثر في تحديد قيمة إشتراك المتكون و ذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتكوين، فيمول التكوين من قبل المؤسسة و عليه فإن ميزانية التكوين تختلف باختلاف برنامج التكوين .

8-2 دفتر الشروط :

هو ترجمة لكيفية الإنجاز، فلا بد أن يجيب على كل المتطلبات المعروفة لإنجاز المشروع و هو يشكل قاعدة للتفاوض في حالة قيام المؤسسة بتكوين خارجي في إطار عقد مع مؤسسة تكوينية أخرى، و في هذه الحالة على مسؤول التكوين أن يراقب محتويات دفتر الشروط بدقة قبل توزيعه على المنظمات المختصة التي تتولى عملية التكوين .

■ مميزات دفتر الشروط :

- 1-الوضوح: يسمح دفتر الشروط بتوضيح الطلب و تحديد المساهمة المنتظرة من التكوين، ففشل النشاط يرجع غالباً إلى تحديد السيء للطلب (تحديد الأهداف).
- 2-الالتزام: التكوين قبل كل شيء هو علاقة بين زبون و مورد، و دفتر الشروط يسمح بتوضيح الأهداف المشتركة و الإسهامات الخاصة للمشاركة في الإعداد للتكوين.
- 3-الاتفاق: لا يمكن اعتبار دفتر الشروط أداة تخضع لمعايير صعبة تلزم المشاركين، فهو وثيقة ناتجة بالاتفاق المزدوج .

■ مكونات دفتر الشروط :

- 1 - عنوان التكوين.
- 2 - أهداف التكوين على شكل كفاءات.
- 3 - النتائج المنتظرة من طرف المؤسسة .
- 4 - الفئة المستهدفة .
- 5 - عدد المتكويين .
- 6 - الوسائل و الأدوات البيداغوجية .
- 7 - أساليب التكوين (اللغة)
- 8 - التوقيت الزمني للتكوين (التوقيت الكلي و الجزئي لمراحل التنفيذ).

مراجع تصميم المحاضرات:

7. أكرم رضا، برنامج تدريب المدربين، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، 2003.
 8. بن دريدي فوزي وبن الدين رشيد، المعين في تكوين المكويين، دار الهدى (ب.ط) عين مليلة، 2002.
 9. بوفلجة غيات، الأسس النفسية للتكوين ومناهجه، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط2، وهران، 2006.
- Jean, M-, Deketele, guide du formateur, Belgique, Comité Scientifique Internationale, 2eme Edition 1993.
- BernardMontclair, FORMATAGE OU FORMATION ?,
<http://www.cairn.info/revue-vie-sociale-et-traitements-2005-1-page-54.htm>
- TOUMSIN CHRISTOPHE , LA FORMATION EN ENTREPRISE : ENJEUX ET STRATÉGIES, SEMINAIRE D'ECHANGE DES PRATIQUES ,2005,France.

المحاضرة التاسعة : تقييم الأداء

مفهوم التقييم

- حسب هاني عبد الرحمان صالح الطويل (1999 ، ص 258)، فإن التقييم عملية تشمل تحديدا للمعلومات، والحصول عليها وتزويد متخذ القرار بالمفيد منها بهدف إصدار حكم على بدائل قرار، والتقييم من خلال هذا التعريف يشتمل على المكونات التالية:
- ✓ إن التقييم عملية (process) بمعنى أنه نشاط دوري ومستمر ومستقل له وسائله وخطواته وإجراءاته.
 - ✓ إن التقييم يهتم بالتحديد (Delineating) بمعنى أنه يركز على خدمة متطلبات المعلومات من خلال خطوات مثل التخصيص والتعريف والتفسير.
 - ✓ إن التقييم يهتم بالحصول (Obtaining) على المعلومات، يعني أنه يجعل المعلومات في متناول اليد من خلال عمليات، مثل جمع البيانات والمعلومات وتنظيمها وتحليلها بالاستفادة من أساليب الإحصاء والقياس.
 - ✓ إن التقييم يهتم بتزويد (Providing) متخذ القرار بالمعلومات التي يمكن أن يستفيد منها النظام بشكل عام وكذلك نظمه الفرعية بشكل يخدم وعلى أفضل وجه حاجات التقييم وأغراضه.
 - ✓ إن التقييم يهتم بتوفير معلومات مفيدة (Useful) ومناسبة لمعايير محددة تم التوصل إليها عبر التفاعل بين المقيم والعميل.
 - ✓ إن التقييم يهتم بتوفير بيانات (Data) ومعلومات (Information) وصفية وتفسيرية والعلاقة بينها سواء أكان عن أشياء محسوسة أم معنوية.
 - ✓ إن التقييم يهتم بإصدار حكم (Judging)، بمعنى أنه يعطي أوزانا بحسب أطر قيمية محددة، ويُطوّر منها معايير تفيد كمعلومات ليتم ربطها بكل وحدة من الوحدات موضوع الدراسة أو الحكم.
 - ✓ إن التقييم يهتم ببدايل القرار (Decision Alternative) ، التي يقصد بها مجموعة من الإستجابات البديلة لسؤال محدد في وضع قرار.

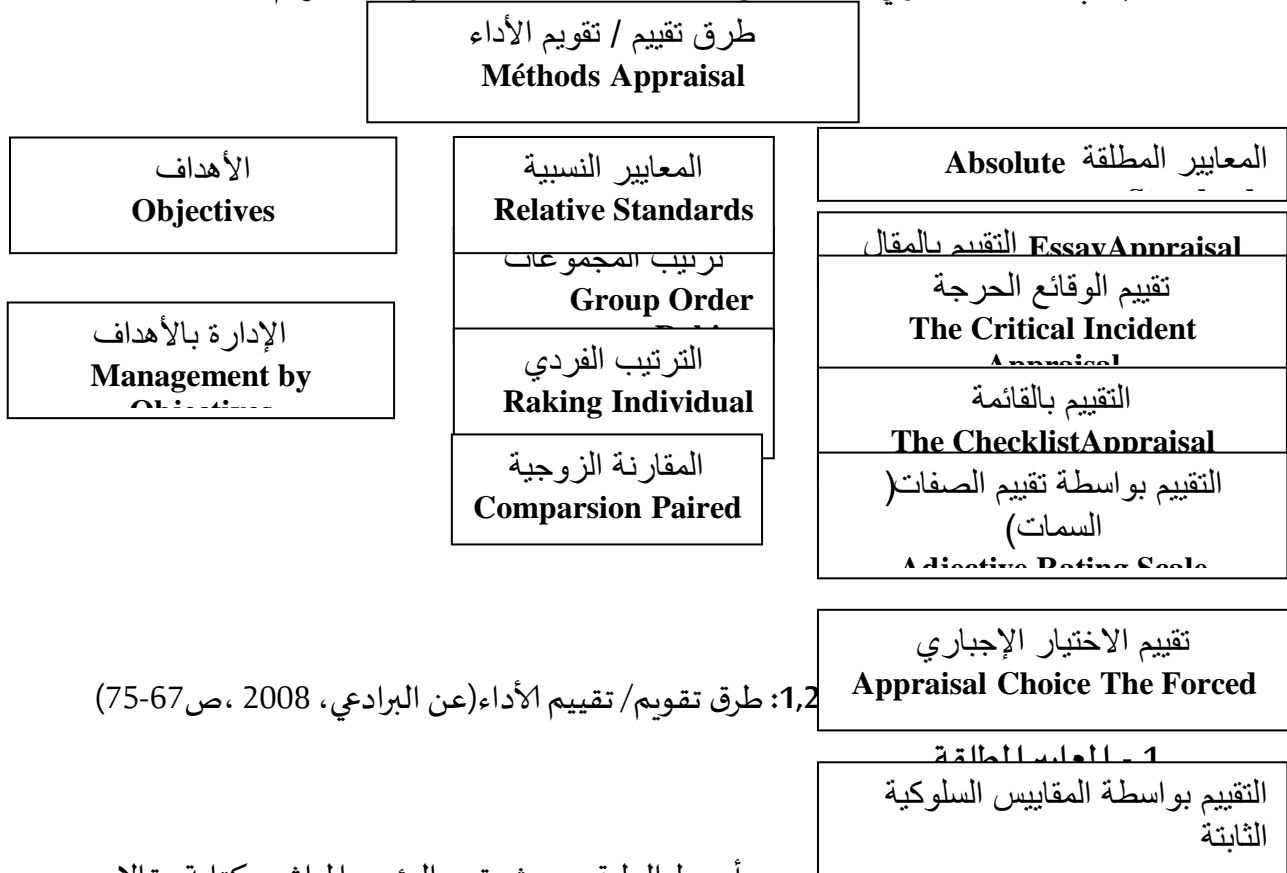
تعريف تقييم الاداء:

- وقد ذكرت وسيلة حمداوي (2004 ، ص 123)، بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه.
- ولقد أورد نوري منير (2010 ، ص 338)، مجموعة من التعاريف نذكرها كما يلي:

أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف و عادل، لتُجرى مكافأتهم بقدر ما يعملون ويُنتجون، وذلك بالإستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملونه.

طرق تقويم/تقييم الأداء

لقد بينها وبالتفصيل بسيوني محمد البرادعي (2008، ص.67-75) – انظر الشكل رقم 1-



1,2: طرق تقويم/تقييم الأداء (عن البرادعي، 2008، ص 67-75)

التقييم المباشر. وتعتبر من أبسط الطرق، حيث يقوم الرئيس المباشر بكتابة مقالا يتضمن نقاط القوة والضعف، وبعض الإقتراحات للمقوم أدأؤه، وما يميز هذه الطريقة أنها لا تحتاج إلى نماذج معقدة أو تدريب مكثف للمقوم. أما عيوبها فتتمثل فيما يلي:

- (1)- لا يوجد نموذج واحد للمقال، إذ يتغير من مقوم إلى آخر.
- (2)- ميزة الوصف وكتابة التقارير، لا تتوفر في جميع المقومين.
- (3)- تعتمد إدارة الموارد البشرية على المعلومات الكمية في اتخاذ قراراتها، أمّا التقييم بطريقة المقال فيقدم معلومات كيفية.

ب - تقييم الوقائع الحرجة:

وتركّز على السلوك الحرج الذي يصنع الفرق بين أداء الوظيفة بفاعلية أو بدون فاعلية، حيث يتم تسجيل معلومات عن سلوكيات العامل في بعض الحالات والأحداث الجوهرية، سواء كانت سلبية أو إيجابية كما يتم تسجيل الواقعة أو الحادثة والسلوك الذي قام به العامل في هذه

الواقعة والتاريخ، ومن أمثلة الأحداث الجوهرية السلبية رفض القيام بواجب عليه القيام به،
ومن الأحداث الايجابية مساعدة أحد زملائه في العمل.
وما يميز هذه الطريقة أنها تبحث عن سلوك الموظف، وتقديم صورة واضحة عن سلوكاته المهنية،
ومما يُعاب على هذه الطريقة أنها تستهلك وقتاً كبيراً من الرؤساء أثناء كتابتهم للتقارير اليومية عن
العمال، إضافة إلى أنها تفتقر إلى الجانب الكمي.

ج- التقييم بالقائمة:

وهي عبارة عن قائمة من المؤشرات والمعايير والسلوكات وعلى المقوم أن يفحص مدى وجود هذا السلوك
في المقوم أداؤه، ثم يتم إعطاء درجة ثم بعد ذلك يتم إرسال هذا التقييم إلى المدير ليتم مناقشته مع
الموظف المعني.

وما يميز هذه الطريقة، أنها تقلل من حجم التحيز، وما يُعاب عليها أنها تكلف المنظمة مالاً ووقتاً
أثناء تحضير قوائم التقييم لجميع الفئات المهنية.

د- التقييم بواسطة تقييم الصفات

وتعتبر من أقدم الطرق وأكثرها شيوعاً، ويعتمد على مجموعة من السمات الواجب توافرها في أداء العامل
وتتراوح درجاتها من غير مرضي إلى متفوق تماماً ومن مميزات الاختصار في الوقت والتكلفة، كما يُعطي
تحليل كمي ويُمكن الإدارة من إجراء مقارنات بين الموظفين، ومما يُعاب عليه أنه لا يعطي معلومات
تفصيلية عن الموظف كالتقييم بالمقال أو الأحداث الحرجة

طريقة تقييم الاختيار الإخباري

وهي أن يختار المقوم جملة من بين جملتين أو عدة جمل، وبعدها يتم تصنيف سلوك الموظف
الذي يتم تقييمه.

مثال: عند تقييم الطلبة لأستاذهم عليهم إختيار إجابة من الإجابات التالية:

1 - صبور مع الطلبة بطيئي التعلم.

2 - يُؤدّي المحاضرة بثقة.

3 - يقوم بإثارة الانتباه والتشويق في المحاضرة.

4 - يقوم دائماً بتحديد الهدف من كل محاضرة.

وبعد الإجابة يقوم أخصائي تحليل هذه القوائم، وذلك بوضع درجة لكل اختيار، وذلك بعد قيام
المقوم للاختيار الأقرب لسلوك الموظف، وما يميز هذه الطريقة أنها تقلل من نسبة الانحياز في
التقييم، وذلك لأن المقيم لا يعرف درجات كل اختيار، ومما يُعاب عليها أن المقيمين لا يعرفون أي
الإجابات صحيح وأيها أقل صحة.

و- التقييم بواسطة المقاييس السلوكية الثابتة

وتتم من خلال توليد وقائع حرجة واستنتاج أبعاد سلوكية للأداء، وفي هذه الحالة يقوم المقيّم بتقييم السلوك بدلا من تقييم السمات، وما يميز هذه الطريقة أنها تُمكن المقيّم من التمييز بين الأداء الجيد والأداء غير المرضي.

أهداف عملية تقييم الأداء:

من الطبيعي أن كل منظمة تبحث عن (الكفاية) والفعالية، والتحسين المستمر، ولتحقيق ذلك توجد عدة طرق ومداخل، من بينها وأهمها تقييم/تقويم الأداء ومن الأهداف التي يحققها على مستوى الأفراد والمنظمات حسب خضير كاظم حمود(2010، ص152)

أ - تخطيط الموارد البشرية: تعتبر مقاييس التقييم الدورية والسنوية، من الوسائل الناجعة، لتحديد الحاجات المستقبلية للموارد المتاحة لديها، وحاجاتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، وعليه فان عملية تخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية والتدريبية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأسس العلمية والموضوعية لتقييم الأداء

ب - تحسين الأداء وتطويره: وذلك من خلال تحديد نقاط القوة التي سيستثمرها العامل بالشكل الأفضل والملائم، أمّا نقاط الضعف فيتم معالجتها من خلال أنظمة التدريب المبرمجة داخل المنظمة، ويتضح جليا أنه في كلتا الحالتين فإن عملية التقييم تنعكس إيجاباً على المسار الوظيفي للعامل.

ت - وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت: إن المكافآت والحوافز التي تقدم للعاملين تكون على أساس الجهد الفعلي المبذول، ولا يتم تحديد هذا الأخير إلا من خلال نظام تقييم دقيق، يعزز لدى العاملين قيم العدالة والانتماء للمنظمة، ومن ناحية أخرى قد يكون من نتائج عملية التقييم تسليط بعض العقوبات أو الإجراءات التأديبية على العمال، ومن هنا يتضح جليا بأن عملية التقييم تساهم بشكل فعّال في إعداد نظام الحوافز والعقاب داخل المنظمات.

ث - تحديد الاحتياجات التدريبية: مما سبق ذكره إن عملية التقييم تساهم في تحديد نقاط الضعف لدى العامل، والتي تتحول بدورها إلى احتياجات تكوينية، وهذا بالطبع يعتمد على مدى مصداقية وسلامة عملية التقييم التي تنعكس مباشرة على مصداقية وسلامة عملية التكوين فيما بعد.

ج - حركة التنقلات الوظيفية والترقيات: إن اكتشاف معارف ومهارات وقدرات العامل، التي تنتج عن عملية التقييم من جهة، ومعرفة المسير بخصائص الوظائف من جهة أخرى يسمح له بنقل وترقية العمال على أساس علمي وموضوعي يحقق النجاح والفعالية للمؤسسة.

ح - الإلمام بالمشاكل المهنية: لقد بيّنا فيما سبق أن عملية التقييم تساهم في بناء جميع السياسات من جهة، وإنها تشمل جميع العمال بمختلف مستوياتهم وفتاتهم، فإن هذا الأمر يعطي للمسير تصوراً واضحاً وشاملاً عن واقع ومشاكل المؤسسة، مما يُرئ هذه الأخيرة إلى الإستعداد والتحضير المسبق للحلول من خلال تبني سياسات واستراتيجيات جديدة.

إنّ هاته الأهداف التي ذكرناها لعملية التقييم، ومختلف المزايا والايجابيات التي تحققها للفرد والمؤسسة، تدعو إلى تطوير وعقلنة عملية التقييم وإعادة النظر في المكانة الممنوحة لها داخل مؤسساتنا، وذلك لتحقيق أهداف المؤسسات والأفراد ضماناً لبقائها واستمراريتها وتطورها وازدهارها.

المحاضرة العاشرة تقييم الأداء – المعايير النسبية –

● المعايير النسبية

وتتم عملية التقييم بواسطة هذه الطرق، بمقارنة أداء الموظف بأداء باقي الموظفين، ومن أشهر هذه الطرق نجد مايلي:

أ- ترتيب المجموعة: حيث يتم تصنيف أداء الموظفين إلى مراتب الأداء المختلفة، فمثلا يتم تحديد ذوي الأداء المتميز الذي عادة ما تكون نسبتهم 5% وتحديد ذوي الأداء الضعيف وتكون نسبتهم في الغالب أيضا 5%، إلي غير ذلك من الفئات.ومما يُعاب على هذه الطريقة أنه في حالة صِغر حجم عدد الموظفين لا يمكننا تطبيقها.

ب- الترتيب الفردي: وببساطة شديدة فإنه يتم ترتيب الموظفين من الأعلى درجة إلى الأقل درجة، ويفترض أن الفرق بين أداء كل فرد والذي يليه يكون متساوي.

ج- المقارنة الزوجية: وفيه يتم المقارنة بين عاملين اثنين، وتُكرَّر هذه العملية لبقية العاملين، بحيث تتحدد رتبته مع الزملاء في العمل، ويمكن أن تأخذ هذه الطريقة أحد الأشكال التالية:
حسب نوري منير (2010، ص356)

- طريقة ترتيب مستوى أداء الموظف مع أداء غيره ، فإذا كنا بصدد تقييم عضو هيئة التدريس في الكلية مثلا ، فإننا نبدأ التقييم بالموظف الذي يحتل المرتبة الأولى في الأداء ، ثم الذي يليه في حسن الأداء ، وهكذا حتى ننتهي من تقييم جميع الأساتذة ، ومنه نحصل على قائمة للأساتذة وقائمة أخرى لمراتهم. كما يطلق على هذه الطريقة أيضا طريقة الترتيب البسيط.
- طريقة توزيع المقومين حسب منحنى التوزيع ، بحيث يتم تحديد 10% ، من الموظفين من الأداء الممتاز ، و10% من الأداء الضعيف ، و40% في الوسط و20% فوق الوسط و20% دون الوسط.

2 - التقييم بإتباع منهج الإدارة بالأهداف:

وتتركز هذه الطريقة على اتفاق بين الرئيس والمرؤوس على أهداف يتم وضعها لتحقيق أهداف المنظمة، وتسعى فيه هذه الأخيرة إلى تحويل أهدافها إلى أهداف فردية، ومما يكسب هذا النمط من التقييم أهمية وفاعلية هو تعاون كل من الموظف والرئيس.

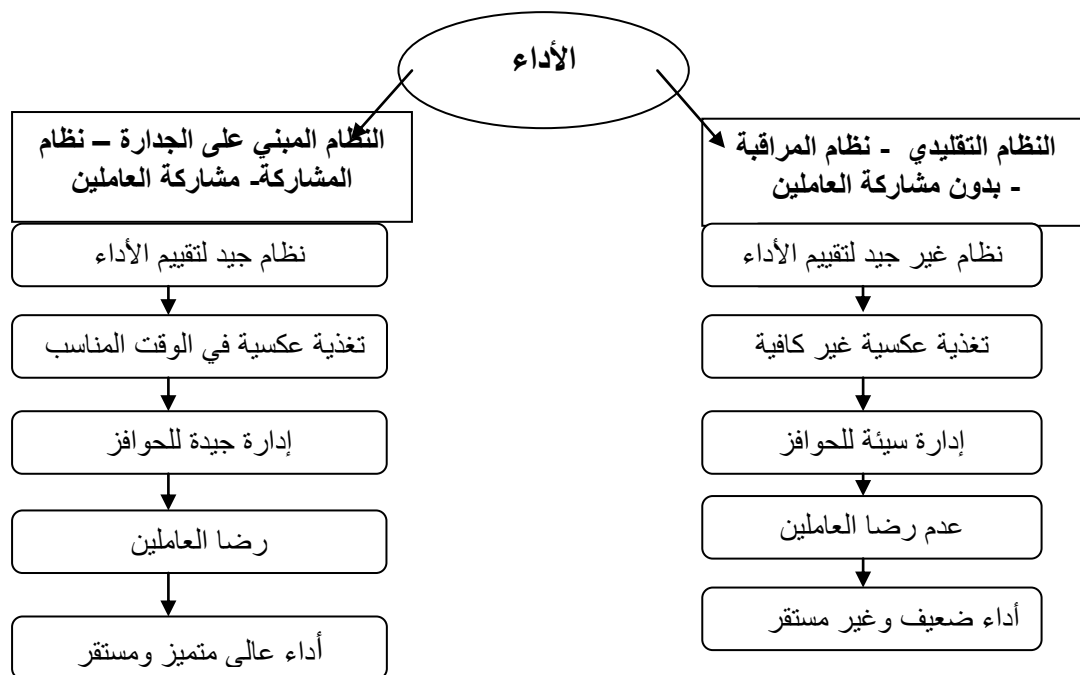
ومما سبق يمكن الإشارة إلى أن نظام تقييم الأداء ينحصر في نوعان رئيسيان هما دائما حسب بيسيوني محمد البرادعي (2008، ص77)

نظام تقييم الأداء بالرقابة: وهو الذي يتم من جانب واحد ، أي من دون إشراك الموظف، ويقوم به الرئيس المباشر في نهاية مدة التقييم من خلال ملء نماذج معدة مسبقا ، كما لا يهتم هذا النظام بإعلام الموظف بنقاط الضعف الواجب تطويرها من خلال برامج التكوين مما يفقد عملية

التقييم مصداقيتها وأهدافها التسييرية والشخصية ويلاحظ الباحث بأنّ هذا النظام التقييمي سائد في كثير من المؤسسات الجزائرية.

نظام تقييم الأداء بالمشاركة : وهو النظام الذي يسمح بإشراك الموظف في عملية التقييم، ويهدف إلى الحصول على:

- معلومات عن أداء الموظف بواسطة رئيسه المباشر بصفة دورية ، وذلك بكتابة تقرير دوري عن أداء الموظف من أجل قيام المنظمة بتقرير الحوافز والمكافآت والعلاوات السنوية وإعداد حركة الترقيات والنظر في الأداء غير المرضي للموظف، وذلك بحرمانه من العلاوة أو تحويله الى منصب آخر أو فصله نهائيا.
- تطوير أداء الموظف ، بتدريبه على المهارات اللازمة ليكون قادرا على زيادة تمكنه من أداء الوظيفة من مناقشة بين الرئيس والمرؤوس، وذلك لتطوير الأداءات من خلال المناقشة. ويلاحظ الباحث أنّ هذا النظام متوفر في المؤسسات التي تسعى إلى تطبيق الإدارة بالجودة الشاملة، وعادة ما يسعى أحيانا بالتقويم التنموي في مقابل التقويم التقييمي.



شكل رقم 2.2 اتجاهات نظام تقييم الأداء التقليدي و نظام المشاركة

المحاضرة الحادي عشر : سياسة الأجور

مفهوم سياسة الأجور:

ان القيمة النسبية للعمل الذي يؤديه الفرد يجب أن تنعكس على الأجر الذي يتقاضاه الفرد نتيجة الجهد المبذول في ذلك العمل ونظرا لتباين الأفراد من حيث الجهد المبذول والمؤهلات المطلوبة للأداء. فهذا سينعكس على هيكل الأجور والرواتب التي يحصل عليها الأفراد. ونظرا لارتباط سياسة الاجور بنظام تقييم الأداء فإن العوامل الشائعة في تقييم الوظائف هي:

1 - المتطلبات العقلية: وتتضمن مايلي:

أ - القدرات العقلية،

ب -الصفات الشخصية مثل القدرة على العمل، المثابرة ، الاخلاص...الخ،

ت -المعرفة بالعمل

ث -التعليم

2 - المتطلبات المهارة: المهارات اليدوية ، المهارات الحسية ، المهارات الفكرية، مدة الخبرة والتدريب.

3 - المتطلبات الجسمية/ العضلية: وهي جميع المستلزمات التي يقتضيها أداء العمل مثل

الجهود العضلية وتكرارها في العمل ، وضع الجسم أثناء الحركة مثل الوقوف،

الجلوس، السير، الانحناء

4 - المسؤوليات: وتتضمن ما يقتضيه العمل من مسؤوليات تتعلق بوحدة أو أكثر ممايلي:

أ - صيانة وتشغيل الأجهزة والآلات.

ب -امسالك السجلات والدفاتر وتدقيقها وحفظها.

ت -مشتراء أو بيع أو فرز أو تخزين الادوات والمواد.

ث -الاشراف على العاملين وتوجيههم ورقابتهم

ج -التعامل مع جمهور المستهلكين والمنافسين.

5 - ظروف العمل: وهي طبيعة الظروف التي يعمل بها والمؤثرات المتعلقة بها كالضوضاء و

الزحام والرطوبة، التهوية، الحرارة، النظافة، اضافة الى المخاطر و الحوادث التي

يحتتمل أن يتعرض لها الفرد أثناء تأديته للعمل.

ملاحظة: كل هذه العوامل يتم في ضوءها تقرير الأهمية النسبية للعمل ثم يترجم الى قيمة نقدية تتمثل بالأجور والرواتب التي يتطلبها العمل أو الوظيفة.

أنظمة الحوافز الفردية:

وتقوم على أساس الدفع للأداء الفردي، ويتوقف على مدى وضوح الأهداف والتي يجب أن تحدد بدقة ويمكن قياسها بشكل سليم وتكون مستقلة بمعنى ان الفرد يقوم بأدائها بمفرده دون ان تقترن بمهام ونشاطات أخرى للأداء، وأكثر الحوافز الفردية شيوعا هي خطط الدفع بالقطعة.

أ - خطط الدفع بالقطعة: وفيه يستلم الفرد العامل حد أدنى من الأجر أو الراتب وفقا لخطط الدفع بالقطعة والمحدد مسبقا وفق معدلات طبيعية. أما إذا فاق الإنتاج المستوى القياسي للإنجاز فإن العامل يستحق أجرا اضافيا.

ب - خطة تايلر: حيث قام تايلر بتطوير خطة للدفع بموجب دراسته للوقت والحركة حيث قام بموجب هذه الدراسة مستويين للأجر المستوى المرتفع للأجر الذي ينجز الأداء بالوقت القياسي، وأجر منخفض للعامل الذي ينجز العمل بأعلى من الوقت القياسي للإنجاز، وراعى تايلر جودة الإنتاج المتحقق بحيث أن العامل الذي ينتج بالجودة والنوعية المطلوبة يدفع له أجرا أعلى من نظيره ذو الجودة المتدنية.

ت - خطة جانت: حيث طور خطة الدفع وفق القطعة متجاوزا بذلك الجوانب السلبية التي رافق خطة فريدريك تايلر في احتساب الأجر، حيث راعى جانب ظروف العمل البيئية وأثرها في انخفاض الإنتاجية، حيث قام بوضع أجر مضمون يدفع للعامل حتى وإن لم يستطع انجاز العمل في الوقت القياسي، كما حدد معدل اجر أعلى للعامل الذي ينجز إنتاجه في أقل من الوقت القياسي للاداء، وتميزت خطته بالبساطة والوضوح والعدالة وسهولة فهمها واستيعابها من قبل العاملين.

ث - خطة أميرسون: يتحدد الأجر وفقا لخطة أميرسون في ضوء كفاءة الفرد الانتاجية إذ يدفع للفرد أجره يوم العمل مضافا اليه مكافأة تتصاعد تدريجيا إذا زادت كفاءته الانتاجية عن 66% من المستوى الانتاجي المطلوب.

ج - خطط الوقت المتوفر: تعتمد على تحديد حد أدنى للأجر يدفع للعامل في الوقت المحدد للانجاز أما إذا تم الانجاز للمهام بأقل من الوقت القياسي المحدد فإن الفرد العامل يحصل على مكافأة تعادل نسبة الوقت المتوفر للانجاز

قائمة المراجع:

وسيلة حمداوي (2004). إدارة الموارد البشرية، منشورات مديريةية النشر جامعة قالمة.
خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة ، الطبعة الثالثة ، 2010.

قائمة المراجع

- عباس جواد، نجم العزاوي، تطور إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2019.
- حسن ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية ، 1998.
- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشري، 2005
- بوفلجة غياث، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2016.
- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- وسيلة حمداوي (2004). إدارة الموارد البشرية، منشورات مديرية النشر جامعة قلمة.
- الصحاف، حبيب (1997). معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان ناشرون.
- العدلوني، محمد أكرم (2002). العمل المؤسسي، دار بن حازم، لبنان.
- حمود، خضير كاظم و الخرشة، ياسين كاسب (2010). ادارة الموارد البشرية/ دار المسيرة الاردن
- فتحي ابراهيم (2016). ادارة الموارد البشرية.
- بلوط، حسن ابراهيم (2002). ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان
- Jean Marck (2018) *Gestion des ressources humaines, édition voidert, paris, p34*
- Marie Lakanal (2024). *L'histoire des Ressources Humaines.*
- <https://dicorh.fr/11/09/2024/histoire-ressources-humaines/>
- Peretti, Jean-Marie (2013). *Ressources humaines, Vuibert (14e édition).*
- Rajaonarisoan, Toky Mahandry (2014). *Le Management des Ressources Humaines, -*
- Compte-rendu de recherche, Université de Québec à Trois Rivières, Canada.*
- Paris School of Business (2024) *Gestion des ressources humaines, qu'est ce que c'est*
- ,<https://www.psbedu.paris/fr/actus/management-des-ressources-humaines-quest-ce-que-cest>
- Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, Jean Pralong – *gestion des ressources humaine, 4 edition DUNOD ,2012.*
- Dimitri Weiss ,ressources himaine, edition d'organisation, 3 edition ,2005
- Benoit Grasser et Florent Noel, *Ressources humaines, 2edition.*