

جامعة الجزائر 2
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس

مطبوعة تأهيل بعنوان:

تسيير الموارد البشرية

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة علم النفس تخصص: عمل وتنظيم

الدكتور عيمر موراد

إعداد

أستاذ محاضر ب

السنة الجامعية 2021-2022

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
2	مقدمة عامة
4	مدخل عام
18	ماهية تسيير الموارد البشرية
34	التخطيط للموارد البشرية
47	تحليل العمل
54	وظيفة تصميم العمل
62	التوظيف والاختيار
77	التكوين في المنظمة
96	تقييم الأداء
105	تحفيز الموارد البشرية: نظام الأجور والتعويضات
111	تسيير المسار المهني للعامل
	المراجع

عنوان الوحدة: تسيير الموارد البشريةالمستوى: السنة الثالثةالتخصص: عمل وتنظيممحتوى الوحدة

تعتبر مصالح تسيير الموارد البشرية من أهم المصالح في المنظمات الحديثة باعتبارها الجهة الخبيرة والمسؤولة عن تسيير أهم ثروة فيها وهو المورد البشري الذي يعتبر القيمة المضافة التي تمنح لها الأسبقية في ظل محيط شديد التغير والتنافس يستلزم وجود يد عاملة على درجة كبيرة من الكفاءة والالتزام.

ولقد صاحب هذه الأهمية المتزايدة لدور القائمين على تسيير الموارد البشرية تزايدا في اهتمام الباحثين من مختلف التخصصات -ومنها علم النفس العمل والتنظيم- ببناء نظريات ونماذج تفسر السلوك الإنساني في ميدان العمل، وتحدد شروط الأداء العالي (الفردى والجماعى والتنظيمى)، وتوفر الظروف والعوامل التي تضمن الصحة النفسية والجسمية للعمال ورفاهيتهم.

كما أدى ذلك إلى الاهتمام بالتكوين الجيد لمن يعملون في مجال تسيير الموارد البشرية والحرص على تزويدهم بالمهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة التي تسمح لهم بأداء أدوارهم التي أصبحت عديدة ومتنوعة بفعالية، وتجعلهم قادرين على إثبات إمكانياتهم وجدارتهم.

وفي هذا الإطار، فإن الهدف الرئيس الذي نسعى إليه من خلال البرنامج السنوي المحدد لهذه الوحدة هو تمكين الطالب من فهم دور وأهمية تسيير الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وإكسابه المعارف والمهارات والسلوكيات التي تسمح له بفهم السلوك الإنساني، ومشاركة المسؤولين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية واتخاذ القرارات التي تتعلق بالموارد البشري، والتحكم في مختلف وظائف التوظيف والتكوين والتقييم... والتخطيط لها وتنفيذها.

فقد تعددت وتنوعت الأدوار التي تلعبها مصالح تسيير الموارد البشرية في منظمات اليوم، وأصبحت تطلب بلعب أدوار إستراتيجية وتقديم الاستشارة في كل ما يتعلق بتسيير العنصر البشري، وهي مطالبة بجلب الكفاءات اللازمة التي تحتاجها المنظمة وتطويرها وتنميتها واستغلالها الاستغلال الأمثل، وبقيادتها وتحفيزها والتأثير على أدائها وسلوكياتها وجعلها في خدمة أهداف واستراتيجيات المنظمة.

المخرجات التعليمية المنشودة

- يأمل الأستاذ أن يكون بإمكان الطالب في نهاية السنة إن شاء الله أن:
- ❖ يحدد مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها ومجالاتها وعلاقتها بالمصالح والوظائف الأخرى في المنظمة...
 - ❖ يفهم دور وأهمية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة؛
 - ❖ يكون على اطلاع واسع بكل وظائف إدارة الموارد البشرية؛
 - ❖ يدرك مدى تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على كل الأطراف أصحاب المصالح: العمال، المنظمة، المساهمين، المجتمع، البيئة...
 - ❖ يدرك مدى تأثير البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على إدارة الموارد البشرية، وأن يكون بإمكانه تحليلها؛
 - ❖ أن يفهم الأدوار التي يلعبها مدراء الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، والمهارات المطلوبة لممارسة هذه المهنة.

I. مقدمة عامة

تشمل هذه المطبوعة مجموعة من الدروس في وحدة تسيير الموارد البشرية التي أعدها د. عيمر موراد والتي قدمت لطلبة علم النفس تخصص عمل وتنظيم.

يسعى الأستاذ من خلال هذه الدروس-التي ستدعم بحصص تطبيقية في وضعيات حقيقية(التربص الميداني)-إلى تزويد طلاب علم النفس بالمعارف، والأدوات، والتقنيات اللازمة التي تمكنهم من فهم المورد البشري في المنظمة بشكل أفضل: طبيعته، تطلعاته، أهميته؛ والتعامل بأكثر فعالية مع كل ما يتعلق ب: اكتساب المورد البشري، وتطويره، وتحفيزه، والمحافظة عليه، وضمان حقوقه وحقوق كل الأطراف الفاعلة في المنظمة.

فمن بين أهداف هذه المطبوعة تعريف الطلاب بأسس إدارة الموارد البشرية في المنظمات وتعريفهم بالأدوار والمسؤوليات والأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، ومنها: التخطيط الاستراتيجي، والتوظيف، والاختيار، والتقييم، والأجور والمكافآت، والتكوين والتنمية، وعلاقات العمل وغيرها.

وسيجد القارئ لهذه المطبوعة تركيزا على المحورين 1 و 2 المتعلقين بالمدخل العام وبالتعريف بمجال تسيير الموارد البشرية وأهميته والدور الذي يلعبه العاملون في هذا الميدان في تحقيق الفعالية التنظيمية وفي خدمة كل الأطراف الفاعلة في المنظمة. وذلك لأن المطبوعة موجهة لطلبة حديثي العهد بالتخصص وبعضهم يتوجه مباشرة في نهاية السنة إلى الحياة المهنية، وبالتالي كان من الضروري التركيز على توضيح كل ما يتعلق بمجال تدخل المختص في تسيير الموارد البشرية وما يمكن أن يقدمه للمنظمة.

ثم تأتي المحاور الأخرى متتالية للتعريف بأهم الوظائف ومبادئها وشروط نجاحها... بدءا بوظيفة التخطيط للموارد البشرية، فتحليل العمل وتوصيف الوظائف، تصميم العمل،

التوظيف والاختيار، التكوين والتنمية، تقييم الأداء، تخطيط المسار المهني، وانتهاء
بسياسة الأجور والحوافز في المنظمة ودورها في تحفيز العمال والإبقاء عليهم.

II. مدخل عام

تمهيد

❖ تمتلك المنظمة 3 أنواع من الموارد: المالية، التكنولوجية والبشرية التي يجب أخذها كلها بعين الاعتبار عند وضع الاستراتيجيات والأهداف والمخططات. ولم يعد اليوم المورد البشري للمنظمة أقل مواردها قيمة، وآخر ما يُفكر فيه. فمن المتفق عليه اليوم بين الكثير من الباحثين والمسيرين وأرباب العمل أن امتلاك المنظمة للأسبعية التنافسية مرتبط بقدرتها على التكيف السريع مع التغيرات التي تحدث في محيطها مقارنة بمنافسيها. وتتوقف مرونة المنظمة وقدرتها على الإبداع والتكيف على امتلاكها وتحفيزها وتطويرها المستمر لكفاءات أحسن من المنظمات المنافسة.

فرغم حداثة عهدها مقارنة بوظائف المنظمة الأخرى، حازت إدارة الموارد البشرية منذ منتصف الثمانينات على القبول في الأوساط العلمية وعند المدراء والمسيرين في المنظمات الحديثة. فقد تأكد القادة في المناصب العليا اليوم أن إنجاز أهداف المنظمة يمر حتما عبر الحصول على تعاون كل أفرادها. فأصبحوا يبذلون جهودا كبيرة لتوفير ظروف عمل جيدة، حوافز ومزايا جذابة، برامج تكوين مستمرة، أنماط إشراف فعالة، فرص ترقية حقيقية... بهدف الوصول إلى مستويات ولاء عالية وأداء رسمي وغير رسمي يتجاوز الامتثال الميكانيكي لمتطلبات مراكز عملهم.

❖ لقد ولى زمن التعامل مع العامل بطريقة ميكانيكية (كآلة) تسعى إلى الوصول للأداء الأقصى بأقل التكاليف. ولقد أدركت المنظمات اليوم أن تحقيق راحة ورفاهية العمال والحرص على صحتهم النفسية والجسمية يجعلهم أكثر رضا وتحفيزا وولاء،

وأحسن أداء، وأكثر رغبة في البقاء في المنظمة، ما يعود حتما بالفائدة الكبيرة على أداء المنظمة وعلى قدرتها على التكيف والتنافس والتطور.

فمن التعامل معه كمكون مكلف (الأجور والتعويضات والمنح والعطل...) إلى اعتباره أهم مورد يجب الاستثمار فيه. فازداد حجم المصالح التي تهتم بشؤون العمال وتعددت وظائفها وتنوعت تركيبتها البشرية. وظهر الاهتمام الكبير بمفهوم الموارد البشرية في سنوات 90 لخلافة مفهوم المستخدمين الذي عرف شهرة كبيرة خاصة بعد ح 2ع.

❖ يظهر ازدياد اهتمام المنظمات بوظائف تسيير العمال من خلال:
 ✓ كبر حجم المصالح المختصة، وارتفاع عدد العاملين فيها وتعدد اختصاصاتهم، وتنوع المهام الموكلة إليها (شريك استراتيجي مثلا) بما يمكنها من التعامل مع مختلف متطلبات العمال وخدمة أهداف المنظمة؛

✓ تخصيص ميزانيات كبيرة لمختلف وظائف التوظيف والتكوين... وفي هذا الإطار، قدر تقرير المؤسسة الأمريكية للتكوين والتنمية (ASTD) لسنة 2012 أن المنظمات الأمريكية صرفت في مجموعها حوالي 164.2 مليار دولار على برامج التكوين المختلفة؛

✓ جعل مدير الموارد البشرية (le DRH) شريكا استراتيجيا يشارك في اتخاذ القرارات الهامة ووضع الأهداف المستقبلية للمنظمة.

❖ الحديث اليوم عن الموارد البشرية عوض المستخدمين هو في الحقيقة اعتراف ب:
 ➤ دور العنصر البشري في خلق القيمة المضافة التي تحتاجها المنظمات في ظل العولمة والتنافس الكبير.

➤ الاعتراف بوجود ثروة حقيقية على كل المستويات.
 ➤ الإدراك بأن لدى أفراد المنظمة على كل المستويات طاقات وقدرات يجب الاهتمام بها وتطويرها.

❖ أدت عوامل كثيرة إلى تحول نظرة المسؤولين في المنظمات للمكون البشري ولطريقة تعاملهم معه. ومن أهم العوامل التي أدت إلى ذلك نذكر ما يلي:

أ- كبر حجم المنظمات وتنوع وظائفها وتواجدها في أكثر من منطقة وحتى بلدان مختلفة في كثير من الأحيان أدى إلى الحاجة إلى مصالح مختصة للتعامل مع العدد الكبير من العمال؛

ب- كما أن تنوع التركيبة البشرية للمنظمات (وجود أشخاص من ثقافات مختلفة في نفس المنظمة) وارتفاع مستواها التعليمي وزيادة مستوى الوعي عندها (نتيجة لتعميم التعليم وسهولة الوصول للإنترنت ...) استدعى وجود مختصين في تسيير الموارد البشرية وأدوات وتقنيات حديثة للتعامل الفعال معها؛

ت- تغير طبيعة العمل كنتيجة للتطور التكنولوجي الكبير كذلك جعل المنظمات تبحث عن توظيف كفاءات أكثر تخصصا وتكوينهم باستمرار للتكيف مع التطور التكنولوجي... ما يتطلب وجود مختصين يشرفون على سيرورات التوظيف والتكوين وغيرها التي لم تعد بسيطة؛

ث- ظهور النقابات والقوانين المختلفة التي تعمل على حماية العمال وضمان تحقيق حاجياتهم والحفاظ على صحتهم النفسية والجسمية...

ج- أصبح للعمل دورا رئيسا في حياة الإنسان المعاصر، وأصبحت نوعية العمل الذي يقوم به الإنسان تحدد إلى درجة كبيرة طبيعة سلوكه وأدائه داخل وخارج العمل وصحته. ويظهر ذلك من خلال:

- الوقت الذي يقضيه الإنسان المعاصر في العمل، حيث يقضي وقتا أطول في العمل مقارنة بالنشاطات الأخرى ماعدا النوم (42-54 ساعة في الأسبوع مقابل 43-62 ساعة بالنسبة للنوم) (U.S. Department of Labor, 2019).

- لا يعتبر العمل سبيلا لتوفير العيش وتحسين حياة الإنسان (الأجر والمكافآت...) فقط، وإنما يحدد العمل كذلك مدى تقدير الإنسان لذاته، مكانته الاجتماعية... (هرمية ماسلو).

- تؤثر نوعية العمل على حياة الإنسان: صحته الجسمية والنفسية وعلاقاته الاجتماعية... داخل وخارج مكان العمل (العلاقات الأسرية مثلا).

■ تكلف الأمراض المهنية التي تنتج عن عدم تكيف العامل مع عمله خزائن الدول أموالاً طائلة كنتيجة لساعات العمل الضائعة، العطل المرضية، التعويضات عن مختلف الحوادث والإصابات.

1- العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

تتأثر إدارة الموارد البشرية بمجموعة من العوامل التي يمكن وضعها في فئتين: العوامل (البيئية) الداخلية والعوامل (البيئية) الخارجية، والتي تحدد شكل ومحتوى مختلف ممارساتها والإمكانيات المخصصة لها، وهي بالتالي تؤثر مباشرة على فعالية أدائها وبلوغ النتائج التي تسعى إلى تحقيقها.

1-1- العوامل الداخلية:

هي مجموعة من العوامل التنظيمية (متعلقة بالمنظمة) التي تحدد شكل مختلف سياسات وممارسات تسيير الموارد البشرية ومدى فعاليتها، وأهمها:

➤ الأهداف الإستراتيجية للمنظمة: حيث يحرص القائمون على تسيير الموارد البشرية على وضع استراتيجيات وإجراءات وسياسات تتوافق مع سياسات المنظمة وتخدم أهدافها الإستراتيجية؛

➤ الثقافة التنظيمية: حيث تحدد قيم المنظمة ما هو محبذ من سلوكيات وما هو مرفوض... وهو ما يؤثر مثلاً على الدور الذي تلعبه النقابات العمالية ودرجة تأثيرها...؛

➤ النقابات العمالية: حيث أنها تعمل على الدفاع على حقوق العمال وهو ما يجب أن تأخذه بعين الاعتبار مصالح الموارد البشرية التي تعمل على تحقيق التوازن بين مطالب العمال وأهداف الإدارة؛

➤ الصحة المالية للمنظمة: التي تحدد الإمكانيات البشرية والمادية التي توضع تحت تصرف القائمين على تسيير الموارد البشرية للقيام بمختلف نشاطاتها.

2-1- العوامل الخارجية:

هي مجموعة من العوامل الموجودة في المحيط القريب والبعيد الذي تشتغل فيه المنظمة والذي تؤثر وتتأثر به كل وظائف المنظمة ومنها تلك التي تهتم بتسيير الموارد البشرية. ومن أهم العوامل التي تؤثر على هذه الأخيرة:

➤ العوامل الاقتصادية: ومنها: طبيعة اليد العاملة الموجودة في المجتمع الذي تشتغل فيه المنظمة والتي تحدد من حيث كمها ونوعها عمليات التوظيف والتكوين...؛ والدخل الوطني والقدرة الشرائية التي تؤثر على سياسات الأجور والتعويض وغيرها...

➤ العوامل الاجتماعية والثقافية: وهي القيم والاتجاهات والمعتقدات والتوقعات لما هو جيد ورديء، ومقبول ومرفوض من سلوكيات... التي تؤثر على الثقافة التنظيمية وعلى سلوكيات واتجاهات العمال وبالتالي كيفية تعامل مصالح تسيير الموارد البشرية معها.

➤ العوامل التكنولوجية: حيث تؤثر على سير مصالح تسيير الموارد البشرية من جهتين.

فهي من جهة، تغير من طبيعة المهن التي تتغير مهامها ومتطلباتها وإرغاماتها نتيجة إدخال تكنولوجيات جديدة ما يستلزم اتخاذ مجموعة من القرارات التي تخص إعادة هيكلة مراكز العمل، التوظيف، التكوين، الأجور...

ومن جهة أخرى، تتغير طبيعة مهام ونشاطات مصالح تسيير الموارد البشرية كنتيجة لإدخال الإعلام الآلي وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في تخزين المعلومات وتحليلها والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات وتقديم التقارير...

➤ العوامل القانونية والسياسية: ومن أهم هذه العوامل:

النظام السياسي السائد في المجتمع والدور الذي يلعبه في الحياة الاقتصادية، والسياسات الاقتصادية التي تحددها الدول يؤثر على تسيير المنظمات وتسيير الموارد البشرية فيها. فالقوانين المختلفة التي تسن على مختلف المستويات (الوزارة الوصية مثلاً) والتي تحدد كيفية تعامل مصالح تسيير الموارد البشرية مع كثير من القضايا التي تتعلق بالعنصر البشري في المنظمة (عدم التمييز أثناء التوظيف مثلاً) والإمكانيات الممكن توفيرها لمختلف النشاطات (توفير ميزانية معينة للتكوين والتطوير مثلاً)...

2 خصائص التسيير الفعال للموارد البشرية

يتميز التسيير الفعال للموارد البشرية عند المنظمات الناجحة بمجموعة من الخصائص، نذكر منها:

1. تكيف السياسات والممارسات لخصائص المنظمة. حيث لا يوجد نموذج مثالي لكيفية تسيير الموارد البشرية، ولكن يتوقف التسيير الجيد على ملاءمة الممارسات لمجموعة من العوامل: حجم المنظمة، مجال نشاطها، ثقافتها، مرحلة تطور المنظمة، تأثير المحيط الداخلي والخارجي، إدارة وأهداف المسيرين، كفاءة القائمين على تسيير الموارد البشرية...؛
2. المرونة بالنسبة للممارسات. فالمنظمات الحديثة تقترح على أفرادها مثلاً مجموعة من الامتيازات لتشجيعهم على الانتماء إليها، تحفيزهم والمحافظة عليهم. حيث يختار العامل الجديد مثلاً تلك التي تتماشى مع ظروفه وطموحاته... (النقل، روضة للأطفال، أماكن للاستراحة...؛
3. الاستباق (التنبؤ). حيث أن تسيير المنظمات الحديثة لا يكون كرد فعل لحل المشاكل والأمور التي تطرأ، بما فيها ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية (التخطيط الاستراتيجي)؛

4. توزيع مهام تسيير الموارد البشرية (une fonction partagée). فلا يمكن أن تتجح ممارسات تسيير الموارد البشرية دون مساهمة المسيرين خاصة في المستويات الدنيا (DRH de proximité).

حيث يشترك في بلورة وتنفيذ مختلف سياسات ووظائف تسيير الموارد البشرية أفرادا موجودين على الأقل على 3 مستويات:

- أ- الإدارة العليا التي تأخذ القرارات حول السياسات التي تخص الموارد البشرية وتحرص على توافقها مع الخيارات الإستراتيجية للمنظمة (سياسات الأجور مثلا).
- ب- المسؤولون في كل المصالح الذين يتعاملون يوميا مع العمال وهم الأكثر قدرة على التنفيذ الفعال للقرارات المتخذة التي تتعلق بتقييم الأداء، التوظيف، الترقية والتكوين...
- ت- المختصون في تسيير الموارد البشرية المكلفون بوضع السياسات والإجراءات التي تخدم الأهداف العامة للمنظمة.

5. المناولة. حيث تفضل المنظمات الناجحة تفويض جزءا من نشاطات تسيير الموارد البشرية لجهات (مكاتب) خارجية. والهدف من ذلك هو:

- أ- التخلي عن المهام الإدارية، البسيطة والمتكررة (حساب الأجور مثلا) من أجل تخصيص وقت أكبر للنشاطات المهمة والإستراتيجية؛
- ب- تقليص التكلفة؛

ت- البحث عن النوعية، باعتبار التعامل مع مكاتب مختصة تتميز بالمهنية وتتحكم أكثر في بعض الجوانب (الاختبارات النفسية مثلا) يعطي لها فعالية أكبر.

6. استخدام نظام معلومات الموارد البشرية، والاتجاه نحو استخدام الحاسوب، وتكنولوجيا المعلومات.

3 أهمية التسيير الفعال للموارد البشرية

❖ الاعتقاد السائد اليوم هو أن ممارسات تسيير الموارد البشرية التي تهدف إلى وضع العمال في أحسن الظروف وتحفيزهم والرفع من كفاءتهم تساهم في تحسين أدائهم وأداء

المنظمة، وهو ما يعطي للمنظمة الأفضلية مقارنة بالمنظمات الأخرى. ومن بين الإسهامات التي تقدمها مصالح تسيير الموارد البشرية نذكر ما يلي:

➤ المساهمة في وضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والحرص على تنفيذها والرقابة على نتائجها؛

➤ الاهتمام بظروف العمل وبحاجيات العمال والعمل على رفع مستوى رضاهم وولائهم للمنظمة؛

➤ تدعيم قدرة المنظمة على التكيف مع محيطها من خلال جلب أحسن الكفاءات وتكوينهم وتنميتهم؛

➤ التنظيم الجيد للعمل الذي يسمح بالاستغلال الأمثل لليد العاملة و تخفيض التكلفة غير الضرورية؛

➤ تصميم نظام فعال للأمن والوقاية من شأنه تقليل من الخسائر المالية الكبيرة الناتجة عن الغيابات، التعويضات، أيام العمل الضائعة...؛

➤ خلق مناخ مناسب يساعد على الحفاظ على الكفاءات وتخفيض نسب دوران العمل؛

➤ المساهمة في تحسين صورة المنظمة، ما يسمح بجلب الكفاءات النادرة التي تحتاجها المنظمة، والأموال اللازمة للاستثمار، والزبائن والموردين وغيرهم.

❖ رغم أن المنطق والدراسات الكثيرة يدلان على أن ممارسات تسيير الموارد البشرية تؤثر على فعالية المنظمة، إلا أن العلاقة المباشرة بينها وبين أداء المنظمة تبقى غير جلية (Ulrich 1997). ومن الممكن ذكر مجموعة من الأسباب التي تفسر الغموض حول أهمية وظيفة تسيير الموارد البشرية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية:

➤ كونها من أحدث الوظائف داخل المنظمة؛

➤ كونها مكلفة؛

➤ لا تكون المخرجات خاصة بالنسبة لبعض الوظائف كالتكوين ملموسة دائما؛

➤ تضارب الأدوار التي يؤديها القائمون على تسيير الموارد البشرية.

❖ تؤكد النماذج المختلفة (نموذج Harvard، Warwick وغيرها) على الحاجة إلى ملاءمة سياسات إدارة الموارد البشرية لاستراتيجيات المنظمة ولخصائص بيئتها الداخلية والخارجية. وتشرح الكثير من هذه النماذج (مثل النموذج أدناه) العلاقة التي تربط استراتيجيات المنظمة بأدائها المالي و... مروراً بممارسات تسيير الموارد البشرية التي تتأثر باستراتيجيات وأداء المنظمة من جهة وتؤثر من جهة أخرى في المخرجات القريبة والبعيدة (وفي استراتيجيات المنظمة كذلك).

❖ وفقاً لهذا النموذج، فإن فعالية تسيير الموارد البشرية فعالة متوقف على ارتباطها باستراتيجيات المنظمة التي تضعها القيادة العليا (والعكس صحيح كذلك). فيجب أن تتوافق مختلف وظائف التوظيف والتكوين والتقييم والتعويض... مع التوجهات العامة للمنظمة، ما ينتج عنه نتائج إيجابية على مستوى المورد البشري للمنظمة: أداء أحسن، رضا والتزام أعلى، غيابات ودوران أقل... ما ينعكس بدوره إيجاباً على الأداء الداخلي للمنظمة: إنتاج أعلى، نوعية أحسن، إبداع أكثر... وعلى أدائها المالي: صحة مالية أحسن، أرباح أعلى، عائد من الاستثمار أفضل...

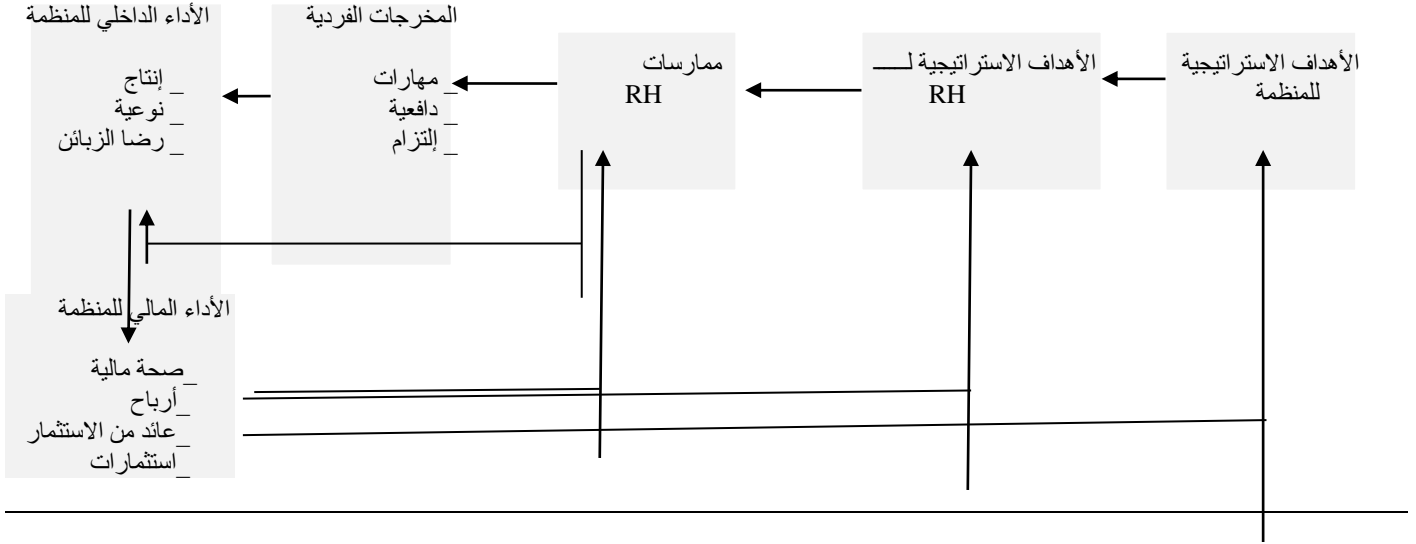
كما تشير هذه النماذج، مثل ما هو الحال بالنسبة للنموذج المذكور أدناه، إلى:

● وجود علاقة مباشرة _بالإضافة إلى هذه العلاقة الوسيطة المذكورة أعلاه_ بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والأداء الداخلي للمنظمة (التكوين وتأثيره المباشر على أداء مركز أو ورشة أو مصلحة...مثلاً).

العلاقة العكسية في هذه النماذج تشير مثلاً إلى تأثير الحالة الصحية الجيدة للمنظمة على ممارسات تسيير الموارد البشرية مثلاً (تخصيص ميزانية أكبر للتكوين على سبيل المثال).

الشكل رقم 1: العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ممارسات تسيير الموارد البشرية

والمخرجات الفردية والتنظيمية



III. ماهية تسيير الموارد البشرية

تمهيد

تعمل مصالح تسيير الموارد البشرية على ضمان حصول المنظمة على مورد بشري بالكفاءة اللازمة، في الوقت المناسب، على مستوى عال من التحفيز والالتزام، وعلى استعداد لبذل جهود إضافية خدمة لأهداف المنظمة. ويمر ذلك حتما بالحرص على توفير ظروف عمل ملائمة، الاستماع لانشغالات واهتمامات العمال، المحافظة على مصالحهم، والعمل على التوفيق بين أهدافهم وأهداف المنظمة.

1- مفهوم تسيير الموارد البشرية

❖ من التعاريف التي يمكن تقديمها مايلي:

يعرف سيكيو وآخرون Sekiou et al. 1992 تسيير الموارد البشرية بأنها السياسات والإجراءات والنشاطات المتعلقة بالمورد البشري والتي تهدف إلى تحقيق فعالية أكبر وأقصى أداء فردي وتنظيمي؛

ويعرفها أمسترونج Armstrong 2016 بأنها تناول استراتيجي ومتكامل ومتناسق لكيفية توظيف وتطوير وضمان رفاهية الأشخاص العاملين في المنظمات؛

ويرى بوكسل وبوسل Boxall and Purcell 2016 أنها السيرورة التي تبني من خلالها الإدارة اليد العاملة وتحاول الوصول بها إلى الأداء الذي تحتاجه المنظمة؛

كما يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية تناولا استراتيجيا مميزا يسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستغلال الاستراتيجي الفعال لقوة عاملة شديدة الكفاءة و الالتزام،

وذلك باستخدام مجموعة من السياسات، والبرامج والممارسات المكيفة للبيئة التنظيمية والاجتماعية التي تنتمي إليها المنظمة.

❖ وما يمكن استنتاجه من هذه التعاريف وغيرها أن:

- وظيفة تسيير الموارد البشرية تتعلق بكل ما يؤثر على طبيعة العلاقة بين المنظمة وموردها البشري.
- يشرف القائمون على تسيير الموارد البشرية على كل السياسات، الإجراءات والنشاطات المتعلقة بالموارد البشري
- تسعى مصالح تسيير الموارد البشرية من خلال مختلف وظائف التوظيف، والتقييم، والتكوين... إلى خدمة أهداف المنظمة وأهداف أفرادها.
- الطابع الاستراتيجي للأدوار التي تلعبها مصالح تسيير الموارد البشرية.
- عدم وجود حلول جاهزة تلائم خصائص كل المنظمات والثقافات.
- تهدف جملة الوظائف التي يقوم بها المشرفون على إدارة الموارد البشرية إلى:

- اكتساب اليد العاملة المناسبة (التوظيف والاختيار)؛
- تطويرها (التكوين وتخطيط المسار المهني)؛
- تحفيزها والمحافظة عليها (تسيير نظم الأجور والحوافز)؛
- وكذا تسيير عمليات المعاقبة والتسريح أحيانا.

2- الأهداف الفردية والتنظيمية لتسيير الموارد البشرية

❖ يسعى القائمون على تسيير الموارد البشرية إلى الرفع من فعالية المنظمة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية. فهي تهدف من خلال مختلف نشاطاتها إلى جلب أحسن الكفاءات، وتطويرها، والرفع من معنوياتها... من أجل تزويد المنظمة بأفراد بكفاءات عالية، دافعية والتزام عاليين.

❖ من جملة ما يهدف إليه المختصون في تسيير الموارد البشرية من خلال مختلف الوظائف والنشاطات: التخطيط، التوظيف، التحفيز ووضع أنظمة الأجور والعلاوات، التكوين، تسيير المسار المهني، الاهتمام بالسلامة والأمن الوظيفي وبعلاقات العمل... ما يلي:

- مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها؛
- التوفيق بين الأهداف الفردية وأهداف المنظمة؛
- ضمان تطوير الموارد البشرية إلى الحد الأقصى واستخدامها الاستخدام الأمثل.
- تحديد وإشباع احتياجات أفراد المنظمة؛
- الرفع من مستوى الروح المعنوية عند أفراد المنظمة والمحافظة عليه؛
- التحسين والتطوير والمحافظة على نوعية ظروف العمل؛
- مرافقة ومساندة العمال خلال سيرورات التغيير.

3- الأدوار التي يلعبها القائمون عن تسيير الموارد البشرية في المنظمات الحديثة

❖ يلعب المسؤولون عن تسيير الموارد البشرية في المنظمات الحديثة العديد من الأدوار. وقد تكون بعض الأدوار متضاربة أحيانا. فهم من جهة شركاء للعمال ولممثلهم (الاستماع للعمال وممثلهم، الامتثال للقوانين ومختلف الاتفاقيات، اقتراح برامج تسمح بتطوير العمال وازدهار المنظمات تحسين ظروف العمل، التوازن عمل/حياة اجتماعية، المشاركة في اتخاذ القرارات...); ومن جهة أخرى، فهم شركاء إستراتيجيون واقتصاديون (مساعدتهم مختلف المدراء على إنجاز الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ومساهماتهم في خلق قيمة مضافة وإظهارها) يعملون على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تنفيذ الاستراتيجيات والبرامج التي تضعها الإدارة العليا والحرص على توفير اليد العاملة واستغلالها من أجل ذلك.

❖ يتوقف التركيز على دور أو ادوار معينة دون غيرها على حاجات المنظمة وكفاءة القائمين على تسيير الموارد البشرية. ولقد وضع David Ulrich 1997 في كتابه

«Human Resource Champions» نموذجاً يعتبر من أكثر النماذج استعمالاً، حيث جمع هذه الأدوار في أربع فئات (أنظر الشكل).

❖ يظهر الشكل أن مهام القائمين على تسيير الموارد البشرية أصبحت أكبر وأكثر تنوعاً وأهمية. فانقلت من التسيير اليومي للأمور الإدارية والتركيز على تطبيق القوانين والإجراءات إلى لعب دور الشريك الاستراتيجي الذي يساعد رفقة مدراء المصالح الأخرى الإدارة العليا للمنظمة على وضع الرؤى المستقبلية، ويسعى إلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ويساهم في تسهيل عمليات التغيير وإنجاحها.

وفي هذا الإطار، فإن الكثير من الوظائف اليومية التي ترتبط بمصالح تسيير الموارد البشرية (الأجور، الاستقطاب مثلاً) يتم اليوم الاستغناء عنها لصالح مكاتب خارجية (L'externalisation de la FRH) ليخصص القائمون على تسيير الموارد البشرية وقتاً أكبر للدور الاقتصادي والاستراتيجي الذي أصبح يلعبه في المنظمات الحديثة.

❖ يمكن تصنيف أدوار تسيير الموارد البشرية حسب نموذج Ulrich - باعتماد معياري: 1_ الحاضر أو المستقبل؛ 2_ الأشخاص أو السيرورات التنظيمية. وينتج عن تقاطع هذين البعدين أربعة أدوار متميزة ولكنها متكاملة. وهي:

الشكل رقم 2 : نموذج David Ulrich

التركيز على المستقبل (الجانب الاستراتيجي)

شريك اقتصادي

- يفهم الجانب الاقتصادي ويفهمه

- يساهم في وضع الاستراتيجيات

- يضع أهدافاً للموارد البشرية تتماشى مع

الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

شريك في تسيير التغيير

- تسهيل عملية التغيير بالنسبة للعمال

- تحصيل دعم العمال

- شرح الأهداف للعمال ونقل التغذية الراجعة

للإدارة.

- تدريب العمال للتكيف مع التغيير.

السيرورات

الأشخاص

خبير إداري

-معرفة كبيرة بالقوانين، الاتفاقيات، إجراءات العقوبات، الطرد ...
-وإن لم يكن مطالباً بحساب الأجور مثلاً وكثيراً من الأمور الإدارية فإنه مطالب بفهمها فهماً عميقاً.

التركي على الحاضر (الجانب العملي اليومي)

شريك للعمال

- تحقيق مختلف حاجياتهم
_ الإنصاف في معاملتهم
_ تطوير كفاءاتهم بما يسمح بالحفاظ على مراكزهم، الارتقاء لمراكز أعلى
_ الاعتراف بالجهود التي يبذلونها
_ تحقيق مختلف حاجياتهم

المصدر: الشكل مأخوذ عن Al.Thill & 2014

3_1 دور الخبير الإداري

من المهام الأولى التي أوكلت إلى دوائر المستخدمين حيث اشتغلت بإدارة شؤون العمال والحرص على ضمان حقوقهم. وتشمل :

- إدارة طلبات الإجازة، والعطل المرضية والسنوية...؛
- بناء ملفات للموظفين والعمل على تحديثها؛
- إدارة عقود العمل (الصياغة، والتعليق والإنهاء) وتعديل عقود العمل؛
- وضع السياسات والقوانين والمواثيق؛
- ضمان الامتثال للالتزامات القانونية (قانون العمل، الاتفاقات الجماعية، اللوائح الداخلية)؛

- إنشاء كشوف الأجور؛
- حساب وإدارة الرواتب والأجور والمساهمات الاجتماعية...
وإذ ارتبطت مصالح إدارة المستخدمين تاريخياً بأداء أدوار إدارية إلا أن وظيفة تسيير الموارد البشرية شهدت تغيرات هامة، وأصبح القائمون عليها يلعبون أدواراً فعالة في التسيير الاستراتيجي للمنظمات، ما أدى إلى تخصيص وقت وجهد أقل للمهام الإدارية

التي يتم في كثير من الأحيان تكليف جهات خارجية للقيام ببعضها (حساب الأجور والمكافآت مثلا).

3_2 شريك للعمال

ارتبط كذلك دور دوائر المستخدمين ومازال مرتبطا حاليا (مع مصالح تسيير الموارد البشرية) بتمثيل مصالح العمال عند الإدارة العليا والدفاع عن مصالحه وحقوقهم. وتلعب مصالح تسيير الموارد البشرية دورًا هامًا في نجاح المنظمة من خلال قدرته على معالجة مشاكل العمال المتعلقة بالعمل وجوانب أخرى من حياة العامل، ومن خلال المعارف التي يملكها حول العمال والتي تستخدم في التخطيط ووضع الاستراتيجيات. فمن خلال هذا الدور، يقوم الفريق المختص بتسيير الموارد البشرية في المنظمة بـ:

- الجمع والتحليل المستمر للملاحظات، والانتقادات، والاقتراحات... التي يقدمها العمال؛

- إدارة النزاعات وحلها،
- محاولة حل مشاكل العمال المتعلقة بالعمل وبغير العمل؛
- محاولة التوفيق بين رغبات العمال وفرص التطور الموجودة في المنظمة؛
- تقديم فرص التعلم لجميع أفراد المنظمة وفي كل المستويات؛
- العمل على وضع برامج واستراتيجيات لتوزيع الأرباح والمزايا...

3_3 شريك اقتصادي

عرفت إدارة الموارد البشرية تطورا كبيرا في العقود الأخيرة. فرغم أن القائمون على تسيير الموارد البشرية لا يزالون يعتبرون خبراء بشؤون العمال وصوتهم والمهام الإدارية لا تزال من المهام الرئيسية لمصالح تسيير الموارد البشرية، إلا أن المنظمات التي تشتغل اليوم في بيئة شديدة التنافس والتغير تحتاج إلى مديري موارد بشرية

يعتبرون أنفسهم شركاء إستراتيجيون لديهم معارف وخبرات تسمح لهم بالتأثير الإيجابي على أداء المنظمة المالي.

يحتاج فريق الموارد البشرية إلى إظهار جدواهم وقدرتهم على المساهمة في تطوير المنظمة من خلال:

- المشاركة في وضع الإستراتيجيات التنظيمية وتنفيذها.
- وضع استراتيجيات وأهدافا لتسيير الموارد البشرية تخدم الإستراتيجية الشاملة والأهداف التي تضعها القيادة العليا.
- جعل وظائف: تصميم مراكز العمل، التوظيف، الأجور والمكافآت، تقييم الأداء، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، التكوين والتنمية... تخدم الاستراتيجيات والبرامج التي تضعها المنظمة على المستويات القريبة، المتوسطة والبعيدة.
- الحرص على اكتساب أفرادا يتناسبون تماما مع مهام المنظمة، ثقافتها ورؤيتها، وأن يكونوا أكفاء، محفزين وملتزمين.

3 4 وكيل التغيير في المنظمة

على الرغم من أنهم ليسوا مسؤولين في المقام الأول عن تنفيذ التغيير، إلا أن القائمين على تسيير الموارد البشرية لديهم دورا حاسما في تحديد الحاجة لأحداث التغيير، وإقناع الإدارة العليا بضرورة التغيير، وفي إنجاح عملية إحداث التغيير وتقليل مستويات المقاومة.

ويتمثل دور مصالح تسيير الموارد البشرية في:

- دور استشاري يتمثل في إقناع الإدارة بشأن ضرورة وفعالية التغيير؛
- يبحثون _ بشكل استباقي _ عن المجالات والسيرورات والأنظمة التي تحتاج إلى تغيير؛
- يحددون الإجراءات التي تدل على مدى نجاح مصلحة تسيير الموارد البشرية ومختلف المصالح الأخرى في تنفيذ التغيير؛
- إقناع العمال بالحاجة إلى إحداث لتغييرات وإعدادهم مسبقا لقبولها؛

- التأكد من أن كل عامل على اطلاع واسع بالمهام، والرؤى، والأهداف، والخطط الجديدة، وأنه يفهم جيدا دوره داخل الهيكلة المعدلة للمنظمة؛
- يرافق العمال ويوجههم قبل، أثناء وبعد إحداث التغيير لضمان نجاح العملية وسلاستها والتقليل من مظاهر المقاومة التي تواجه عمليات التغيير في المنظمات والتي عادة ما تكون السبب الرئيس وراء إفشالها.

4- وظائف إدارة الموارد البشرية :

يمكن تقسيم وظائف القائمين على تسيير الموارد البشرية إلى صنفين هما: وظائف استشارية، ووظائف تشغيلية

1 4 الوظائف الاستشارية

وهو الدور الاستشاري الذي يقوم به مدير الموارد البشرية عند مناقشة الإدارة العليا للمنظمة لمختلف السياسات والاستراتيجيات والخطط المستقبلية. فباعباره خبيرا بكل ما يتعلق بالعنصر البشري في المنظمة وبكل الآليات والتقنيات التي تسمح بجلبه، وتطويره، والمحافظة عليه يعطي رأيه فيما يخص التركيبة البشرية الحالية وكيفية تطويرها وتحسينه، وكذا وقع مختلف القرارات التي تتخذها المنظمة على المكون البشري.

كما تقدم مصالح تسيير الموارد البشرية الاستشارة لرؤساء المصالح في كل يخص علاقاتهم مع العمال، وبكل الوظائف التي يقومون بها المتعلقة خاصة بوصف الوظائف، والتوظيف، والتقييم، وتصميم الوظائف...

2 4 الوظائف التشغيلية

تتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية في تلك النشاطات المتخصصة الموجودة في كل المنظمات _والتي تختلف من منظمة إلى أخرى باختلاف حجمها، إمكانياتها، طبيعتها..._ و التي تتعلق بتخطيط وتصميم وتنفيذ مختلف النشاطات التي تسمح باكتساب الكفاءات

التي تحتاجها المنظمة، وتكوينها وتنميتها باستمرار للرفع من كفاءتها ومستويات تحفيزها وولائها. ومن أهم هذه الوظائف ما يلي:

أ- تخطيط الموارد البشرية

ترتبط هذه الوظيفة بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتتمثل في التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، وتخطيط وتنفيذ مختلف السياسات والإجراءات و الممارسات التي تسمح بالحصول على الكفاءات بالعدد المناسب والنوعية المناسبة وفي الوقت المناسب. وذلك لسد الحاجيات (نوعا وكما) الناتجة عن:

- النمو المتوقع للمنظمة (الأهداف الإستراتيجية)؛
- مخرجات سيرورات تسيير المسار المهني (الترقية)؛
- شغور مناصب في المنظمة (دوران العمل).

ب- تحليل العمل

وهي من أهم الوظائف في المنظمة، حيث تستعمل نتائجها في التخطيط لمختلف النشاطات الأخرى: التوظيف، التكوين، سياسة الأجور... وتحدد عملية تحليل العمل تحديدا دقيقا كل الواجبات والمسؤوليات والمتطلبات الخاصة بكل مركز عمل، وكذا المؤهلات والمهارات والقدرات والخبرات اللازمة لشغله.

ت- التوظيف والاختيار

وهي عملية تبدأ بتحديد الحاجيات من التوظيف وتنتهي بتقييم السيرورة (سيتم التعرض إليها في المحاضرة ..). ومن أهم مراحلها:

1. استقطاب مترشحين بالكفاءة اللازمة لشغل منصب العمل؛
2. اختيار أحسنهم باستعمال الاختبارات النفسية والمقابلة وغيرها من أساليب الاختيار المهني؛

3. ثم العمل على إدماج العامل الجديد ومرافقته خلال شهوره الأولى في المنظمة.

ث- تقييم أداء العمال

هي عملية تقوم على اتفاق الإدارة والعمال على أهداف للسنة القادمة، بحيث تخدم هذه الأهداف تلك الخاصة بالمصلحة أو الورشة التي يشتغل فيها أو بالأهداف العامة للمنظمة. ثم يتم تقييم العامل باستمرار طيلة السنة قبل مقابلة التقييم السنوية التي يتم فيها مقارنة أدائه بالأهداف المسطرة وتحديد التدخلات المناسبة على ضوءها (تكوين، ترقية، زيادة في الأجر...).

ج- تكوين وتنمية الموارد البشرية

وهي عملية مستمرة في المنظمات الحديثة تسمح بتحسين أداء المورد البشري وتحفيزه والرفع من قدرته على التكيف مع التغيرات المستمرة في عمله.

ويقوم القائمون على تسيير الموارد البشرية بـ:

- تحديد حاجيات المنظمة من التكوين؛
- تصميم وتنفيذ البرامج؛
- تقييم مخرجات العملية وأثرها على أداء المتكون وأداء المنظمة.

ح- تخطيط المسار المهني للعامل

حيث يتم مساعدة أفراد المنظمة على اختيار المناصب التي تتناسب مع كفاءاتهم وقدراتهم ورغباتهم والتي تتوافق مع أهداف المنظمة والمناصب الشاغرة المتوفرة أو التي يمكن أن تتوفر مستقبلاً.

خ- بناء نظام الأجر والحوافز

وهي العملية التي تقوم على تقييم الوظائف ودراسة البيئة الداخلية (الصحة المالية للمنظمة) والخارجية (الأجر التي يقدمها المنافسون) لتحديد نظام الأجر والمكافآت

والمزايا الذي يسمح بتحقيق العدالة الداخلية (بين مختلف مراكز العمل) والخارجية (مع المنظمات الأخرى).

IV. التخطيط للموارد البشرية

تمهيد

التخطيط للموارد البشرية هو عملية افتراض وتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة ووضع الخطط اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات. والتخطيط للموارد البشرية هو جزء من التخطيط التنظيمي الكلي، وهو خاص بكل ما يتعلق بتسيير العنصر البشري في المنظمة. وبالتالي فإن فعالية الاستراتيجيات والبرامج التي يضعها القائمون على تسيير الموارد البشرية مرتبط بتوافقها مع الخطط والاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا للمنظمة من جهة؛ ومن جهة أخرى، فإن نجاح التخطيط الاستراتيجي للمنظمة يتوقف على قدرة فريق إدارة الموارد البشرية على تبنى رؤى وأهداف المنظمة، والتنبؤ بحاجياتها المستقبلية من اليد العاملة (كما ونوعاً)، والتحكم في مختلف وظائف التوظيف والتكوين... التي تمكنها من امتلاك اليد العاملة المؤهلة والمحفزة والملتزمة في الوقت المناسب الذي تحتاجها فيه المنظمة لتحقيق الأهداف المسطرة.

1. المفهوم

يتمثل التخطيط في تنفيذ سياسات واستراتيجيات متناسقة تهدف إلى التنبؤ بالفوارق المحتملة (كما وكيفا) بين المتطلبات المستقبلية من اليد العاملة وما يحتمل أن تتوفر عليه المنظمة، من أجل العمل على إزالتها. وهو العملية التي تحدد الإدارة من خلالها كيفية انتقال المنظمة من امتلاك رأسمال بشري بخصائص معينة إلى اكتساب رأسمال بشري بخصائص مرغوبة.

وهو عملية افتراض وضعية مستقبلية تلبي احتياجات المنظمة من اليد العاملة اللازمة و تحقق رضا أفرادها، ووضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق ذلك.

2. أهداف التخطيط

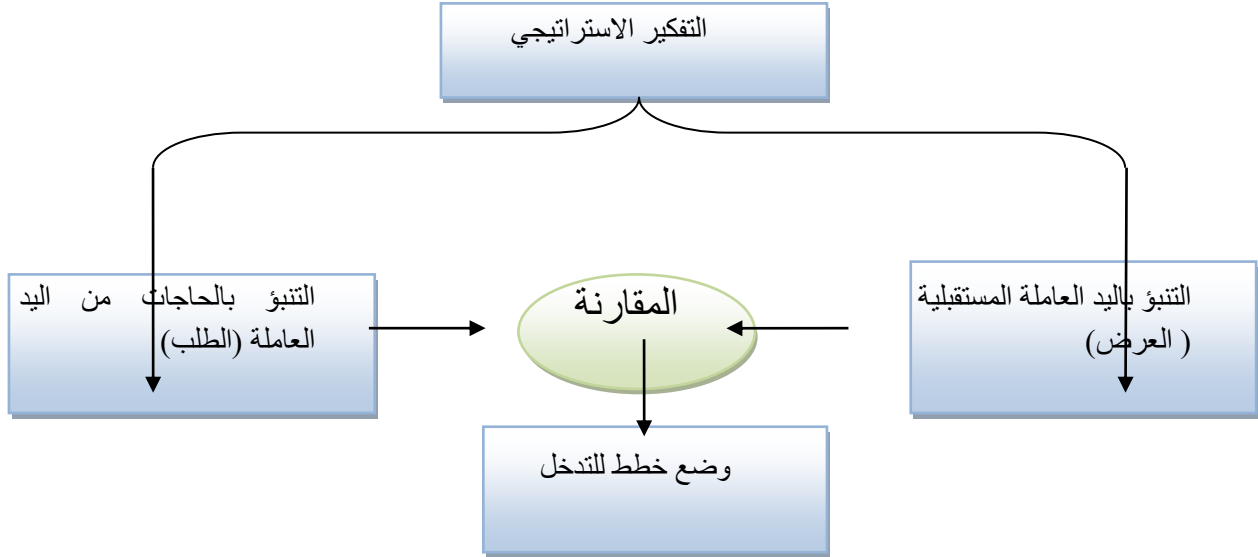
تهدف المنظمات من خلال التخطيط لكيفية تسيير مواردها البشرية إلى:

- ضمان امتلاكها للموارد البشرية اللازمة في الوقت اللازم التي تسمح بالوصول إلى الأهداف الإستراتيجية التي تضعها.
- القدرة على التكيف مع التغيرات الكثيرة في محيط المنظمة واستباق تأثيرها على مواردها البشرية.
- جعل أهداف ونشاطات تسيير الموارد البشرية منسجمة مع أهداف المنظمة.
- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والعمل على تطويرها.
- كما تحدد عملية التخطيط مدى فعالية الوظائف الأخرى (التوظيف و التكوين مثلا) والأهمية التي تعطى لبعض الوظائف وفي أي فترة زمنية (توقيف التوظيف الخارجي مثلا) ومدى إمكانية اللجوء إلى مكاتب خارجية للقيام ببعض الوظائف (المناولة).

3. خطوات سيرورة التخطيط

- تمر سيرورة التخطيط بعدد من المراحل التي تسمح بامتلاك يد عاملة بالكم والكيف اللازم لتحقيق أهداف المنظمة. ويمكن تمثيل أهم هذه المراحل بالشكل التالي:
- التفكير الاستراتيجي يسمح بمعرفة الوضعية الحالية للمنظمة وأهدافها المستقبلية. ويتم ذلك من خلال دراسة المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة ومعرفة مختلف القوى التي يمكن أن تؤثر على الموارد البشرية الموجودة أو التي يحتمل جلبها.
- التنبؤ بالموارد البشرية اللازمة هي عملية مماثلة (محاكاة simulation) تسمح بالتنبؤ بالكفاءات اللازم توفيرها لتحقيق أهداف المنظمة وتوقيتها.

الشكل رقم 3: خطوات سيرورة التخطيط للموارد البشرية



المصدر: من إعداد الأستاذ

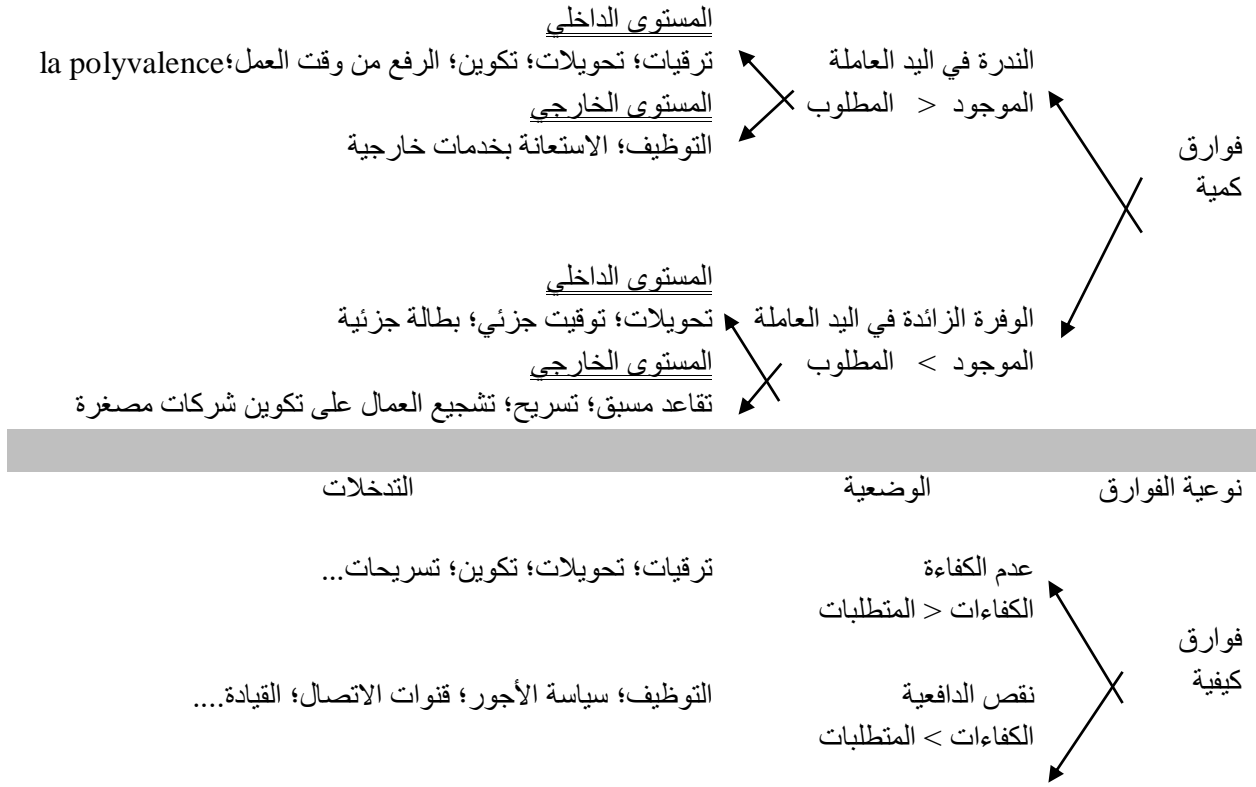
- التنبؤ بالموارد المحتمل توفرها مستقبلا هي عملية إسقاط projection تسمح بمعرفة الكفاءات التي يمكن الاحتفاظ بها وتلك التي يمكن تطويرها لشغل المهام الجديدة، وذلك بالاعتماد على: جداول الموظفين (توزيع السن، الخبرة...) مختلف المؤشرات (نسب دوران العمل مثلا)، التقارير حول الأداء، الطموحات المهنية، المسار المهني ... (التقويم السنوي للأداء)، تحليل مراكز العمل (بطاقات وملامح المراكز....) ...

الجدول رقم 1: نوعية الفوارق وكيفية إزالتها

التدخلات

الوضعية

نوعية الفوارق



المصدر: من إعداد الأستاذ

- دراسة الفوارق تسمح بالتعرف على مدى وجود فوارق محتملة وما نوعها (انظر الشكل التالي).
- يسعى المختص في تسيير الموارد البشرية بمساعدة الإدارة ومختلف الأطراف المعنية إلى:

- 1- وضع برامج للتدخلات المناسبة (أنظر الجدول)،
- 2- تحديد توقيتها،
- 3- تعيين الأشخاص المسؤولين عنها،
- 4- تصور كيفية مراقبة حسن سيرها...

4. معوقات فعالية سيرورة التخطيط

يواجه القائمون على التخطيط للموارد البشرية بعض العراقيل التي تؤثر على فعالية العملية، نذكر منها:

- عدم اعتبار التخطيط للموارد البشرية كجزء لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي للمنظمة؛
- عدم الحصول على الدعم الكامل من طرف الإدارة العليا؛
- حدوث تعارض بين أهداف الموارد البشرية على المدى القصير والطويل. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون هناك تعارض بين الحاجة لمواجهة ضغط إنجاز العمل في الأجل المحددة والحاجة إلى تنمية اليد العاملة.
- يحتاج التخطيط الناجح إلى تنسيق الجهود بين المسؤولين المباشرين في مختلف المصالح وموظفي الموارد البشرية. فعدم مشاركتهم يؤثر سلباً على فعالية عملية التخطيط.

الأدوات والتقنيات التي تستعمل في عملية التخطيط

يعتمد القائمون على RH في القيام بمختلف الوظائف بمجموعة من الوسائل التي تمدهم بالمعلومات حول خريطة مراكز العمل الموجودة في المنظمة (une cartographie des métiers) ومهامها، نشاطاتها، متطلباتها... (بطاقة وملح المركز) خصائص التركيبية البشرية الموجودة فيها (Des Tableaux de bord ...). فمن غير الممكن أن يتم تسيير الموارد البشرية بفعالية بدون إعداد مسبق محكم لهذه الأدوات.

1 5 تحليل مراكز العمل وتوصيف الوظائف

- يقصد بتحليل مركز العمل سيرورة جمع المعلومات وتقييمها وتنظيمها، بحيث تسمح بتحديد المهام والمسؤوليات بالنسبة لكل مركز عمل، وكذا متطلبات مركز العمل (المهارات، المعارف والكفاءات اللازمة لشغل مركز العمل) .

تعتبر بطاقة وملح المركز أهم مخرجات سيرورة تحليل العمل، حيث تصف الوثيقة (وثيقتين في بعض الأحيان) مركز العمل (الاسم الصحيح، المهام، النشاطات، المسؤوليات، الوسائل، ظروف العمل، المخاطر...) وخصائص من يشغل المركز (المؤهلات، المعارف والمهارات والسلوكيات، الخصائص الجسمية...).

2.5. خريطة المهن في المنظمة La cartographie des métiers

تبنى خرائط المهن اعتمادا على بطاقات مراكز العمل التي توصف المهام، النشاطات والمسؤوليات... انطلاقا من تحليل مراكز العمل. وهي تشمل كل المهن الموجودة في المنظمة، وتنظيمها في مجموعات تشترك في نفس الخصائص (familles et sous-familles)، وتحديد الروابط الموجودة بين المهن من نفس العائلة من أجل الترقية والتحويل مثلا.

3.5 لوحات القيادة Les Tableaux de bord

بالإضافة إلى بطاقات وملح مراكز العمل وقوائم الكفاءات الموجودة التي يعتمدها المسؤول عن RH في قيامه بمختلف الوظائف بفعالية، فإنه يحتاج كذلك إلى معرفة خصائص التركيبية البشرية الموجودة (السن، الجنس، المؤهلات...) بدقة ومختلف المؤشرات والمعايير المهمة (الغيابات، نسب دوران العمل، الترقيات...)، وتنظيمها في شكل واضح وسهل القراءة والتفسير (Tableau de bord)، يستعملها لاحقا في اتخاذ مختلف القرارات و/أو رفع تقارير لمختلف المدراء والمسؤولين.

❖ تخدم لوحات القيادة مجموعة من الأهداف، حيث تسمح:

■ بتجميع معلومات دورية دقيقة حول مؤشرات مختلفة عن نشاط وأداء وسلوكيات الأفراد والمنظمة.

■ بإجراء مقارنات بين مختلف المصالح، في فترات زمنية مختلفة...

■ بتشخيص المشاكل ومصادر الاختلال، واكتشاف العلاقات بين الظواهر المختلفة والتحقق منها. ما يسمح بالتنبؤ والتحكم.

- 4- الحاجة إلى التنبؤ بتطور أكثر العناصر المميزة والتي تتحكم في العناصر الأخرى.
- ❖ بناء لوحة قيادة un Tableau de bord يتبع الخطوات التالية:
- وضع أهداف واضحة ودقيقة ومهمة بالنسبة للمنظمة، أو لمصلحة ما، أو لمجموعة من العمال (رفع نسبة التمثيل النسوي في المناصب القيادية مثلا)..
- اختيار المؤشرات (الجنس، الخبرة، توزيع الإطارات...) التي تخدم هذه الأهداف.
- وضع قيم مرجعية يتم من خلال مقارنة القيم المتعلقة بمختلف المعايير (نسبة غياب في حدود 7%، التساوي في أجور النساء والرجال...) تبني على أساس: الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، نتائج سنوات سابقة، نتائج مصلحة ما، نتائج منافسين...
- وضع جهاز يسمح بأخذ المعلومات حول هذه المؤشرات (أشخاص في مختلف المصلح والورشات ...).
- متابعة مستمرة لتطور مختلف المؤشرات ونتائج التدخلات التعديلية المختلفة التي تم اتخاذها.
- ❖ من أهم المؤشرات التي نجدها في les Tableaux de bord الخاصة بمصالح تسيير الموارد البشرية:
- التركيبة البشرية: حيث يبحث عن معلومات حول العدد الإجمالي، نسبة كل جنس، السن، الشهادات، التحويلات، الترقيات
- دوران العمل: تسمح للمحلل بمعرف نسب الدوران وأسبابها. فالنسبة الكبيرة مثلا أثناء مرحلة التجريب تدل على خلل في عملية الاختيار والتوظيف، بينما مغادرة كبيرة عند موظفين قداماء دليل على نقص فرص الترقية، أجور منخفضة... مقارنة بالمنافسين.
- الغيابات، التنقلات، التحويلات

V. دور تحليل العمل في تسيير الموارد البشرية

تمهيد

- يعتبر تحليل العمل الأداة الأساسية التي يستعملها المختص في تسيير الموارد البشرية
- ❖ في أدائه لكثير من وظائفه. فيعتمد على نتائجه في تحديد التحويلات والترقيات، وفي تخطيط المسار المهني للموظفين، وفي وضع سياسات الأمن والوقاية...
 - ❖ تعتبر بطاقة وملح المركز مخرجات لسيرورة تحليل العمل تعتمد المعلومات التي تقدمها في اتخاذ القرارات وفي التخطيط لمختلف وظائف تسيير الموارد البشرية.

1. المفهوم

يقصد بتحليل مركز العمل سيرورة جمع المعلومات وتقييمها وتنظيمها بالنسبة لمركز عمل ما، بحيث تسمح بتحديد المهام، والمسؤوليات، المهارات والمعارف والكفاءات اللازمة لشغل مركز العمل، وكذا الظروف التي يعمل فيها.

ويقترح Flippo تعريفاً شاملاً حيث اعتبر تحليل العمل سيرورة لدراسة مركز معين وجمع المعلومات حول النشاطات والمسؤوليات. ويتمثل المنتج المباشر لتحليل العمل في بطاقة وملح المركز.

2. أهداف تحليل العمل

- من الأهداف التي يسعى المختصون إلى تحقيقها من خلال تحليل العمل، نذكر ما يلي:
- تحديد الطريقة المثلى للقيام بالعمل؛

- بناء ملمح بالخصائص التي يجب توفرها في الشخص الذي يشغل مركز العمل والاعتماد عليه في عمليات التوظيف؛
- التعرف على أسباب النقائص في الأداء، وهل التكوين هو الحل الأمثل؟ وما هي أفضل الطرق والوسائل؟؛
- التعرف على المسؤوليات، والصعوبات، والمخاطر من أجل التقييم الدقيق لمركز العمل ووضع الأجور والتعويضات المناسبة له؛
- تحديد الجوانب في محيط العمل التي يمكن تحسينها من أجل تصميم مركز عمل مناسب.

3. مخرجات عملية تحليل العمل

تنتهي سيرورة تحليل العمل بالحصول على المعلومات الكافية حول العامل ومحيط عمله (الآلة، الظروف الفيزيائية، العلاقات الاجتماعية...)، حيث تصاغ هذه المعلومات في وثيقتين : بطاقة المركز وملمح المركز، كما جرت العادة في كثير من المنظمات أن توضع في وثيقة واحدة.

4. إستعمالات نتائج تحليل العمل

- يستعمل المختصون في تسيير الموارد البشرية نتائج تحليل العمل في إعداد وتنفيذ كثير من وظائفهم، نذكر منها:
- التخطيط للموارد البشرية. تسمح المعرفة الدقيقة بمراكز العمل ومتطلباتها بالتخطيط الدقيق لليد العاملة اللازمة وللكفاءات التي تحتاجها المنظمة.
- إحداث التغييرات المناسبة في الهيكل التنظيمي بما يتماشى وحاجات ومتطلبات المنظمة. إضافة مهام ومسؤوليات أو نزعها من مراكز عمل يمر حتما بمعرفة دقيقة لكل مركز عمل وعلاقاته الهرمية والوظيفية.
- تحديد الخصائص الواجب توفرها في من يشغل مركز عمل معين. فمتطلبات المركز التي يحددها المختص تسمح بوضوح ملمح يضم كل المواصفات التي توضع في

إعلانات التوظيف، والتي يبحث عنها في المرشحين للمنصب من خلال مختلف مراحل سيرورة الاختيار.

➤ وضع برامج التكوين. فمعرفة المختص بمتطلبات المركز الحالية والمستقبلية (التوسيع، الإثراء، إدخال تكنولوجيا جديدة...) يسمح بتحديد احتياجات التكوين بالنسبة لكل مركز عمل.

➤ تقييم أداء أفراد المنظمة. حيث يكون بالنظر إلى معايير الأداء التي يحددها تحليل كل مراكز العمل في المنظمة.

➤ تحديد الأجر والعلاوات والتعويضات ... يكون استنادا لما يحدده تحليل المركز من صعوبات، مسؤوليات ومخاطر...

➤ وضع إجراءات الوقاية والأمن... فتحليل العمل فرصة للتعرف على محيط العمل وتحديد أي مخاطر أو ظروف غير صحية حتى يتم تحييدها والتقليل من أثارها السلبية على العامل والعمل.

5. الأدوات المستعملة في تحليل العمل:

يعتمد المختص في تسيير الموارد البشرية على مجموعة من الأدوات التي تسمح بجمع المعلومات حول مراكز العمل بهدف تحليلها. نذكر منها: 1

_ الاستبيان (مفتوح ومغلق)؛

2_ تقرير مفصل حول يوم عمل (Le journal de bord)؛

3_ المقابلة مع موظفين يشغلون نفس المنصب، موظف سابق في المنصب، المسؤول على المنصب؛

4_ الملاحظة؛

5_ التجريب الشخصي لأداء المهمة...

6. بطاقة وملح المركز Fiches et profiles de Postes

- هي عبارة عن وثيقة من 1_4 صفحات تلخص المعلومات التي تم التوصل إليها من خلال تحليل المركز.
- تعتبر وثيقة هامة جدا بالنسبة للقائمين على تسيير الموارد البشرية في المنظمة: فهي أداة أساسية يعتمد على ما تقدمه من معلومات حول مراكز العمل في كل التدخلات التي تخص العنصر البشري في المنظمة. وهي كذلك تعتبر وسيلة اتصال مهمة بالنسبة للعامل، بحيث توضح له مسؤولياته، النشاطات المطالب بها، الوسائل التي يمكنه الاستعانة بها، التحويلات والترقيات والتدريبات الممكنة، المعايير الموضوعية لتقييم الأداء.
- يرى (2011) J-M Peretti أنها تحتوي عادة 3 محاور: التعريف بالمركز، شرح مبسط لمحتوى وأهمية المركز، تعداد للمهام والنشاطات المطالب بها شاغل المركز. فحتى ولو اختلف محتوى بطاقة المركز من منظمة إلى أخرى، فإن الهدف يبقى نفسه، والمحاور الرئيسية مشتركة بينها. فمن المحاور الرئيسة: التسمية الدقيقة للمركز، تاريخ صياغة البطاقة/الملح أو تحيينها، المديرية أو المصلحة، موضع المركز في النظام والعلاقات مع المراكز الأخرى، الغاية من وجود المركز (المهام والمسؤوليات الرئيسية)، المهام والنشاطات بالتدقيق، الوسائل الموضوعية تحت تصرف شاغل المنصب (الوثائق، الأدوات...).
- كما قد تشمل واحدة أو أكثر من المحاور الثانوية التالية: الملح (المتطلبات والمؤهلات)، التطورات الممكنة نحو مراكز أخرى، الحجم والوقت المخصص لكل نشاط، درجة الاستقلالية...
- من القواعد المهمة التي يجب اتباعها عند صياغة بطاقة/ملح المركز ما يلي:
- تعتبر بطاقة المركز صورة حقيقية (photographie) دقيقة وموجزة عن المركز الحالي.

- وبالمقابل، تعتبر البطاقة وثيقة قابلة للتغيير والتحيين بالنظر إلى إمكانية تطور وتغير مهام، مسؤوليات ومتطلبات المركز. ولذا من الضروري وضع تاريخ صياغة البطاقة، كما نجد في كثير من البطاقات عبارة: "document susceptible de modifications"
- يجب أن يشمل وصف المهام والنشاطات كل ما هو مطالب به شاغل المنصب يوميا، أسبوعيا، شهريا...
- يتم وصف النشاطات بصيغة الفعل في الحاضر . مثلا: يشغل، يحرك، يرفع...
- يجب استعمال أوصاف دقيقة وتجنب تلك العامة.
- يكون وصف النشاطات مترابطة وليست مستقلة.
- من الأفضل وضع قيم بالنسبة لكل النشاطات بالنظر لأهميتها، حجمها أو الوقت الذي تستغرقه (استعمال النسب مثلا)..
- بعد الانتهاء من الصياغة الأولية للبطاقة/الملح، من المهم عرضها على المسؤول المباشر على المركز للموافقة عليها.
- كما يفضل عرضها على شاغل المنصب قبل الصياغة النهائية، بهدف الحصول على تقبلها لها وللتدخلات المستقبلية للمختص في تسيير الموارد البشرية.

VI. تصميم العمل: التبسيط، التدوير والإثراء

تمهيد

يعمل القائمون على تسيير الموارد البشرية على تحقيق غايتين أساسيتين: خدمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتحسين أدائها من خلال الرفع من أداء أفرادها واستغلالهم الاستغلال الأمثل؛ تحقيق صحة ورفاهية أفراد المنظمة من خلال تطويرهم وتسيير مسارهم المهني بطريقة تخدم أهدافهم الشخصية (وأهداف المنظمة) وضمان أجور ملائمة وتحسين ظروف العمل...

وفي هذا الإطار، فإن الكثير من العوامل التي تؤثر سلبا على أداء العامل وصحته ومستوى رضاه على عمله يمكن تجنبها من خلال التصميم الجيد للعمل.

1. تعريف نشاط تصميم العمل

من التعاريف الممكن تقديمها ما يلي:

يعرفها وارنر ودي سيمون Werner and DeSimone بأنها "عملية تغيير وتحسين مكونات عمل معين من أجل الرفع من مستويات الإنتاج ومن نوعية الحياة المهنية للعامل".

يعرفها ميلكوفيش وبودرو Milkovich and Boudreau بأنها "عملية دمج المحتوى (المهام، الوظائف، العلاقات)، الحوافز المختلفة، والمؤهلات اللازمة (المهارات، المعارف، القدرات) المتعلقة بعمل ما بطريقة تخدم حاجيات العامل والمنظمة".

كما يرى أمسترونج بأنها عملية اتخاذ القرار حول محتوى العمل (المهام والمسؤوليات)، طبيعة الأدوات والأنظمة والإجراءات التي تستعمل في أدائه، ونوعية العلاقات بين العامل ومروؤوسيه، زملائه ورؤسائه.

2. أهداف تصميم العمل

تهدف التناولات المختلفة في تصميم العمل إلى تحقيق أهداف متنوعة، لكنها على العموم تسعى إلى:

- ❖ الاستجابة لمتطلبات المنظمة وخدمة أهدافها الإستراتيجية (الإنتاجية والنوعية)؛
- ❖ إرضاء حاجيات العمال (الرضا، الصحة، التطور)؛
- ❖ دمج أهداف المنظمة والأفراد ومحاولة تصميم مهام ومسؤوليات تخدم حاجات الطرفين (ليساً متناقضين بالضرورة).

3. تقنيات تصميم العمل:

من أشهر التقنيات التي يستعملها القائمون على تسيير الموارد البشرية لتصميم مراكز عمل أو إحداث تغييرات في مهام، نشاطات أو مسؤوليات من أجل خدمة أهداف المنظمة و شاغلي المراكز ما يلي:

3 1 تبسيط العمل job simplification

هي عملية تقسيم العمل إلى مكوناته البسيطة وتكليف العامل بجزء منها بهدف جعلها سهل التحكم فيها وإتقانها دون الحاجة إلى تكوين متخصص.

تتناسب هذه الطريقة في أداء العمل مع تناول دراسة الحركة والزمن (الدراسة العلمية للعمل) الذي حقق بعض النتائج الإيجابية (خاصة بالنسبة للمهام البسيطة)، لكن بالمقابل فقد أظهر محدودياته (لا يتلاءم مع المهام المعقدة) وأثاره السلبية (الملل والاغتراب).

3 2 تدوير العمل Job Rotation

هي عملية جعل العامل ينتقل بين مركزين أو أكثر بصفة دورية بهدف القضاء عن الملل الناتج عن تكرار مهام بسيطة، تكوين العامل أو فتح آفاق جديدة أمامه وأمام المسؤولين لاختيار ما يتناسب مع قدراته وطموحاته ويخدم أهداف المنظمة.

■ من إيجابيات تقنية تدوير العمل ما يلي:

- التقليل من درجة شعور العامل بالملل الناتج عن تكرار نفس المهام البسيطة.
- تكوين العمال وإكسابهم مهارات ومعارف جديدة.
- اختبار قدرات العامل والحصول على فكرة واضحة على كل أفراد المنظمة.
- إيجاد المنصب الذي يلائم قدرات وميول العامل.
- تسهيل عمل المسؤولين في التخطيط للموارد البشرية (التحضير لخلافة العمال الذين يتوقع مغادرتهم المنظمة، الترقية...).
- تعود العمال على عدة مناصب يعطي مرونة للمسؤولين للتعامل الغيابات والتخفيف من تأثيرها على أداء المنظمة.
- تحفيز العمال لاتخاذ تحديات جديدة.
- الرفع من مستويات الرضا عند العمال، ومن درجة تقديرهم لذاتهم.

■ ومن بين سلبياتها ما يلي:

- انتقال العامل في كل مرة من مركز إلى آخر قد يخلق اضطرابا في سيرورة العمل نتيجة الحاجة إلى التكيف مع متطلبات المركز في كل مرة.
- قد يجعل عمل المسؤول المباشر أصعب نتيجة اضطرابه في كل مرة لمراقبة العامل المنتقل إلى المنصب.
- قد يكون عاملا غير محفز بالنسبة للأشخاص الذين يحبذون التخصص وتطوير كفاءات في مراكز معينة.
- كما أنه لا يمكن اعتباره عاملا محفزا إلى درجة كبيرة، باعتباره لا يغير من محتوى العمل (مسؤوليات أكثر مثلا) وإنما يتم إتاحة الفرصة للعامل للقيام بمجموعة أكبر من المهام المتشابهة.

3-3 توسيع العمل Job Enlargement

يُقصد بتوسيع العمل عملية إلحاق مهام ومسؤوليات جديدة بمركز عمل ما، على أن يكون التوسع على نفس المستوى (التوسع الأفقي) عكس تقنية إثراء العمل الذي يكون فيها التوسع عموديا (رأسيا).

فعلى عكس مبدأ التخصص *spécialisation* _ الذي اشتهر خاصة بأعمال رواد مدرسة الإدارة العلمية ونجاحات مصانع فورد_ الذي يقوم على تقسيم محتوى عمل ما إلى مكوناته الصغيرة وتكليف كل عامل بجزء بسيط منها قصد الوصول إلى درجة عالية من الكفاءة ومستويات مرتفعة من الأداء، فإن هذه التقنيات تهدف إلى تجاوز الشعور بالملل والاعتراب الناتج عن هذه الممارسات وما يترتب عنه من نتائج سلبية على صحة وأداء العامل والمنظمة.

■ ومن بين إيجابياتها ما يلي:

من الأهداف التي تسعى إليها المنظمات من خلال إضافة مسؤوليات إلى مسؤولياته وتنويع المهام التي يقوم بها العامل نذكر ما يلي:

■ التقليل من الملل والاعتراب التي يشعر بهما العامل نتيجة تكرار نفس المهام البسيطة عادة كل الوقت ولمدة زمنية طويلة؛

■ هي وسيلة فعالة لتكوين العمال وتطويرهم وتأهيلهم للقيام بمهام مختلفة؛

■ تنوع مهارات العامل نتيجة أدائه لمهام مختلفة يفتح له وللمنظمة آفاقا جديدة؛

■ قد ترفع من مستوى الرضا الوظيفي عند العمال.

■ ومن بين سلبياتها ما يلي:

■ إضافة مهام ومسؤوليات جديدة للعامل يؤدي إلى تخصيص وقت أكبر لتكوينه عليها؛

- قد تشكل زيادة عدد المهام عبئ عمل إضافي على العامل قد يكون له آثارا سلبية على صحته؛
- قد لا يكون لهذه التقنية الأثر الكبير على رضا العمال باعتبار أن ما يضاف إلى عملهم هي نشاطات ومسؤوليات من نفس المستوى وليست من مستوى أعلى.

3-4 إثراء العمل Job enrichment

ارتبط مفهوم إثراء العمل بأعمال Herzberg (نظرية العاملين) التي تنص على أن محتوى العمل الذي يقوم به الإنسان هو أحد العوامل الرئيسية المحددة لمستوى دافعيته. فتصميم العمل بطريقة تعطي للعامل حرية أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله؛ حرية أكبر في وضع معايير الأداء في عمله؛ وتشجعه على المشاركة والإبداع؛ وتجعل عمله أكثر إثارة للاهتمام بإضافة مهام ومسؤوليات من مستوى أعلى... الخ تجعل العمل أكثر جاذبية والعامل أكثر تحفيزا.

من إيجابيات هذه التقنية ما يلي:

- يجعل العمل أكثر أهمية ويقلل من الملل والاعتراب؛
- يرفع من مهارات العامل ويساهم في تكوينه وتطويره ما ينعكس على أدائه؛
- يزيد من دافعية العامل ومن مستوى تقديره لذاته؛
- يرفع من مستويات الرضا الوظيفي؛
- يخفض من نسب الغيابات ودوران العمل؛
- يعطي مرونة أكبر للإدارة لإدارة المسار المهني للمورد البشري في المنظمة.

من سلبيات هذه التقنية ما يلي:

- لا يلائم كل المهن، وعادة ما يكون استعمال هذه التقنية في التعامل مع الإطارات (White collar)، باعتبار أنها لا تأخذ بعين الاعتبار عوامل الأجر والأمن الوظيفي... التي قد تكون ذات أهمية أكبر عند عمال من مستويات أدنى (Bleu collar).
- تحتاج إلى تخصيص وقت أكبر لتكوين العمال ومرافقتهم؛

- قد لا يصاحب إثراء العمل زيادة في مستويات الرضا خاصة إذا لم تتماشى مع زيادات في الأجور والتعويضات.

نموذج Hackman and Oldham's 1980

اقترح هذا النموذج وجود خمس خصائص للعمل (تنوع المهارات، هوية العمل، أهمية العمل، الاستقلالية، والتغذية الراجعة) تؤثر على مدى شعور العامل بالمسؤولية وبمستويات النمو (الحالات النفسية) والذي يؤثر على رضاه، أدائه وفعالته.

ويقترح النموذج المعادلة التالية لحساب مستوى الدافعية:

$$\text{مستوى الدافعية} = \frac{\text{تنوع المهارات} + \text{هوية العمل} + \text{أهمية العمل}}{3} \times \text{الاستقلالية} \times \text{التغذية الراجعة}$$

حيث أن درجة تحفيز العامل تتوقف على تفاعل الأجزاء الثلاثة وأن غياب أي منها يؤدي إلى انعدام الدافعية، في حين أن غياب أي مكون من مكونات الجزء الأول له تأثير نسبي

VII. اكتساب اليد العاملة: الاختيار والتوظيف

تمهيد

لقد أدت عدة عوامل إلى تغيير النظرة اتجاه دور وأهمية المورد البشري في منظمات اليوم. فقد أصبح من أهم مواردها، ولا يمكن تصور استمرارها، ازدهارها ونموها دون يد عاملة ذات كفاءة والتزام.

وتهتم المنظمات بإنجاح عمليات التوظيف _ التي تعتبر من أهم الوظائف التي توفر لها المنظمات إمكانيات كبيرة _ لما لها من تأثير على أداء الأفراد والمنظمة. ففشلها يعني فشل الوظائف الأخرى للمنظمة التي تعتمد على العنصر البشري من جهة، وهيمن جهة أخرى مكلفة لميزانيات المنظمة ولا يمكن إعادتها في كل مرة تفشل في اختيار الأفراد المناسبين، و لدورها كذلك في الرفع من معنويات العمال وإعطاء صورة جذابة عن المنظمة للعالم الخارجي من جهة أخرى.

1. المفهوم

يعتبر التوظيف العملية التي تضمن تزويد المنظمة بالكفاءات اللازمة في الوقت المناسب. فهو نشاط استراتيجي يهدف إلى الوصول إلى التوافق الأمثل بين متطلبات مركز العمل ومؤهلات العامل.

وتتمثل سيورة التوظيف في مجموعة من العمليات التي تسمح بتحديد الملمح المناسب للشخص الأجدر بشغل منصب العمل الشاغر، البحث عن المترشحين المناسبين من داخل

أو خارج المنظمة، ثم اختيار أفضلهم ومرافقتهم خاصة في خطواتهم الأولى داخل المنظمة.

2. أهداف سيرورة التوظيف

- من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال إنجاز عمليات التوظيف ما يلي:
- تلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من اليد العاملة. وذلك بالاعتماد على نتائج التخطيط الاستراتيجي ومخرجات تحليل العمل وأخذ رغبات العمال بعين الاعتبار.
- تجنب المتابعات والتعويضات الناتجة عن خرق القوانين. وذلك باحترام الضوابط القانونية التي تحدد خصائص التركيبة البشرية في المنظمة.
- ضخ دماء جديدة في المنظمة.
- الرفع من أداء العمال والمنظمة على المدى القريب والبعيد.
- تزويد المنظمة بيد عاملة ذات كفاءة والتزام.
- تكوين وعاء من العمال ذوي القدرات التي يمكن تطويرها لشغل مناصب مستقبلية.
- التقليل من عدد العمال الذين يغادرون المنظمة بعد فترة قصيرة من التحاقهم.
- التقليل من تكلفة عملية التوظيف.

3- خطوات سيرورة التوظيف

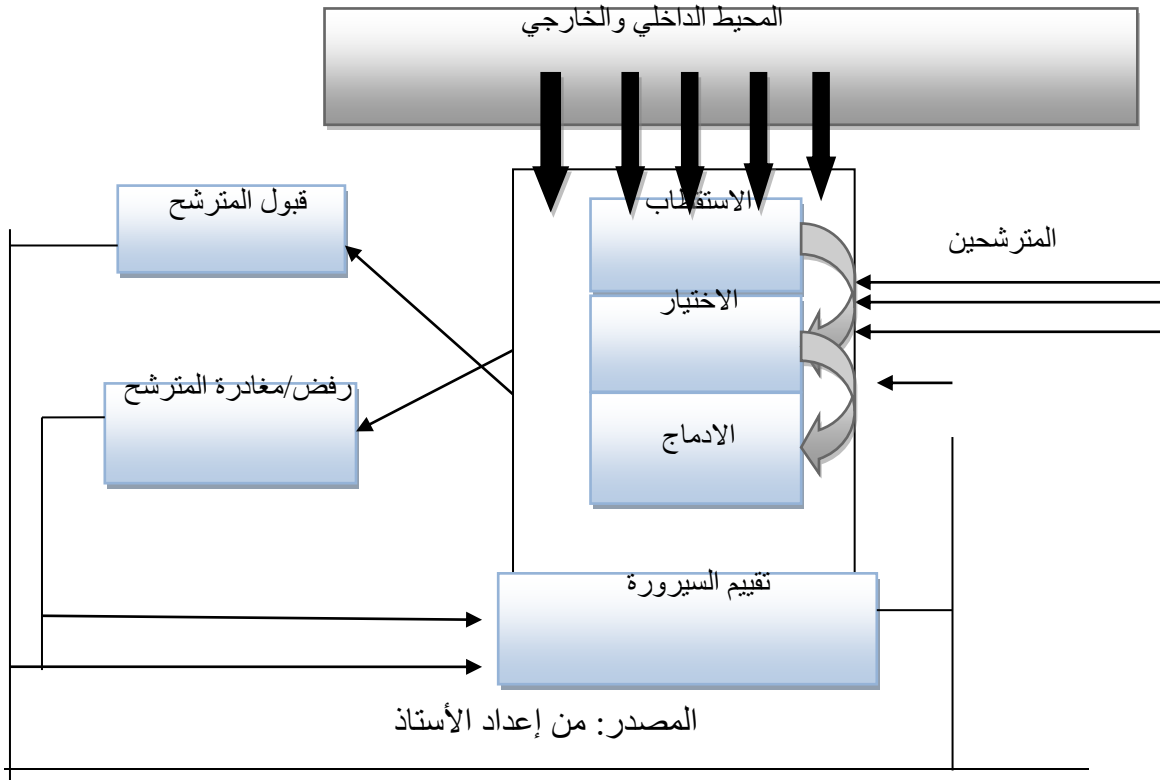
تسعى المنظمات إلى تجنب فشل عمليات التوظيف بإتباع خطوات دقيقة ومدروسة تهدف لجلب أحسن الكفاءات، تعيين أفضلها ومساعدتها على الاندماج السريع، حيث تعتبر سيرورة التوظيف سلسلة من المراحل (من الاستقطاب إلى الإدماج) المتتابعة التي لا يمكن الاستغناء عنها لضمان نجاح عملية التوظيف. (أنظر الشكل).

3-1- الاستقطاب

يأخذ القائمون على عملية التوظيف قبل انطلاق عملية الاستقطاب_ التي تعتبر المرحلة الأولى من مراحل سيرورة التوظيف والاختيار- بعين الاعتبار مجموعة من العوامل

(ثقافة المنظمة، الجانب القانوني، وضعية المنظمة...) ويتأكدون من توفر الظروف
الملائمة للشروع في عملية توظيف ناجحة. نذكر منها:

الشكل رقم 4.: خطوات سيرورة التوظيف



- التأكد من أن التوظيف هو الحل الأفضل. (التكوين، إعادة تصميم العمل... قد تكون حلاً أفضل).
- التأكد من وجود بطاقة وملح المركز جيدة ومحدثة لتحديد متطلبات المركز (تحليل المركز في حالة عدم وجودهما).
- مناقشة الأهداف الحقيقية وراء عملية التوظيف (عمال بكفاءات جاهزة أو شباب بقدرات يمكن تطويرها مثلاً) والإمكانيات الممكن توفيرها والشروط التي يجب الالتزام بها مع المسؤولين في المنظمة.
- تحديد المصدر (داخلي/خارجي) والوعاء الذي يتم جلب المترشحين منه والوسائل والأدوات المناسبة لذلك.

3-1-1 تحديد مصدر جلب المترشحين: داخلي/خارجي

تلعب مجموعة من العوامل كحجم المنظمة وإمكانياتها، أهدافها الإستراتيجية، ثقافتها التنظيمية، القوانين السائدة ... دورا في تحديد اتجاه القائمين على التوظيف نحو اختيار المترشحين من العمال الموجودون في المنظمة أو التوجه نحو جلب أشخاص جدد.

أ_ التوظيف الداخلي:

هي عملية تقوم على تحويل وترقية عمال موجودين في المنظمة إلى المناصب الشاغرة التي يسعى القائمون على التوظيف فيها. ويتم ذلك من خلال:

- استغلال مختلف التقارير والمعطيات حول المسار المهني
- استغلال التقارير المختلفة حول رغبات الأفراد وطموحاتهم المستقبلية (تقييم الأداء فرصة للتعرف على ذلك).

▪ الإعلام بالمناصب الشاغرة بمختلف الوسائل : الملصقات، journal de ... note de service, l'entreprise

▪ من إيجابيات التوظيف الداخلي:

➤ اختصار الوقت والجهد والتكلفة نتيجة التعامل مع أشخاص معروفون عند المنظمة.

➤ معرفة جوانب كثيرة من أداء العامل وشخصيته يسمح بالتنبؤ الدقيق _ إلى حد ما _ بأدائه في الوظيفة الجديدة وسلوكياته المستقبلية.

➤ معرفة العامل بثقافة المنظمة وبمعاملة المسؤولين وبظروف العمل يقلل من نسبة دوران العمل مقارنة بتوظيف أشخاص غرباء عن المنظمة.

➤ الرفع من معنويات العمال لتأكيدهم من وجود فرص للتطور والترقية.

▪ من سلبيات التوظيف الداخلي:

➤ احتمال الاعتماد على النتائج السابقة عوض القدرات قد يعطي فكرة غير دقيقة عن الأداء المستقبلي للعامل.

➤ تفويت فرصة تدعيم المنظمة بكفاءات جديدة.

➤ احتمال خلق صراعات بين العمال.

ب_ التوظيف الخارجي:

■ عندما تقرر القيادة العليا في المنظمة اللجوء إلى التوظيف الخارجي لتحقيق أهداف معينة (إحداث تغيير تنظيمي مثلا) أو عندما لا تتوفر المنظمة على الكفاءات اللازمة لشغل مناصب حالية أو مستقبلية تلجأ القائمون على التوظيف إلى جلب مترشحين من الخارج.

■ تقوم عملية التوظيف الخارجي على استهداف مصادر عديدة تناسب نوعية المركز وطبيعة نشاط المؤسسة. نذكر منها: قراء جرائد معينة؛ متصفح مواقع محددة؛ جامعات، مراكز، معاهد...؛ العلاقات الشخصية؛ المؤسسات الحكومية ANEP مثلا؛ بنك المؤسسة للمعلومات....

■ من إيجابيات عملية التوظيف الخارجي نذكر:

➤ جلب الكفاءات التي لا تملكها المنظمة وإثراء المورد البشري فيها.

➤ إدخال دم جديد لخلق ديناميكية وإحداث التغييرات اللازمة.

➤ تجنب المنظمة الصراعات التي قد تنتج عن اختيار وتعيين عمال في مناصب متنافس عليها دون آخرين.

■ ومن سلبيات عملية التوظيف الخارجي نذكر:

➤ التكلفة في الوقت والجهد والأموال قد يجعلها غير مناسبة في بعض الحالات أو بالنسبة لبعض المنظمات ذات الإمكانيات المحدودة.

➤ ارتفاع نسبة احتمال مغادرة المعينين الجدد مقارنة بالمعينين داخليا.

➤ قد تعطي فكرة خاطئة عن اهتمام المنظمة بتطوير وترقية أفرادها ما يؤثر سلبا على رضاهم وعلى صورة المنظمة.

3-1-2 تحديد طرق التوظيف

يمكن تصنيف طرق التي يستعملها القائمون على التوظيف في الاتصال بالمترشحين المحتملين في 3 فئات هي:

أ- الطرق المباشرة: وهي الحالات التي يقوم فيها المكلف بالتوظيف بالاتجاه مباشرة نحو وعاء معين (الجامعة مثلا) والالتقاء بالطلبة على وشك التخرج لمحاولة تحفيزهم على الترشح للمناصب الشاغرة في المنظمة.

ب- الطرق غير المباشرة: وهي الحالات التي تتصل فيها مصالح التوظيف بالمترشحين المحتملين من خلال الإشهار في الجرائد، الإذاعة، التلفزيون...

ت- من خلال الاعتماد على طرف ثالث: كالاتحاد على مكاتب التوظيف أو اللجوء إلى العمال في المنظمة لاقتراح معارفهم.

3-1-3 صياغة إعلان التوظيف

تلعب كيفية صياغة إعلان التوظيف أهمية كبيرة في إنجاح عملية التوظيف. ولذلك يجب أن يولي المختص في التوظيف أهمية كبيرة في صياغتها، بحيث تكون جذابة وصادقة في نفس الوقت.

ويعتمد المختص في صياغة إعلان التوظيف على المعلومات الموجودة في بطاقة وملصح المركز.

- من المحاور الأساسية التي يجب أن يشملها إعلان التوظيف:
 - المنظمة: القطاع، الحجم، المكان (عدم ذكر اسم المؤسسة في بعض الأحيان)؛
 - المركز: الإسم، المهام والمسؤوليات الرئيسية، التطور المحتمل.
 - ملصح المترشح المناسب: السن، المؤهلات، التجربة.
 - المزايا: الأجر، العلاوات، برامج التكوين، ومختلف المحفزات التي يمكن أن يستفيد منها شاغل المنصب.

3-2- سيرة الاختيار

- تهدف سيرة الاختيار إلى تقييم قدرات كل مترشح ومطابقتها لملصح المركز من جهة، ومن جهة أخرى إلى معرفة مدى إشباع ما يقدمه المنصب لحاجيات وتطلعات المترشحين.

■ يجب أن توجه سيرورة الاختيار لانتقاء أحسن الأفراد ليس فقط لشغل المنصب حالياً، وإنما أولئك الذين يملكون كذلك القدرة على التكيف مع التطورات المستقبلية للمنظمة.

■ تمر سيرورة الاختيار بالمراحل التالية:

أ- الاختيار باستعمال مختلف الوثائق الوثائق CV، استمارة الترشح... التي تحتوي عادة على معلومات تتعلق بالنواحي الشخصية، الاجتماعية و العلمية لطالب العمل- يؤدي إلى إقصاء عدد كبير من المترشحين، ما يسهل عمليات الاختيار الأخرى.

ب- الاختيار باستعمال الاختبارات النفسية والتقنية المناسبة. ونذكر منها:

❖ اختبارات الأداء؛

❖ اختبارات الذكاء؛

❖ اختبار الشخصية؛

❖ اختبارات القدرات؛

❖ اختبارات الميول والاتجاهات

ث- مقابلة التوظيف. وهي التي قد تكون موجهة، نصف موجهة أو غير موجهة.

ج- التحري عن المترشح والتحقق من صحة البيانات التي صرح بها.

ح- الفحص الطبي. الذي يكون عادة آخر مرحلة من مراحل الاختيار والتي تليها عملية التعيين. لكن من الممكن أن تكون عملية الفحص الطبي في بداية السيرورة إن اقتضت الحاجة.

■ بعض أدوات الاختيار أكثر فعالية من الأخرى بالنظر خاصة إلى قدرتها على التنبؤ (الصدق التنبؤي) وإمكانية الاستخدام (التكاليف، الوقت...) (أنظر الجدول).

الجدول رقم 2: فعالية مختلف طرق الاختيار

الخصائص العملية	الصدق التنبؤي	أداة الاختيار
جيدة جدا	مرتفع	وضع العامل في وضعيات حقيقية المماثلة

مقبولة	مرتفع	اختبارات القدرات، الذكاء
ممتازة	مقبولة	المقابلة
مقبولة	مقبولة	أداء سابق، References
مقبولة	ضعيفة	اختبارات الشخصية

المصدر من إعداد الأستاذ

فمن السهل من الناحية العملية وضع العامل في وضعية أداء حقيقية مثلا وتكون لمثل هذه الطريقة فدرة كبيرة على التنبؤ بالأداء المستقبلي في نفس المركز مقارنة بالأدوات الأخرى التي تكون أقل قدرة على التنبؤ (الأداء السابق أو توصيات الزملاء والمسؤولين السابقين مثلا) وأصعب من حيث إمكانية الاستخدام (الاختبارات النفسية مثلا التي تتطلب إمكانيات علمية ومادية لاستعمالها بكفاءة).

3-3 اتخاذ قرار التعيين

وهي عملية اتخاذ القرار بشأن من تم قبوله لشغل المنصب اعتمادا على نتائج مختلف مراحل سيرورة الاختيار، وتعيينه اعتبارا من تاريخ محدد. و يترتب عن هذا القرار حقوقا وواجبات و مسؤوليات.

3-4 الإدماج l'intégration

لا تنتهي سيرورة التوظيف باختيار الموظف المناسب والانتهاء من الفحص الطبي ومن كل الأمور الإدارية التي تلي عملية التنصيب (صياغة قرار التنصيب، صياغة عقد العمل...)، بل يجب الاهتمام بكيفية إدماج العامل الجديد في المنظمة وتسهيل عملية التكيف مع مركزه الجديد.

وتسعى المنظمة من خلال توفير الإمكانيات المختلفة أثناء مرحلة الإدماج إلى تسهيل عملية تكيف العامل الجديد مع المنظمة، جماعة العمل ومركز عمله خدمة لأهداف العامل والمنظمة.

■ تسمح سيرورة الإدماج للعامل الجديد بـ:

1_ الحصول على الإجابات على الأسئلة والمعلومات المفيدة الصحيحة؛

2_ المعرفة الدقيقة للمهام المنتظرة منه والأدوار والمسؤوليات؛

3_ باستيعاب المعايير، القيم والثقافة الموجودة في المنظمة....

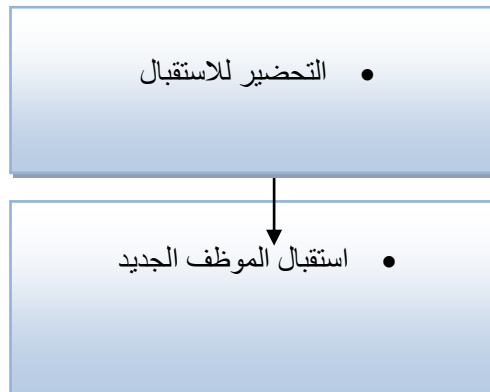
■ تهدف عملية الإدماج الناجحة إلى:

- أن تجعل العامل الجديد فعالاً ومستقلاً في عمله في وقت قصير؛
 - أن تنمي عنده اتجاهات إيجابية نحو العمل، وأن تقوي من انتمائه للمنظمة.
 - أن تخفف من الضغط الذي قد يؤثر على أدائه وصحته؛
 - التقليل من احتمال مغادرته المنظمة في شهور التحاقه الأولى؛
 - كما أن الحرص على مرافقة العامل الجديد يساهم في بناء صورة جذابة للمنظمة، وبالتالي يساهم في استقطاب الكفاءات التي تحتاجها مستقبلاً..
- تمر سيرورة إدماج العامل الجديد بعدة مراحل (أنظر الشكل).
- ورغم أن كثيراً من المنظمات قد تتجاهل هذه المرحلة ولا توفيقها حقها، إلا أنها تبقى مهمة جداً إذا ما أرادت اكتساب يد عاملة محفزة وملتزمة. فتعريف العامل بمهامه ومسؤولياته وواجباته وحقوقه والامتيازات التي توفرها المنظمة والهيكل التي تملكها ومرافقته في عمله ضروري للوصول إلى إل مستويات أداء مقبولة في أقرب وقت، كما أن إظهار قيم وثقافة المنظمة من أول يوم يساعد على اندماجه فيها، والإجابة على الأسئلة الكثيرة التي قد تدور في عقله تساهم إلى حد كبير في تخفيف الضغط وجعله مرتاحاً في وسطه المهني الجديد.

الشكل رقم 5: سيرورة إدماج العامل

- تحضير الملف الإداري
- تعيين مكون أو مرافق
- تحضير مركز العمل.
- إعلان الحضور.

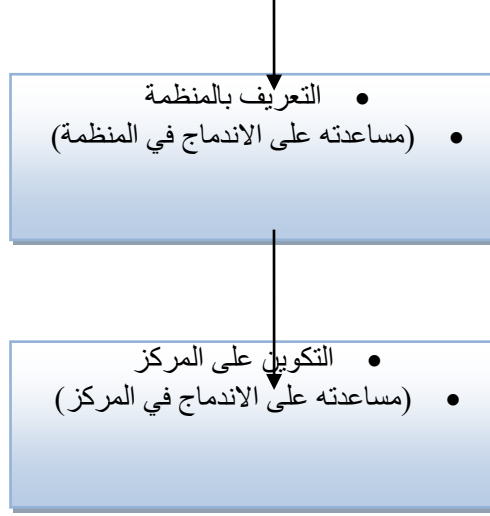
- كلمة الاستقبال
- تقديم العامل لبقية العمال



• ملء الوثائق الإدارية

- تاريخ المؤسسة، نشاطها، فروعها، قيمها ...
 - سياسات الأجور، العطل، التأمين...
 - سياسات الأمن والوقاية.
 - مختلف الهياكل: المطبخ، قاعة الصلاة...
-

- تحديد المهام والأدوار
 - السماع لانشغالاته
 - التدريب على المهمة: قديم الوثائق، أدوات العمل ... ومراقبة أدائه في المهمة.
-



المصدر: من إعداد الأستاذ

3-5- تقييم سيرورة التوظيف

- يكون التقييم بالنسبة لكل مرحلة من مراحل سيرورة التوظيف بدءا بكيفية تحديد الحاجات. فقد يرجع غياب الكفاءات الملائمة بين الأفراد المترشحين إلى. عدم اللجوء إلى الوعاء المناسب، خطأ في تحديد المتطلبات اللازمة، عدم صياغة طلب العمل بصورة جيدة... مثلا، بينما يدفع اختيار مترشح غير مناسب مثلا إلى التساؤل حول تقنيات و أدوات الاختيار ، كما أن مغادرة العامل الجديد خلال أشهره الأولى يدفع إلى مراجعة كيفية إدماجه ومرافقته أثناء خطواته الأولى، وكذلك مدى وضوح العرض الذي قدم له خاصة أثناء مقابلة التوظيف وبدرجة أخرى أثناء صياغة إعلان التوظيف.
- يسمح التقييم الجيد بتقدير تكلفة التكوين وتعديل سيرورته مستقبلا.

3-6- العوامل المؤثرة على سيرورة التوظيف

يمكن تصنيف العوامل التي قد تؤثر على عدد المترشحين، نوعيتهم والإمكانات إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية. نذكر منها:

العوامل الداخلية: ومنها:

- سياسات وممارسات المنظمة (توظيف داخلي/خارجي مثلا).
- صورة المنظمة (القدرة على جلب المترشحين).
- سياسة الأجور والعلاوات والامتيازات.
- إمكانات التطور والترقية داخل المنظمة.
- ظروف العمل.

العوامل الخارجية: ومنها:

- سوق العمل (نقص الكفاءات التي تحتاجها المنظمة لشغل منصب ما مثلا يصعب من عملية التوظيف).
- العوامل القانونية تضع شروطا حول كيفية اختيار وتوظيف العمال الجدد.
- النقابات العمالية التي تدافع عن حقوق العمال والتي يجب أخذها بعين الاعتبار.
- العوامل الاقتصادية

3-7- محددات نجاح عملية التوظيف

- يتوقف نجاح عملية التوظيف على توفر مجموعة من الأسباب، نذكر منها:
- أن تكون ضمن التصور العام لكيفية تسيير الموارد البشرية.
 - يجب أن تكون السيورة لينة قادرة على التكيف مع الحاجيات المتغيرة للمنظمة.
 - يجب أن توفق بين حاجيات المنظمة والأفراد.
 - يجب أن تطابق بين متطلبات المركز وخصائص العامل (بطاقة وملح المركز).
 - يجب أن يعتمد على مخرجات عمليات تحليل العمل

VIII. تكوين وتنمية الموارد البشرية

تمهيد

❖ ترتبط ضرورة التكوين والتطوير المتواصلين في المنظمات الحديثة بحتمية تكيفها مع المتغيرات الكثيرة التي تحدث باستمرار في محيطها. ولا يمكن للمنظمة أن تتكيف في كل مرة مع المتطلبات الداخلية والخارجية إن لم تمتلك رأس مال بشري كفؤاً، محفزا ويتميز بالولاء لها.

❖ أدركت المنظمات اليوم أن العنصر البشري في المنظمة هو أحد أهم ثرواتها، والقيمة المضافة الحقيقية التي تضمن قدرتها على التكيف والتطور والتنافس. فأصبحت تولى أهمية كبيرة لمختلف النشاطات المتعلقة بتسيير مواردها البشرية وتخصص أموالها ضخمة لاكتساب أحسن الكفاءات، تطويرها، تحفيزها والمحافظة عليها.

وفي هذا الإطار، قدر تقرير المؤسسة الأمريكية للتكوين والتنمية (American ASTD Society of Training & Development) لسنة 2012. أن المنظمات الأمريكية صرفت في مجموعها حوالي 164.2 مليار دولار على برامج التكوين المختلفة.

❖ أظهرت الدراسات الكثيرة التأثيرات الإيجابية للبرامج التكوينية الجادة والفعالة على أداء المنظمات وسمعتها وقدرتها على التكيف المستمر وعلى إنجاز أهدافها المستقبلية. ومنه ومنه سعيها إلى توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة والاستعانة بالخبرات الخارجية المختصة لتقديم أفضل البرامج، وعملها على أن تكون مكانا يشجع على التعلم والتطور باستمرار. فلم نعد برامج التكوين ظرفية أو خاصة بفئات معينة أو جوانب محددة، بل أصبحت مستمرة ومتاحة لكل أفراد المنظمة وتشمل تطوير الجوانب المهنية، المعرفية، السلوكية والوجدانية.

❖ وبالمقابل، فإن المنظمات التي لا تعطي الأهمية اللازمة لاختيار البرامج التدريبية المناسبة لاحتياجاتها، و/أو لا تتعامل بالجدية اللازمة لتصميم، تنفيذ، متابعة وتقييم تلك البرامج... تقدم عادة برامج بدافع الامتثال للقوانين فقط، والتي يمكن وصفها بأنها تهدف لمكافأة أشخاص معينين (plaisante)، مفاجئة (surprise) وغير ملائمة (inadéquate) لما تحتاجه المنظمة.

مثل هذه الممارسات تؤدي حتما إلى مجموعة من المخرجات السلبية، منها: فشل برامج التدريب وعدم جلبها للإضافة المرجوة؛ نقص دافعية أفراد المنظمة وعزوفهم عن الترشح للدورات التدريبية وعدم جديتهم في حال الذهاب إليها؛ عدم القدرة على إقناع الإدارة العليا بأهمية البرامج التكوينية في كل المستويات وضرورة تخصيص الأموال والإمكانات اللازمة لجعل التكوين في المنظمة مستمرا وشاملا.

1- مفهوم التكوين

✓ للتكوين تعاريف متعددة، قد تتفق على أنه التخطيط لجملة من نشاطات التعلم التي تهدف إلى إكساب الأفراد مجموعة من المهارات، المعارف والسلوكيات التي تسمح بالتكيف السوسيو-مهني للأفراد والجماعات، وتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية. ومن الخصائص التي تتفق عليها هذه التعاريف:

- التكوين نشاط رئيسي في المؤسسة مخطط له في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة وليس نشاطا ثانويا أو كماليا.
- التكوين الفعال عملية شاملة تشمل كل المستويات ويقدم لكل التخصصات في المؤسسة.
- التكوين الفعال نشاط متغير ومتجدد ومتكيف لا يجوز أن يتسم بالثبات. للتكوين عدة أوجه: تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي.

2- أهداف التكوين

يمثل الجدول التالي مجموعة من الأهداف العامة التي تسعى المنظمات والأفراد إلى تحقيقها من خلال برامج التكوين المختلفة.

بالنسبة للأفراد
<p>- زيادة فرص الترقية الوظيفية، وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.</p> <p>- تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.</p> <p>- رفع الروح المعنوية والرضا عن الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية.</p> <p>- تطوير الدافعية (التحفيز) للأداء.</p> <p>- التخفيض من الصراعات والنزاعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة.</p> <p>- زيادة الفهم للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات.</p> <p>- إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بمجال العمل.</p>
بالنسبة للمنظمة
<p>- الفوائد السابق ذكرها التي تتحقق للمتكونين في نفس الوقت، تصب وبصورة غير مباشرة في مصلحة المنظمة.</p> <p>- تحسين أداء الأفراد يؤدي في مجموعه إلى التأثير الإيجابي على نوعية مخرجات للمنظمة.</p> <p>- المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة.</p> <p>- المساعدة في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.</p> <p>- الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها ، وتقليل العطل والإتلاف.</p> <p>- تقليل معدلات الدوران والتسرب بسبب عدم التكيف.</p> <p>- تحسين سمعة المنظمة مع المتعاملين (الزبائن، الممولين..).</p> <p>- تقديم صورة إيجابية عن المنظمة يساهم بشكل كبير في الحفاظ على الكفاءة الموجودة فيها وفي جلب تلك التي تحتاجها.</p>
بالنسبة للمجتمع

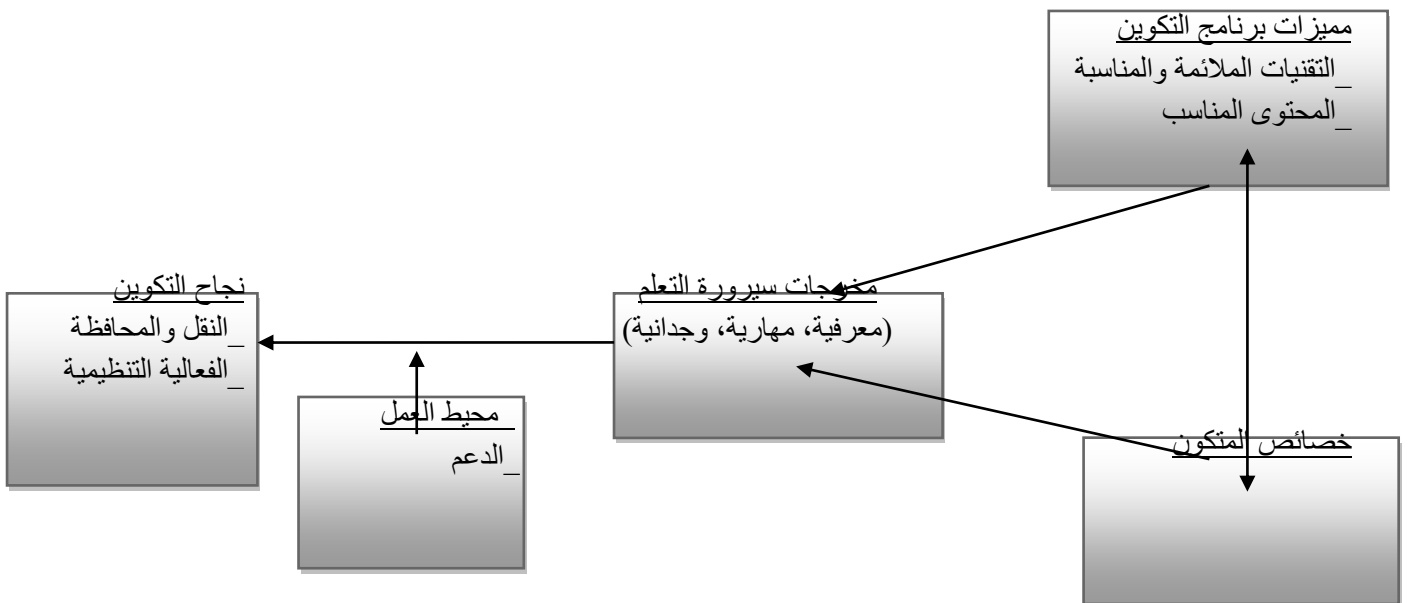
-التكوين يمكن من المحافظة على اليد العاملة المؤهلة، وتنميتها، وزيادة فعاليتها، وبالتالي تحسين خدمات المؤسسة، الشيء الذي يعود بالفائدة على المجتمع ككل.
-المساهمة في التنمية الاقتصادية والثقافية والسياسية.. للمجتمع، باعتبار الموظفين أفراداً في المؤسسة والمجتمع في نفس الوقت.

3- محددات نجاح سيرورة التكوين

بالنظر إلى أهمية ممارسات التكوين وتأثيرها على أداء المنظمة وعلى قدرتها على التكيف والتطور والمنافسة في ظل محيط اقتصادي شديد المنافسة من جهة، وبالنظر إلى التكلفة العالية لبرامج التكوين الجادة والناجحة من جهة أخرى، فإن الجانب القانوني الذي يلزم ويحفز المؤسسات على التكوين لا يضمن لوحده نجاح ممارسات التكوين، وإنما تتوقف فعاليتها على تضافر جهود: الإدارة العليا والمسؤولين على كل المستويات، المختصين في تسيير الموارد البشرية وكل أفراد المنظمة، وتوفيرهم لمقومات نجاح البرامج التكوينية.

ويمكن وضع معظم العوامل في ثلاث فئات (نوعية برامج التكوين، دافعية العمال ومحيط العمل) متداخلة ومتفاعلة (أنظر الشكل رقم 6).

الشكل رقم 6: عوامل نجاح التكوين



- الجاهزية
- الدافعية

_ الفرص

المصدر: من إعداد الأستاذ

حيث يشير الشكل رقم 1 أدناه إلى أهمية اختيار البرامج التكوينية الملائمة لحاجيات المنظمة، تصميم المحتوى المناسب واختيار التقنيات والأدوات المناسبة، وكذا مراعاة جاهزية المتكون وتحفيزه للمشاركة في البرنامج التكويني وكذا أثناء البرنامج لضمان فعالية المخرجات .

كما يعتبر تحفيز المتكونين، دعمهم وتوفير الفرص في مراكز عملهم شروطاً أساسية لنقل المعارف والمهارات والسلوكيات المتعلمة والمحافظة عليها.

❖ مراعاة خصائص المتكون

ويقصد بها:

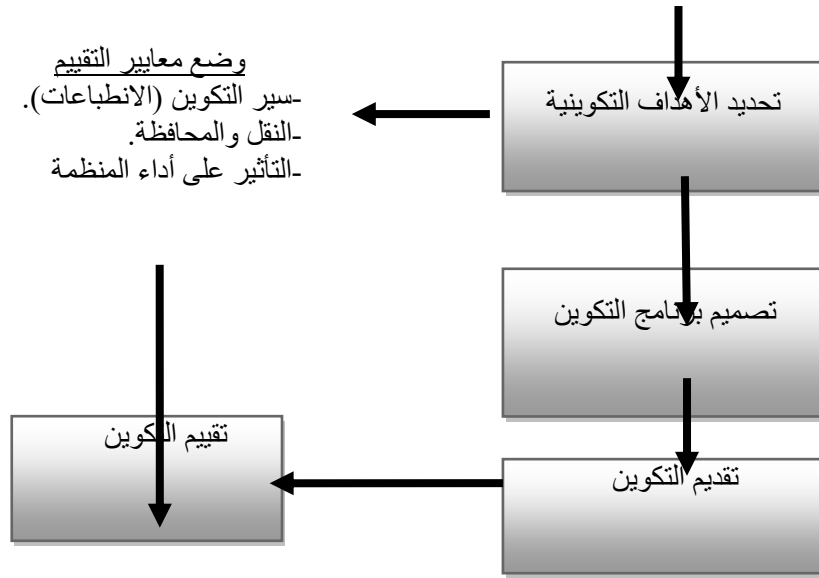
التأكد من مدى امتلاك المرشحين للتكوين للخصائص اللازمة (قدرات ذهنية، تجربة...)
لاستيعاب البرنامج التكويني، اكتساب المعارف ثم نقلها إلى عملهم.
فتكون البرامج طويلة ومهيكله مفضلة عندما يكون المتكونين دون تجربة وقدرات قليلة، وقصيرة وغير مهيكله عندما يتشكل الحضور من أفراد بقدرات عالية وتجربة طويلة.
كذلك مراعاة الطريقة التي يفضلها المتعلم لتلقي المعلومات، فهمها والاحتفاظ بها.
ويعتبر مفهوم أنماط التعلم من المفاهيم الشهيرة في ميدان التعلم رغم الانتقادات.
ويوجد الكثير من النماذج. نذكر منها نموذجين شهيرين: نموذج VAK أو VARK لصاحبه 1987 fleming ونموذج kolb 1996

4- خطوات سيرورة التكوين

تمر سيرورة التكوين في المنظمة بمجموعة من المراحل:

الشكل رقم 8: خطوات سيرورة التكوين

تحديد الحاجيات
الخاصة بالمنظمة
الخاصة بمراكز العمل
الخاصة برغبات الأفراد



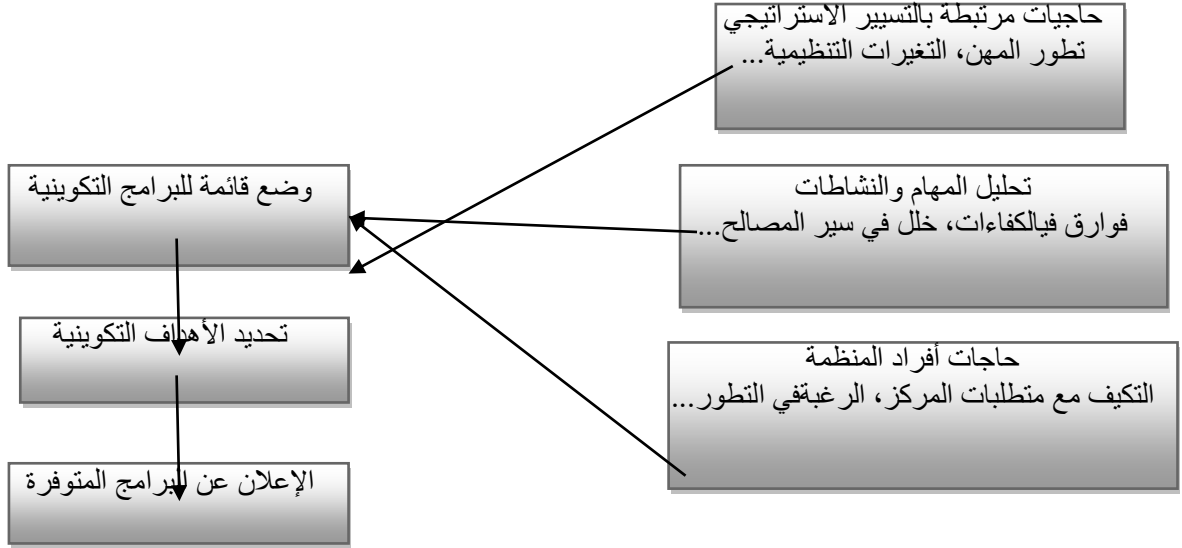
المصدر: من إعداد الأستاذ

- تحديد الحاجيات من التكوين بدقة لتعكس الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وأولوياتها، وتطلعات العمال وأهدافهم الشخصي؛
- مرحلة تصميم برامج مناسبة وملائمة بطرق علمية؛
- تنفيذ البرامج وتوفير الشروط التي تسمح بسيرها بطريقة جديدة لا تعرقل سيرها أو سير المنظمة؛
- وضع معايير التقييم والحرص على التقييم الدقيق لفعالية البرنامج التكويني والقيمة المضافة التي قدمها للأفراد والمنظمة. (أنظر الشكل التالي).

1-4_ تحديد مختلف حاجيات المنظمة من التكوين:

تبدأ سيرورة التكوين بتحديد مختلف حاجيات المنظمة من التكوين والتأكد من أن التكوين هو الحل لخدمة أهدافها. ويمكن تصنيفها في ثلاث فئات: تلك المرتبطة بأهداف المنظمة الآنية والمستقبلية (الأهداف الإستراتيجية)، تلك التي تكون استجابة لمتطلبات مختلف الوحدات والورشات في المنظمة (تحليل العمل)، ثم تلك التي تعبر عن رغبات الأفراد في تطوير معارفهم وسلوكياتهم لتحسين أدائهم في مهامهم الحالية و/أو لزيادة فرصهم للحصول على مناصب مستقبلية (تقييم الأداء).

الشكل رقم 9: الحاجيات التكوينية في المنظمة



المصدر: من إعداد الأستاذ

2-4_ وضع الأهداف التكوينية:

- ❖ تنتهي عملية تحديد الحاجات بوضع الأهداف المرجوة من البرنامج التكويني والتي تعتبر المعايير التي على أساسها يتم تصميم البرنامج ثم تقييم مدى فعاليته.
- ❖ تسمح معالجة كل طلبات التكوين التي تم صياغتها على مختلف المستويات بتحديد الأولويات ووضع البرامج التكوينية للسنة الجارية وعلى المستوى المتوسط وعرضها في المنظمة.
- ❖ يتم إعلام العمال حول شروط وظروف ومخرجات كل برنامج تكويني، ما يسمح بتحفيزهم للترشح للبرامج التي تناسب قدراتهم وتتماشى مع حاجياتهم وطموحاتهم ... فعلى سبيل المثال، تشير الدراسات في إطار نظريات التوقع (فروم مثلاً) أن الرغبة في المشاركة في التكوين تتأثر بإدراك الفرد لقدراته على تتبع البرنامج التدريبي (التوقع Expectation)، إدراكه لتكلفة التكوين والفوائد المترتبة عنه (الوسيلة أو الأداة

(instrumentalité)، وإدراكه لجاذبية المخرجات وأهميتها بالنسبة لعمله ولمساره المهني (القيمة valence).

3-4 تصميم البرنامج التكويني:

❖ بعد الانتهاء من تحديد الأهداف التكوينية، يمكن للمختص التفكير في الاستراتيجيات والتقنيات الأكثر ملاءمة للحصول على المخرجات التكوينية المستهدفة. ويتوقف نجاح البرنامج التكويني على مراعاة المختص لمجموعة من العوامل (أنظر الشكل 1) التي تمكنه من اختيار ما يناسب محتوى البرنامج، خصائص المتكويين وقدرات المنظمة.

❖ توجد طرق كثيرة، يختار المختص أفضلها بالنظر إلى إمكانيات المنظمة، الأهداف المسطرة، محتوى البرنامج، الوقت المتوفر، قدرات العمال على التعلم... ويمكن تصنيف هذه التقنيات بعدة طرق. حسب الأهداف مثلا (التأهيل، التحسين، الترقية، الرسكلة، التقاعد...)، المدة (قصيرة، طويلة)، المكان (داخلي، خارجي)... كما يمكن تصنيفها حسب طبيعتها إلى:

● تلك التي تركز على الأداء: وهي التي تهدف إلى تطوير المهارات والتحكم في المهام. ومنها:

– التدريب في مركز العمل formation sur le tas.

– المرافقة coaching: التعلم مع عامل ذو خبرة أو مسؤول لفترة معينة.

– التدوير في مراكز العمل .

– التكوين في ورشات مخصصة للتكوين.

● تلك التي تركز على اكتساب المعارف: ومنها:

– المحاضرات.

– برامج تقدم على شكل وحدات ودروس منظمة و مترابطة.

– المناقشات داخل مجموعات discussion de groupes.

-دراسة حالة étude de cas.

-لعب لأدوار jeux de rôle .

-المحاكاة (المماثلة) simulation.

❖ يختلف التكوين عند الراشدين مقارنة بغيرهم. فالجو، الاستراتيجيات، العلاقات، الطرق... تختلف لاختلاف الجمهور المتلقي.

ومن المبادئ التي يجب مراعاتها عند تعليم الراشدين ما يلي:

- يتعلم الراشد أحسن عندما يكون لديه تحفيز.

- يتعلم الراشد أحسن عندما يدرك الحاجة إلى ذلك.

- يتعلم الراشد أحسن من خلال حل مشاكل واقعية.

-يتعلم الراشد أحسن من خلال الممارسة.

-يتعلم الراشد أحسن في محيط مرن (عكس المدرسي).

-يحبذ الراشد التنوع في الأفكار والحلول.

-ينتظر الراشد أن يتم توجيهه في عملية التعلم وليس مراقبته.

-يتوقع الراشد التأثير على سيرورة التعلم (تحديد الأهداف التعليمية مثلا) وكيف يستعملون ما يتعلمونه.

-للاشاد تجارب سابقة يجب أخذها بعين الاعتبار. فحتى السلبية منها مهمة ويمكن

استغلالها. فـ jentsch وآخرون 1996 مثلا وجدوا أن الطيارين الذين تعرضوا لحوادث

كانوا أكثر تقبلا للتكوين وأحسن أداء بعده.

4-4 تنفيذ البرنامج التكويني

حيث يحرص القائمون على البرامج التكوينية رفقة كل المسؤولين على توفير الظروف الملائمة لحسن سير برنامج التكوين (القاعات، المعدات...) من جهة، وضمان استمرار أداء المنظمة أثناء غياب الأفراد المتكويين (إعادة توزيع العمل، توظيف مؤقتين...).

5-4 تقييم البرنامج التكويني

التقييم نشاط أساسي يضمن فعالية ونجاعة البرامج التكوينية، يسعى المختصون من خلاله إلى الإجابة على مجموعة من الأسئلة. مثلا:

- ✓ هل كانت عملية تحديد الحاجيات ناجحة؟
 - ✓ هل كانت التقنيات والأدوات المستعملة ملائمة؟
 - ✓ كيف كانت انطباعات المتكويين نحو البرنامج؟
 - ✓ مدى اكتساب المتكويين المعارف والمهارات والاتجاهات التي استهدفها البرنامج؟
 - ✓ ما هي التغيرات في أداء العامل التي يمكن اعتبارها كنتيجة لما تم تعلمه؟
 - ✓ إلى أي مدى ساهم البرنامج التكويني في تحقيق أهداف المنظمة؟...إلخ.
- ويقترح Hamblin 1974 في هذا الإطار 5 مستويات للتقييم، هي:
- يعتبر المستوى الأول الأكثر استعمالا لسهولة، حيث يتم التعرف على تقييم المتكويين للبرنامج التكويني بعد الانتهاء منه مباشرة، باستخدام استبيان مثلا لتقييم مدى رضاهم وأخذ آرائهم حول مختلف النشاطات، التقنيات، الوسائل، المتكويين...
- كما قد ينتهي التكوين بإجراء اختبار، أو بوضع المتكويين في وضعيات حقيقية للتأكد من مدى اكتساب المعارف والمهارات المستهدفة، والذي قد يؤدي إلى الحصول على شهادة أو دبلوم

الجدول رقم 3: مستويات تقييم سيرورة التكوين

مستوى التقييم	الهدف من التقييم
رد فعل المتكويين	اتجاهات المتكويين نحو البرنامج المقدم.
مخرجات التعلم	المعلومات، المهارات، السلوكيات التي تم تعلمها.
مستوى مركز العمل	مدى تحويل ما تم تعلمه وتأثيره على أداء العامل.
مستوى فريق العمل/ المديرية	مدى تأثير ما تم تعلمه على أداء فريق العمل أو المصلحة أو المديرية.
مستوى المنظمة	هو الهدف الأسمى. حيث يتم تقييم مدى تأثير التكوين على أداء المنظمة.

الجدول من إعداد الأستاذ

ومن أهم ممارسات التقييم تلك التي تهدف إلى التعرف على انعكاسات التكوين على الأداء اليومي للعامل. حيث من المهم جداً معرفة مدى امتلاكه لكفاءات تسمح له بأن يكون أكثر فعالية في أداء مهامه، الوصول إلى الأهداف المسطرة... ورغم أهمية تقييم الفعالية التنظيمية ومعرفة مدى تأثير التكوين على مخرجات المنظمة من خلال مؤشرات مختلفة: معدل تكلفة التسيير، رضا الزبائن، نوعية وكمية الإنتاج...، إلا أنه من النادر أن تلجأ إليه المنظمات لصعوبة تحييد العوامل الأخرى المؤثرة على أداء المنظمة وقياس تأثير التكوين.

IX. تقييم أداء العمال

تمهيد

- ❖ يعتبر تقييم الأداء نشاطا رئيسيا من نشاطات تسيير الموارد البشرية، يساهم بشكل كبير في تطوير الموارد البشرية والمنظمة.
- ❖ يتم تقييم أداء كل عامل بصورة دورية بالنظر إلى معايير محددة مسبقا تخدم أهداف المنظمة.
- ❖ توجد العديد من التعاريف لسيرورة تقييم الأداء. فقد عرفها Flippo مثلا بالطريقة المنتظمة، الدورية والموضوعية لتقييم الجوانب المهمة المتعلقة بأداء الفرد في عمله الحالي وإمكانياته لشغل منصب أحسن في المستقبل.
- ❖ ومن أهم ما يمكن استنتاجه من هذا التعريف هو أن تقييم الأداء:
- ❖ سيرورة منتظمة وتعني تقييم أداء أفراد المنظمة بنفس الطريقة الموحدة وعلى فترات محددة ما يسمح بإجراء المقارنات؛
- ❖ سيرورة موضوعية بحيث يتم تحييد ذاتية المقيمين وأفكارهم المسبقة قدر الإمكان،
- ❖ سيرورة تشمل بالإضافة إلى تقييم الأداء الحالي تقييم قدرات العامل وإمكانياته التي يمكن تطويرها لشغل مهام ومناصب أخرى.
- ❖ تسمح عملية تقييم الأداء بـ:
- مناقشة نقاط القوة والضعف في أداء العامل، وما يمكن تحسينه لتحقيق الأهداف المسطرة؛

- مناقشة الأهداف المستقبلية للإدارة مع العمال، والعمل على تنسيق أهدافهم مع أهدافها.
- التعرف على تطلعات العمال واقتراحاتهم.
- الرفع من دافعية العمال من خلال تقديم تغذية راجعية حول نوعية أدائهم ومستوى تطورهم.
- ❖ تعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة فعالة للاتصال الداخلي بين:
 - العامل والمسؤول المباشر حول نقاط القوة والضعف، التطورات التكنولوجية، العلاقات مع مجموعة العمل، الانشغالات...
 - العامل والإدارة (الاتصال الصاعد) لإيصال انشغالات العامل، حاجاته، طموحاته، توجهاته. إلى الإدارة
 - الإدارة والعامل (الاتصال النازل) لإعلام العامل بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، المشاريع المستقبلية، التوجهات.....
 - ❖ تعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة فعالة لتحفيز العمال، خاصة إذا ارتبطت بنتائجه مباشرة بإحداث تغييرات على مستوى: ظروف العمل، الترقية، الأجور، التكوين...
 - ❖ تؤثر مخرجات عمليات التقييم على الوظائف الأخرى لتسيير الموارد البشرية. وخاصة: التكوين (تحديد الحاجيات)، الأجور (رفع الأجور)، الترقية وتخطيط المسار المهني.

أهداف تقييم الأداء

- تسعى المنظمة من خلال تقييم أداء العمال إلى تحقيق جملة من الأهداف. نذكر منها:
- إعلام كل أفراد المنظمة بأهداف المصلحة والمنظمة، وكيفية مساهمة كل واحد منهم في إنجازها.
 - التوفيق بين أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للعمال.
 - رفع انشغالات العمال، آرائهم واقتراحاتهم إلى الإدارة.

- تقديم تغذية راجعية حول أداء كل عامل ومناقشة نقاط القوة والضعف وإمكانيات تحسين الأداء.
- ربط نتائج تقييم الأداء بتحديد الأجور. تساعد نتائج عملية التقييم على اتخاذ قرار حول مدى جودة أداء العمل ومدى أحيته في الحصول على زيادة في الأجر.
- ربط نتائج تقييم الأداء بتخطيط المسار المهني للعامل. فالمسؤولون يشرحون الفرص المتاحة والمعارف والشهادات المطلوبة، والعامل يظهر رغبته واستعداده للتطور والرفع من أدائه ومؤهلاته.
- ربط نتائج تقييم الأداء بتحديد حاجيات التكوين.

معايير تقييم الأداء

- ❖ يقصد بمعايير الأداء تلك المؤشرات التي اتفق عليها (الإدارة، المختصين في تسيير الموارد البشرية، والعمال) على أنها الأساس الذي يتم الحكم استنادا إليه على جودة أداء العامل، ومدى مطابقة الأداء للأهداف المحددة.
- ❖ يمكن جعل هذه المؤشرات في مجموعتين:
 - مؤشرات ملموسة: يمكن قياسها بسهولة، مثلا المواظبة على العمل (قياس عدد التأخرات والغيابات)، كمية الإنتاج (إحصائيات مختلف الوحدات)...
 - مؤشرات غير ملموسة: تعتبر صعبة القياس خاصة وأنها تتعلق عادة بسمات وسلوكيات العامل. وهي ما تجعل من الصعب التخلص تماما من ذاتية المقيم أثناء سيرورة التقييم.

خطوات سيرورة التقييم

هي سلسلة من النشاطات المتتالية والتي تبدأ بتحديد الأهداف والأهداف الثانوية والمعايير بطريقة مشتركة بين العامل والمسؤولين، ثم وضع خطة لمتابعة السير الحسن للعملية وإجراء التعديلات اللازمة التي تضمن الوصول إلى تحقيق ما اتفق عليه، ثم في النهاية، إجراء مقابلة التقييم السنوية التي تعتبر اللقاء الذي يتم فيه مناقشة ما تم انجازه أثناء السنة

الماضية، ما يسعى العامل والمنظمة إلى تحقيقه في السنة القادمة، وتقديم مختلف الاقتراحات حول أهداف المنظمة، تطلعات العمال، الفرص الممكن توفرها... (أنظر الشكل التالي).

الشكل رقم 10: خطوات سيرورة تقييم الأداء



- وضع المعايير ومناقشتها مع العامل.
- الاتفاق على أهداف جديدة: تنظيمية، خاصة بالمصلحة وخاصة بالعامل.
- يجب أن تكون الأهداف خاصة، قابلة للقياس، جذابة واقعية،
- مرتبطة بآجال واضحة (SMART).

- تبدأ بعد أشهر.
- تهدف إلى التأكد من السير الحسن أو الحاجة للتعديل.
- تبقى نوعا ما غير رسمية.

من أهم وأصعب المراحل لصعوبة القياس الموضوعي لبعض الجوانب من الأداء. استعمال الملاحظة والتقارير المختلفة لقياس الأداء. مطابقة مستويات الأداء بالمعايير المتفق عليها مسبقا.

- مناقشة مدى تحقق الأهداف المتفق عليه مع العامل.
- الاتفاق على أهداف جديدة و/ أو تعديلات لازمة
- الخرج بتوصيات واقتراحات حول التكوين، الأجر...

المصدر

طرق تقييم الأداء

توجد طرق مختلفة لتقييم أداء الأفراد في المنظمة، تقسم عادة إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

▪ الطرق التقليدية:

وهي التي تقوم على ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناء على المعايير (طريقة الترتيب)؛ أو ترتيب العمال اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد في المجموعة التي ينتمي إليها (طريقة المقارنات الثنائية)، أو على صياغة عبارتين لكل معيار حيث يضطر المقيم إلى اختيار العبارة التي تعبر أكثر على سمات، سلوكيات أو أداء العامل (طريقة الاختيار الإجباري)، أو صياغة مجموعة من الأسئلة التي تصف العامل وأدائه ثم يطلب من المقيم الإجابة على كل واحدة منها بنعم أو لا، أو اختيار عدد من السلوكيات والنشاطات التي أثرت إيجاباً أو سلباً بطريقة واضحة على الأداء واعتمادها كمعايير (طريقة الحوادث الحرجة).

▪ الطرق الحديثة: نذكر منها طريقتين مستعملتين بكثرة في المنظمات الحديثة.

● التغذية الراجعة 180° و 360°

❖ الفكرة الرئيسية وراء هذه الطرق في التقييم هي أن التقييم الكامل والدقيق لأداء العامل يتطلب استعمال أكثر من مصدر، حيث يأخذ المقيم بعين الاعتبار رأي كل الأطراف المعنيين حول أدائه. فبالنظر إلى طبيعة المركز، يأخذ المختص بعين الاعتبار بالإضافة إلى تقييم العامل لنفسه تقييم الرفقاء والمسؤولين (180°)، وقد يضيف تقييم الأتباع وحتى تقييم الممولين والزبائن... (360°).

❖ من أبرز صعوبات هذه الطريقة التي تستهوي الكثير:

- كونها مكلفة؛
- الخوف من ردود أفعال المسؤولين في حالة إشراك العمال في عملية تقييمهم؛

- لا يتناسب هذا النمط من التقييم مع كل أنماط التسيير؛
- لا يتناسب هذا النمط من التقييم مع الثقافات التي تتميز بمسافة سلطة كبيرة حيث تسود مفاهيم الاحترام وحفظ ماء الوجه.

● طريقة التقييم بالأهداف

يرتبط مفهوم التقييم بالأهداف بأعمال Drucker in 1954، حيث اقترح سيرورة تسمح بإشراك العمال في تحديد الأهداف الخاصة بمركز عملهم، في وضع المعايير التي تسمح بتقييم أدائهم، وفي اقتراح النشاطات والسلوكيات التي تسمح لهم بتحقيق تلك الأهداف.

من أهم ما يميز هذه الطريقة:

- ربط الأهداف الشخصية للعامل بأهداف المنظمة.

- إشراك كل عامل في تحديد الأهداف الخاصة بمركز عمله (خلال مقابلة التقييم السنوية

عادة).

تحديد أهداف يمكن قياسها.

- مقارنة ما تم تحقيقه من الأهداف المسطرة وتقديم التغذية الراجعة عن الأداء للعامل.

X. الأجور والحوافز: دورها في تحفيز العمال

تمهيد

❖ تعتبر سياسة الأجور نشاطا ذي تأثير كبير على جوانب مختلفة من أداء المنظمة. فمن جهة تسمح بالتحكم في تكلفة اليد العاملة و تحقيق أهداف المنظمة، ومن جهة أخرى تؤثر في المناخ التنظيمي وسلوكيات العمال. وتعتبر سياسة الأجور التي تتبعها المنظمة مصدرا لاستقطاب، تحفيز، والمحافظة على الكفاءات التي تحتاجها المنظمة الالتزام.

❖ تعتبر الأجور والحوافز مهمة لسببين:

❖ باعتبارها أحد أهم العوامل التي تدفع الإنسان للعمل، تشجعه على الالتحاق بمنظمة ما، تحثه على الاستمرار فيها وعدم مغادرتها، وتحدد إلى حد بعيد سلوكياته وأدائه.

❖ تشكل كتلة الأجور جزءا هاما من ميزانية المنظمة وبالتالي وجب مراقبتها والتحكم فيها وحسن استغلالها.

❖ تتجه النظريات والنماذج وكذا أنظمة الأجور والحوافز في المنظمات الحديثة إلى تأكيد:

■ أفضلية التحفيز الفردي مقارنة بالجماعي ويظهر ذلك في وضع أنظمة أجور شاملة تلبي الحاجيات الفردية للعامل.

■ أفضلية العمل على إثارة العوامل الداخلية (motivation intrinsèque) مقارنة بالخارجية (motivation extrinsèque) من خلال تشجيع الحوافز غير المادية.

❖

1. المفهوم

❖ يقصد بالأجر المقابل الذي يتلقاه أفراد المنظمة نتيجة تقديم منتج ما أو خدمة معينة.

ويتحدد مقدار الأجر بناء على نوعية المهام التي يطالب بها الشخص، المسؤوليات التي يتحملها، المؤهلات التي يملكها، قدراته... وكذا متطلبات مركز العمل وظروفه والإرغامات المترتبة عنه.

مفهوم نظام الأجر الشامل

❖ يقصد بسياسة الأجر في المنظمة كل الإجراءات المتخذة لمكافأة العامل على الجهد الذي يبذله. وقد تكون نقدية أو غير نقدية كالاعتراف والشكر (عامل الشهر مثلا) وقد تكون مباشرة على شكل أجر وعلاوات ومكافآت، أو غير مباشرة كالخدمات والامتيازات والأسهم وغيرها من المساعدات المالية وغير المالية التي تقدمها المنظمة.

❖ ككل وظائف تسيير الموارد البشرية التي تطورت كنتيجة لإدراك أهمية المورد البشري في المنظمة كقيمة مضافة تقدم الأفضلية التنافسية، ولتزويد المنظمة بالكفاءات التي أصبحت نادرة وأصبح الاحتفاظ بها صعبا، ولتلبية حاجيات الأفراد التي أصبحت متنوعة ولا تقتصر على الأجر كمحدد وحيد لمستوى الدافعية والالتزام، فقد أصبحت المنظمات اليوم تتنافس على اقتراح مجموعة من الامتيازات لأفراد المنظمة وللعمال المحتملين إلى جانب الأجر والعلاوات كالسكن، الهاتف، السيارة، الرحلات، روضة الأطفال، التكفل بالعناية الطبية، برامج تكوين مغرية... بهدف إعطاء صورة داخلية وخارجية جذابة يكون لها أثرا إيجابيا على مختلف الأطراف الفاعلة (العمال، أصحاب الأسهم، الزبائن، المجتمع...)، ويسهل أداء الوظائف الأخرى (التوظيف مثلا).

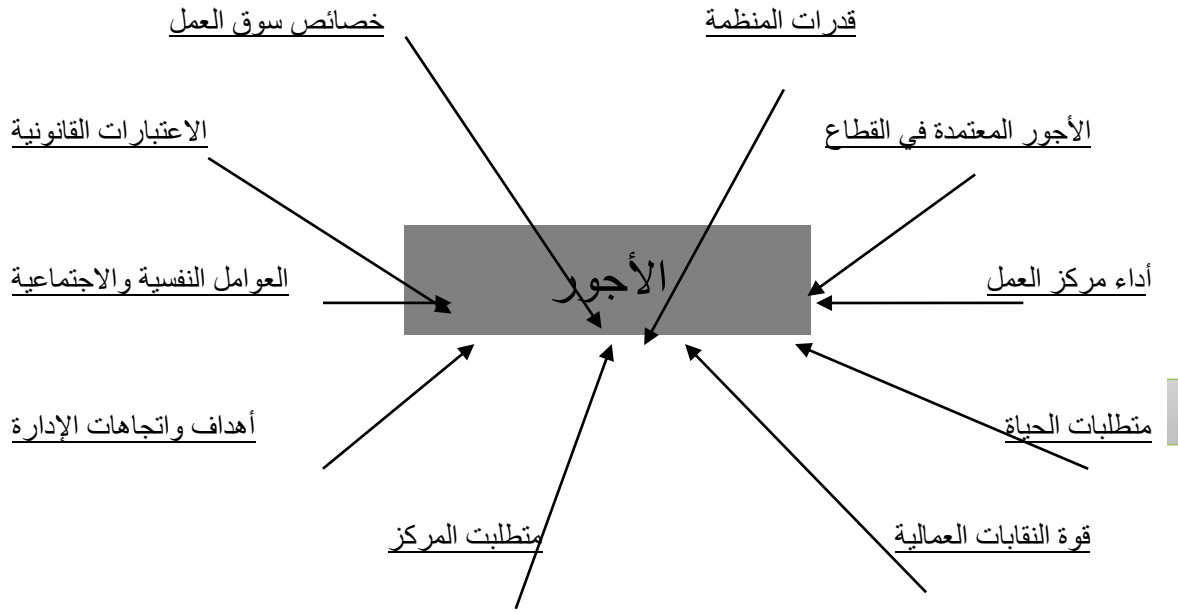
❖ أهداف سياسة الأجر

تسعى المنظمات من خلال وضع سياسات أجر فعالة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الاستقطاب والمحافظة: جلب وتوظيف يد عاملة تلبى حاجيات المنظمة، والمحافظة على الكفاءات التي تحتاجها، مع مراعاة الظروف المالية للمؤسسة والمحيط الذي تشتغل فيه.
- التوازن: التحكم في تكلفة اليد العاملة. فالتحدي بالنسبة للمختصين هو تقديم أجور عادلة، منصفة، مرضية وجذابة بالنسبة للعمال ، لكن يجب مراعاة القدرات المالية للمؤسسة كذلك.
- التحفيز: تحفيز العمال على بذل جهود مضاعفة لتحقيق أهداف المنظمة.
- الإنصاف: من المهم أن يدرك العمال أنهم يتقاضون أجرا منصفا. هي عملية إدراكية تختلف من شخص إلى آخر. (نظرية Adams في الإنصاف). على عدة مستويات:
- إنصاف داخلي: نفس الأجر لوظائف بنفس المتطلبات (enquête de rémunération).
- إنصاف خارجي: أجر مشابه لما تقدمه المنظمات الأخرى لنفس الوظائف (évaluation des emplois).
- إنصاف فردي: إعطاء أجر يتماشى ومساهمة العامل (الخبرة، الأداء، الأقدمية) (évaluation du rendement).
- إنصاف جماعي: أجر يتغير حسب المساهمة في نجاح المنظمة أو وحدة معينة.

العوامل المؤثرة على سياسة الأجور

يسعى القائمون على الأجور في المنظمة على مراعاة مجموعة من الضغوطات التي تمثلها القوانين، متطلبات النجاعة الاقتصادية، توقعات ورغبات الأفراد، خصائص سوق العمل... ومن أهم هذه العوامل التي يأخذها من يضع سياسة الأجور في المنظمة بعين الاعتبار ما يلي:



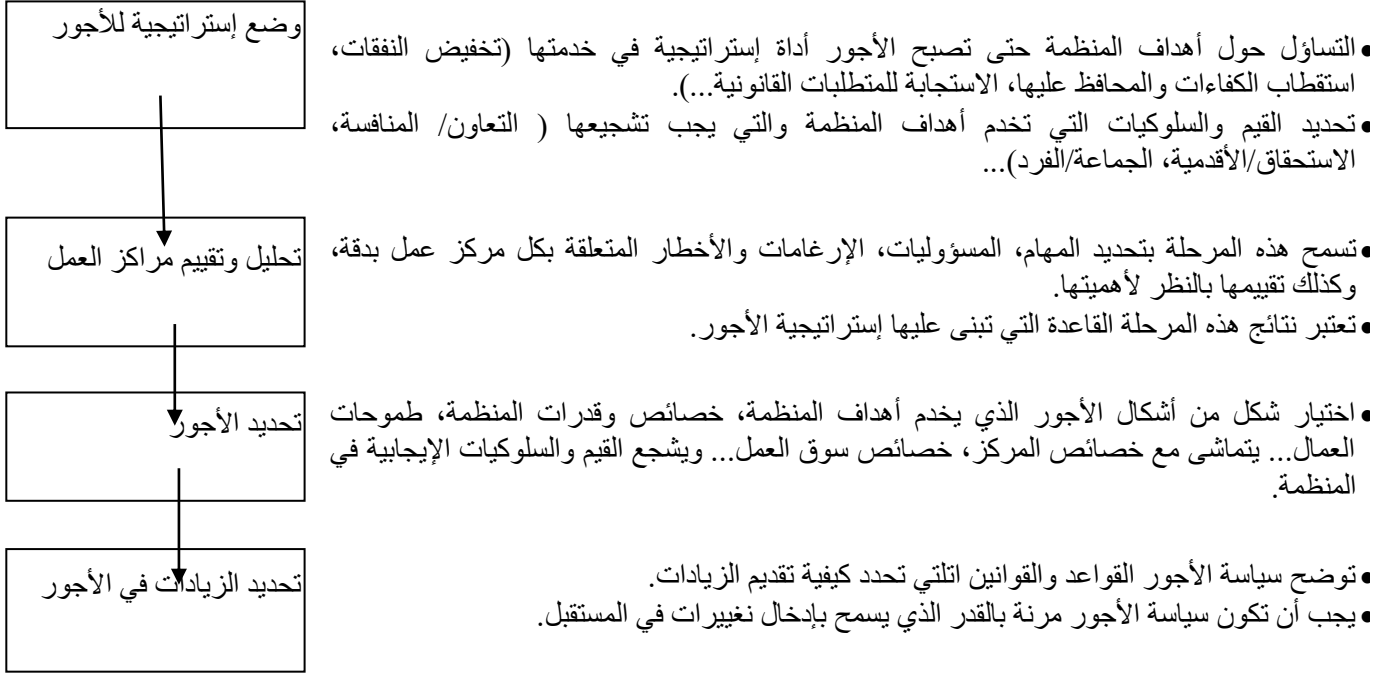
المصدر: من إعداد الأستاذ

يشير الشكل إلى أهم العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحديد الأجور. بالإضافة إلى مخرجات تحليل وتقييم المراكز التي تسبق خطوات تحديد الأجور والمزايا المختلفة والزيادات المنتظمة وكيفية تقديمها... يأخذ القائمون على وضع سياسات الأجور والتعويضات في المنظمة بعين الاعتبار خصائص المنظمة (حجم المنظمة، صحتها المالية مثلا)، المجال الذي تشتغل فيه (طبيعة المهام، نوعية المنافسين مثلا)، خصائص سوق العمل (توفر اليد العاملة المؤهلة، الجور المتداولة)...

■ خطوات بناء نظام الأجور

تختلف طريقة تحديد وتقديم الأجور من منظمة إلى أخرى، وإذ تتوقف الاستراتيجيات المتبعة والطرق والأساليب المستخدمة فقط على تقدير القائمين على ما يخدم المنظمة، فإن المبادئ التالية ضرورية لضمان سياسة أجور فعالة.

الشكل رقم 12: خطوات سيرورة بناء نظام الأجور



XI. تسيير المسار المهني للعامل

تمهيد

- ❖ لقد أدى إدراك المنظمات الحديثة لأهمية العنصر البشري ودوره في ازدهارها وتطورها إلى توفير كل الإمكانيات من أجل تطويره وتحفيزه وتوجيهه في مساره المهني بطريقة تسمح بتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.
- ❖ تحدد مجموعة من العوامل المسار المهني للفرد. فمن جهة يتأثر مساره بمؤهلاته، خبراته ورغباته، ومن جهة أخرى تحدد استراتيجيات المنظمة وأهدافها وثقافتها وخصائصها المختلفة (الحجم، الصحة المالية...) الفرص التي يمكن أن تتاح له.
- ❖ تتمثل وظيفة تسيير المسار المهني في وضع خطط واستراتيجيات تسمح بالتوفيق بين احتياجات العامل واحتياجات المنظمة. فهي تهتم بتوفير الفرص للأشخاص لتطوير قدراتهم ومسارهم المهني بطريقة تلبي تطلعاتهم الشخصية من جهة وتضمن امتلاك المنظمة للكفاءات التي تحتاجها.

1. تعريف إدارة المسار المهني

يقصد بالمسار المهني كل الوظائف التي شغلها العامل طيلة حياته المهنية، في حين أن إدارة المسار المهني هي عملية تقوم بها مصالح تسيير الموارد البشرية للتخطيط لحركة اليد العاملة بهدف الحفاظ على الكفاءات وجلب وتحضير تلك التي تحتاجها المنظمة من جهة، وتلبية حاجيات العمال وتوجيههم في اختيار ما يتلاءم مع قدراتهم وميولاتهم.

2. أهمية إدارة المسار المهني:

تخدم نشاطات إدارة المسار المهني أهداف المنظمة والأفراد على السواء. ومن بين أهدافها:

■ بالنسبة للأفراد:

- ✓ التوفيق بين مصالح العاملين ومصالح المنظمة.
- ✓ تجعل أفراد المنظمة يشعرون بالأمن الوظيفي نتيجة تطويرهم المستمر وتوقيع الفرص داخل المنظمة.
- ✓ تجعل الأفراد أكثر رضا من خلال من خلال منحهم إمكانية التطور واثبات أنفسهم في العمل.

■ بالنسبة للمنظمة:

- ✓ الحفاظ على الكفاءات وتخفيض معدل دوران العمل.
- ✓ الرفع من مرونة المنظمة وقدرتها على مواجهة التغيير والمنافسة من خلال تطوير اليد العاملة باستمرار.
- ✓ التخطيط الجيد لليد العاملة من خلال تحضير أفراد المنظمة لشغل المناصب الشاغرة والوظائف العليا.
- ✓ توفير يد عاملة ذات كفاءة والتزام عاليين.

قائمة المراجع

1. Arthur, d. (2006). *Fundamentals of human resources management*. AMACOM div american mgmt assn.
2. Barraud, j., Guillemin, m., & Kittel, f. . (2008). *La fonction ressources humaines. paris: 3e édition, édition Dunod*.
3. Brangier, e., Lancry, a., & Louche, c. (2004). *Les dimensions humaines du travail théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*.
4. Gazier, B (1993). *les stratégies des ressources humaines. paris: 3e édition, éditions la découverte,(repères)*.
5. Guérin, f., Cadin, l., & Pigeyre, f. (2007). *Gestion des ressources humaines paris: 4e édition, édition Dunod*.
6. Guerrero, s. (2014). *Les outils des rh. paris: 3e édition, édition Dunod*.
7. Landy, f. j., & Conte, j. m. (2016). *Work in the 21st century: an introduction to industrial and organizational psychology*. john wiley & sons.

8. Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques. actes du séminaire national 23, 24, 25 et 26 août 2005 cité internationale universitaire, paris
9. Michael, a. (2019). A handbook of human resource management practice.
- 10 Peretti, j. m. (2016). *Ressources humaines*. vuibert.2e édition.
- 11 Pilbeam, s., & Corbridge, m. (2010). *People resourcing and talent planning: hrm in practice*. prentice hall.Fourth edition