



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



محاضرات في:

"إدارة الموارد البشرية"

"Gestion des Ressources Humaines"

" Human Resource Management "

موجهة إلى :

طلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة أعمال
طلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة الموارد البشرية

إعداد الدكتور : هتهات المهدي
(أستاذ محاضر قسم ب)

السنة الجامعية 2017/2018

محتويات المطبوعة

رقم الصفحة	العنوان
02	محتويات المطبوعة
04	قائمة الأشكال و الجداول
05	المقدمة
06	المحاضرة الأولى : إدارة الموارد البشرية : التطور التاريخي ، المفاهيم و الدلالات
08	أولا - السياق التاريخي لإدارة الموارد البشرية
12	ثانيا - مفهوم إدارة الموارد البشرية
16	ثالثا - الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
18	رابعا - وظائف إدارة الموارد البشرية
20	خامسا - الادوار التنظيمية لإدارة الموارد البشرية
22	المحاضرة الثانية : تحليل وتوصيف و تصميم الوظائف
23	أولا - مفهوم عملية تحليل الوظائف
24	ثانيا - مخرجات عملية تحليل الوظائف
25	ثالثا - أهمية عملية تحليل الوظائف
26	رابعا - الأساليب و الطرق المستعملة في تحليل الوظائف
29	المحاضرة الثالثة : تخطيط الموارد البشرية
30	أولا- مفهوم و أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية
32	ثانيا - النموذج العام لعملية تخطيط الموارد البشرية
34	ثالثا - مراحل عملية التخطيط الموارد البشرية
35	رابعا - طرق وأساليب تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية

38	المحاضرة الرابعة : عملية التوظيف (الاستقطاب ، الاختيار ، التعيين ، الإدماج) أولا - ماهية التوظيف ثانيا- مراحل مسار عملية التوظيف
39	
41	
51	المحاضرة الخامسة : نظام الأجور و الحوافز أولا - الإطار المفاهيمي للأجور ثانيا - مراحل تصميم نظام الأجور ثالثا - أنماط الدفع في تصميم الأجور رابعا - الحوافز
52	
54	
59	
59	
61	المحاضرة السادسة : التدريب و تنمية المهارات أولا - التدريب، التكوين وتنمية المهارات : المفهوم و الأهمية ثانيا - أهمية عملية التدريب ثالثا - مبادئ وعناصر التدريب رابعا - طرق و أساليب التدريب خامسا - مكونات العملية التدريبية
62	
64	
65	
68	
72	
76	المحاضرة السابعة : تقييم الأداء أولا - ماهية تقييم الأداء ثانيا - المعايير المستعملة في تقييم الأداء ثالثا - طرق و أساليب تقييم الأداء رابعا - مشاكل عملية تقييم الأداء
77	
80	
81	
84	

محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية GRH د / هتهات المهدي

86	المحاضرة الثامنة : تسيير المسار المهني
87	أولا - مفهوم وأهمية إدارة المسار المهني
88	ثانيا - مسؤولية إدارة المسار المهني
90	ثالثا - وسائل تسيير المسار المهني
92	رابعا - مراحل المسار المهني
93	خامسا- سيرورة تسيير المسار المهني
98	خاتمة
100-99	قائمة المراجع المعتمدة

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
13	تطور مفاهيم إدارة الموارد البشرية	01
46	مزايا و سلبيات أسلوب المقابلة	02
84	المقارنة بين التقدير النسبي و الإدارة بالأهداف	03

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	أشكال الموارد	01
19	وظائف إدارة الموارد البشرية	02
24	مخرجات عملية تحليل الوظائف	03
33	نموذج تخطيط الموارد البشرية	04
50	مراحل عملية التوظيف	05
60	أنواع الحوافز	06
72	طرق و أساليب التدريب	07
83	خطوات عملية الإدارة بالأهداف	08

مقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية (GRH) إحدى الفروع الأساسية والمحورية لإدارة الأعمال Management . وقبل أن تتجسد في وحدة تنظيمية في المؤسسة فهي وظيفة يمارسها كل مسؤول مسير . أما كونها إدارة (مديرية، مصلحة، قسم) ... فيمارسها مختصون معتمدون على خفياتهم النظرية العلمية والقانونية . وهي كوحدة تنظيمية ذات طبيعة استشارية تقدم خدماتها ومساعداتها واقتراحاتها لكل المديرين والعاملين . ويعتبر الاستخدام الفعال للمورد البشري أولى وأهم انشغالاتها في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفيرها للموارد ذات الكفاءات والمحافظة عليها وتطوير قدرتها ورغبتها في العمل، حتى تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بأحسن فاعلية ممكنة .

للعلم أن أنشطة إدارة الموارد البشرية ذات طبيعة متعددة ومتغيرة ومتطورة عبر الزمن . وممارستها ، كما يرى عدة باحثين، تختلف من مؤسسة إلى أخرى وهذا حسب فلسفة الإدارة العليا، وحجم المؤسسة، وخصائص سوق العمل، وكفاءة العاملين في هذه الإدارة .

حيث في هذه المطبوعة نطرح مجموعة من المحاضرات و المحاور الرئيسية التي تندرج ضمن البرنامج العام لمقياس إدارة الموارد البشرية ، وذلك انطلاقاً من رغبة صادقة في تقديم مادة علمية معاصرة لطلبتنا في المستوى الثالث ليسانس إدارة أعمال ، وهذا بهدف تعزيز معارفهم و تنمية قدراتهم المعرفية في هذا الحقل .

محاور المحاضرة الأولى :

" إدارة الموارد البشرية : التطور التاريخي ، المفاهيم و الدلالات "
" GRH : l'évolution historique ,concepts et signification "

توطئة

أولاً : السياق التاريخي لإدارة الموارد البشرية

- 1- عوامل نشأة إدارة الموارد البشرية
- 2- أهم المحطات التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية

ثانياً : مفهوم إدارة الموارد البشرية

- 1- الموارد
- 2- المورد البشري
- 3- تعريف إدارة الموارد البشرية

ثالثاً : الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

- 1- على مستوى العنصر البشري
- 2- على مستوى المؤسسة
- 3- على مستوى المجتمع

رابعاً : وظائف إدارة الموارد البشرية

خامساً : الأدوار التنظيمية للإدارة الموارد البشرية

- 1- الدور الاستشاري
- 2- الدور التنفيذي
- 3- الدور الوظيفي
- 4- الدور التشاركي
- 5- الدور الاستراتيجي

المحاضرة الأولى: " إدارة الموارد البشرية : التطور التاريخي ، المفاهيم و الدلالات "

" GRH : l'évolution historique , concepts et signification "

توطئة :

لاشك أن الهدف الرئيسي الذي انشأت من اجله المؤسسة هو تحقيق رفاهية الإنسان ، و الوسيلة الأساسية لتحقيق أهدافها هو الإنسان نفسه، فالمؤسسة وجدت لخدمة الإنسان من خلال الإنسان، من هنا جاءت وبرزت أهمية الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره مورد ثمين يساهم مساهمة حيوية في تحقيق أهداف المؤسسة على كافة أشكالها و أنواعها .

أولا : السياق التاريخي لإدارة الموارد البشرية

العامل البشري هو جوهر الأداء الجيد في المؤسسة، وهو عنصر الحياة فيها، لذلك كان تسييره محل اهتمام كبير سواء من قبل الباحثين أو الممارسين . تجسد هذا الاهتمام في إدارة تطورت فلسفتها ونظرتها وحتى مسمياتها مع مرور الزمن.

1- عوامل نشأة إدارة الموارد البشرية :

هناك عدة أسباب و عوامل ساعدت في بروز إدارة الموارد البشرية كوظيفة مستقلة و كجزء من العملية الإدارية ، ومن بينها نذكر :

- التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية ، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة لإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة.

- التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين مم أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النواعيات الحديثة للموارد البشرية.

- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة.

- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.

2- أهم المحطات التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية

مرت وظيفة إدارة الموارد البشرية بالعديد من المراحل و الحقب التاريخية ، فيما يلي سوف نوجز أهم المحطات التاريخية من منتصف القرن 17 إلى وقتنا الحاضر:

- **مرحلة نظام العبودية :** في هذه المرحلة تم مساواة العنصر البشري بالحيوانات في إدارة وسائل الإنتاج الزراعية، بحيث تميزت هذه المرحلة بعدم وجود نظام لدفع الأجور و الحوافز، بحيث كان الإقطاعي مالك لكل السلطات ووسائل الإنتاج والعنصر البشري ماهو إلا وسيلة من وسائل الإنتاج يباع ويشترى بالعدد و المواصفات التي يحتاجها صاحب العمل.

- **مرحلة نظام الطوائف :** في هذه المرحلة ظهر نوعا من التحرر بالنسبة للعبيد ، بحيث طرأ تغيرا محسوسا في طبيعة العلاقة بين رب العمل و العاملين ، حيث ظهرت من العبيد فئة من الحرفيين او المهنيين في المدن ن يملك كل منهم داوته ورأس ماله و يتولى إدارة العمل بنفسه.. شيئا فشيئا بدأت الطائفة (نوع من التكتل، تعاونية cooperative بمفهومها الحديث) تتشكل من مجموعة من الصناع و الحرفيين المتخصصين بمهنة واحدة ، بحيث تشمل هذه الطائفة إلى جانب أصحابها العمال الذين لهم أجور محددة من قبل الطائفة وفقا لساعات العمل المحددة.

- **مرحلة الثورة الصناعية :** تزامنت هذه الرحلة مع ثورات عديدة في المجالات الثقافية و العلمية و السياسية و ذلك خلال القرنين السابع عشر و الثامن عشر، وقد نجم عن الثورة الصناعية العديد من السمان انعكست بشكل مباشر على تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية ولعل من أبرزها : ظهور و تطور الآلات الصناعية والتوسع في استخدامها ، إنشاء المصانع الكبرى ..الخ، هجرة الحرفيين و أصحاب المهن للمصانع للعمل فيها . ونتيجة لذلك بدأت تبرز وظيفة إدارة الموارد البشرية داخل المصنع من خلال تقسيم العمل و التخصص، تنظيم أوقات وساعات العمل، الأجور والإجازات ..الخ.

- **مرحلة حركة الإدارة العلمية** : تعد هذه المرحلة من بين أهم التطورات التي ساهمت في تطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية، بحيث أعطى **F.Taylor** صاحب حركة الإدارة العلمية تصورا محددًا بين العامل والإدارة من خلال تحديد مواصفات الأعمال والتركيز على مبدأ التخصص في اختيار العاملين واستخدام دراسة الحركة والزمن و تحفيز العمال و تشجيعهم وفقا لنظام مكافأة مرتبط بالأساس بمردود يتهم وأدائهم الإنتاجي... الخ. لاشك أن كل هذا ساعد على يصبح لإدارة الموارد البشرية دورا هاما و أساسيا في المؤسسة.

- **مرحلة حركة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية** : ساهمت مرحلة حركة العلاقات الإنسانية إلى جانب المدرسة السلوكية بشكل جلي و بارز في تطوير وظيفية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، انطلاقا من اعتبار العامل موردا ثمينا ومهما إلى جانب امتلاكه للعديد من الحاجات والتطلعات و المخاوف و الانتماء الاجتماعي. فبفضل البحوث السلوكية التي أجريت في هذه المرحلة لا سيما في مجالات الاختيار و التعيين و التدريب و التحفيز و الرضي الوظيفي و كذا الولاء التنظيمي، تحسن اداء وظيفة الموارد البشرية بشكل واضح مقارنة مع ما كانت عليه سابقا. خاصة في مجالات قياس اتجاهات العاملين و دوافعهم و ظروف العمل كالتعب و الإرهاق و الملل.. الخ.

- مرحلة الكساد العالمي و ما بعد الحرب العالمية الثانية: لا شك أن الأزمات التي رافقت أو أعقبت الحرب العالمية الثانية أثرت في اتساع نطاق تطور إدارة الموارد البشرية، حيث ظهرت تشريعات عديدة تلزم الدولة بضرورة التدخل لصالح العاملين و تحسين أحوالهم الاجتماعية و النفسية و المادية، وقد كان من بين تلك التشريعات القوانين الخاصة بتكافؤ الفرص في التوظيف، الترقية والتعويض ، كما منعت التحيز والمعاملة على أساس الجنس و النوع او الديانة ، اللون ..الخ.

ثانيا : مفهوم إدارة الموارد البشرية

شهد حقل الموارد البشرية الكثير من الاجتهادات باختلاف المدارس الفكرية التي انبثقت عنها او السياقات التي سبقت منها ، فلو تصفحنا الكتب والمراجع المهمة بهذا المجال سنجدها تحمل العديد من المسميات من بينها : إدارة الأفراد او إدارة شؤون الأفراد ، إدارة الموظفين او إدارة شؤون الموظفين، إدارة القوى العاملة او إدارة القوى البشرية ولعل مصطلح إدارة الموارد البشرية GRH هو من بين المفاهيم المتداولة بكثرة وهذا لحدائته و شموليته وكذا عمق مدلوله. ولعل في هذا الإطار يمكن أن نوضح أهم المفاهيم التي مرت بها ادارة الموارد البشرية في حقل الإدارة في الجدول التالي :

الجدول رقم 01: تطور مفاهيم إدارة الموارد البشرية

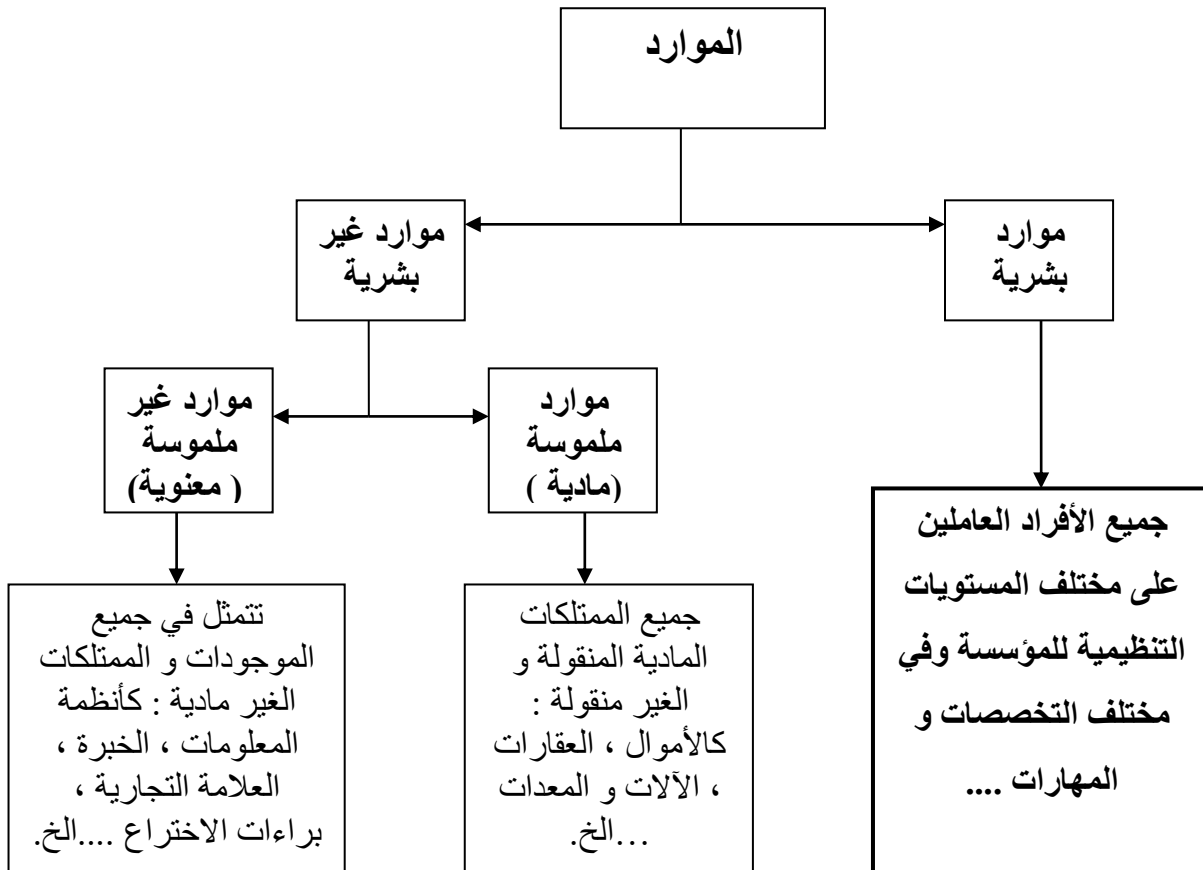
ادارة الموارد البشرية Gestion des ressources humaines	تسيير العلاقات الإنسانية Gestion des relations humaines	إدارة المستخدمين L'administration du personnel	عوامل المقارنة
بداية من 1980 ...	1960 إلى 1980	1910 إلى 1960	المدة
مدير الموارد البشرية	مدير العلاقات الإنسانية	مسؤول المستخدمين	تسمية المكلف بالوظيفة
يتصف بالمرونة	منبثق عن مدرسة العلاقات الإنسانية	منبثق عن المدرسة التأيلورية	نمط التنظيم
الجوانب التقنية للعامل البشري : تطوير الكفاءات ، تقييم الأداء ...الخ.	الشؤون الاجتماعية : طرق و أساليب التفاوض مع النقابات و التكتلات العملية ، تعزيز الولاء ...	المحاسبة و التشريع ، الضوابط و اللوائح القانونية	أنماط التسيير المهيمنة
عنصر استراتيجي ومورد خاص .	عنصر يغلب عليه الطابع الإنساني	يد عاملة قابلة للتعويض	العنصر البشري

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، نجد من الضروري توضيح معني الموارد les resources ، و ما تعلق منها بالجانب البشري (المورد البشري)، باعتباره محور اهتمام عمل هذه الإدارة .

1- الموارد les resources : وهي تشير إلى كل الإمكانيات و الممتلكات التي تستطيع المؤسسة استخدامها و استغلالها في سبيل تحقيق الأعمال و الأنشطة اللازمة للوصول إلى الأهداف و النتائج المسطرة . بحيث أن المصدر الأساسي للموارد هي البيئة المحيطة بالمؤسسة، و على الإدارة أن تبذل الجهد اللازم للحصول عليها ، و تتحمل في سبيل ذلك تكلفة محددة.

في هذا المجال ، تتخذ الموارد أشكال متعددة منها ما هو بشري و غير بشري ، وهو ما نوضحه في الشكل التالي :

الشكل رقم 01 : أشكال الموارد



2- المورد البشري la ressource humaine :

هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات ، وعنصر فاعل و قادر على المشاركة الايجابية بالفكر و الرأي، فالمورد البشري هو أهم عناصر العمل و الإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (التجهيزات، المعدات، رؤوس الأموال...) إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الإنتاج، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه و رقابة جودته، وهي التي تسوقه، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف ورسم الاستراتيجيات، فبدون هذه الموارد البشرية الجيدة و الفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أي مؤسسة من تحقيق أهدافها و رسالتها ..

3- تعريف إدارة الموارد البشرية :

- يعرف معهد إدارة الأفراد في بريطانيا إدارة الموارد البشرية على أنها ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالعنصر البشري في العمل و بعلاقاتهم داخل المؤسسة ..
- أيضا تعرف على أنها مجموعة وظائف وأنشطة تسعى إلى جذب وتنمية و مكافأة و تكامل و صيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المؤسسة ..
- هي وظيفة من وظائف المؤسسة، و بالتالي جزء من العملية الإدارية ككل، تعمل على انتقاء الموارد البشرية المناسبة وتوجيه طاقاتهم و كذا تنمية مهاراتهم، بالإضافة إلى حل مشاكلهم و تلبية حاجاتهم.

محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية GRH د / هتهات المهدي

- كما تعد ادارة الموارد البشرية من احدث الأنظمة الفرعية في المؤسسة فهي تهتم بالموارد البشرية باعتبارها احد أهم الأصول الإستراتيجية للمؤسسة .. بحيث تعمل على استقطاب و تنمية و صيانة الموارد البشرية، وبالتالي توفر للمؤسسة العمالة المستقرة و المنتجة ..

إذن، يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية كوظيفة لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنها مهما كان حجمها او مجال نشاطها، لكونها تقوم بتزويدها بكل ما تحتاجه من موارد بشرية و المحافظة عليها و العمل على تنميتها و تطويرها وهذا في سبيل تحقيق و تجسيد أهداف المؤسسة ككل.

ثالثا- الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية :

كما اشرنا في مفهوم وظيفة إدارة الموارد البشرية، أن الغاية الأساسية لها هو العمل على تزويد المؤسسة بالأشخاص الأكفاء لكي تتمكن من مواولة نشاطها بطريقة كفؤة و فعالة، ولا يمكن لها تحقيق ذلك إلا إذا عملت على تحقيق مجموعة من الأهداف بعضها مرتبط بالمؤسسة وبعضها مرتبط بالموارد البشري نفسه، كما أن بعضها الآخر مرتبط بالمجتمع ككل .

1- على مستوى العنصر البشري :

تسمح وظيفة إدارة الموارد البشرية للعاملين ب:

- توفير بيئة عمل جيدة وملائمة تمكنهم من العمال الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم

وبالتالي من مكاسبهم المادية

- يتوقع العاملون أن يجدوا أحسن فرص عمل ممكنة، وان تتاح لهم فرص التقدم والترقية

..

- وجود سياسات موضوعية وظروف عمل تمنع سوء استخدام العنصر البشري وتتفادى المهام التي تعرض الأفراد لمختلف مخاطر العمل.
- العدالة في معاملتهم، وفي المكافأة و العقوبات الخاصة بهم .
- العمل على توفير ضمان اجتماعي و صحي جيد .

2- على مستوى المؤسسة :

يتفق اغلب الباحثين مجال إدارة الأعمال أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي نفسها أهداف المؤسسة ، ونحن نتفق مع هذا الطرح تماما، فلكي تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها و تجسيد طموحاتها الاقتصادية و الإستراتيجية، يجب أن تحقق الأهداف التالية :

- الحصول على العنصر البشري الكفاء و المؤهل للعمل في مختلف الوظائف
- الاستفادة القصوى و المثلى من جهود العاملين
- المحافظة على استمرارية رغبة العنصر البشري في العمل في المؤسسة

3- على مستوى المجتمع :

- تعمل إدارة الموارد البشرية على تقديم الكثير المزايا والخدمات للمجتمع، من بينها :
- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل و الطاقات البشرية المتوفرة
- مساعدة الأفراد في إيجاد أحسن الأعمال و أكثرها إنتاجية بالنسبة لكل منهم
- تمكين الأفراد من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد و الحصول على مقابل لجهودهم
- صيانة الموارد البشرية و المحافظة عليها من سوء الاستخدام .
- توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن الفرد من التعبير بحرية عن أفكاره بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي و الثقافي لأفراد المجتمع .

رابعاً : وظائف إدارة الموارد البشرية

لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية ، لابد من وجود مجموعة من الوظائف ، وهي :

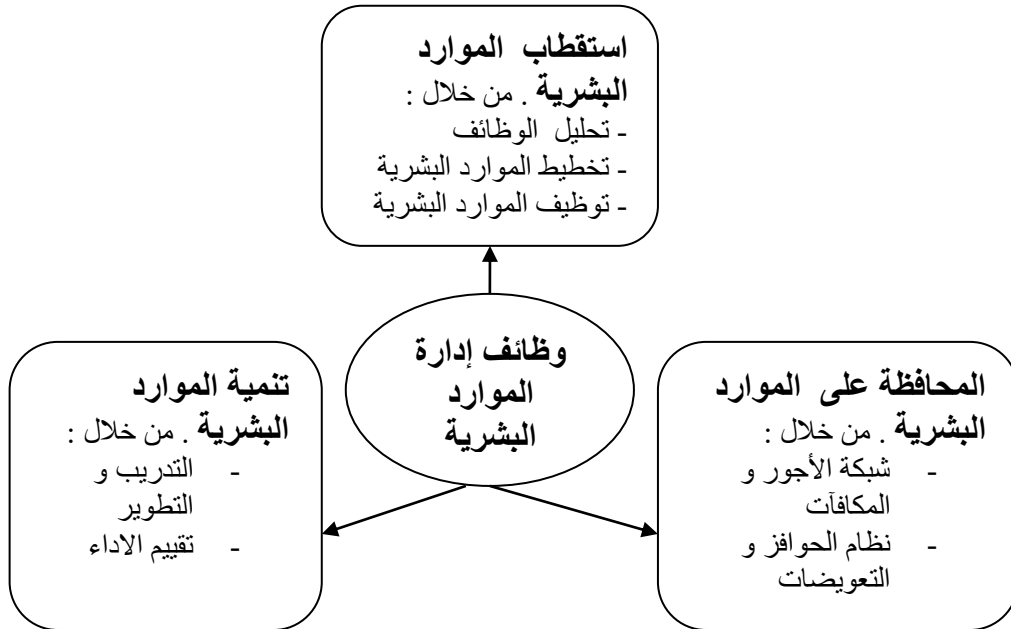
- **تحليل و توصيف الوظائف :** وهي الوظيفة التي بموجبها يتم جمع المعلومات و المعطيات عن كل وظيفة (منصب) بغرض التعرف على وصفها، و متطلباتها، و مواصفاتها، و خصائصها و طبيعتها . بحيث توفر قاعدة بيانات هامة و دقيقة عن كل منصب .
- **تخطيط الموارد البشرية :** تمثل وظيفة محورية في إدارة الموارد البشرية، وهي ترتبط عادة بالأهداف و الخطط الكبرى للمؤسسة، بحيث تشمل تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية في فترة زمنية مستقبلية محددة بالعدد المناسب و النوعية المناسبة وفي المدة المناسبة .
- **التوظيف :** تعمل هذه الوظيفة على توفير الاحتياجات من الموارد البشرية ، بحيث تتضمن عدة وظائف فرعية هامة تشمل استقطاب المترشحين سواء من داخل او خارج المؤسسة، و اختيار الأفضل منهم باستخدام أساليب متعددة ، و تعيينهم في المناصب و الأماكن التي تتماشى و قدراتهم المهنية ..
- **التدريب و تنمية مهارات العاملين :** وهذا لزيادة قدراتهم و تطوير أدائهم المهني و السلوكي.

محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية GRH د / هتهات المهدي

- تصميم نظام الأجور والمكافآت: تعتمد عملية تحديد تعويضات العاملين بالأساس على وظيفة تقييم الوظائف و هذا لتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة مقارنة مع الوظائف الأخرى، وتحديد النظام الأفضل و الموضوعي للمنح و الأجور ...
- تقييم أداء العاملين : تتضمن عملية قياس إنتاجية و مردودية المورد البشري و تحديد مدى كفاءته في أدائه و بيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوظيفة الإدارية التي يشغلها.
- تصميم خطط و برامج لصيانة الموارد البشرية : وهذا بهدف توفير بيئة عمل آمنة و محفزة، وتحسين الجوانب المادية و الاجتماعية و الصحية، فضلا عن توفير الأمن و السلامة للعاملين .

و الشكل التالي يلخص وظائف إدارة الموارد البشرية :

الشكل رقم 02: وظائف إدارة الموارد البشرية



خامسا : الأدوار التنظيمية ادارة الموارد البشرية :

أصبح لإدارة الموارد البشرية أدوارا متعددة تضطلع بها، وموقعا و مكانة إستراتيجية على غرار الوظائف الأخرى كالإنتاج و التسويق، حيث تعمل على تدعيم الإدارة العليا للمؤسسة في الكثير من المجالات ، منها :

1- الدور الاستشاري le rôle consultatif : وهو دور مهم تقوم به ادارة الموارد البشرية بتقديم البيانات و المعلومات و الاستشارة للإدارة العليا ضمن مجال الموارد البشرية .

2- الدور التنفيذي le rôle exécutif : وهو الدور المتمثل في العمل على تنفيذ و تجسيد مختلف السياسات و البرامج المتعلقة بالموارد البشري .

3- الدور الوظيفي le rôle fonctionnel : من خلال العمل على القيام بجميع وظائف ادارة الموارد البشرية كالتخطيط ، التوظيف ، التدريب ...الخ.

4- الدور التشاركي le rôle participatif : وهو الدور المتعلق في المساهمة في صنع و اتخاذ القرارات الإستراتيجية خاصة ما تعلق منها بمجال العنصر البشري . ويتوقف هذا الدور على مجموعة عوامل ، من أهمها :

- قناعة الإدارة العليا للمؤسسة بدور ادارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية .

- ضرورة الاهتمام بالمشاكل بعيدة المدى للعنصر البشري بدل التركيز على الأمور التشغيلية من طرف ادارة الموارد البشرية

- مرونة الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

- تكامل و انسجام برامج ادارة الموارد البشرية مع السياسة العامة للمؤسسة ..

5- الدور الاستراتيجي **le rôle stratégique** : من خلال التحول و الانتقال من الدور التقليدي إلى الاستراتيجي، وهذا ما يتطلب وجود ادارة الموارد البشرية كجزء من الإدارة العليا المسؤولة على وضع التصورات الإستراتيجية ...

محاور المحاضرة الثانية :

"تحليل و توصيف و تصميم الوظائف"
" L'analyse, description , et la conception des postes "

توطئة

أولا - مفهوم عملية تحليل الوظائف

ثانيا - مخرجات عملية تحليل الوظائف

ثالثا - أهمية عملية تحليل الوظائف

رابعا - الأساليب و الطرق المستعملة في تحليل الوظائف

1- طريقة المقابلة الشخصية l'entretient

2- طريقة الاستبيان le questionnaire

3- طريقة الملاحظة المباشرة l'observation

المحاضرة الثانية : "تحليل و توصيف و تصميم الوظائف"

" L'analyse, description , et la conception des postes "

توطئة :

اشرنا في المحاضرة السابقة إلى أن من بين الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية هو الاستثمار الأمثل في القوى البشرية ومكافأة العاملين بعدالة و بأساليب موضوعية بعيدة عن التحيز والمحابة ، وهذا لن يكون إلا بتحليل الوظائف و تصميمها بأساليب موضوعية و علمية .

أولا- مفهوم عملية تحليل الوظائف :

عملية تحليل الوظائف هي أسلوب علمي من شأنه إعطاء حقائق محددة عن متطلبات و جزئيات كل وظيفة ..

إذن هي عملية جمع المعلومات والمعطيات عن كل وظيفة يغرض التعرف على وصف الوظيفة و متطلباتها، مواصفاته و خصائصها وطبيعتها .. الخ . وهكذا فان هذه العملية هي محاولة الإجابة على الأسئلة التالية :

- ماهي الأعمال التي يقوم بها الفرد ...؟ (الكم)
- كيف يقوم بتأدية تلك الأعمال ..؟ (الكيف و الطريقة)
- ماهي الوسائل و الأدوات التي يستخدمها ..؟
- ماهو الناتج عن تلك الأعمال و المهام ..؟
- ماهي المؤهلات و القدرات المطلوبة ..؟

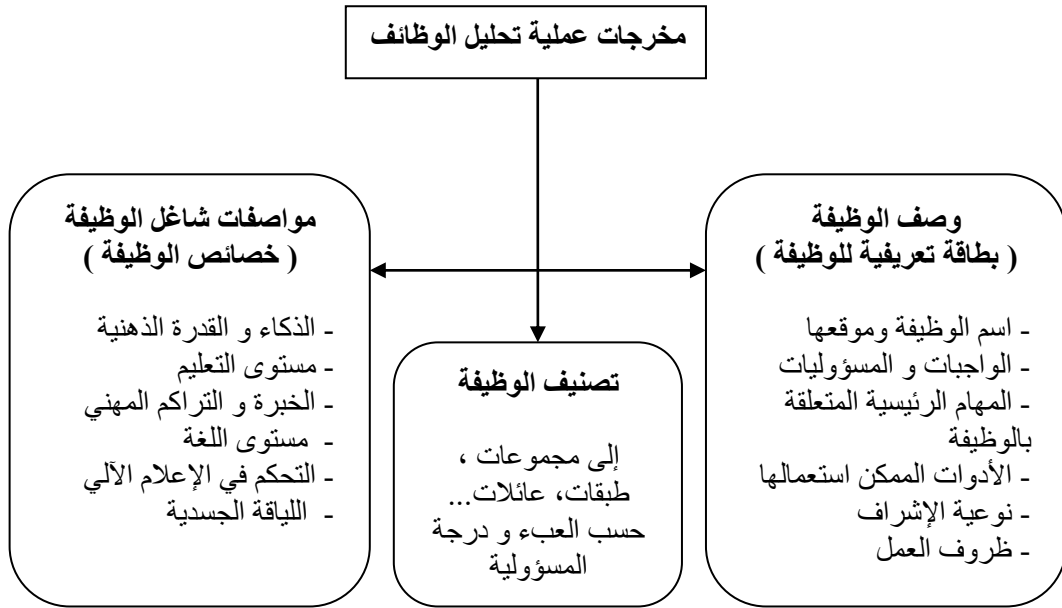
ثانيا - مخرجات عملية تحليل الوظائف :

تتضمن عملية تحليل الوظائف ثلاث جوانب أساسية و التي تعتبر من مخرجات هذه العملية وهي كالاتي :

- **وصف الوظيفة (تعريف الوظيفة) :** هو تشخيص مكتوب يحدد كل المعلومات المتعلقة بالوظيفة نفسها كالواجبات، والمسؤوليات، والمهام الرئيسية، الأدوات المستخدمة... الخ.
- **مواصفات الوظيفة (خصائص شاغل الوظيفة) :** تتضمن المعلومات المتعلقة بالقدرات ، المعارف و المهارات ، الخبرات التي يجب توفرها عند شاغل الوظيفة .
- **تصنيف الوظيفة :** بناءا على معطيات الوصف و المواصفات ، تصنف الوظيفة إلي مجموعات أو طبقات أو عائلات .. الخ. وذلك حسب درجة المسؤولية وحجم العبء المتعلق بكل وظيفة.

الشكل الموالي يوضح محتويات ومخرجات عملية تحليل الوظائف

الشكل رقم 03: مخرجات عملية تحليل الوظائف



ثالثا : أهمية عملية تحليل الوظائف

لا شك ان وظيفة تحليل الوظائف تعد حجر الأساس لمعظم عمليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أي أنها الخطوة الأولى التي تبنى عليها كل جميع الوظائف الأخرى، وكلما تمت هذه العملية بأسلوب علمي و بشكل دقيق كلما تمكنت الإدارة من القيام بالوظائف الأخرى بطريقة صحيحة . حيث تتجسد أهمية تحليل الوظائف بالنسبة لكل وظيفة فيما يلي :

1- تخطيط الموارد البشرية : يسمح تحليل العمل بتحديد حجم العبء للوظيفة ثم يقسم هذا الحجم على ما يقوم به عامل واحد ليتحدد بعدها عدد العمالة المطلوبة.

2- توظيف اليد العاملة: من خلال واجبات الوظيفة والخصائص الواجب توافرها في الشخص الذي يشغلها.

3- نظام الأجور والعلاوات : تحليل الوظائف هو الأساس لوضع معدلات عادلة للأجور و الرواتب .

4- تقييم الأداء : من خلال مقارنة الأداء الفعلي للفرد بمتطلبات الوظيفة المحددة سابقا .

5- التدريب : يوجد في بعض الحالات فارقا بين مواصفات الفرد الذي يشغل الوظيفة فعلا والمواصفات التي تتطلبها الوظيفة كما حددها تحليل العمل ولسد هذا الفارق يجب اللجوء إلى تصميم وتطوير البرامج التدريبية التي تسمح بالوصول إلى المهارات، المتطلبات والمواصفات المطلوبة.

6- تحسين ظروف العمل : يساعد تحليل الوظائف على الكشف عن ظروف العمل المتعلقة بكل وظيفة ، مما يسمح للإدارة باتخاذ الخطوات العلاجية و الوقائية اللازمة .

7- تصميم العمل :يساعد تحليل الوظيفة على تجميع المعلومات حول الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة من بدايتها إلى نهايتها مما يسمح بتحديد هوية كل وظيفة (اللقب والدرجة الوصفية) طبيعتها ومهامها، علاقاتها وظروف أدائها، وهذا الكل يندرج تحت اسم "la conception de poste" تصميم الوظيفة

8- تحديد المهام و المسؤوليات : إضافة إلى ما تقدم، فإن المعلومات و المعطيات التي توفرها عملية التحليل، تستخدمها الإدارة في إقامة علاقات أفضل بين العمال، وتوضيح خطوط السلطة و المسؤولية، وتقديم دليل للعمل و الإجراءات و الضوابط ...الخ.

رابعا - الأساليب و الطرق المستعملة في تحليل الوظائف

هناك ثلاث أساليب (طرق) رئيسية يمكن استخدامهم في عملية جمع المعلومات المتعلقة بالوظيفة ، وهي كالاتي :

1. طريقة المقابلة الشخصية l'entretien
2. طريقة الاستبيان les questionnaires
3. طريقة الملاحظة المباشرة l'observation

وفيما يلي شرح لكل طريقة :

- 1- المقابلة الشخصية :** يعد أسلوب المقابلة من أكثر الطرق شيوعا واستخداما في جمع البيانات المتعلقة بالتحليل، وذلك لأنه يتيح التعرف على جميع جوانب الوظيفة من واجبات، مسؤوليات وجميع الجوانب السلوكية المتعلقة بشاغل الوظيفة. وهناك ثلاثة أنواع من المقابلات:
- المقابلة الفردية: التي تتم مع كل فرد شاغل للوظيفة على حدة.
 - المقابلة الجماعية: والتي تتم مع مجموعات من الموظفين الذين يشغلون نفس الوظيفة.
 - المقابلة مع المشرفين والرؤساء المباشرين: الذين يتوافر لديهم معلومات كاملة حول الأنشطة التي يؤديها مرؤوسيههم.

برغم من ايجابيات هذه الطريقة كونها تتيح للمحلل فرصة التعرف بعمق على الوظيفة إلا أن ما يعاب عليها أنها مكلفة و تتطلب وقتا طويلا لا سيما اذا كان عدد العاملين المعنيون بالمقابلة كبير في المؤسسة، إلى جانب إمكانية المبالغة في توصيف الواجبات و المسؤوليات من قبل العاملين.

- 2- الاستبيان (الاستقصاء) :** وهي الأخرى شائعة الاستعمال بحيث تعتبر أسرع و أكفء من المقابلة ،بمقتضاها يجيب الموظف أو العامل بنفسه على أسئلة محددة، ثم تجرى مراجعة لهذه الإجابات من قبل المختص في مجال تحليل الوظائف .على ان طريقة الاستبيان تتطلب الإلمام بالقراءة و الكتابة و القدرة على فهم أسئلة الاستمارات الموزعة .

- 3- الملاحظة :** تعتبر من أحسن الوسائل المستعملة في جمع بيانات التحليل خاصة في الوظائف التي تتكون من أنشطة بدنية والتي تتكرر بصفة دائمة وبالتالي يمكن ملاحظتها وتسجيلها مثل وظائف عمال الإنتاج والتجميع وموظفي الحسابات... الخ. في حين تعد غير

محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية GRH د / هتهات المهدي

ملائمة للوظائف التي تضم أنشطة ذهنية وعرضية لا تتكرر والتي يصعب ملاحظتها وبالتالي قياسها مثل وظائف المحاماة، التصميم ، بالإضافة إلى إمكانية تعديل الموظف لسلوكه أثناء الملاحظة خاصة إذا كان على علم بذلك.

لابد للإشارة انه بغض النظر عن ايجابيات و سلبيات كل طريقة، فان الكثير من المحللين يفضلون الدمج بين مختلف الأساليب في أن واحد للحصول على حقائق الوظائف بشكل متكامل و دقيق.

محاور المحاضرة الثالثة :

" تخطيط الموارد البشرية "

" La planification des ressources humaines "

توطئة

أولاً- مفهوم و أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية

2- رهانات عملية تخطيط المورد البشري

3- أهمية تخطيط الموارد البشرية

ثانياً - النموذج العام لعملية تخطيط الموارد البشرية

ثالثاً- مراحل عملية التخطيط الموارد البشرية

1- تحليل بيئة العمل الداخلية و الخارجية

2- التنبؤ بالطلب على العمالة

3- تحليل و فحص المعروض من العمالة

4- مرحلة إعداد خط العمل

رابعاً - طرق وأساليب تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية

1- الأساليب النوعية

2- الأساليب الكمية

المحاضرة الثالثة : " تخطيط الموارد البشرية "

" La planification des ressources humaines "

توطئة :

التخطيط سمة أساسية من سمات الإدارة المعاصرة لا يمكن الاستغناء عنه في المؤسسات الساعية نحو النمو و التطور في العالم الراهن، وهو يشمل مختلف المجالات التي تمارسها الإدارة فكما تخطط المؤسسة لإنتاجها أو لموارد ها الأولية، أيضا تخطط لمواردها البشرية من اجل تحديد احتياجاتها كما و نوعا من العاملين.

أولاً- مفهوم و أهمية عملية تخطيط الموارد البشرية

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يعرف تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على انه عملية تقدير أو تنبؤ باحتياجات المؤسسة بالكم و النوع من اليد العاملة وهذا لتلبية متطلبات الأنشطة الحالية و المستقبلية للمؤسسة.

كما عرفه البعض على انه العملية التي بواسطتها تضمن الإدارة امتلاك العدد الكافي من الأفراد و بالنوعية المطلوبة و في الوظائف الصحيحة و في الوقت المناسب و انجاز الأنشطة بأساليب اقتصادية كفوة .

بتعبير آخر هو عملية الموازنة بين الحاجيات (الطلب على الموارد البشرية) و العرض المتوفر منها . وبالتالي هي عملية محورية و أساسية لا يمكن للمؤسسة التخلي أو الاستغناء عنها في الوقت الراهن.

جدير بالذكر أن نشير هنا أن هناك العديد من العوامل التي تدعو إدارة الموارد البشرية في المؤسسات إلى الاعتماد أكثر على وظيفة تخطيط القوى العاملة ، ومن بينها :

- الزيادة في عدد السكان وبالتالي المزيد في عرض الموارد البشرية ...
- توسع دائر التعليم و تنوعه وما ينتج عن ذلك من إغراق سوق الشغل بأعداد كبيرة من الأفراد في تخصصات ومهن مختلفة و الذين يمتلكون مهارات متنوعة .
- ازدياد عدد المؤسسات الإنتاجية و الخدماتية و كبير أحجامها وتنوع وظائفها ..
- التقدم التكنولوجي الذي اخذ يشهده قطاع الأعمال...يلزم الإدارة على استعمال الطرق و الأساليب الحديثة في إدارة الموارد المختلفة بما فيها الموارد البشرية ..

2- رهانات عملية تخطيط المورد البشري : يعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على العديد من المتغيرات التنظيمية و التكنولوجية فالتوسع في نشاطات المؤسسة وتعدد المنتجات أو الخدمات وتنوعها تزيد الحاجة إلى الموارد البشرية، و التكنولوجيا أيضا تؤثر تأثيرات متباينة في الحاجة إلى الموارد البشرية، إذ تقل الحاجة إلى الموارد البشرية في الأعمال المباشرة في ظل التكنولوجيا الكثيفة في حين تزداد الحاجة إلى الموارد البشرية في الأعمال غير المباشرة أي تلك الوظائف المرتبطة بالتكنولوجيا المستخدمة ونظرا لتعدد وتنوع المتغيرات المؤثرة على الحاجة إلى الموارد البشرية كذلك ارتفاع التكاليف التي تتحملها المؤسسة جراء الفشل في التخطيط المناسب و الذي يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة، فإن أغلب المنظمات الكبيرة منها و المتوسطة بصورة خاصة تسعى إلى التخطيط رغم الصعوبات الخاصة بالتنبؤات في ظل بيئة غير مستقرة وغير مؤكدة.

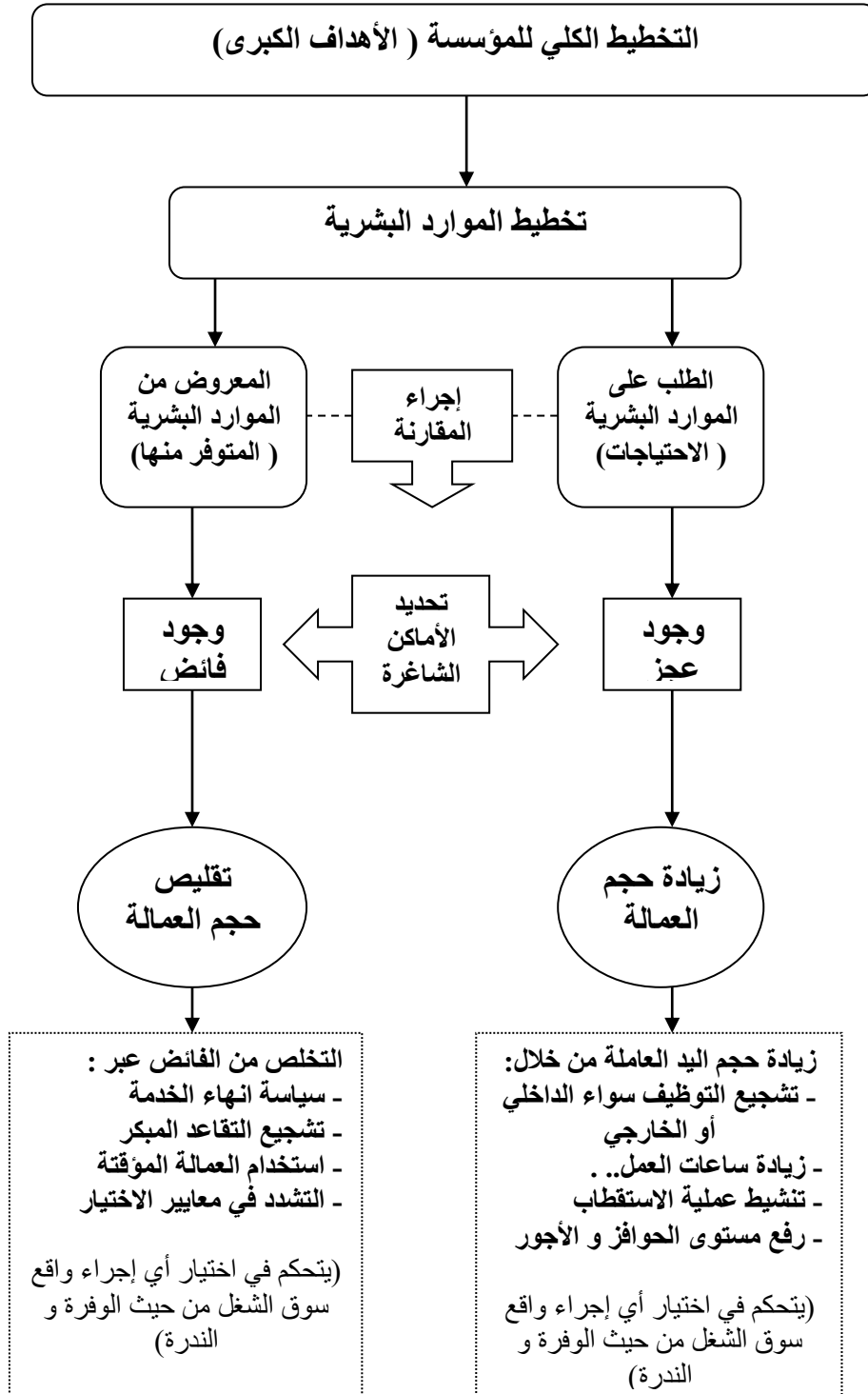
3- أهمية تخطيط الموارد البشرية :

- يساعد على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.
- يساعد على تحقيق التنسيق والتكامل و الترابط بين مختلف برامج و أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- يساعد المؤسسة على تخفيض التكاليف المرتبطة باليد العاملة عن طريق التنبؤ الدقيق باحتياجات المستقبلية كما و نوعا ..
- الحصول على أفضل الكفاءات و الطاقات المتوفرة عليها سوق الشغل.
- توفير بيانات دقيقة وواضحة حول الموقف الراهن للمؤسسة من حيث عدد العاملين و المؤهلات المتاحة لديها. كما يسمح للمؤسسة بمعرفة مكامن الضعف و القوة في موردها البشري.
- إيجاد الآليات المناسبة التي تساعد المؤسسة على سد الفجوة بين المطلوب من العمالة و المعروض منها .

ثانيا : النموذج العام لعملية تخطيط الموارد البشرية

يعد تخطيط احتياجات من الموارد البشرية امتداد لتخطيط الكلي للمؤسسة، وهو ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم 04 : نموذج تخطيط الموارد البشرية



ثالثا- مراحل عملية التخطيط الموارد البشرية :

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بأربعة مراحل أساسية وهي كالآتي :

المرحلة 1 : تحليل بيئة العمل الداخلية و الخارجية : في هذه المرحلة تعمل المؤسسة

على تشخيص الظروف الداخلية و الخارجية التي تمر بها ...

المرحلة 2: التنبؤ بالطلب على العمالة : أي تحديد الاحتياجات المستقبلية من اليد

العاملة، بحيث تعتمد على الأهداف المسطرة و المراد تحقيقها من طرف المؤسسة، ولابد

أن يتضمن موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية ثلاث نقاط مترابطة وهي عدد العاملين

الذين تحتاجهم المؤسسة مستقبلا ، ومواصفاتهم ثم ماهو الوقت المناسب لتوظيفهم في

المؤسسة ..

المرحلة 3: تحليل و فحص المعروض من العمالة : أي تحديد القوى العاملة التي تتوفر

عليها المؤسسة، وذلك وفق ثلاث نقطتين أساسيتين وهما : تحديد العدد الحالي للعاملين

وما يمتلكون من مهارات، بالإضافة إلى التأكد من توافق قدرات العمال مع ما يمارسوه

من أنشطة و أعمال .

المرحلة 4: مرحلة إعداد خط العمل Le plan d'action : بعد دراسة الطلب و العرض

من اليد العاملة و في ضوء أهداف المؤسسة يتم صياغة خط العمل ..

رابعاً : طرق وأساليب تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية
هناك أساليب نوعية و الأخرى كمية ...

- الأساليب النوعية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية: تضم طريقتين وهما :

1- تقدير الخبراء و الأخصائيين: يعتمد هذا الأسلوب أكثر على الخبرة و الحدس، بحيث يقوم المسؤول بتحليل الطلب في الماضي ودراسة تطور حجم العمالة عبر عدة سنوات، ثم يقوم بالتعرف على شكل المشروع و يستخدم المدير حدسه الشخصي في تحديد حجم العمالة في المؤسسة. وعندما يقوم بهذا التنبؤ عدد من المدراء يتم أخذ متوسط التنبؤات، ويتم بذلك اختيار التقديرات الأكثر دقة.

2- طريقة دلفي " DELPHI " : هي تقنية تقدير معقدة وجدت لتحسين صحة التقديرات من

طرف الخبراء ، وتعتمد هذه الطريقة على ثلاث مراحل هي:

* يطلب من كل خبير على حده بصياغة احتياجاته من الموارد البشرية مدعوماً بأسانيده ودراساته .

* يتم تجميع كل التقارير وتلخيص النتائج وإرسالها إلى جميع الخبراء.

* يتم صياغة تقديرات جديدة من طرف الخبراء ثم تعرض مرة أخرى عليهم وتكرر

العملية حتى يتم التوصل إلى أحسن تقدير بجمع عليه المديرين.

- الأساليب الكمية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

تعتمد على مؤشرات تنبؤية تؤثر على الطلب على الموارد البشرية و هذه التنبؤات مرتبطة بنشاط المنظمة مثل: مستوى المبيعات، مستوى الإرباح، معدلات الإنتاج.

1-تحليل عبئ العمل: يتفق أغلبية خبراء الإدارة على أن هذه الطريقة أي تحليل عبئ العمل في المؤسسة تبدأ من خلال تحديد معدل حجم المبيعات المتوقع خلال الفترة القادمة ويعبر عن هذا المعدل من خلال السلع و الخدمات المنتجة، وعليه كلما كان تقدير المبيعات دقيقا كلما تمكنا من الوصول إلى تحديد حجم العمالة المستقبلية بشكل أدق، ويتم ذلك من خلال ترجمة رقم المبيعات المتوقع إلى برنامج عمل يحدد سير الأعمال في جميع أقسام المؤسسة ، حيث يتحول رقم المبيعات إلى برنامج عمل إنتاجي في قسم الإنتاج وبرنامج مشتريات في قسم المشتريات وهكذا...

يتحدد عدد العمالة الضرورية للوظيفة بالعلاقة التالية:

$$\text{عدد العاملين بالوظيفة} = \text{العبء الإجمالي للعمل} / \text{عبء العمل للفرد}$$

إن النتيجة المباشرة لتحليل عبء العمل هي تحديد الأفراد اللازمين لأداء الأعمال المستقبلية.

مثال :

-الكمية المسطرة للإنتاج هي 2000 وحدة /شهر

- متوسط إنتاجية الفرد هي 100 وحدة /شهر

إذن عدد العمال الضروري توفيرهم هو 20 عامل أي (2000/100)

2- تحليل قوة العمل : يتم تحديد حجم العمالة المطلوبة على أساس ربطها بأحد العناصر ذات العلاقة الوطيدة بها كالإنتاج أو المبيعات

$$\text{عدد العمالة المتوقع} = (\text{حجم العمالة السابق} / \text{حجم الإنتاج السابق}) \times \text{حجم الإنتاج المتوقع}$$

مثال :

- عدد العمالة السابق هو 100 عامل

- حجم الإنتاج السابق هو 1000 وحدة

- المعدل السابق لإنتاجية الفرد هو 10 وحدات

- الكمية المسطرة مستقبلا هي 2000 وحدة

إذن عدد العمال الضروري توفيرهم هو 200 عامل أي $(100/1000) * 2000$

(في هذه الحالة المؤسسة تعاني من عجز في اليد العاملة يقدر ب 100 عامل ...)

مهاور المأضرة الرابعة :

" عملية التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، الإدماج)"

" L'embauche "

توطئة

أولا - ماهية التوظيف

1- تعريف التوظيف

2- علاقة التوظيف باستراتيجيه المؤسسة

ثانيا- مراحل مسار عملية التوظيف

1- الاستقطاب و الجذب

2- الاختيار

3- إخطار المتفوقين و التعيين

4- الإدماج

المحاضرة الرابعة : " عملية التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين، الإدماج)"

" L'embauche "

توطئة :

بمجرد ما تنتهي المؤسسة من تقدير احتياجاتها المستقبلية من اليد العاملة ، تأتي مرحلة التوظيف، والتي تعتبر من اعم عمليات إدارة الموارد البشرية، لان نجاح أي مؤسسة يتوقف على حسن اختيارها للعنصر البشري الكفاء و المؤهل لتأدية المهام المنوطة به و تحمل المسؤولية على أكمل وجه. من هنا كانت ولاتزال وظيفة التوظيف مهمة لا نهاية لها في إدارة الموارد البشرية ..

أولا - ماهية التوظيف:

1- تعريف التوظيف:

تتضمن عملية التوظيف مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب أو الجذب le Recrutement والاختيار la sélection والتعيين la Désignation، وهناك من يضيف عملية الإدماج L'intégration وهي من ابرز الأنشطة الرئيسية التي تسهر إدارة الموارد البشرية على القيام بها، وذلك بتوفير اليد العاملة لتلبية احتياجات المؤسسة .

وهكذا نجد انه كلما تمكنت إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارة العليا للمؤسسة من ممارسة هذه الوظيفة وفق أسس علمية محددة مسبقا، استطاعت أن تساهم فعلا في رفع المستوى الكلي للأداء، ذلك أن الهدف الأساسي من عملية التوظيف هو ترجمة الاحتياجات الفعلية

للمؤسسة من قوى عاملة في ضوء تحليل الوظائف إلى واقع فعلي يتم فيه اختيار أفضل الأشخاص المؤهلين.

2- علاقة التوظيف باستراتيجيه المؤسسة :

عموما تتم عملية التوظيف في ظل موقفين مختلفين هما:

- يمكن أن تكون الاحتياجات قد تم التخطيط لها مسبقا ، وبالتالي يتم تسجيلها ضمن محاور الخطة الإستراتيجية للمؤسسة (le plan global du recrutement).

- يمكن أن تستجيب لاحتياج غير متوقع من الموارد البشرية . وهذه الوضعية تعتبر من الحالات النادرة تحدث نتيجة المغادرة السريعة لبعض العاملين أو دخول زبائن جدد، مما يدفع بالمؤسسة أن تقوم بالتوظيف في موعد محدد . ويسمى هذا التوظيف " التعويض غير المخطط " يقوم به التنفيذيون أكثر من مسؤولي إدارة الموارد البشرية.

وفي كلتا الحالتين لنشاط التوظيف نفس السيرورة و المراحل التي يجب أن يمر بها . وسياسة التوظيف لها أهداف متكاملة تتمثل في:

- جعل العاملين يتنافسون مع المرشحين الخارجيين.

- تشجع على تبادل المعارف.

- الحصول على كفاءات جديدة

- تطوير الكفاءات الجماعية

- دمج مواصفات وتطوير تخصصات جديدة.

ثانيا- مراحل مسار عملية التوظيف

سيرورة عملية التوظيف تحتوي على ثلاث مراحل أساسية :

المرحلة الأولى : الاستقطاب أو الجذب le Recrutement :

1- تعريف : هو العملية التي يتم بها جذب طالبي العمل للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة حاليا أو

المتوقعة . وحتى تكون هذه العملية فعالة لا بد من إعداد استراتيجيات لها كونه تمثل شكلا

من أشكال المنافسة .

2- أهداف عملية الاستقطاب : تهدف عملية الجذب والتي تسبق عملية الاختيار إلى :

- التقليل من أعداد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة مما يؤدي إلى التقليل من

تكلفة الاختيار وتوفير الوقت والجهد .

- تساعد المتقدمين من التأكد مسبقا من أن تلك الوظائف تتناسب وطبيعة مؤهلاتهم

وقدراتهم مما يحقق المصلحة المشتركة للتنظيم والفرد .

3- مصادر الاستقطاب : قد تكون مصادر الإمداد داخلية أم خارجية والتي تمس جانب العرض

في سوق العمل :

* المصادر الداخلية للاستقطاب : والتي تتطلب المعرفة الجيدة بالكفاءات الموجودة داخل

المؤسسة. وتتحقق عموما من خلال سياسات الترقية أو النقل. والاعتماد على هذه المصادر يحقق

العديد من المزايا :

- تحفيز العاملين على رفع قدراتهم لغرض الترقية.

محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية GRH د / هتهات المهدي

- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال شعورهم بالأمان الوظيفي وأن المنظمة التي ينتمون إليها توفر لهم فرص الترقية في المستقبل.

- توفر للمؤسسة عمالة لها خبرات ولا تحتاج إلى تدريب.

يمكن أن تفرض الاتفاقات الجماعية **la convention collective** التي تكون بين النقابة والإدارة ضرورة الاعتماد على مصادر داخلية للاستقطاب . إلا أن الاستقطاب من الداخل يفرض نوع من الشفافية لأجل بناء علاقات وظيفية عادلة. لذا تفرض بعض الاتفاقات والقوانين الداخلية على المؤسسة ما يلي :

- الإعلان المسبق عن المناصب الوظيفية الشاغرة .

- الإعلان عن جداول التعويض والإحلال وتعريف العاملين بهما .

- التعريف بإجراءات الاستقطاب .

*** المصادر الخارجية للاستقطاب :** تلجأ المؤسسة لهذا المصدر عندما لا تجد المرشحين المناسبين من الداخل، أو عندما تريد توظيف أفراد لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها. ويتم ذلك من خلال الرجوع إلى: مكاتب التوظيف les bureaux d'emploi، الجامعات والمعاهد، مراكز التكوين المهني، الإعلانات في الجرائد، وسائل الإعلام المرئية و المسموعة، المنظمات المهنية ، الأنترنت، أقارب العاملين الموجودين في المؤسسة....الخ. (تجدر الإشارة إلى أن المشرع الجزائري يجبر المؤسسات في الاستقطاب الخارجي بالمرور على وكالات التشغيل ANEM...)

محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية GRH د / هتهات المهدي

مع العلم أن السمعة الحسنة للمؤسسة و المناخ الجيد وطبيعة العلاقات الوظيفية، بالإضافة إلى المزايا النقدية والعينية التي تمنحها المؤسسة، ومدى استجابتها لحاجات المجتمع والبيئة، كلها عوامل تساعد على جذب الأفراد المحتملين. كما أن البحث عن الكفاءات يمكن أن تقوم به المؤسسة أو تسند هذه المهمة لمكتب توظيف خارجي .

المرحلة الثانية : الاختيار : la Sélection :

1- تعريف : تهتم عملية الاختيار بوضع الإجراءات والطرق التي تمكن من تقييم المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة ، وهذا ما يؤدي إلى التقليل من أعدادهم والتوصل إلى الفرد المناسب لشغل الوظائف الشاغرة .

2- أدوات الاختيار : مشكلة الاختيار هي القدرة على التنبؤ بالشكل الذي يقلل من أخطار عدم التأكد ، خاصة وأن قرار التعيين يعتبر محطة حاسمة لا في حياة المؤسسة و نموها فقط ، بل وفي حياة الفرد و تطوره أيضا . لهذا يجب أن يتوافر شرطين أساسيين في الأدوات التي تستعمل في الاختيار :

*** الشرط الأول :** صدق معيار الاختيار، أي الذين يحققون نتائج حسنة أثناء اختيارهم سيكونون كذلك في الوظيفة التي تسند لهم .

*** الشرط الثاني :** صدق المحتوى: يعني أن الاختيار يتناول محتوى الوظيفة التي سيشغلها المرشح، وهذا باختبار المهام والسلوكيات المطلوبة في أداء هذه الوظيفة .

محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية GRH د / هتهات المهدي

غير أن كثير من طرق الاختيار تعجز عن تحقيق هذان الشرطان، ما يجعل القائم بعملية الاختيار أمام مسؤولية كبيرة في تحديد أي الطرق يستخدم في التنبؤ خاصة وأن أمامه عدة أدوات للاختيار. نذكر منها:

أ. **طلب الالتحاق Demande du travail**: يعتبر مصدرا للمعلومات، وهو هام في المرحلة الأولى عندما يكون هناك حاجة لتخفيض أعداد المتقدمين، خاصة إذا طلب معه تقديم المرشحين شرح تفصيلي عن سيرتهم الذاتية، وقد تتضمن طلبات العمل أيضا برسالة تحفيزية Lettre de motivation ، التي يعبر فيها المترشح عن دوافعه لشغل هذه الوظيفة وما هي خطته المستقبلية وما هي مصادر رضاه ...

ب. **المقابلة الشخصية L'entretien personnel** : تعد المقابلة الشخصية أحد أهم الطرق المستخدمة لتقييم واختيار طالبي العمل، حيث تتيح معلومات كثيرة نتيجة التفاعل الشخصي والتي لا يمكن اكتشافها بوسائل الاختيار الأخرى .

تستخدم المقابلة كطريقة للاختيار في أكثر من مرحلة من مراحل عملية الاختيار، كما أنها تتم بأشكال متعددة. وقد تتم بطريقة فردية حيث يقوم بها فرد واحد أو تتم جماعية ، وان كانت الأبحاث تؤكد على أفضلية المقابلة الجماعية. ويشارك عادة في عضوية المقابلة الأشخاص التاليين :

- المسؤول التنفيذي المباشر عن الوظيفة (عضو أساسي)
- مدير المؤسسة او من ينوب عنه (عضو غير أساسي)
- مدير الموارد البشرية (عضو أساسي)
- مسؤول أو ممثل النقابة (عضو أساسي .. وهذا مراعاة للشفافية و النزاهة .. الخ)

التخطيط للمقابلة : ويتم من خلال :

* الرجوع إلى بطاقات وصف وتوصيف مناصب العمل لتحديد المتطلبات الواجب توفرها في

شاغل الوظيفة

* تحديد المكان والزمان والأعضاء المشاركين فيها .

* تحديد طبيعة الأسئلة وما هو أسلوب المقابلة (مفتوح أم محدد مسبقا) .

ضوابط المقابلة : فيما يلي بعض النقاط الأساسية الواجب مراعاتها أثناء إجراء مقابلات

الاختيار للتوصل إلى أنسب المتقدمين :

- توفير مناخ يحفز المتقدمين على التحدث دون خوف أو تحفظ
- البدء بمقدمة بسيطة لتوضيح نطاق المقابلة
- مراعاة الترتيب الزمني والموضوعي لخطة المقابلة
- الاهتمام بصياغة الأسئلة التي يجب أن تكون حول أشياء ملموسة .

ما بعد المقابلة : بعد المقابلة الفعلية للمتقدمين تأتي مرحلة تحليل وتقييم النتائج التي توصلت إليها اللجنة، وذلك في ضوء شروط ومتطلبات الوظيفة (المؤهلات، الاستعدادات أو القدرات الخاصة، الذكاء، الاهتمامات، الظروف الشخصية والاجتماعية...). كما يجب الاعتماد قدر الإمكان على دلائل مادية عن الأداء الماضي بالنسبة للمتقدم. وكلما كانت هذه المعلومات ذات ثقل في تحديد مستوى كفاءات المتقدم يكون أفضل .

الجدول رقم 02 : مزايا و سلبيات أسلوب المقابلة في الاختيار

المأخذ	المزايا
- احتمال حدوث تحيز. - الفرد الذي يقوم بالتقييم سوف يختلف تقييمه مع اختلاف الزمن أو مروره. - لقاء أشخاص غرباء لفترة طويلة نسبياً يؤدي إلى نوع من التوتر العصبي يصيب المتقدمين. - لا يوجد هناك ضمان بأن سلوك الفرد أثناء المقابلة سوف يستمر في ظروف العمل الفعلية.	- المقابل والمتقدم تعودوا على هذا الأسلوب لذلك فهي تحقق نتائج سليمة وصادقة كمعيار ومحتوى ويمكن الاعتماد عليها . - هي فرصة لاستكمال البيانات أو التأكد من بعضها . - لا يوجد أسلوب بديل عن المقابلة ليكون أكثر دقة ليعتمد عليه حتى الآن ...

ج . الاختبارات **les tests** : تهدف إلى معرفة قدرات و مهارات المترشحين ، ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة المراد شغلها ، ومن ثم انتقاء أفضل المتقدمين . وهي أنواع :

* **اختبارات مستوى الذكاء العام و القدرات** : تهدف لقياس إحدى أو بعض القدرات الفعلية مثل القدرات اللفظية أو الحسابية، وتظهر أهميتها عندما يكون الذكاء عاملا حاسما ولا يمكن قياسه بوسيلة أخرى . ويصعب قياس مدى صدقها لأنها تقيس القدرة الذهنية العامة للمترشح والتي يتوقع أن تتلاءم مع بعض الأعمال وليس كلها.

* **اختبارات الأداء** : تقيس قدرة المترشح على استعمال الآلات والمعدات . وهنا يتم المقارنة بين ما يتم أدائه حاليا وأداء المتقدم يصلح هذا النمط من الاختبارات في الحرف والنجارة والكهرباء والميكانيكا والحاسوب...

* **اختبار الدوافع والسمات الشخصية** : وتقيس خصائص وميول واتجاهات ورغبات ودوافع المتقدم للوظيفة لأن أدائه يتوقف على هذه السمات . حيث يتم الاختبار بمسائلة المترشح عن شعوره بالنسبة لمواضيع معينة بهدف توضيح نوعية شخصيته، كذلك كأن يترك المتقدم يتصرف ويتخيل بحرية من خلال تركه يرسم أشكال أو الإجابة على مجموعة صور.

* **اختبارات المواقف الجماعية**: لمعرفة سلوك المتقدم داخل المجموعات البشرية. وقد استطاع هذا النوع من الاختبار توفير معلومات عن المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة.

* **اختبارات تحريرية** : ويتضمن أسئلة يجيب عنها المترشح كتابيا لقياس مدى قدرته على تنسيق أفكاره والتعبير عنها. وقد تكون الأسئلة مفتوحة أو محددة ومتعددة الإجابات حيث يختار من بينها، وقد تجمع بين النوعين .

د.الفحص الطبي la visite médicale : يتم الفحص الطبي للتأكد من السلامة الصحية للمتقدم لشغل الوظيفة الشاغرة ليتمكن من أداء العمل بفاعلية. وفي معظم الوظائف لا بد أن تتوفر حدود دنيا للياقة البدنية المطلوبة من المرشح لما لذلك من أثر على تكلفة العامل في المستقبل من حيث التأمينات الصحية وما يرتبط بذلك من منافع .

المرحلة الثالثة : إخطار المتفوقين والتعيين la convocation et la désignation

بعد استكمال كل هذه الإجراءات المتعلقة بالاستقطاب و الاختيار ، يستدعى المترشحين الذين تم اختيارهم . للإشارة انه في هذه الحالة توجد عدة سيناريوهات كما يلي :

- قبول العرض واستلام العمل بطريقة رسمية .
 - قبول العرض مبدئيا وطلب مهلة .
 - عدم قبول العرض لتوفر عرض أفضل .
- عندما يتم إخطار المتقدمين المناسبين بالقبول يخطر باقي المتقدمين الذين لم يقع عليهم الاختيار مع شكرهم لاهتمامهم وأنه يمكن طلبهم مستقبلا .

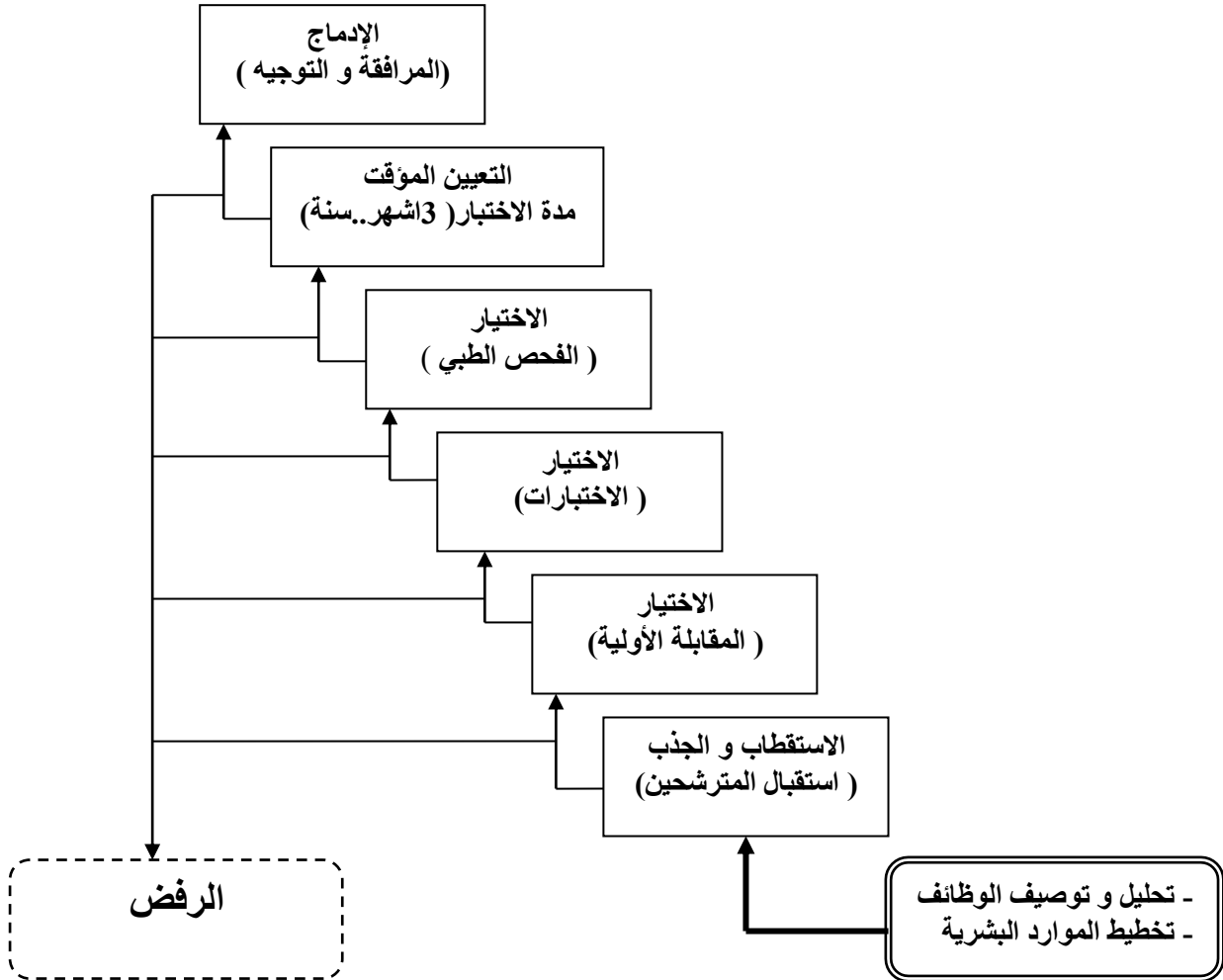
بعد ذلك تأتي عملية التعيين النهائي، وذلك من تاريخ التوقيع على محضر التنصيب le PV d'installation ، للإشارة أن المدة ما بين 3 أشهر و سنة تكون بمثابة مدة اختبار للعامل — une période d'essai ؛ وتتبع أهمية هذه الفترة من ان الفرد بعد تثبيته و لاسيما في المؤسسات العمومية يصعب تسريحه و يكتسب العديد من الحقوق و الضمانات ، لذلك يكون من الضروري التحقق فعليا من مدى ملائمة للعمل ولطبيعة الوظيفة المعني بها ...

المرحلة الرابعة : الإدماج L'intégration :

حينما يباشر المترشح المقبول بالمؤسسة عمله بصفة رسمية تبدأ فترة الإدماج، وهي عبارة عن عملية توجيه و مرافقة للعامل الجديد . ويمكن أن تتحقق من خلال التكوين الجماعي لمجموع المقبولين لشغل الوظائف الشاغرة، كما يمكن أن تكون فردية يقوم بها عادة المسؤول المباشر للعامل، ويتم فيها التعريف بثقافة المؤسسة وقيمها، السياسات و الإجراءات المعمول بها، فرص التكوين المتاحة مستقبلاالخ. وهذا لتسهيل عملية تأقلمه وتكيفه مع مؤسسته الجديدة ومع عمله و بالتالي تنمية روح الانتماء لديه و تعزيز ثقته بنفسه ورفع روحه المعنوية.

إجمالا يمكن تلخيص كل مراحل التوظيف في الشكل التالي :

الشكل رقم 05: مراحل عملية التوظيف



مهاور المأضرة الأماسة :

"نظام الأأور و الأوافز"

"La rémunération et le système de motivation "

أوطئة

أولا : الإطار ألمفاهيمي للأأور

1- أعراف الأأر و المصألأاا المرأبأة به

2- أهمية الأأور

أانيا : مراحل أأصمفم نظام الأأور

1- أأببم الأوظائف

2- أأببم هفكل الأأور

أالآا : أنماط الأأع فف أأصمفم الأأور

1- أأف أساس الكفاءة

2- أأف أساس الأوظففة

أابعا : الأوافز

المحاضرة الخامسة : "نظام الأجور و الحوافز"

"La rémunération et le système de motivation "

توطئة :

تعتبر مسألة الأجور و الحوافز من أهم المواضيع و الإشكاليات التي تطرح بحددة في جميع المؤسسات و الهيئات، لما لها من أهمية مباشرة على أداء العامل و من ثم مردوديته و إنتاجيته، فالأجر بالنسبة للمؤسسة هو تكلفة تعمل على تخفيضها، و من جهة أخرى هو مصدر رزق و عائد للعامل....

أولاً : الإطار المفاهيمي للأجور

عموما يعرف الأجر **le salaire** على انه المقابل أو التعويض الذي يتحصل عليه الفرد مقابل ممارسته لنشاط معين. وفي هذا الإطار نوضح بعض المصطلحات و المفاهيم المرتبطة به :

- **المرتب la paie** : ما يحصل عليه الموظف و يصرف شهرياً في الغالب و بانتظام .
- **الأجر القاعدي le salaire de base** : هو الحد الأدنى و الضروري من الأجر.
- **إجمالي الأجر le salaire brut**: ويسمى أيضا بالأجر الخام هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أية اقتطاعات أو ضرائب .
- **صافي الأجر le salaire net**: هو الأجر الصافي الذي يتحصل عليه العامل ، أي يعد خصم الاقتطاعات (الضرائب ، تأمينات البطالة و الرعاية الصحية و العجز و المعاش) ..

• **الكتلة الأجرية la masse salariale** : وهي مجموع الأجور الإجمالية للعاملين التي تتحملها المؤسسة خلال مدة زمنية معينة .. عادة ما تكون سنة .

مثال : مؤسسة (x) تشغل 10 عمال، مجموع الاجور الاجمالية الشهرية هو 500000.00 دج. ادن الكتلة الاجرية السنوية هي $12 * 500000.00 = 6000000.00$ دج.

• **الأجر النقدي le salaire en espace** : هو المقابل النقدي الذي يتلقاه الفرد مقابل شغله لوظيفة معينة .

• **الأجر العيني le salaire en nature** : هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات يقدمها صاحب العمل للفرد مثل الرعاية الطبية والعلاج .. الخ.

* أهمية الاجور:

تكتسي الأجور أهمية بالغة سواء للفرد أو المؤسسة :

□ **على مستوى الفرد**: تعد الأجور بمثابة وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد. كما أنها وسيلة مناسبة للشعور بالتقدير من جهة الشركة أو وسيلة لقياس تقديره واحترامه لذاته .

□ **على مستوى المؤسسة**:

- وسيلة لجذب الكفاءة المناسبة للعمل بالمؤسسة.

- وسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بالمؤسسة.

- وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين فالأجر هو المقابل العادل للعمل.

ثانيا : مراحل تصميم نظام الاجور

لوضع نظام اجور عادل و موضوعي لابد من المراحل التالية :

المرحلة الأولى : تقييم الوظائف

1- تعريف : تعتبر عملية تقييم الوظائف من العمليات المحورية و الضرورية للوصول إلى هيكل اجور عادل ومنطقي، يعد تقييم الوظائف بمثابة الوسيلة التي يتم من خلالها تحديد القيمة النسبية للوظيفة مقارنة بباقي الوظائف .

إلى جانب ذلك، ترمي عملية تقييم الوظائف إلى تحقيق الانسجام الداخلي والخارجي للأجور و المزايا الملحقة به .بالنسبة للانسجام الداخلي فيعني العلاقة النسبية بين الاجور داخل المؤسسة، أما الانسجام الخارجي معناه العلاقة النسبية المرغوبة بين هيكل ومستويات الأجور بالمؤسسة وتلك السائدة في الصناعة في نفس الدولة أو المنطقة التي تعمل بها المؤسسة .وهنا قد تختار المؤسسة أن تقدم نفس مستوى الأجور السائد أو أعلى أو أقل .مع العلم أن هذه الأجور تساهم في الاحتفاظ بالكفاءات وجذب أخرى.

2- طرق تقييم الوظائف : هناك طريقتين تعتمدهما المؤسسات في تقييم وظائفها، منها ما هو كمي ومنها ما هو نوعي(وصفي):

أ / الطرق غير الكمية (وصفية): تضم ثلاث طرق وهي :

*** طريقة الترتيب :** يتولى القيام بها مجموعة من الخبراء، من خلال هذه الطريقة يتم ترتيب الوظائف من الأهم إلى اقل أهمية ، وهي تعد من ابسط الطرق المستعملة في التقييم، بحيث تقوم على مبدأ مقارنة الوظيفة محل التقييم بالوظائف الأخرى وتحديد ترتيبها من الأعلى إلى الأسفل . للإشارة ان هذه الطريقة تصلح للمؤسسات صغيرة الحجم التي تحتوي على عدد محدود من العاملين، كما يعاب عليها غياب المعايير الموضوعية في التقييم .

مثال : لدينا مجموعة وظائف وهي : محاسب /مكلف بالدراسات /مكلف بالتحصيل

الوظائف	الخبير الأول	الخبير الثاني	القيمة المتوسطة	الترتيب
محاسب	4	5	4.5	1
مكلف بالدراسات	5	6	5.5	2
مكلف بالتحصيل	6	7	7.5	3

إذن الوظيفة الأعلى هي مكلف بالتحصيل (7.5) ثم مكلف بالدراسات (5.5) ثم محاسب (4.5)

*** طريقة التصنيف :** يتم تقسيم و تصنيف الوظائف إلى مجموعات أو عائلات وفقا للمهارات و المعارف و القدرات المطلوبة لأداء كل وظيفة أو طريقة التشابه في العمل ،ثم يتم تحديد الأهمية النسبية لكل مجموعة، وبعدها توزع الوظائف على الدرجات المحددة لكل مجموعة و صنف. رغم أنها تعتمد على معايير دقيقة في التصنيف إلى ان هناك صعوبة في تقييم الوظائف التي تنتمي لأكثر من مجموعة .

*** طريقة المقارنة بالمعايير:** من خلال هذه الطريقة يتم اختيار مجموعة من الوظائف الأساسية و استخدامها كمعيار أساسي للتقييم، شريطة أن تكون لها قيمتها و أجرها في سوق الشغل. حيث في ضوء معايير محددة مسبقا (مثلا : المتطلبات الذهنية، و الجسدية، وظروف العمل، حجم المسؤولية...الخ) يتم تحديد قيمة كل وظيفة بالمقارنة مع الوظائف المعيارية .

ب / الطرق الكمية : ومنها :

* **طريقة التنقيط** : تتشابه مع طريقة المقارنة في الاعتماد على معايير التقييم ، إلا أنها أكثر دقة عن سابقتها . حيث تعتمد على النقاط كوسيلة للتقييم وهي من أكثر الطرق والأساليب استعمالاً في تقييم الوظائف .

- بداية تحديد عوامل التنقيط ، حيث هناك أربع معايير شائعة الاستعمال وهي :

- المسؤولية : قد تكون على نوعية النتائج ، أو على الأدوات المستخدمة في ممارسة الوظيفة أو على المرؤوسين
- المهارة : تتحكم فيها مجموعة عوامل أهمها : التكوين و المستوى التعليمي
- ظروف العمل : ممثلة في الظروف المادية للوظيفة ..
- الخبرة

- بعد تحديد القيمة الاجمالية لعوامل التقييم. يتم تقسيم هذه العوامل إلى عناصر فرعية و إعطاء قيمة نسبية لكل عامل من العوامل الفرعية . بعدها يتم تشكيل الدليل العام للنقاط الخاص بكل الوظائف.

مثال :

إذا افترضنا المؤسسة (x) تحتوي على أربعة وظائف ، و أن القيمة الاجمالية للنقاط هي 1000 نقطة ، موزعة على العوامل الأربعة على النحو التالي : عامل المسؤولية (400ن) ، عامل المهارة (250ن) ، عامل الخبرة (250ن) ، عامل ظروف العمل (100ن).
الآن : يتم تنقيط الفروع في إطار القيمة النسبية لكل عامل :

- المسؤولية على نوعية النتائج (200ن)
- المسؤولية على الادوات المستخدمة (50ن)
- المسؤولية على المرؤوسين (150ن)

بعد ذلك يتم ترتيب الوظائف حسب النقاط المتحصل عليها من خلال تجميع كل النقاط فرعية.

المرحلة الثانية : تحديد هيكل الأجور

بعد الانتهاء من عملية تقييم الوظائف ، بحيث يمكن الاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من التقييم كقاعدة لتصميم هيكل الأجور.

ترتب الوظائف تصاعديا على أساس النقط التي منحت لها. وبعد الترتيب تحدد الفواصل بين مجموعة ومجموعة من الوظائف. وإذا لوحظ أن هناك فرق كبير في النقط بين مجموعة من الوظائف ومجموعة أخرى فإن كل مجموعة متقاربة تشكل فئة وظيفية. وقد تلجأ المؤسسات لتحديد حدود الفئات المختلفة، أي تحديد الحد الأدنى والأعلى لكل فئة من الفئات الأجرية. وهذا الأسلوب يتطلب معرفة العدد الإجمالي للنقط في المؤسسة وكذا عدد الفئات المرغوب فيها (عادة ما تكون بين 10 و20).

مثال :

إذا افترضنا أن عدد النقاط المستخدمة في التقييم هو 1450 ن ، وأن عدد النقاط التي حصلت عليها أدنى وظيفة هي 150 ن، وعدد النقاط التي حصلت عليها أعلى وظيفة 1450 ن. وأن عدد الفئات الاجرية (الدرجات) هو 10، فإن الفرق بين الدرجة والدرجة التي تليها يحسب وفقا للمعادلة الآتية:

الفرق بين الفئات = الحد الأعلى – الحد الأدنى / عدد الفئات

هذه الحالة يكون الفرق بين الفئات = 10/150-1450

إن الفرق بين الفئات أو الدرجات هو 130 ن

النقطة القصوى	النقطة الدنيا	الدرجات (الفئات)
279	150	1
409	280	2
539	410	3
669	540	4
799	670	5
929	800	6
1059	930	7
1189	1060	8
1329	1190	9
1450	1320	10

تسعير الدرجات : بعد تحديد قيمة الوظائف بالنقط يصبح من الضروري الربط بين الأهمية النسبية للوظيفة وبين الأجر أي قيمة الوظيفة نقدا. ولتحقيق هذا الغرض يجب إعطاء تسعيرة لكل درجة .

مثال : اذا افترضنا أن تسعيرة الدرجة هي 50 دينار، إذن يصبح اجر كل وظيفة هو:

عدد النقاط الخاصة بكل وظيفة × القيمة الوحيدة للدرجة

ثالثا : أنماط الدفع في تصميم الأجور: هناك أسلوبين وهما :

1- الدفع على أساس الكفاءة : أول من نادي بضرورة تطبيق هذا النمط من المكافأة هو F.TYQLOR صاحب الحركة العلمية للعمل، حيث سمي آنذاك **الأجر = الجهد** ، في ظل نظام الأجر على أساس الكفاءة يتحصل العامل على أجر يتوافق مع ما يتوافر لديه من معارف ومهارات وسمات التي تمكنه من الأداء الجيد وبنجاح. كما أن الدفع على أساس الكفاءة يصلح للمؤسسات ذات التنظيم القائم على أساس فرق العمل ،لأن الأفراد في هذه الحالة ليس لديهم وظائف محددة فهم يعملون في مشاريع ويمارسون وظائفهم بالتناوب .ويدعم الدفع على الاستراتيجيات التنافسية القائمة على الإبداع والتحسين المستمر.

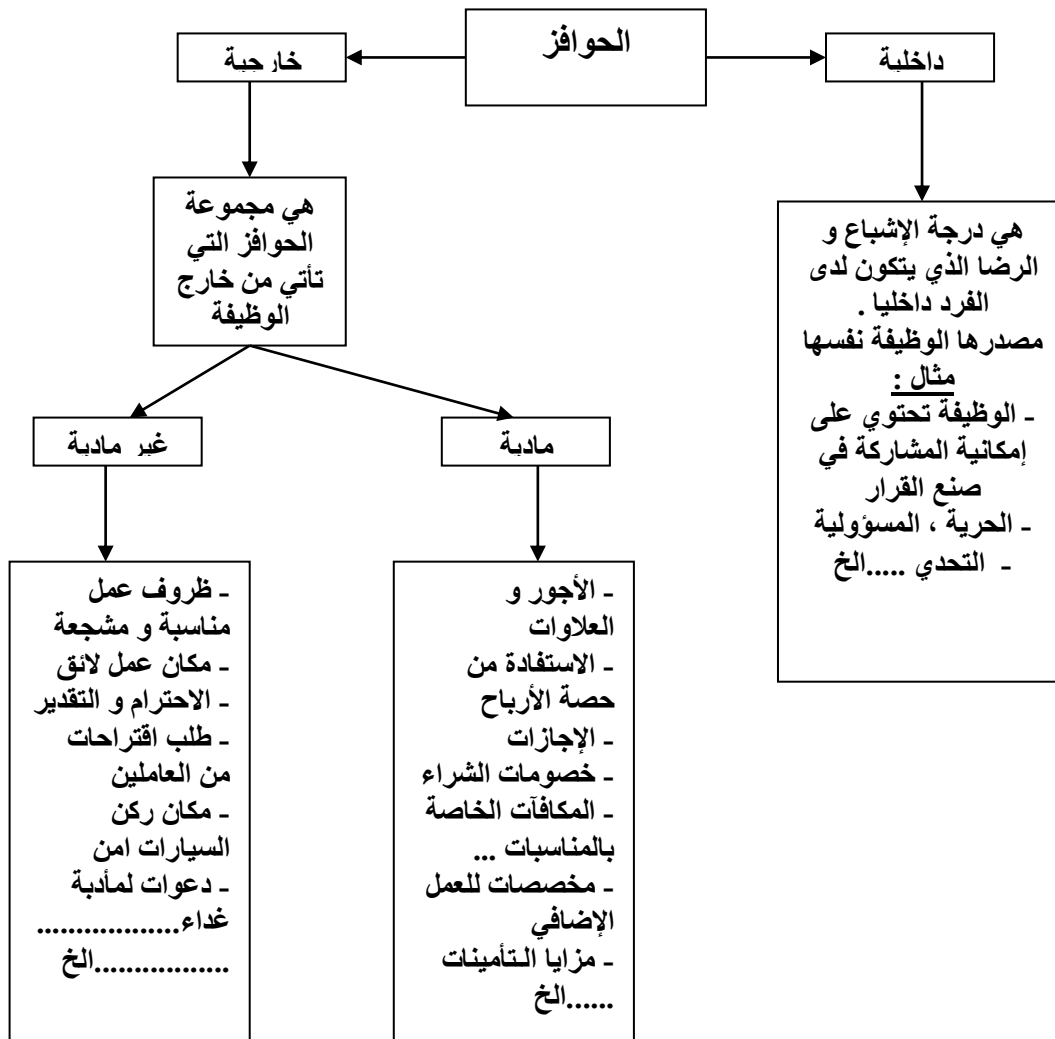
2- الدفع على أساس الوظيفة: في هذا النظام يحصل العامل على أجر بغض النظر عما قدمه فعليا من مساهمات، وتغيير وظيفته يؤدي تلقائيا إلى تغيير أجره، كما يتأثر أجره بالفترة التي يقضيها في الدرجة الوظيفية. المؤسسات العمومية عادة ما تتبنى هذا النمط .

رابعاً : الحوافز

في سبيل الاستثمار الأمثل و تحقيق أقصى استفادة من الموارد البشرية تستخدم المؤسسة تشكيلة من الحوافز، وهي مجموعة العوامل و الوسائل التي من خلاها تشجع المؤسسة العاملين على أداء واجباتهم بصورة أفضل .

تتضمن الحوافز العديد من الأنواع ، نلخصها في الشكل التالي :

الشكل رقم 06 : أنواع الحوافز



مهاور المأضرة السادسة :

"التدريب و تنمية المهارات"

"La formation et le développement des compétences "

توطئة

أولا : التدريب، التكوين وتنمية المهارات : المفهوم و الأهمية

1- تعريف التدريب

2- معنى تنمية المهارات

3- الفرق بين المفهومين

ثانيا : أهمية عملية التدريب

1- على مستوى المؤسسة

2- على مستوى المتدرب

3- على مستوى المجتمع

ثالثا : مبادئ وعناصر التدريب

1- مبادئ التدريب

2- عناصره

رابعا : طرق و أساليب التدريب

1- أثناء العمل

2- خارج مواقع العمل

خامسا : مكونات العملية التدريبية

المحاضرة السادسة : "التدريب و تنمية المهارات"

" La formation et le développement des compétences "

توطئة :

تعتبر وظيفة التدريب من العمليات المحورية في عمل إدارة الموارد البشرية، إذ تنفق المؤسسات المعاصرة أموالا طائلة على تدريب العاملين و تحسين قدراتهم و كفاءتهم الإنتاجية، لأنها تدرك تماما أن نجاحها في تحقيق أهدافها بفعالية و كفاءة يعتمد مباشرة على قدرة هؤلاء العاملين على أداء أعمالهم من جهة، و على مدى رغبتهم في أداء تلك الأعمال من جهة أخرى . و التدريب يمثل إحدى الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تطوير و تنمية القدرات العلمية و التقنية و السلوكية للقوى العاملة و بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نجاح و نمو و ازدهار المؤسسة .

أولا : التدريب، التكوين و تنمية المهارات : المفهوم و الأهمية

1- تعريف التدريب :

يعرف التدريب على انه عملية نقل و تزويد الأفراد بأهم المعارف و التقنيات التي يحتاجونها في مباشرة عملهم، وهذا من اجل تحسين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل ايجابي و بناء ..

ومن بين الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام أكثر بالتدريب و تنمية المهارات مايلي :

- التطورات الخارجية : وتتمثل في مختلف التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية... إلخ التي يعرفها المحيط الخارجي .
- المنافسة :ازدادت حدتها في الأنظمة الاقتصادية والعولمة والتكتلات الاقتصادية .
- تغير متطلبات العملاء : نظرا لتطور احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم إلى الحصول إلى أجود المنتجات والخدمات .

2- معنى تنمية المهارات :

تنمية المهارات تهدف بالأساس إلى تكوين العاملين للقيام بأعمال ووظائف مستقبلية. حيث تنفق المؤسسات الرائدة مبالغ ضخمة على برامج التنمية الموجهة خاصة للمدراء و الإطارات.

3- الفرق بين المفهومين :

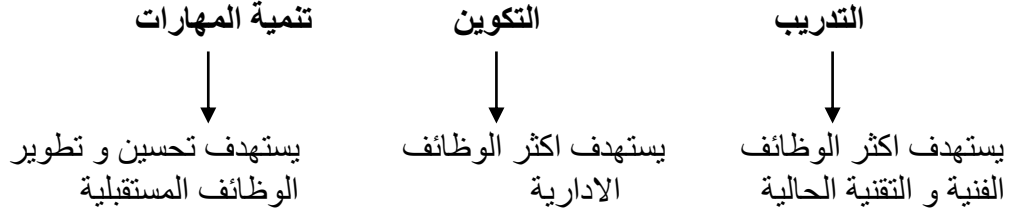
يفرق بعض الباحثين بين مفهوم تدريب الموارد البشرية في المؤسسة و بين مفهوم تنمية المهارات، فالتدريب من وجهة نظرهم هو نقل مهارات ومعارف معينة إلى المتدربين و توجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول . أما تنمية الموارد البشرية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للأفراد ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة ...

كما يحاول البعض التفرقة بين المفهومين على أساس المدى الزمني ، فالتدريب يهتم بالوظائف و الأعمال الحالية ،بينما التنمية تهتم بالوظائف أو الأعمال المستقبلية ...

أيضا هناك من يرى أن التدريب مخصص للأفراد ..في حين التنمية خاصة بالمـدراء و الإطارات ..

كذلك يبرز مفهوم التكوين الذي يتداخل تماما مع مفهومي التدريب و التنمية ، إلا انه يمس

أكثر المجالات الإدارية ...



ثانيا : أهمية عملية التدريب

للتدريب فوائد متعددة و كثيرة تنعكس على المؤسسة و على الفرد نفسه ، وحتى على المجتمع

ومنها نذكر :

- على مستوى المؤسسة :

- تحسين و تطوير القدرات المهنية للأفراد .
- تحسين و ترقية نوعية الأداء .
- تقليل التكاليف خاصة المتعلقة بالأعمال و الأنشطة الفنية و التقنية.
- تعزيز العلاقة و الرابطة بين المرؤوس و مرؤوسيه.
- تحسين معنوية العاملين مما ينعكس على أدائهم و سلوكياتهم.
- يمكن المؤسسة من حل مشاكلها و اتخاذ قراراتها بفعالية اكثر .

- على مستوى الفرد (المتدرب) :

- القدرة و زيادة القابلية لحل المشاكل المتعلقة بالوظيفة.
- يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق و الملل المهني و حتى على ظاهرة الاغتراب داخل المؤسسة.
- يقلل من الأخطاء المهنية و حوادث العمل .
- زيادة الولاء و مستوى الرضي.
- يقلل من ظاهرة دوران العمل نتيجة لازدياد الرغبة في خدمة المؤسسة و الإخلاص لها .

- على مستوى المجتمع : أهمية التدريب بالنسبة للمجتمع تظهر في كون أن القادة الأكفاء لا يبرزون فجأة أو عرضاً أي لا يمكن أن تتوافر القيادة الإدارية عن طريق النمو التلقائي وإنما نتيجة للدور والمساهمة الكبيرة للتدريب المخطط وجهود المؤسسة نحو تنمية القيادات الإدارية . فمثل هذه القيادات الإدارية يمكن أن تساهم بشكل واضح في توجيه موارد البلد وتحقيق الاستخدام الأفضل لها.

ثالثاً : مبادئ وعناصر التدريب :

1- مبادئ التدريب :

هناك مبادئ إذا ما التزمت بها الإدارة فإنها سوف تضمن الأثر الإيجابي والفعال والمستهدف

من التدريب وهذه المبادئ هي:

- **التدريب نشاط مستمر:** يعتبر التدريب نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة.

- **التدريب نظام شامل ومتكامل:** يعد التدريب كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات متبادلة من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة له وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

- **التدريب نشاط متجدد:** وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة وتتمثل في:

- المتدرب عرضة للتغيير في عاداته وسلوكياته ومستوى مهاراته .
- الوظائف التي يشغلها المتدرب هي عرضة للتغيير كنتيجة للتغيير في نظام وسياسات وأهداف المنشأة.
- المدربون وهم يتغيرون كلما تغيرت الأوضاع الفنية والإدارة بالمؤسسة.

- **التدريب عملية إدارية:** حيث يتوافر في التدريب مقومات العمل الإداري الكفاء والتي تتمثل في وضوح الأهداف والسياسات، توافر الموارد البشرية والمادية، وتوافر الخبرات التخصصية في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية.

2- عناصر التدريب

يتكون النظام التدريبي من ثلاثة عناصر رئيسية هي المدخلات والعمليات والمخرجات
سنوضحها فيما يلي:

* **المدخلات**: وهي الاجزاء المراد التغيير من طبيعتها الأولى إلى شكل يتناسب ورغبات النظام
وأهدافه وتتمثل هذه الاجزاء فيما يلي:

• المدخلات الإنسانية: وتتمثل في الأفراد المشاركين في عملية التدريب من مديريين
ومتدربين واداريين وفنيين ومساعدين

• المدخلات المادية: وتتمثل في المواد والأجهزة التدريبية والترتيبات والمعدات ورؤوس
الأموال والمباني.

• المدخلات المعنوية: وتتمثل في المواد التدريبية التي تعرض عمل المتدربين وبالإضافة
إلى المعلومات التي تتعلق بالمدرّب والعملية التدريبية ككل.

***العمليات**: وهي مجموعة الأنظمة و الإجراءات والأساليب والأدوات التي تستخدم إما لتحويل
المدخلات أو إضافة خصائص جديدة عليها وهي تنقسم إلى ثلاث:

• المرحلة الأولى: هي المرحلة التحضيرية والتي يتم فيها تحديد الاحتياجات التدريبية
وتصميم البرنامج التدريبي.

• المرحلة الثانية: وهي مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي حيث يبدأ البرنامج التدريبي الذي
ي صاحبه دائماً نوع من التفاعل بين المدرّب والمتدرب حول موضوع التدريب.

- المرحلة الثالثة: وهي مرحلة متابعة البرنامج التدريبي للتأكد من حسن سير العملية التدريبية.

***المخرجات:** وهي نتائج عمل التدريب وهي تنقسم إلى:

- المخرجات الإنسانية: وهم العاملون المدربون والذين يتوقع أن يكونوا قد اكتسبوا خصائص جديدة بعد التدريب.
- المخرجات المادية: وهي النتائج الملموسة التي سوف يحققها المدربون بعد أن اكتسبوا خصائص جديدة وأهم هذه المخرجات زيادة الإنتاجية كما ونوعا.
- المخرجات المعنوية: وتتمثل في مدى الرقي في معلومات المتدربين وارتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات مؤسساتهم ..

رابعا : طرق و أساليب التدريب :

لا شك أن طرق و اساليب التدريب كثيرة و متعددة، لكن تتدخل متغيرات عديدة لا لتفرض طريقة او أسلوب تدريب معين و لكن لتحدد مستوى نوعيته أيضا، ومن بين هذه العوامل نذكر :

- الإمكانيات المادية المخصصة للعملية التدريبية .
- نوع وطبيعة النشاط المعني بالتدريب .
- المواصفات الذاتية للعاملين.
- طبيعة و نوعية الاهداف المطلوب التوصل إليها.

- قدرات المدربين و عدد العاملين الذين يضمهم البرنامج التدريبي .
- الإطار الزمني المخصص او المتاح للتدريب.
- التكاليف المرتبطة بكل وسيلة تدريبية ... الخ .

هناك مجموعتين أساسيتين لكل منهما مجموعة من الطرق و الأساليب ، وهما :

1- التدريب أثناء العمل (داخل المؤسسة):

تعتبر هذه الطريقة من الأساليب شائعة الاستعمال في العملية التدريبية لا سيما في المجالات التقنية و الفنية ، ويعود سبب انتشارها إلى التقنيات الحديثة تتصف بسهولة تعلمها في فترة قصيرة من الوقت،بالإضافة إلى الاقتصاد في النفقات والتكاليف و حتى أعضاء البرنامج التدريبي ،أضف إلى ذلك أن مكان التدريب هو نفسه مكان العمل الحقيقي الأمر الذي يربط الفرد ماديا و نفسيا بجو العمل .

يضم التدريب أثناء العمل عدة اساليب ، من بينها نذكر :

- أسلوب التلمذة الصناعية (التدريب المهني l'apprentissage) : يهدف هذا النمط التدريبي لبي تحسين مهارة العامل و إعداده للعمل في مهنة أخرى ، حيث يتضمن برنامج التلمذة الصناعية تعليما نظريا و عمليا لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته بأحد المصانع او الرشات ...

- أسلوب التدوير الوظيفي **la tournée fonctionnelle** : من خلال هذا الأسلوب التكويني ينتقل العامل من عمل إلى آخر داخل نفس المصلحة أو فيما بين المصالح أو الأقسام les départements، و الهدف من هذا التجوال الوظيفي هو أن يتقن العامل عددا من العمليات المتشابهة و يتعرف على علاقة عمله بالأنشطة الأخرى من اجل تكوين صورة شاملة و متكاملة ...

- التعليمات المهنية **les instructions professionnelles** : يتضمن هذا الأسلوب توجيهات مبسطة للعمل يتوجب إتباعها من قبل المتدرب ...

- التدريب الخاص **la formation particulière** : يستخدم في تدريب و تنمية الأفراد ولا سيما المدراء ، و بمقتضاه يقوم المدير او المشرف بإعطاء معلومات للمتدرب الذي يقربه إلى دائرة أدائه مع تقديم الاقتراحات الخاصة بتطوير الأداء...حيث هذا النمط يتوقف على قدرة المشرف و قابليته في التدريب ..

2- التدريب خارج مواقع العمل (خارج المؤسسة):

تلجأ المؤسسة عادة إلى إتباع هذه الطريقة أي إرسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي عندما تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها عن طريق مواردها البشرية، او إما لضيق الوقت ، او لعدم توفر الجهاز التدريبي المؤهل داخل المؤسسة . ومن مزايا هذه الطريقة أن التدريب لا يترتب عليه أي تعطيل لعملية الإنتاج في المؤسسة ..ومن مساوئ هذا النوع انه باهض التكاليف و يحتاج إلى متخصصين والى تجهيزات خاصة تستلزم نفقات كثيرة أحيانا .

ومن إشكال التدريب خارج المؤسسة ، نذكر مايلي :

- **المحاضرات les séminaires** : يعتبر التدريب عن طريق المحاضرات من أقدم أنماط و أساليب التدريب، وهو وسيلة تدريبية فعالة للعديد من المواضيع التقنية و الإدارية، إلا انه لا يمنح المتدرب أو الدارس فرصة التعبير عن رأيه أو إجراء مناقشة و تقديم مقترحات...

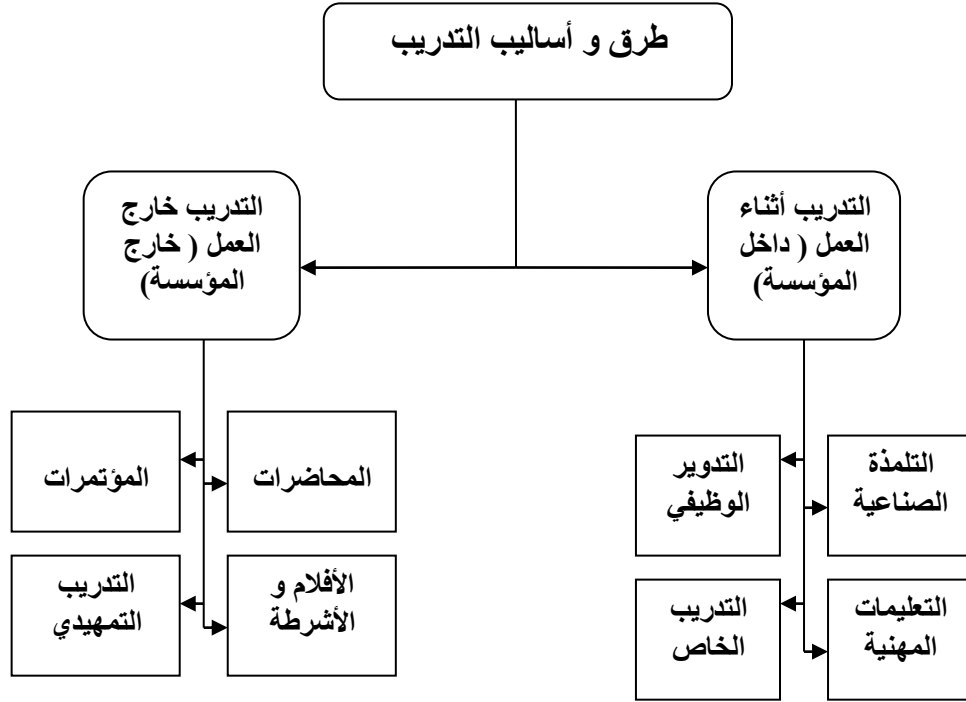
- **المؤتمرات les conférences** : هو أكثر كفاءة و فعالية من المحاضرات ، إذ تتيح للمتدرب إمكانية المناقشة و تبادل الآراء حيث للمؤتمر رئيس يسعى من خلال اجتماعات الأفراد و مشاركتهم في المداولات و المناقشات إلى تنمية معلومات و مهارات و قدرات المشاركين في المؤتمر ..

- **التدريب التمهيدي** : وهو تدريب إعدادي يتلاقاه العامل الجديد في بداية تعيينه بالمؤسسة

- **الأفلام والريبورتاجات les films d'action** : أحيانا يمكن الاعتماد على الأفلام و الأشرطة الوثائقية في تدريب العمال، لأنها وسيلة جيدة و عصرية لإيصال المعلومات بأبسط الطرق و أسرعها ..وقد أثبتت نجاحها في بعض الأنشطة التقنية و العلمية كمجال الجراحة الطبية مثلا...

إجمالا نستطيع تلخيص طرق و اساليب التدريب في الشكل التالي :

الشكل رقم 07 : طرق و أساليب التدريب



خامسا : مكونات العملية التدريبية :

تتكون العملية التدريبية من المراحل الآتية :

1- المرحلة الأولى : تحديد الاحتياجات التدريبية:

أي تحديد الفجوة بين متطلبات العمل من مهارات ومعارف وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل. ويمكن القول بأن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور معين في الأداء ويمكن التعبير عن الحاجة التدريبية بالعلاقة التالية :

القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب – الأداء الفعلي

ويتم هذا التحديد بالرجوع إلى:

- خطط المؤسسة المستقبلية
- تحليل الهيكل التنظيمي الحالي والتوقعات عن استخدام العاملين .
- الرجوع إلى بطاقات وصف وتحليل الوظائف .
- الرجوع إلى تقارير تقييم الأداء .

2- المرحلة الثانية : التخطيط و التحضير للعملية التدريبية

ويتم من خلال :

* تحديد أهداف البرنامج التدريبي : يجب أن تتناسب مع أهداف المنظمة واحتياجات ورغبات الخاضعين لعملية التدريب .

* تحديد المشاركين في عملية التدريب : يعتمد تصميم البرنامج على تحديد الفئة أو المستوى المعني بالتدريب، ويمكن تصميم البرنامج من اجل إدماج عاملين جدد، تغيير سلوكيات العاملين، تهيئة إداريين على مختلف المستويات، تهيئة مختصين في وظائف مختلفة، تهيئة المدربين ...

* التوقيت الزمني للبرنامج التدريبي

* تحديد موقع العملية التدريبية : خارج او داخل المؤسسة ، بعيد او قريب عن مكان العمل... الخ.

* اختيار المدربين : قد يقع الاختيار على مدربين من داخل المؤسسة أو من خارجها .المعيار الحاكم هنا هو الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب، أي امتلاك معارف فنية ، والقدرة على إيصال المعلومات بالإقناع والتشويق (قدرات سلوكية).

* تحديد طرق التدريب : عدة طرق شائعة في تنفيذ البرنامج التكويني منها : المحاضرات، المؤتمرات، دراسة الحالات، تمثيل الأدوار، المناقشات المبرمجة، الندوات(ورش العمل).مع العلم أن برنامج التدريب لا يهدف إلى تحصيل معارف فحسب بل إلى كيفية تطبيقها في الوظائف في أماكن العمل.

3- المرحلة الثالثة : تطبيق البرنامج التدريبي

عند تنفيذ البرنامج التدريبي يجب مراعاة الاعتبارات الآتية :

* أن يتناسب حجم المتدربين مع الطريقة أو الطرق المستخدمة في تدريبهم.

* العمل على إشراك الرؤساء والمرؤوسين في البرنامج .

* توافر الرغبة لدى الفرد للتدريب .

* تشجيع روح العمل الجماعي وتبادل الآراء بين الخاضعين للتدريب .

4- المرحلة الرابعة : تقييم العملية التدريبية.

يعني قياس أثر البرنامج التدريبي على أداء العاملين بعد الانتهاء منه ويتم من خلال :

- قياس ردود فعل المتدربين ووجهات نظرهم في كل ما يتعلق بالبرنامج .حيث يمكن

استعمال استمارة استقصاء لجمع البيانات حول أثر هذا البرنامج.

- معرفة أثر البرنامج على أداء المتدربين من خلال اختبار معلومات عرضت في

البرنامج.

- سلوك العمل : يتم بعد فترة (ستة أشهر على العموم) من رجوع المتدربين إلى عملهم

ويتحقق من خلال:

أ. زيارة المتدربين في مواقع عملهم وملاحظتهم.

ب. استقصاء آراء الرؤساء المباشرين في أداء هؤلاء قبل وبعد البرنامج.

ت. الرجوع إلى تقارير تقييم الأداء لتوضيح النواحي المطلوب قياسها.

- على مستوى المؤسسة معرفة مستوى إنتاجيتها، الوقت المستغرق في العمليات، طريقة

استغلال الموارد، معدلات الغياب ودوران العمل، الأرباح ومعدلات التوسع.

محاور المحاضرة السابعة :

" تقييم الأداء "
"L'évaluation de la performance "

توطئة

أولا : ماهية تقييم الأداء

- 1- تعريف الأداء
- 2- مفهوم تقييم الأداء
- 3- أهداف عملية تقييم الأداء

ثانيا : المعايير المستعملة في تقييم الأداء

- 1- المعايير الموضوعية
- 2- المعايير السلوكية

ثالثا : طرق و أساليب تقييم الأداء

- 1- طريقة التقدير النسبي للأداء
- 2- طريقة الإدارة بالأهداف

رابعا : المشاكل عملية تقييم الأداء

المحاضرة السابعة : " تقييم الأداء "

"L'évaluation de la performance "

توطئة :

تعد عملية تقييم الأداء مسألة حيوية و ضرورية ولا يمكن لأي مؤسسة مهما كان حجمها أو مجال نشاطها الاستغناء عنها، طالما امتلكت أهدافا محددة مسبقا و تسعى إلى تحقيقها بمواصفات معينة ضمن اطر زمني معين ...

أولا : ماهية تقييم الأداء

قبل أن نتطرق إلى مفهوم تقييم الأداء ، لا بد أن نوضح أولا معنى مصطلح الأداء ...

1- تعريف الأداء la performance : عموما ينظر للأداء على انه كل الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في سبيل تحقيق الأهداف المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها .. ايضا هو القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض لذلك.

2- مفهوم تقييم الأداء : على رغم من كثرة التعاريف الخاصة بموضوع تقييم الاداء الا أنها تلتقي في نقطة واحدة هي قياس إنتاجية و مردودية العالم خلال فترة زمنية معينة و بيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها ..

وبالتالي تهدف عملية تقييم الاداء إلى تحديد نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها العامل و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين من اجل تحقيق هدف معين .. وهذا للقيام بمكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها...

من خلال تعريف عملية تقييم الاداء ، يمكن أن نستخلص ما يلي :

- هي عملية ايجابية، لاتسعى إلى كشف العيوب فقط و إنما تهتم ايضا بجوانب القوة التي جسدها الفرد خلال مزاولته لنشاطه .

- لا تتضمن الانجازات و الجهود المهنية فقط بل ايضا السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء انجازه لتلك الواجبات و مدى ارتباطها بقيم و تعليمات المؤسسة .

3- أهداف عملية تقييم الاداء

تتجلى أهمية تقييم الاداء على عدة مستويات خاصة ما تعلق بالمؤسسة و بالفرد ..

*** بالنسبة للمؤسسة :** من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها من خلال تقييم الاداء مايلي :

- خلق مناخ من الثقة و التعامل الأخلاقي و الموضوعي عن طريق تكريس الأسس و القواعد العلمية في إصدار الأحكام ، مما يبعد المؤسسة من احتمالات شكوي العاملين أو اتهامها بالمحاباة و تفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية ...

محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية GRH د / هتهات المهدي

- النهوض بمستوى الأفراد من خلال الاستثمار في قدراتهم الكامنة و توظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم . وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى قدر أكثر من التدريب .
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل و مستلزماته
- تقييم برامج و أساليب إدارة الموارد البشرية، لأن عملية التقييم تعتبر مقياسا مباشرا للحكم على مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة ..
- التحكم الجيد في التكاليف و ضبط العلاقة بين العائد و التكلفة ..

* بالنسبة للعامل :

- تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي بذلونها في سبيل تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلونها ستقع تحت التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات..
- يساعد على تعريف العاملين بنواحي القصور في أدائهم فيعطيهم الفرصة لتجنبها في المستقبل.

* بالنسبة للمسؤول :

- تعمل عملية تقييم أداء الموظفين إلى تنمية مهارات و قدرات المسؤولين في المجالات التالية :
- الارتقاء بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين المسؤول و موظفيه ..

- تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف و التوجيه و اتخاذ القرارات الواقعية تجاه موظفيه...

ثانيا : المعايير المستعملة في تقييم الاداء

يقصد بمعايير الأداء تلك الأسس و المراجع الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا .وتحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقويم الأداء .ولابد من أن تصاغ هذه المعايير بمشاركة العاملين مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل وإخلاصهم للمؤسسة .

لهذا اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير ، فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى تنظيمي أو إداري، ومنهم من قدم مجموعة شاملة من المعايير يمكن تطبيقها على جميع الأنشطة و المستويات التنظيمية، ومن أمثلة ذلك نجد :

- القدرة على معرفة العمل
- القيادة
- المبادأة
- الإبداع
- النوعية
- حجم الجهد
- القدرة على اتخاذ القرار
- القدرة على حل المشاكل....الخ.

مهما تتعدد المعايير ، فمن الضروري أن تؤكد على جانبين :

الجانب الأول : موضوعي و يراعي الشق المهني le savoir- faire ، وهي يعبر عن المقومات و الجوانب الأساسية الموضوعية التي تتطلبها كل وظيفة مثل : كمية المنتجة ، النوعية و الجودة ، السرعة في الأداء ،مدى تحكمه في التقنيات المتعلقة بالوظيفة نفسها..

الجانب الثاني : ذاتي وسلوكي ، ويتضمن عن الصفات السلوكية للعامل le savoir-être كالتواضع و السرعة في التعلم ، مدى تقبل النقد ، التواصل و التعاون مع الزملاء ، نوعية العلاقة مع الرؤساء و المرؤوسين .

ثالثا : طرق و أساليب تقييم الأداء

تتعدد الطرق و الأساليب ، إلا أننا سنكتفي بطريقتين أساسيتين وهما :

1- طريقة التقدير النسبي للأداء l'appréciation : بموجب هذه الطريقة يتم تقدير أداء الموظف بناء على معايير يتم تحديدها مسبقا ، وذلك بمنحه درجة معينة تبدأ بدرجة ممتاز وتنتهي بدرجة ضعيف أو عن الدرجات المتسلسلة (من 0 إلى الدرجة 16 ، هذا النموذج معمول به في مؤسسة سونلغاز ..) وهي تعتبر من أكثر الطرق انتشارا و استعمالا ..إلا أنها تواجه العديد من المشاكل أبرزها :

- مشكلة تحديد المعايير المستخدمة في التقييم و تفهم العمال لها ..

- مشكلة ضمان الموضوعية و الشفافية في تقدير أداء الموظفين ...

محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية GRH د / هتهات المهدي

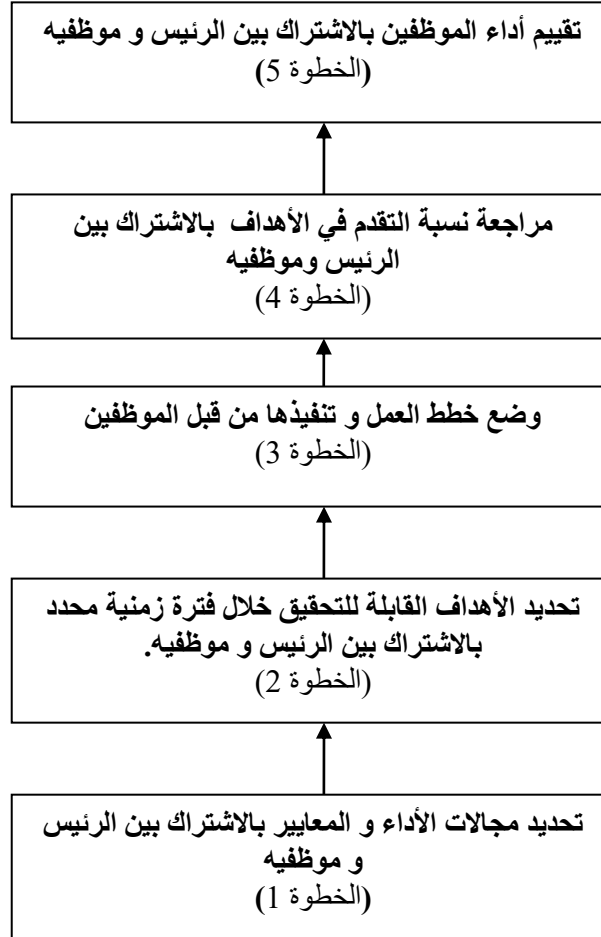
2- طريقة الإدارة بالأهداف **la gestion par objectif** : وهي من بين الأساليب الحديثة في الإدارة التي تعكس في مجملها تطور الفلسفة الإدارية للمؤسسة و نظرتها للعاملين و الثقة في تصرفاتهم و قدراتهم ، فضلا عن أن هذا النوع من الأساليب التطويرية في جوهرها تستطيع إدارة الموارد البشرية استخدامها من اجل مساندة العمال على تنمية قدراتهم و طاقاتهم ، ومن ثم تحسين نتائج مرغوبة .

ترتكز طريقة الإدارة بالأهداف **GPO** على افتراضات أساسية مفادها أن الموظفين في المؤسسة يميلون إلى معرفة وفهم الجوانب المنتظر منهم القيام بها ، وراغبين في المشاركة بعملية اتخاذ القرارات ذات العلاقة بحياتهم و مستقبلهم كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار .

تتضمن عملية الإدارة بالأهداف مجموعة خطوات متكاملة و متسلسلة ، نبرزها في الشكل

التالي :

الشكل رقم 08: خطوات عملية الإدارة بالأهداف



محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية GRH د / هتهات المهدي

نوضح الفرق بين الطريقتين - التقدير النسبي و الإدارة بالأهداف - من خلال الجدول التالي :

الجدول رقم 03: المقارنة بين التقدير النسبي و الإدارة بالأهداف

عناصر المقارنة	التقدير النسبي	الإدارة بالأهداف
مجال التقييم	- الأداء السابق	- الأداء الماضي و المستقبلي
الهدف	- إصدار حكم علي الأداء	- تحسين الأداء و تنمية الفرد
المعايير المستخدمة	- عامة	- خاصة
درجة رضا الفرد	- منخفضة	- عالية
دور الرئيس	- إصدار الحكم و التقييم	- المساعدة و النصح و الإرشاد
دور الموظف	- تبرير السلوك و الدفاع عن النفس	- المشاركة في التقييم بهدف التعلم
معرفة الموظف للنتيجة	- نادرا ما يعرفها	- يعرفها مسبقا

رغم كل مزايا أسلوب الإدارة بالأهداف في التقييم إلا إنها لم تخلو من بعض العيوب ، من بينها مثلا أنها تقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية ..كما أنها لا تصلح لجميع الوظائف و الأنشطة ، فهي مناسبة للبعض منها التي تتطلب قدرا كبيرا من التفكير و حرية التصرف و إبداء الرأي ...

رابعا : المشاكل عملية تقييم الأداء :

من أهم المشاكل التي تعوق تقييم أداء فاعل للعاملين ما يلي :

- عدم كفاية التأييد من قبل الإدارة. (أحيانا في بعض الحالات تغيب الإرادة من طرف

الإدارة العليا في إجراء التقييم ...)

- عدم تحديد الأهداف بدقة ووضوح.

- عدم قدرة القائمين على عملية التقييم

- وجود معايير غير عادلة للتقييم تتصف بالتحيز و عدم الدقة.

محاضرات في مقياس إدارة الموارد البشرية GRH د / هتهات المهدي

– التخوف من تحمل مسؤولية التقييم الأخير (مما يجعل بعض الحكام يميلون إلى إعطاء تقديرات "متوسطة" لا تمثل حقيقة مستوى الأداء).

محاور المحاضرة الثامنة

" تسيير المسار المهني "
" la gestion des carrières "

توطئة

أولاً : مفهوم وأهمية إدارة المسار المهني

- 1- معنى المسار المهني
- 2- تعريف إدارة المسار المهني
- 3- أهمية إدارة المسار المهني

ثانياً : مسؤولية إدارة المسار المهني

- 1- دور العامل في إدارة مساره المهني
- 2- دور إدارة الموارد البشرية
- 3- إدارة المسار المهني وأنشطة إدارة الموارد البشرية

ثالثاً : وسائل تسيير المسار المهني

رابعاً : مراحل المسار المهني

خامساً : سيرورة تسيير المسار المهني

- 1- التخطيط للمسار المهني
- 2- تنفيذ المسار الوظيفي
- 3- تقييم المسار الوظيفي

المحاضرة الثامنة : "تسيير المسار المهني"

" la gestion des carrières "

توطئة :

الاهتمام بإدارة المسار المهني كظاهرة تنظيمية ليس لها تاريخ طويل. لكن التطورات التكنولوجية الحديثة أحدثت تغييرات عميقة في سوق العمل، مما أجبر القوى العاملة على تسيير حياتها المهنية وعدم تركها للصدفة والحظ. كما أدرك أرباب عمل المؤسسات، خاصة الكبيرة منها، أهمية كشف وتكوين وتطوير قدرات العاملين فيها. وغالبا ما ترتبط إدارة المسار المهني بإجراءات حركة التنقلات في المؤسسة. فهذه الإجراءات تسجل في إطار التسيير الشامل لأعداد العاملين، وتسمح بتحقيق التوازن في هرم السن وهيكل الكفاءات للمؤسسة

أولا: مفهوم وأهمية إدارة المسار المهني

1- تعريف المسار المهني : هو مختلف المحطات الوظيفية المتنوعة والمتتالية التي يمر عليها الفرد أفقيا أو رأسيا على مدى حياته العملية حتى تقاعده. وقد يشمل المسار الوظيفي للفرد أكثر من وظيفة تكون في مؤسسة واحدة أو عدة مؤسسات، أو مجال نشاط واحد أو عدة مجالات. يتأثر المسار المهني للفرد بخبراته ورغباته، كما يتأثر بسياسة التنقلات داخل المؤسسة . لذلك نجده نظام يوفق بين الآمال المهنية للعاملين والاحتياجات التنظيمية.

2- تعريف إدارة المسار المهني : أن تقوم المؤسسة بالتخطيط لحركة اليد العاملة بهدف الحفاظ على الكفاءات وتغطية الاحتياجات التنظيمية مستقبلا، ويتم هذا بالتوافق مع تخطيط الموارد البشرية.

3- أهمية إدارة المسار المهني :

يتفق أغلب الباحثين أن تسيير المسار الوظيفي هي عملية توفيق بين مصالح العاملين ومصالح المؤسسة . فهي تضمن للفرد العامل المصالح الآتية:

- بقائه في المؤسسة في الحدود الممكنة.
- تطور كفاءاته وتحقيق له الاندماج.
- تلبية له حاجات الاحترام و الاعتراف وتحقيق الذات.

أما بالنسبة للمؤسسة : فهي تحقق لها المصالح الآتية:

- الحفاظ على الكفاءات وتخفيض من معدل دوران العمل.
- تنمية العناصر المناسبة لشغل الوظائف العليا.
- توفير عمالة ذات كفاءة عالية لمواجهة التغيرات الخارجية
- تعزيز القدرة التنافسية.
- تطوير مرونتها. وتقوية ثقافتها.
- تعبئة و تحفيز العاملين لتحقيق الأهداف المسطرة

ثانيا : مسؤولية إدارة المسار المهني :

هي عملية يقوم بها كل من الفرد العامل والمؤسسة .

1- دور العامل في إدارة مساره المهني : ويتم من خلال:

• اختياره لمجال عمله والمنظمة التي سيعمل بها وتطلعه للوظائف التي سيشغلها
مستقبلاً.

- إدراك وتقييم ذاته وقدراته .
- تصميم أهداف تتعلق بزيادة مهارته أو تحديد فرص التقدم سواء داخل المنظمة التي يعمل فيها أو خارجها.
- الاستفادة من خبرات زميل قديم أو مدير....

2- دور إدارة الموارد البشرية :

يقوم مدير إدارة الموارد البشرية ببعث الوعي بأهمية تطوير المسار الوظيفي لدى العاملين ويفعل ذلك من خلال:

- توفير المعلومات عن فرص التكوين والتعليم والتوجيه والوظائف الشاغرة ومتطلبات شغلها وتصميم برامج التكوين والتطوير اللازمة.

- تزويد هؤلاء العاملين بالتوقعات والتوجهات المستقبلية بشأن اتجاهات تطوير حياتهم الوظيفية.

- تحفيز وتشجيع كل عامل على الإطلاع على مجموع الوظائف التي يمكن أن تؤدي إلى الترقية.

- توضيح شروط الانتقال من وظيفة إلى أخرى.

- امتلاك بنك للبيانات والذي يسمح بالاحتفاظ بمعلومات حول الحياة الوظيفية لكل عامل وامكانياته من استعدادات وكفاءات ورغبات... إلخ.

3- إدارة المسار المهني وأنشطة إدارة الموارد البشرية :

نظام تسيير الحياة الوظيفية هو في قلب أنشطة إدارة الموارد البشرية، فهو يضمن تلبية حاجات كل من العامل والمنظمة على حد سواء. كما يحقق الانسجام الخارجي مع إستراتيجية المؤسسة والترابط أو التوافق الداخلي لأنشطة إدارة الموارد البشرية.

وانطلاقاً من إستراتيجية المؤسسة ، التي تعتبر المرجع الأساسي لتحديد سياسة المسار، فهو يعتمد أساساً في تخطيطه على وصف وتوصيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية وتقييم الأداء. وحين تنفيذه يؤثر على أنشطة تسيير الموارد البشرية الآتية : الأجور والحوافز، التكوين والتطوير، تنظيم العمل، الاستقطاب والاختيار والتعيين، العلاقات بين العاملين.

ثالثاً : وسائل تسيير المسار المهني :

يمكن للمؤسسة أن تستخدم العديد من الوسائل لتسيير المسارات المهنية لمواردها البشرية أهمها :

1- **تقييم الأداء** : تشير تقارير الأداء إلى مستوى أداء الفرد، نقاط قوته و قدراته، نقائصه واحتياجاته التكوينية وإمكانية نقله وترقيته .

2- **اختبارات المسار المهني** : الهدف منها هو التعرف على قدرات الفرد ومهاراته وطموحاته في العمل .

3- بحوث الرضا : تقوم بعض المنظمات ببحوث للتعرف على رضا أو عدم رضا العامل عن عمله وأسباب عدم الرضا .

4- توفير توصيف متكامل للوظائف : الذي يحدد مواصفات الوظائف من جهة ومواصفات الأفراد المؤهلين لها من جهة أخرى .

5- استخدام مخزون المهارات : يوضح الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة .

6- تقنيات النقل والترقية : توضح كيف يتم نقل وترقية العاملين من منصب إلى آخر.

7- برامج التكوين والتطوير : التي توضح البرامج الفردية والجماعية لتكوين وتطوير العمال في المناصب الحالية والمستقبلية .

8- استخدام تقنيات التقاعد المبكر : وهذا لتسهيل خروج العاملين الغير قادرين على التأهيل في مناصب أخرى .

9- تقنيات التدوير : النقل من وظيفة إلى أخرى بغرض تكوينه وتحضيره لوظائف أخرى .

رابعاً : مراحل المسار المهني

يعرف المسار الوظيفي للعامل عموماً خمس مراحل أساسية هي:

1- مرحلة استكشاف المسار حتى 25 سنة :

يبدأ الفرد بممارسة اختيارات هامة بشأن مساره الوظيفي قبل انضمامه لقوة العمل (يتأثر بميوله وقدراته وما يشير إليه أقربائه وأساتذة والأفلام...). وتنتهي هذه الفترة عند معظم الناس حينما يبلغون منتصف العشرينات وينتقلون من الدراسة إلى العمل. خلال هذه الفترة يطور الفرد توقعات بشأن نقطة بدئ مساره الوظيفي، وقد تكون واقعية أم لا ويحاول استكشاف مدى واقعيته وعملياتها ...

2- مرحلة بداية المسار من 25-35 سنة :

تبدأ بالاتصال بالمؤسسة التي يرغب الفرد العمل بها ، حيث يحصل على أول وظيفة له ، كما يحاول توطيد أقدامه في الوظيفة والمؤسسة التي يعمل بها .

3- مرحلة منتصف المسار من 35-50 سنة :

تشهد هذه المرحلة إما تحسين أو استقرار أو تدهور أداء الفرد. الأفراد الذين نجحوا تسند لهم مسؤوليات أكبر وينالون حوافز أكثر، أما الذين فشلوا فهذه المرحلة تمثل لهم فرصة لإعادة تقييم الذات وتغيير الوظيفة أو مكان العمل.

4- مرحلة المسار المتأخر من 50-60 سنة :

تمثل هذه المرحلة وقتا سعيدا للذين استمروا في النمو والتطور خلال مرحلة منتصف المسار ،حيث يستطيعون الاسترخاء قليلا ويلعبون دور المعلم. أما أولئك الذين تجمد أو تدهور مستوى أدائهم خلال المرحلة السابقة فإنهم يدركون أنهم أصبحوا أسرى وظائفهم الحالية حتى يبلغوا سن التقاعد .

5- مرحلة نهاية المسار 60-70 سنة :

آخر وأصعب مرحلة على كل فرد، وتكون أصعب على الذين حققوا نجاحا مستمر في المراحل السابقة ، أما بالنسبة لمن كان أدائهم ضعيفا فقد يسعدون بنهاية المسار.

خامسا : سيرورة تسيير المسار المهني

تتكون من ثلاث مراحل رئيسية، تقوم بإنجازها إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع بقية مديري الوحدات التنظيمية الأخرى، وتتمثل في: التخطيط، التنفيذ، التقييم .

المرحلة الأولى : التخطيط للمسار المهني:

وتشمل خطوتين هما : مساعدة الفرد في التخطيط لمساره الوظيفي وإعداد مخططات التطوير من قبل المؤسسة .

*** الخطوة 1 :** مساعدة الفرد في التخطيط لمساره المهني : تقدم المنظمة المساعدة للقيام

بهذه المهمة من خلال:

- الكشف عن ميولات الفرد الوظيفية لتوفر له التكوين اللازم والمراجع والوثائق وأفلام فيديو ... حتى يتمكن من القيام بالخيار العقلاني والواقعي.
- تعيين مستشار متخصص يساعد العامل ليقوم بخياراته الوظيفية ويحلل إمكانياته الوظيفية.

- تعيين مرشد يلعب دور المستشار ويوجه العامل في قراراته المهنية.

*** الخطوة 2:** إعداد مخططات تطوير المسار المهني: يتم إعداد مخططات المسار الوظيفي

بالتوافق بين العامل وممثل عن المؤسسة(الرئيس) معتمدا في إعداده على مقابلة المسار ومخططات الإحلال والتعويض.

- مقابلة المسار : من المفروض أن كل عامل له الحق في هذا النوع من المقابلة على الأقل مرة كل سنتين، حيث تركز على الحاجة إلى التكوين وآمال التطوير المهني لدى الفرد. فهي تؤكد على ما يمكن أن تقدمه المؤسسة لمواردها البشرية من إمكانيات التطوير الوظيفي.

- خطط الإحلال والتعويض : حيث تبين المناصب العليا الشاغرة مستقبلا ومن الذي سيعين عليها. فهي تكشف عن الرؤساء ذوي الكفاءات العالية وتشجعهم على أن يكونوا مسيري الجيل القادم للمؤسسة. فمن خلالها يتم التعرف على حجم الطلب على الموارد البشرية وعلى الأفراد الذين يمكن أن يضمّنوا الإحلال(أي جانب العرض)، مع مراجعة قدرات وآمال المرشحين ومن ثم إعداد مخططات التطوير الفردي.

المرحلة الثانية : تنفيذ المسار المهني

وتتكون بدورها من خطوتين ، تتمثل الأولى في مساعدة الأفراد في حل المشكلات التي تعترض مسارهم الوظيفي، في حين تكون الخطوة الثانية من مهام المنظمة وهي القيام بتطوير المسار عمليا.

*** الخطوة 1: حل المشكلات الفردية :** خطوة حساسة في مرحلة تنفيذ المسار، حيث تساعد العاملين على معالجة مشاكلهم المهنية والتي تؤثر على المنظمة أيضا. مع العلم أن هذه المشكلات تواجهها فئات معينة من العاملين منهم المعينين حديثا أصحاب الشهادات، و أولئك الذين وصلوا سن الشيخوخة ، وبعضهم في منتصف مسارهم الوظيفي.

* بالنسبة للعاملين الجدد :حيث تقل حظوظ الترقية لديهم إن لم نقل تنعدم، فمساعدتهم تتحقق من خلال برامج الإدماج.

*العاملين في منتصف المسار : والذين بلغوا ذروة الحياة المهنية فهم مدعوون للقيام بأدوار جديدة، كأن يكونوا مكونين، مرشدين، مستشارين. فالمسار المهني لهؤلاء يتخذ اتجاها جديدا . والمساعدة هنا تعمل على تخفيض حالة القلق المهني.

* أما المسنين : **Les séniors** فتعد لهم برامج تهدف إلى الحفاظ عليهم، أو تسهل إجراءات التقاعد للذين يرغبون في ذلك.

*** الخطوة 2: تطوير المسار :** مخطط تطوير المسار يحوي أهداف بالنسبة للمنظمة وتحقيق هذه الأهداف يتم من خلال تعديل يحدث في المهام، المسؤوليات، العلاقات... هذه المرونة هي الضمان للاستعمال الأفضل للقدرات البشرية وتطوير كفاءاتها وتعبئتها. ويتم ذلك من خلال:

1- مراجعة دورية لمحتوى العمل أو سياسة التكوين ومقابلة المسار تسمح بالقيام بهذه التغييرات.

2- إعادة النظر في محتوى العمل لجعله يحتوي على تحديات ومسؤوليات أي الزيادة في أهمية العمل.

3- يتم تطوير المسار من خلال سياستي الترقية والنقل.

4- تدوير الأعمال والتعيينات المؤقتة.

5- التعويض عن مصاريف التعليم ومنح عطل مدفوعة الأجر لمواصلة الدراسة .

المرحلة الثالثة : تقييم المسار الوظيفي :

وتحتوي خطوتين هما : إعادة تقييم النجاحات الفردية ، الرقابة على المسارات .

*** الخطوة 1:إعادة تقييم النجاحات الفردية :**

دوريا يقوم كل فرد بتقييم مساره الوظيفي ليتأكد إن كان تقدمه الوظيفي يتماشى مع خطته للمسار، وان كانت آماله قد تحققت .وفي حالة الإيجاب فسيستنتج أن مساره ناجح، وفي الحالة العكسية فإن روحه المعنوية ومستوى رضاه سينخفض ومن ثم سيعاني أداءه .في هذه الحالة على المؤسسة أن تشجع الفرد على إعادة النظر في مفهوم " نجاح المسار " .

وحتى يحدث ذلك يجب تغيير الثقافة التنظيمية، من خلال استبدال ثقافة الترقية بثقافة النجاح البسيكولوجي، أي أن العامل يبحث عن عمل يحقق فيه ذاته وليس بالضرورة يستفيد من الترقية . ويتحقق هذا من خلال وضع فرق التفكير وتقديم مراجع في هذا الأمر وغيرها من الآليات لتغيير مفهوم التطور المهني لدى العامل .

***الخطوة 2 : الرقابة على المسار :** يجب على المؤسسة أن تراقب مدى توافق التطور المحقق في المسارات مع ما تم التخطيط له، وهذا بالنسبة لكل أفرادها بهدف تحقيق العدالة وكذا لتلبية احتياجات المنظمة، ويتم هذا من خلال:

- متابعة المسار من خلال وسيلة المقابلة والتي تسمح بالحكم على مدى تحقق التطور المخطط له والمشاكل والصعوبات التي تواجهه. ويتم هذا بين العامل ورئيسه أو مع مستشاره في المسار. والهدف هو الكشف عن الانحرافات بهدف التصحيح وتخفيض حالات الغضب .
- الرقابة على الترقيات الفردية: وتتم من خلال المقارنة بين الأفراد من حيث كفاءاتهم وحظوظ الترقية التي توفرت لهم ومدى تحقيق العدالة في ذلك .
- على مستوى المؤسسة : تقييم النتائج المحققة والتأكد من تلبية احتياجات التنظيمية مما يسمح بالحكم على نظام إدارة المسار المهني. وتتمثل النتائج المحققة في : زيادة الإنتاجية، الجودة، الإبداع، المعارف المكتسبة مستعملة بالفعل وتساهم في تحسين الأداء....

خاتمة :

حاولنا من خلال هذه المطبوعة تقديم مادة علمية مبسطة لطلبتنا في المستوى الثالث ليسانس حقل إدارة الأعمال، والمتعلقة بمقياس إدارة الموارد البشرية GRH، وذلك من خلال توضيح كل المحاور والعناصر الأساسية (القاعدية) ذات الصلة بهذا الحقل، والتي يجب على الطالب التعرف عليها والإلمام بها .

حيث شملت هذه المطبوعة ثمانية فصول رئيسية، قدمنا في المحور الأول القراءة التاريخية وكذا كل المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بوظيفة إدارة الموارد البشرية . في حين جاءت المحاور الأخرى لنتناول من خلالها كل وظائف إدارة الموارد البشرية، والتي جاءت مرتبة وفق التسلسل المنطقي للأنشطة الإدارية : فتحليل وتصميم الوظائف، ثم وظيفة تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، تصميم نظام الأجور والمكافأة، التدريب وتنمية المهارات، تقييم الأداء، وصولاً إلى تسيير المسار المهني للعامل.

في ختام هذا العمل، لا بد أن نؤكد على أن مستقبل إدارة الموارد البشرية مرتبط بشكل مباشر بمستقبل الإدارة بوجه خاص و بمستقبل البيئة التي تشتغل فيها المؤسسة بشكل عام . الأمر الذي يعزز من حاجتنا ورغبتنا مستقبلاً إلى الخوض في الجانب الاستراتيجي لهذه الإدارة، أي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

قائمة المراجع المعتمدة

أولا : باللغة العربية :

- 1) مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية ، ديوان العلوم للطباعة ، بغداد ، العراق ، ط1 ، 1999.
- 2) عمر وصفي عقيلي ،الوجيز في مبادئ و أصول الإدارة، مؤسسة الزهران ،حلب ،سوريا ، 1997.
- 3)عمر وصفي عقيلي ، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن ، ط 1، 2005.
- 4) على السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، مصر ، ط 2، 2009.
- 5) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، ط2. 2005 .
- 6) خضير كاظم حمود ياسين كاسب الخرشة ،إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1. 2007 .
- 7) محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية ، مصر، 2007

ثانيا : باللغة الأجنبية :

- 1) Cadin L. et Guérin F et Pigeyre F: **gestion des ressources humaines: Pratiques et éléments de théorie**; edition Dunod, 2002, France.

- 2) Techno compétence et emploi Québec , **guide de gestion des ressources humaines** , 2003. Canada .
- 3) Bailly A.F. et Bourgeois D. et Autres: **Comportements humains et management**, edition Pearson Education,.2003. Londres.
- 4) Barnard Martory, Daniel Grazet: **Gestion Des Ressources Humaines, Pilotage Social Et Performances**, Dunad,Paris, 4éme Edition ,2004. France
- 5) Petit Et Autres, **Gestion Stratégique Et Opérationnelle Des Ressources Humaines** , Edition Gaétan Marin , Québec ,2000. Canada .
- 6) Frédérique Pigeyre : **les modèles d'analyse de la GRH** , séminaire national sur le Mnagement et gestion des ressource humaines : stratégique , acteurs et pratique , cité internationale universitaire , Aout 2005, paris , France.