

دروس وحدة: تسيير الموارد البشرية

إعداد الأستاذ: عيمر مورا

السنة الثالثة علم النفس العمل والتنظيم

أعمال موجهة

السنة الجامعية 2019_2020

i. التكوين في المنظمة

✓ أدركت المنظمات اليوم أن العنصر البشري في المنظمة هو أحد أهم ثرواتها، والقيمة المضافة الحقيقية التي تضمن قدرتها على التكيف والتطور والتنافس. ومنه الأهمية الكبيرة والأموال الكبيرة التي تصرفها على برامج التكوين التي لم نعد ظرفية أو خاصة بفئة معينة، بل أصبحت مستمرة ومتاحة لكل أفراد المنظمة.

✓ أظهرت الدراسات أن المنظمات التي لا تعطي الأهمية اللازمة لاختيار البرامج التدريبية المناسبة، و/أو لا تتعامل بالجدية اللازمة لتصميم، تنفيذ، متابعة وتقييم تلك البرامج... تقدم عادة برامج -بدافع الامتثال للقوانين فقط - يمكن وصفها بأنها لمكافأة أشخاص معينين (plaisante)، مفاجئة (surprise) (غير ملائمة (inadéquate) لما تحتاجه المنظمة.

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.

أهداف التكوين

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

بالنسبة للأفراد
-زيادة فرص الترقية الوظيفية، وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية. -التقليل من الأخطاء والإصابات والحوادث وإتلاف الآلات والمعدات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية. -زيادة فهم الأفراد للقوانين والنظم واللوائح المنظمة للعمل والعلاقات. - إثراء الخبرات والتجارب وتبادلها والتعرف على المستجدات الفكرية والعملية ذات العلاقة بمجال العمل.
بالنسبة للمنظمة
- الفوائد السابق ذكرها التي تتحقق للمكونين في نفس الوقت، تصب وبصورة غير مباشرة في مصلحة المنظمة. فتحسين أداء الأفراد وصحتهم الجسمية والنفسية يؤدي في مجموعه إلى التأثير الإيجابي على نوعية مخرجات للمنظمة. - تحفيز العمال على تحسين الأداء. - التخفيض من الصراعات والنزاعات والضغوط النفسية الناجمة عن نقص الكفاءة. -المساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المؤسسة. -المساعدة في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي. - الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها،. - تقليل معدلات الدوران والتسرب بسبب عدم التكيف. -تحسين سمعة المنظمة مع المتعاملين (الزبائن، الممولين..). - تقديم صورة إيجابية عن المنظمة يساهم بشكل كبير في الحفاظ على الكفاءة الموجودة فيها وفي جلب تلك التي تحتاجها.

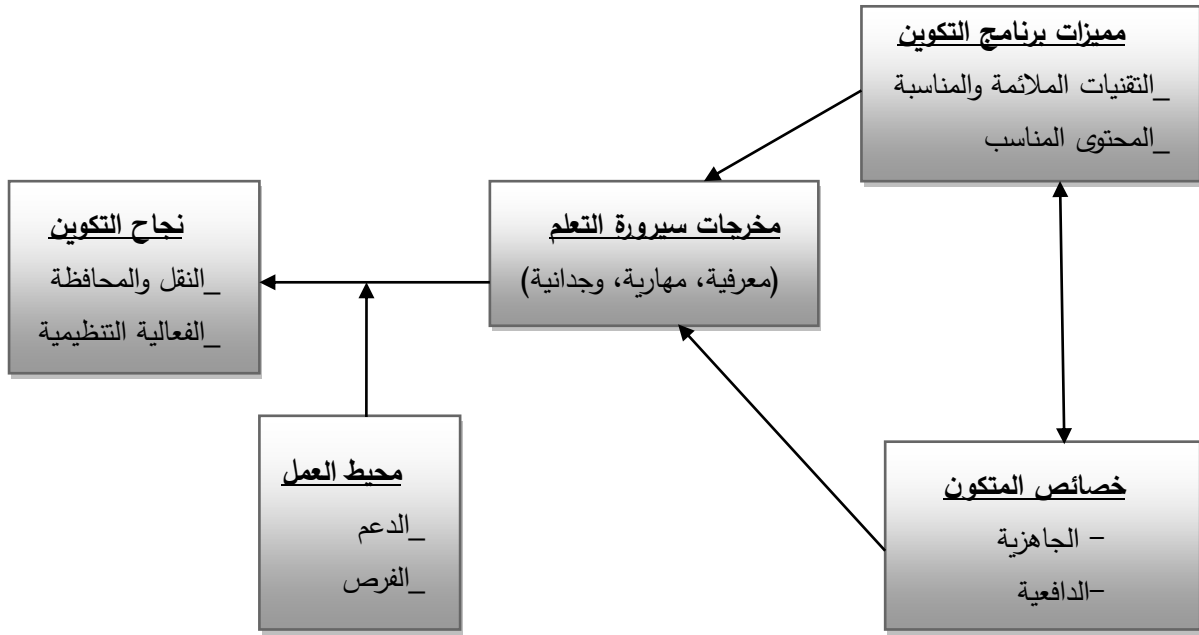
محددات نجاح سيرة التكوين

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 1)

الشكل رقم 1: عوامل نجاح التكوين



يشير الشكل رقم 1 باختصار 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 .

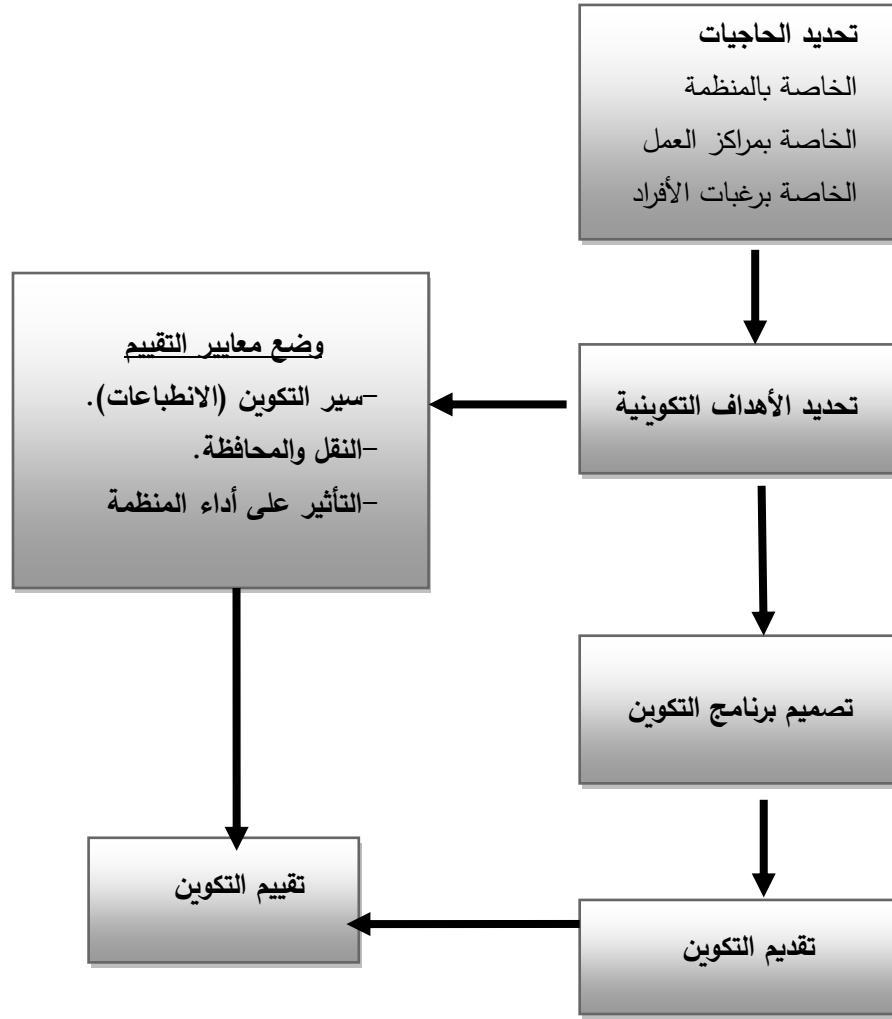
كما يعتبر تحفيز المتكونين، دعمهم وتوفير الفرص في مراكز عملهم شروطاً أساسية لنقل المعارف والمهارات والسلوكيات المتعلمة والمحافظة عليها.

خطوات سيورة التكوين

تمر سيورة التكوين في المنظمة بمجموعة من المراحل: 1-تحديد الحاجيات من التكوين بدقة لتعكس الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وأولوياتها، وتطلعات العمال وأهدافهم الشخصية، 2- مرحلة تصميم برامج مناسبة وملائمة بطرق علمية، 3- تنفيذ البرامج وتوفير الشروط التي تسمح بسيرها بطريقة جديدة لا

تعرق سيرها أو سير المنظمة، 4- وضع معايير التقييم والحرص على التقييم الدقيق لفعالية البرنامج التكويني والقيمة المضافة التي قدمها للأفراد والمنظمة. (أنظر الشكل رقم 2).

الشكل رقم 2: خطوات سيرورة التكوين



1. 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 الاستراتيجية)، 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).

2. 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، أظهرت الدراسات في إطار نظريات التوقع (فروم مثلا) أن قرار المشاركة (المرحلة 1) يتأثر إلى درجة كبيرة بإدراك الفرد لقدراته على تتبع البرنامج التدريبي (التوقع)، إدراكه لتكلفة التكوين والفوائد المترتبة عنه (الوسيلة)، وإدراكه لجاذبية المخرجات وأهميتها بالنسبة لعمله ولمساره المهني (القيمة أو التكافؤ).

3. 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.

❖ استراتيجيات التكوين

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 ومتراصة.
- المناقشات داخل مجموعات discussion de groupes.
- دراسة حالة étude de cas.
- لعباً لأدوار jeux de rôle .
- المحاكاة (المماثلة) simulation.

❖ التعلم عند الراشد

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

فقد ركز Knowles 1984 مثلاً على مبادئ خمس (مفهوم الذات ، التجارب ، الرغبة في التعلم ، توجيه التعلم ، الدافعية) تسمح بإنجاح التكوين عند الراشدين. 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 سيروية التعلم (تحديد الأهداف التعليمية مثلاً) وكيف يستعملون ما يتعلمونه.
- للراشد تجارب سابقة يجب أخذها بعين الاعتبار. فحتى السلبية منها مهمة ويمكن استغلالها.
- وآخرون 1996 وجدوا أن الطيارون الذين تعرضوا لحوادث كانوا أكثر تقبلاً للتكوين وأحسن أداءاً بعده.

4. تنفيذ البرنامج التكويني:

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

5. تقييم البرنامج التكويني

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

- ✓ هل كانت عملية تحديد الحاجيات ناجحة ؟
- ✓ هل كانت التقنيات والأدوات المستعملة ملائمة ؟
- ✓ كيف كانت انطباعات المتكونين نحو البرنامج؟
- ✓ إلى أي مدى اكتسب المتكون 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؟

ويقترح Hamblin 1974 في هذا الإطار 5 مستويات للتقييم.

مستوى التقييم	أسئلة التقييم
رد فعل المتكون	اتجاهات المتكونين 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 نجاعة البرنامج التكويني، ومدى تأثيره على أداء المنظمة.

يعتبر المستوى الأول الأكثر استعمالاً لسهولة، حيث يتم التعرف على تقييم المتكونين للبرنامج التكويني بعد الانتهاء منه مباشرة، باستخدام استبيان لتقييم مدى رضاهم وأخذ آرائهم حول مختلف النشاطات، التقنيات، الوسائل، المكونين...

كما قد ينتهي التكوين بإجراء اختبار، أو بوضع المتكونين في وضعيات حقيقية للتأكد من مدى اكتساب المعارف والمهارات المستهدفة، والذي قد يؤدي إلى الحصول على شهادة أو دبلوم.

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 تحديد العوامل الأخرى المؤثرة على أداء المنظمة وقياس تأثير التكوين.

ii. تقييم الأداء

- ✓ 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 تحديد 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 والعمال (الاتصال النازل) لإعلام العامل بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، المشاريع المستقبلية، التوجهات.....
- ✓ تعتبر عملية تقييم الأداء وسيلة فعالة لتحفيز العمال، خاصة إذا ارتبطت نتائجه 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 أحييته 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 ، مثل 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.

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 اعتمادا 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 الرجعية 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.

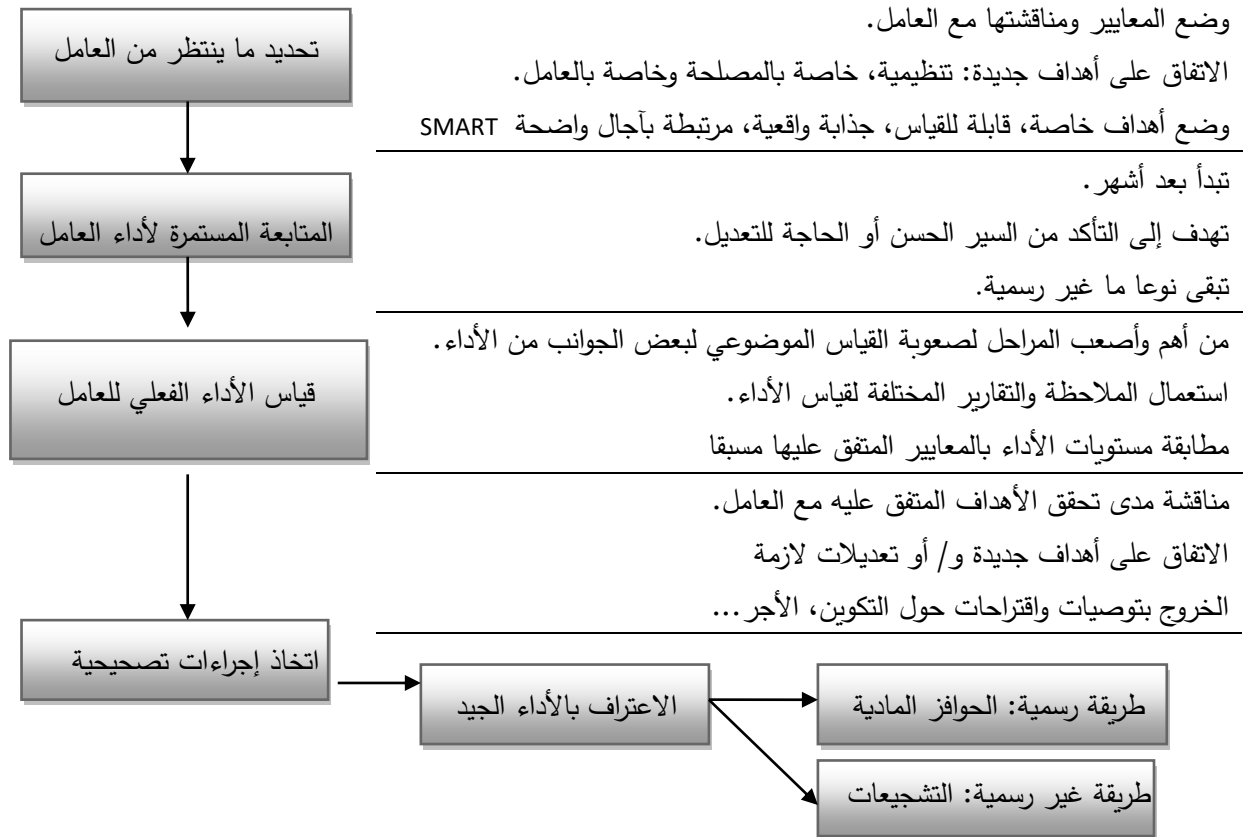
من أهم ما يميز هذه الطريقة:

- 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 الرجعية عن الأداء للعامل.

خطوات سيرورة التقييمالشكل رقم 2: خطوات سيرورة التقييم

.iii محاور تقرير التربص الميداني

مقدمة التقرير

التعريف بالمؤسسة

تاريخ المنظمة

الموقع الجغرافي

المهام والنشاطات

المنتجات

الهيكل التنظيمي للمؤسسة (مع الشرح البسيط لمختلف الهياكل) إلخ

وصف مصلحة / مديرية تسيير الموارد البشرية

الهيكل التنظيمي للمصلحة / المديرية

أهداف المصلحة

نشاطات المصلحة

وصف مختصر لمختلف وظائف مصلحة / مديرية تسيير الموارد البشرية

الوظيفة التي سيركز عليها البحث (التوظيف مثلا)

لمحة نظرية مختصرة حول الوظيفة التي سيركز عليها البحث (التوظيف مثلا)

شرح دقيق للسيرورة (التوظيف مثلا) في المؤسسة: المراحل، الأدوات والوثائق المستعملة، المصادر، الأشخاص المعنيين...

التقييم

تقييم السيرورة (التوظيف مثلا) في المؤسسة على ضوء النموذج النظري.

خاتمة التقرير

المراجع: الخاصة بالجانب النظري (مقالات، كتب ...)، والميداني (تقارير، مذكرات...تقدمها المؤسسة)

الملاحق: وثائق، صور...