

محاضرات السداسي الثاني مقياس تسيير الموارد البشرية

الأستاذ: هشام زروقة

السنة الجامعية: 2020/2019

مقدمة:

إن أفق التنمية يبدأ بالإنسان دون سواه انعكست هذه النظرة بشكل مباشر على تنظيم المؤسسة الحديثة فأصبحت تراهن بالكامل على منح تجربة الاستنساخ الآلي على البشر حيث لم يعد يسمح في عالم إدارة الأعمال داخل المؤسسات بأي تقصير أو إكراه في إدارة المورد البشري بل أصبح من اللازم تهيئته بالتدريب وتحفيز دافعيته في الأداء ورفع معنوياته وبلوغ أقصى حدود الرضا في العمل وتجاوز توقعاته إلى ما هو أفضل أصبحت هذه القاعدة الملائمة لفهم السلوك الإنساني داخل التنظيم. بالتالي أصبح خيار العودة إلى العنصر البشري أفضل خيار لا يمكن لأي منظمة في العصر الحالي إهماله بالتالي لا بد على المنظمات أن تترجم بشكل عملي تطبيق أفضل لوظائف إدارة الموارد البشرية من ثم تحصيل نوعيات ومواصفات محددة من الموارد البشرية التي تمكن من رؤية المنظمة وأهدافها .

المحاضرة 01: تحليل وتوصيف الوظائف.

تحليل الوظائف:

هي عملية جمع الحقائق والمعلومات عن التنظيم الإداري القائم وعن الوظائف نفسها لا عن شاغلها أو من سيشغلها، حيث يتم جمع المعلومات عن واجبات ومسؤوليات الوظيفة: القدرات البدنية والعقلية ومعرفة كيف يؤدي الموظف وظيفته: الطرق والوسائل ومعرفة مستوى الشخص الذي يشغل الوظيفة المؤهل العلمي المطلوب، والهدف من الوظيفة ومكانتها في العملية الإنتاجية أو الخدماتية ودرجة أهميتها قياسا بالوظائف الأخرى، وهذا يعني ن تحليل الوظيفة هي عبارة عن سلسلة تتكون من مجموعة من الحلقات المترابطة والمتصلة ببعضها البعض، ولا يمكن إهمال حلقة من السلسلة وإلا كان تحليل الوظيفة مختلا.

و نحن بصدد تحليل الوظيفة لابد من الاستعانة ببعض المصادر لجمع اكبر قدر ممكن من المعلومات والحقائق ومن بين هذه المصادر نذكر:

- التشريعات و القوانين والنظم التي تحكم التنظيم أو المنظمة.
- نظم وسياسات التوظيف.
- التعليمات والقرارات الخاصة بإجراءات العمل.
- التقارير التي تعدها الوحدات التنظيمية.
- الخرائط التنظيمية.
- اختصاصات كل تقسيم رئيسي أو فرعي. سجلات العاملين وتحديد عناوين الوظائف المشمولة بعمليات التحليل.

كل هذا من أجل الوصول إلى تحليل علمي لكل الوظائف المتوفرة في المنظمة بالتالي فالبحث عن من يشغلها يكون سهلا و الأكيد أننا نستغرق وقتا طويلا في

تحليل الوظائف وبالمقابل الوقت أقصر في البحث عن من تتوفر فيه شروط الوظيفة التي تم تحليلها إلى عناصرها الأولية.

أساليب جمع الحقائق والمعلومات :

الملاحظة الشخصية، المقابلة الشخصية، الاستبيان الكتابي .

توصيف الوظائف:

توصيف الوظائف عملية أساسية في إدارة الموارد البشرية وتعنى بشؤون الموظفين بداية من إنشاء الوظيفة مروراً بإجراءات التوظيف وانتهاءً بتحديد برامج التدريب والتكوين والتطوير وتقييم الأداء... ويعتمد توصيف الوظائف كأساس في تحديد الراتب وإبرام العقد بين الإدارة والموظف الذي يحدد ماله من حقوق وما عليه من واجبات وتكون الأوصاف الوظيفية عند إنشاء الوظيفة وحين تتغير الواجبات والمسؤوليات بسبب إعادة التنظيم أو تغيير في نوع الواجبات الموكلة للموظف وهناك طريقة عملية لكيفية كتابة الوصف الوظيفي.

توصيف وتحليل الوظائف:

يجب تقديم وصف كامل لكل وظيفة حتى تتمكن من توظيف الأفراد المناسبين في الوظائف المناسبة وعلى هذا الأساس يتضمن هذا الوصف والتحليل للوظيفة المعلومات التالية:

عنوان الوظيفة، الأهداف المنتظرة من هذه الوظيفة، مكانة هذه الوظيفة ضمن الهيكل التنظيمي للإدارة .

نبذة تاريخية موجزة عن هذه الوظيفة كأن نقول مثلاً أسباب فتح أو خلق هذه الوظيفة.

آخر موظف شغل هذه الوظيفة مؤهلاته وخبرته وكيف ترقى في هذه الوظيفة.

موقع الوظيفة في محيط العمل وما قد يشكل لها من صعوبات أو معوقات.

العمل الواجب القيام به من خلال تولي هذه الوظيفة .

ما هي المسؤوليات تجاه الأطراف المختلفة: المنظمة والأفراد وفريق العمل .
في نهاية هذا التحليل والتوصيف والذي يجب أن يعرفها شاغل الوظيفة
الجديد من خلال المقابلة التي تجرى بينه وبين المشرفين المديرين خلال عملية
التوظيف يمكن كذلك معرفة المشروع المهني للموظف والذي يجب أن يتجاوب
مع منصبه الحالي.

● بطاقة وصف الوظيفة : تتضمن عادة :

- بيانات عامة : عنوان الوظيفة ، موقعها في التنظيم، مكانها الجغرافي ورمز
الوظيفة، ووصف الوظيفة وصفا دالا مميزا عن غيره من الوظائف مختصرا
ومفهوما وخاليا من التعقيد و استخدام عنوان واحد للوظائف المتشابهة.

- الوصف العام : ويتضمن:

النشاط العام للوظيفة.

القوانين والنظم والتعليمات التي تؤدي بموجبها الواجبات.

نطاق إشراف الوظيفة مع الغير.

الجهات الداخلية والخارجية التي ينبغي الاتصال بها من قبل شاغل الوظيفة.

المخاطر الصحية المتوقعة من جراء القيام بالوظيفة.

- الواجبات والمسؤوليات: من خلال الواجبات والمسؤوليات التي يتضمنها

الوصف يمكننا الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ماذا يؤدي من الأنشطة ؟ لماذا يتم أداؤها ؟ كيف يتم أداؤها ؟

● تحديد مواصفات شاغل الوظيفة:

كل الوظائف تتطلب مستوى معين وخبرة وتأهيل علمي والمواصفات الواجب

توافرها فيمن يطلب شغل الوظيفة تتمثل فيما يلي:

المعارف والقدرات، المهارة، التعليم، الخبرة .

• المحاضرة 02 : تقييم الوظائف.

تمهيد:

يقصد بتقييم الوظائف تحديد أهمية كل وظيفة بالنسبة لبقية الوظائف في المنظمة، وذلك في ضوء واجباتها ومسؤولياتها والشروط المحددة لإشغالها، كما تستهدف عملية تقييم الوظائف إلى موازنة الأجر المناسب لكل وظيفة، ويكمن معرفة أهمية الوظيفة بالرجوع إلى وصف الوظيفة ومعرفة واجباتها، مع ملاحظة التفاوت في الوظائف ودرجة صعوبتها، وتهدف هذه العملية إلى تقديم أساس لقياس أداء الفرد، أي المقارنة بين متطلبات الوظيفة والعمل الذي يقوم به العامل فعلا، وتقديم حقائق لمساواة الأجور وحقائق لمساواة الوظائف، كما تهدف العملية إلى تحفيز الأفراد لأنها توضح لهم إمكانية الترقى وتحفزهم على ذلك .

• عملية تقييم الوظائف تمر ببعض الخطوات منها :

- تحليل الوظائف : بحيث تم جمع البيانات والمعلومات الخاصة بكل وظيفة من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات العمل والمؤهلات وغيرها....
- تحديد الوظائف التي سيتناولها التقييم : عادة ما تقسم الوظائف حسب طبيعتها إلى : وظائف إنتاجية ، إشرافية، تقنية...
- اختيار طريقة التقييم : وهي الطريقة التي ترى فيها المنظمة الأنسب إلا انه هناك عديد الطرق لتقييم الوظائف منها ما هو كمي ومنها ما هو غير كمي ، كما يطلق عن هذه الطرق أيضا تسمية الطرق الكلاسيكية والحديثة .
- الطرق غير الكمية :
- طريقة المراتب أو طريقة الترتيب البسيط : هي طريقة من الطرق الكلاسيكية تعتمد على التقدير الشخصي في تحديد مستوى كل وظيفة على حدة مقارنة مع الوظائف الأخرى، تستخدم فيها بطاقات يدون عليها عنوان الوظيفة

ووصف موجز للوظيفة، ثم ترتب هذه البطاقات بحسب الأهمية بالنسبة لكل وظيفة : متصرف إداري رئيسي، متصرف إداري، مساعد إداري رئيسي، مساعد إداري ... ويجرى الترتيب على مستوى الوحدات ثم على مستوى الأقسام ثم على مستوى الإدارات وأخيرا على مستوى المنظمة .

- طريقة التدرج : و يطلق عليها أحيانا بطريقة التصنيف أو طريقة الفئات الوظائف الإدارية، التقنية، الإنتاجية، التسويقية، المالية.....وتستند هذه الطريقة على إنشاء سلم الدرجات حيث تمثل كل درجة منها مستوى محدد من صعوبة تضم الوظائف التي تتفق في درجة صعوبة واجباتها ومسؤولياتها وبعدها يحدد أجر كل وظيفة.

- طريقة الترتيب المزدوج : يتم هنا مقارنة كل وظيفة بالوظائف الأخرى لإظهار الأهم ويكون أساس المقارنة عوامل معينة مثل: التعليم، الخبرة، المسؤولية، وبعد المقارنة المزدوجة يتم حساب عدد المرات التي ظهرت فيها كل وظيفة متفوقة حيث تستخدم هذه الطريقة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم.

- طرق التقييم الكمية :

- طريقة النقط : تعتبر من أكثر الطرق شيوعا و تتطلب وجود دليل يحتوي على وصف درجات كل عنصر من العناصر التي تقارن الوظائف على أساسها بحيث تقوم على:

- تحدد الوظائف المطلوب تقييمها.

- تحديد عوامل التقييم : ظروف العمل، مخاطر العمل، المجهود البدني ...

- تحديد مستويات كل عامل من عوامل التقييم .

- تحديد أوزان عوامل التقييم وعدد النقط الخاصة بمستوياتها .

- اختيار عدد الوظائف الرئيسية المراد تقييمها لدراسة مدى توافر كل عامل من

عوامل التقييم في كل وظيفة مختارة .

- جمع النقط لمعرفة ما حصلت عليه كل وظيفة، ثم ترتيب هذه الوظائف تنازليا وفقا لعدد النقاط، وبعدها ترجمة هذه النقاط إلى أجر يقابل أهمية الوظيفة.
- طريقة مقارنة العوامل : تشبه هذه الطريقة طريقة التقييم بالنقط في تحليلها للوظيفة إلى عواملها الرئيسية والفرعية وتحديد الأهمية النسبية لكل بتقدير كمي أو حسابي يتناسب وأهميته، غير أنها تختلف عنها في الإجراءات العملية، إذ جرى الاعتماد على اختيار مجموعة من الوظائف الرئيسية أو الدالة تمثل جميع أنواع الوظائف المراد تقييمها ويتم تحديد درجاتها وفق الخطوات التالية
- اختيار عوامل التقييم في ضوء طبيعة نشاط المنظمة: القدرات العقلية، المجهود البدني، المسؤولية، ظروف العمل ...
- اختيار عدد من الوظائف الرئيسية أو الدالة الممثلة للأنشطة والمستويات الوظيفية المختلفة .
- ترتيب الوظائف الرئيسية .
- مراجعة نتيجة الترتيب للتأكد من عدم وجود غموض لأوصاف الوظائف .
- توزيع متوسط أجور الوظائف الرئيسية إلى عوامل تقييمها .
- إنشاء قياس التقييم أو التقدير .
- تقييم ترتيب باقي الوظائف في المنظمة بدراسة أوصافها ...

● المحاضرة 03 : تكوين وتدريب وتطوير الموارد البشرية.

● تمهيد:

تعتبر وظيفة التكوين في مختلف المؤسسات من أهم مقومات تنمية الموارد البشرية التي ستشارك في بناء حاضر الموارد البشرية ومستقبلها، إعدادها على مواجهة الصعوبات والمعوقات التي لها صلة بالموارد البشري، فالتكوين هو المحرك الأساسي في تنمية وتطوير تلك الموارد سواء على المدى القصير أو المدى البعيد،

فلقد تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين كونه يرتبط بمدى كفاءة الفرد للوظيفة التي يشغلها، كما أنه يساهم في تحقيق المؤسسات الأهداف المرجوة.

فالتكوين هو ذلك النشاط المنظم والمستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مواصلة عمل ما، إذا فهو هو جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله وأن يطور في أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل .

ومن خلال ما سبق نرى أن التكوين هو مجموعة من العمليات المنظمة تستهدف مهارات وسلوكيات الفرد العامل ومعارفه وإحداث تغييرات فيها وذلك لغرض مواجهة والتغلب على العراقيل التي تواجه العامل أثناء قيامه بالمهام المنوطة به والمتعلقة بنشاطه المهني .

● المفاهيم المرتبطة بتكوين الموارد البشرية :

- التكوين و التدريب :

هناك من يفرق بين مصطلحي التكوين والتدريب فبالنسبة للبعض التكوين أثناء العمل هو المتداول في الجزائر ويتعلق باكتساب معارف علمية ومعرفية... أما التدريب فهو يتعلق بالعامل الذي يؤدي العمل

اشتقت كلمة التكوين ذات المصدر اللاتيني من Former فعل كون، ويقابله هذا المفهوم باللغة الانجليزية Training الذي ترجمه مختلف العلماء و الباحثون العرب بمفهوم التدريب، ولا بد من الإشارة أن اللغة الانجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين، وعليه نجد أن الباحث الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافا لكلمة التدريب المتداولة في المشرق العربي.

- التكوين والتطوير:

التطوير هي العملية التي يتم بموجها المواءمة بين اعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو، حيث يعتمد التطوير على بناء الخبرات والمعلومات السابقة لدى المورد البشري من أجل تعديلها أو تحديثها والنهوض بها.

● أنواع التكوين :

هناك العديد من أنواع التكوين الموجهة للعاملين في المؤسسة وما عليها سوى تحديد واختيار النوع المناسب حسب طبيعة نشاطها والفئة المستهدفة من التكوين : جدد، قدامى، تنفيذيون، إطارات، تقنيين، إداريين..... والأهداف المرجوة من عملية تكوين الموارد البشرية، ويمكن تقسيم أنواع التكوين كما يلي :

*من حيث الزمان :

- التكوين قبل الخدمة .
- التكوين أثناء الخدمة .

*من حيث المضمون أو نوع الوظيفة :

- التكوين الإداري.
- التكوين المهني.
- التكوين التخصصي.

*من حيث الغاية من التكوين :

- التكوين التوجيهي.
- التكوين بغرض تجديد المعلومات.
- التكوين للترقية.

*من حيث المكان :

- التكوين في موقع العمل.

- التكوين خارج موقع العمل.

*من حيث عدد المتكويين :

- التكوين الفردي.

- التكوين الجماعي.

● التدريب :

في حين يرى سكيو وآخرون : أن التدريب مرتبط بإدارة الموارد البشرية وهو مجموعة من العمليات والطرق والدعائم التي تساعد الموظفين على تطوير معارفهم وسلوكياتهم ومواقفهم وقدراتهم العقلية الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة والفرد معا.

*أما المنطلقات السيكولوجية لعملية التدريب أو (سيكولوجية التدريب) هي:

- التعلم بالممارسة والتطبيق أكثر فعالية من التلقين في تحسين الأداء.

- المشاركة والتعلم التعاوني عامل أساسي في التدريب عكس الإصغاء أثناء التدريب.

- التعلم واكتساب المعارف يسير من العام الكلي متجها نحو الخاص الجزئي.

- الرغبة في التعلم أساس الحصول على المعرفة الجديدة واكتساب المهارات.

- السلوكيات الخاطئة والعادات الضارة يمكن إطفائها والكف عنها بالتدريب المخصص لها.

- الثواب أفضل من العقاب كحافز للتعلم واكتساب المهارة.

- مراعاة الفروق الفردية واختيار المتدربين الأقل تفاوتاً يسهل عملية التدريب.

- الدقة في الأداء هي جوهر العملية التعليمية.

- اكتساب المعارف يبدأ من الأسهل إلى الأصعب وفقا لمستويات المتدربين وخلفياتهم.
- التدريب المستمر والمتصل أكثر نجاعة من تعليم المهارات السهلة أما التدريب الموزع فأكثر ملائمة لتعليم المهارات الأصعب.
- عامة الناس يمتلكون قدرات واستعدادات تمكنهم من التميز ما توفرت فرص التدريب الملائمة.
- فعلى المختص القائم بعملية التدريب مراعاة الخطوات وفق ما يلي:
 - تحديد الاحتياجات التدريبية .
 - تصميم برامج التدريب .
 - تنفيذ برامج التدريب .
 - تقييم كفاءات التدريب .
- وتشير دراسة قام بها Scott Parry من جامعة New Jersey حول التدريب في المؤسسات الأمريكية حيث سأل عن سبب ضعف عائذات التدريب على سلوك العاملين ووجد أن انعدام التوافق بين التغيير والتطوير المعبر عنه من طرف المنظمة وشروط وضعه حيز التطبيق لدى المتدربين، وأيضا صعوبة تقبل التغيير من طرف الموظفين تعد من أهم الأسباب التي تمنع حدوث تغيير ايجابي في سلوك العاملين .
- مما يدل على وجود عناصر أساسية يجب مراعاتها لتحقيق فاعلية التدريب والتي تتمثل في:
- التطبيق العملي : ضرورة توافر الفرص للمشاركين في البرنامج التدريبي لتطبيق ما يتعلمونه في المناخ المشابه للمناخ الوظيفي.

- التركيز والانتباه : وهو استخدام أكبر قدر ممكن من الحواس لاستقبال كل ما هو جديد من معارف ومهارات وخبرات.
- الدقة في استقبال المعلومة : وهذا يساهم في القدرة على استيعابها والعمل على تطبيقها بما يساهم في تنسيق الأداء.
- مراعاة فوارق الأفراد : لكون الأفراد بطبيعتهم مختلفون .
- التدرج في النقل المعرفي : أي تحقيق النقل الجزئي للمهارات والمعارف على فترات زمنية وفق مخطط زمني .
- اختيار العناصر المناسبة للتدريب : والمقصود بها المدربون .
- المعينات التدريبية : وهي الوسائل السمعية والبصرية والمساعدات التدريبية الأخرى التي لها دور كبير في تسهيل عملية نقل المعلومات.
- القياس الفعلي للأثر التدريبي : وهذا يساهم في زيادة فعالية العملية التدريبية في حالة ما أدرك المتدرب مدى التقدم الذي يحققه في وظيفته بعد كل برنامج يشارك فيه.
- التحفيز : ونقصد به المنحى التنظيمي الخاص بالمنظمة في كيفية التأثير على مواردها البشرية باستعمال مختلف الحوافز الخاصة بها لغرض تحقيق أهداف العامل وتفعيل أدائه حتى تتحقق أهداف المنظمة.
- تمكين الموارد البشرية : المهم الوقوف على التمكين بمفهومه السيكلوجي من خلال ملامسة الأبعاد النفسية والاجتماعية والإدارية في التمكين، التعرف على أهم آليات التمكين وشروطه ونقصد بذلك الممارسات التي تساهم في خلق مناخ مناسب للتمكين، وما فيها من خطوات لتنفيذ التمكين، ومحاولة تطبيق شروط التمكين .

- يسعى التطوير التنظيمي إلى تنمية وتحسين أداء الجماعات والإدارات والمنظمات ككل، ويتمثل التطوير التنظيمي في الجهود المخططة على مستوى المنظمة والتي تدار من أعلى بهدف زيادة الأداء التنظيمي من خلال التدخل المخطط والخبرات التدريبية وبصفة خاصة يركز التطوير التنظيمي بعمق على الجانب الإنساني للمنظمات، فهو يسعى إلى تغيير الاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية، والممارسات الإدارية لتحسين الأداء التنظيمي وتطوير بعض السلوكيات وجعلها ايجابية تخدم أهداف المنظمة مثل الدافعية والرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية.

من هنا يمكن تعريف التطوير التنظيمي حسب وندل فرنش بأنه تلك الجهودات المنظمة التي تهدف إلى تحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية.

فالتطوير التنظيمي عبارة عن استجابة التنظيم للتغيير الذي يجب أن يحدث في معتقدات واتجاهات وقيم الأفراد و كذلك الهيكل التنظيمي لكي يتمكن التنظيم من التكيف مع التطورات التكنولوجية الجديدة وجميع أنواع التحديات التي يواجهها التنظيم.

أما بيتش فيعرف التطوير التنظيمي بأنه عملية مخططة ومصممة من أجل زيادة فعالية المنظمة وقوتها وذلك من خلال تغيير سلوكيات الفرد والجماعات وبيئة المنظمة وأنظمتها وباستخدام معارف وتقنيات علوم السلوك التطبيقي.

- التدريب وعلاقته بالتطوير التنظيمي للمورد البشري : يعد التدريب من القضايا الهامة لإحداث نقلة نوعية في أداء المنظمات، والمنظمات المتطورة والمنافسة هي المنظمات التي تستجيب لمتطلبات العصر، وتجعل التدريب مرتكزا رئيسيا من ركائزها.

وعملية التدريب تعتبر الوسيلة الرئيسية لتطوير الموارد البشرية فهو النشاط التطويري الوحيد نسبيا الذي تعتمد المنظمات لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي لدى مواردها البشرية، وذلك كونه يهدف إلى تنمية قدرات المورد البشري و تطويرها نحو الأفضل سواء عن طريق إكسابه خبرات جديدة تتماشى والتطور التكنولوجي والتقدم العلمي أو تنمية المعلومات الموجودة لديه لتتكيف مع مهامه الجديدة.

كما يعد التدريب ذا أهمية خاصة ضمن عمليات تطوير الأطر البشرية وهي تتطلب الاستمرار والمتابعة والمرونة في التطبيق لغرض ضمان أهداف التطوير التنظيمي المرغوب تحقيقها من طرف المنظمة، بالتالي يعتبر التدريب مصدرا أساسيا من مصادر تطوير العاملين وتحسين أدائهم وزيادة دافعيتهم ورضاهم الوظيفي من أجل الاستثمار الأمل لهم، وبالرغم من أن التدريب يعلم الموارد البشرية كيف تستخدم قدرتها في عملية الإبداع وابتكار طرق جديدة في الأداء إلا أن التطوير الموارد البشرية كمسؤولية لا تخص المنظمة فحسب بل هي مسؤولية كل عامل، إذ يتوجب عليه أن يطور ذاته بشكل مستمر بالتالي فإن التدريب لا تتحقق نتائجه إلا بوجود تجاوب من طرف المتدربين، مما يعني أن مقاومة التطوير والتغيير من طرف العاملين من شأنها أن تعيق عملية التدريب.

• المحاضرة 04 : تقييم الأداء .

تمهيد:

يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها لاسيما طويلة الأمد منها التي تتمثل في أهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية العاليتين، وفي ظل الظروف البيئية المتغيرة فهو يشير إلى درجة تحقيق

وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد بحيث يتكون من كمية العمل والتي تعبر عن مقدار الطاقة العقلية والنفسية والجسمية وكذا نوعية العمل ونمط انجاز العمل .

فيرى جاري ديسلر في الأداء أنه :

تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه وهكذا نجد أنها عملية تتضمن :

- وضع إعدادات معدلات للعمل.
- تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات.
- إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء فوق المعدل المطلوب.

وهناك من يرى في تقييم الأداء : هو المقارنة بين الأداء الفعلي بالأداء المطلوب مسبقا.

- تحديد معنى المصطلحات الثلاثة : قياس، تقييم، تقويم بغية تفادي الالتباس الذي قد يحدث عند استخدام هذه المصطلحات الثلاثة عند التعبير على عملية تقييم الأداء.

نتيجة لانتشار عملية قياس وتقييم الأداء كأحد وظائف إدارة الموارد البشرية ظهرت مشكلة استخدام المصطلح تقييم أو تقويم أو قياس وهذا للدلالة على نفس العملية تقييم الأداء بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية.

ويقود التفحص الدقيق للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاث 03 عمليات فرعية هي:

- قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعة ويطلق على هذه العملية بالقياس.

- مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا أي بمعنى إعطاء الأداء قيمة ويطلق على هذه العملية التقييم أو التقدير.

- تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق ويطلق على هذه العملية التقويم.

إذن فالعملية المتكاملة لتقييم الأداء يجب أن تتضمن قياسه وتقييمه و تقويمه وهي ما يعبر عنها باللغة الفرنسية بكلمة appreciation وفي اللغة الانجليزية appraisal أي يجب أن تنطوي هذه العملية على مهمة تحديد وقياس وإدارة أداء العاملين في المنظمة وهي تشتمل على 03 ثلاث مكونات أساسية هي:

● أهمية تقييم الأداء :

- تخطيط الموارد البشرية.
- تحسين الأداء وتطويره.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- وضع نظام عادل للحوافز والأجور.
- انجاز عمليات النقل والترقية .
- معرفة معوقات و مشاكل العمل.

● قياس الأداء :

هو وضع مجموعة من المؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرجوة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، بهدف تقليص فجوة الانحرافات بينهما .

• طرق تقييم الأداء :

– الطرق التقليدية : تضم عدة طرق أهمها :

*طريقة الميزان أو الدرجات أو قائمة التقدير:

و هي الطريقة التي يستخدم فيها المقيم نموذج يتضمن صفات معينة كالحضور في المواعيد، التعاون مع الزملاء، سرعة الانجاز.... كجودة العمل، وبهذه الأخيرة يتم الحكم على أداء الموظف في هذه الطريقة فيضع المقيم أمام كل صفة ميزان يبدأ من الصفر وينتهي بعشرين درجة كحد أقصى ثم يضع العلامة على الخط عند الدرجة التي تناسب تقدير الموظف وتكون العلامة النهائية من مجموع النقاط المتحصل عليها من كل الصفات.

*طريقة الترتيب العام :

بموجبها يقوم المقيم بترتيب الأفراد حسب كفاءتهم من خلال مقارنة الموظفين حيث يضع أكثرهم كفاءة على رأس القائمة وأقلهم في نهايتهم أي يقوم بترتيب الموظفين تنازليا مما يؤدي إلى تقدير آخر بمستوى أعلى من استحقاقهم الحقيقي .

*طريقة المقارنة الثنائية :

ترتكز هذه الطريقة على مقارنة ثنائيات من موظفين حيث يتم مقارنة كل أداء موظف مع أداء باقي الموظفين من نفس القسم وبتجميع هذه المقارنات يرتب المتحصل على تفضيلات أقل فهو الترتيب الأسوأ .

*طريقة قوائم المراجعة :

تعتمد في هذه الطريقة على قائمة مراجعة بأسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، فالأسئلة ويقوم الرئيس المباشر بالإجابة عنها، بعد فترة تقوم إدارة الموارد البشرية بإعطاء أوزان لهذه الدرجات دون علم القائم بالتقييم، وفقا لأهمية ووزن كل عبارة وسؤال.

- الطرق الحديثة : وتندرج ضمنها طرق عديد هي الأخرى ومنها:

*طريقة التوزيع الإجباري:

تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم، والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنظمات الرؤساء المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري الطبيعي ويقتضي هذا التوزيع بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة التالية: 10%، 20%، 40%....

*طريقة الاختيار الإجباري:

في هذه الطريقة تضع استمارة التقييم و تتكون من مجموعات عديدة من العبارات وتحتوي كل مجموعة على أربعة 04 عبارات اثنان 02 منها تمثل الصفات المرغوبة و اثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الموظفين ويقوم المشرف باختيار جملتين فقط، واحدة تقيس الصفة المرغوبة والأخرى تقيس الصفة غير المرغوبة في أداء الموظفين، وقد وضعت هذه الطريقة أربعة عبارات في كل مجموعة يهدف وجود صفتان ايجابيتان و صفتان سلبيتان في أداء الموظف ولا يعلم المشرف مسبقا القيمة س الممنوحة لهذه العبارات معناه أنه لا يتوصل إلى الطريقة التي يقيم فيها الموظف تقييما جيدا أو ضعيفا حسب تفضيله الشخصي ،فيما تجري إدارة الموارد البشرية عملية الحساب وتظهر التقييم ومثال ذلك "

الصفات المرغوبة :

- يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات العمل المضغوط.

- ينجز الأعمال المطلوبة منه والأعمال الإضافية أيضا.

الصفات غير المرغوبة:

- لا يستطيع أن يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها.

- لا يعد قادرا على اتخاذ القرارات.

*طريقة الأحداث الحرجة:

يقصد بالأحداث الحرجة ذلك السلوك الصادر من المنظمة الذي يعتبر مؤشرا لحسن أداء الموظف أو فشله ولا يركز الرئيس على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد وكيفية التصرف لمواجهته ويقوم الرئيس في هذه الطريقة بملاحظة وتسجيل الأحداث المهمة في مذكرته وذلك بعد تقسيمها إلى قسمين:

1. قسم يشير إلى الأحداث الايجابية.

2. قسم يشير إلى الأحداث السلبية.

و كل قسم يحتوي على عدد من العوامل التي يتم التركيز فيها عليها في تقييمه لموظفيه كالدقة والمبادرة وجودة العمل وغيرها من العوامل.

*طريقة التقرير المكتوب :

وهي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بإعداد تقرير كتابي تفصيلي على الموظف من خلال نموذج معين، يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها إضافة إلى المهارات التي يمتلكها وعادة ما يقدم المشرف توجيهات عن الموضوعات التي يجب أن يتضمنها التقييم .

* طريقة قوائم المراجعة:

تصمم هذه القوائم لتقييم السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح مركزة على السلوك الوظيفي الذي يؤدي في العمل، وبافتراض أن هذا السلوك سوف يؤدي الى الاداء الفعال في الوظيفة، هذه القوائم عبارة عن قوائم تشرح جوانب كثيرة من أداء المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها فيهم وذلك من خلال القيام بعملية تحليل الوظائف بغية تحديد أبعادها مع تحديد نماذج السلوك الفعال وغير الفعال لكل بعد من أبعاد الوظيفة ومسؤولياتها ثم إعطاء تقدير لكل نموذج من نماذج

السلوك المحددة من منظور فعاليته أو عدم فعاليته في انجاز المسؤوليات المقررة ، بعد تحليل نماذج السلوك المختلفة وتقدير مدى ارتباطها بمسؤوليات الوظيفة يتم الاحتفاظ فقط بتلك السلوكيات المرتبطة فعلا بالوظيفة.

*طريقة الإدارة بالأهداف :هي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء، وتتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية :

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها.

- اشتراك كل من الرئيس و مرؤوسيه في تحديد الأهداف.

- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف.

- تحديد المعايير التي يتم بناء عليها قياس نتائج الأداء.

إذن وفق لهذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى، مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أداءه.

• متطلبات نجاح طرق التقييم في الأداء :

يتوقف نجاح عملية تقييم الأداء بدرجة كبيرة على الطرق التي تعتمدها المنظمات في تنفيذ عملية التقييم ، وحتى تضمن هذه الطرق للمنظمة تحقيق النتائج المتوقعة في عملية التقييم بحسب أن تتوافر فيها مجموعة من الشروط والمتطلبات:

- أن تكون الطريقة مرتبطة برسالة وأهداف وقيم وثقافة المنظمة.

- أن توفر الطريقة خطوط إرشادية واضحة لمن يعمل في تقييم الأداء.

- أن تمكن من عمل اتصالات مفتوحة بين مختلف أطراف عملية التقييم بدون عوائق أو صعوبات.

- أن تضمن الطريقة مصادر عديدة للحصول على المعلومات.
- أن تؤدي إلى نتائج عادلة وموضوعية وذات مصداقية.
- أن تتسم بالمرونة وسهولة التعديل والتطوير.
- أن تكون ذات منهج متناسق وبسيط يجنب التعقيدات في التطبيق.
- أن تمكن الطريقة من القيام بإجراءات التقييم في الوقت المناسب ولمدة محددة.

● **الاعتبارات الواجب اتخاذها عند اختيار طريقة التقييم في الأداء:**

يتوقف اختيار طريقة التقييم على توفر بعض الشروط الموضوعية التي ترتبط أساساً بالظروف الداخلية والخارجية لمنظمة، والتي تتلاءم مع معطيات التنظيم وطموحات الأفراد والأغراض المراد تحقيقها من عملية التقييم والمعايير المحددة للقياس.

● **أخطاء التقييم في الأداء :**

أولاً : أخطاء متعلقة بالقائمين بالتقييم :

- خطأ تعميم الصفات أو تأثير الهالة : تأثر القائم بالتقييم بخاصية معينة أو سلوك معين في الموظف وانسحاب هذا التأثير على بقية الصفات .

العلاقات الجيدة ستنعكس على جميع عناصر التقييم في شكل تقييم مرتفع للموظف والعكس صحيح.

الميل للوسطية: يميل بعض الرؤساء والمشرفين على عملية التقييم في الأداء في الوسط متجنبين أقصى الدرجات وأدناها.

التحيز أو التفضيل الشخصي: تظهر صفة التحيز عند بعض القائمين بالتقييم لأسباب مختلفة: النوع، العمر، الجنس.....

التشدد والليونة : هناك بعض المقيمين الذين يقومون باستمرار بإعطاء تقديرات عالية للموظفين أعلى مما يستحقون في الواقع ويسمى بخطأ التساهل، وقد يحدث العكس حيث يلجأ بعض المقيمين إعطاء تقديرات منخفضة أقل مما يستحقون و يسمى بخطأ التشدد و هذا ما يؤثر على العدالة التنظيمية بالمؤسسة.

- الأولوية والحدثة : يظهر هذا الخطأ مع عملية التقييم التي تمتد لفترة طويلة حيث يأخذ القائم بالتقييم بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بعين الاعتبار التطورات اللاحقة لأول عملية التقييم، أو يهمل تقييم أداء الفرد السابق ويهتم فقط بأحدث مستوى للأداء، ففي الحالتين تعتبر عملية التقييم غير دقيقة لأن عملية التقييم هي عملية مستمرة تستهدف رصد جميع التغيرات التي تحدث في الأداء سابقة، حالية ومتوقعة مستقبلا .

- التأثر بالوظيفة أو المركز:

- تقييم عوامل غير قابلة للقياس:

- إهمال تقييم العوامل الرئيسية:

ثانيا : الأخطاء المتعلقة بنظام التقييم في الأداء :

ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط القياس والتقييم ويمكن حصرها فيما يلي:

- عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجميع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور وضعف في النظام المطبق.

- عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم، فقد تخطأ المنظمة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم بالتالي تصبح عملية التقييم مجرد تضييع للوقت والمال.

- سوء اختيار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المنظمة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي بالتالي تفوت المنظمة فرصة استثمار هدف عملية التقييم.
- الخطأ في اختيار وقت التقييم فكما هو معروف أن المنظمات تتباين في عدد مرات التقييم الأداء، فمنها من يقوم بالعملية سنويا، ومن من يقوم بالعملية فصليا أو كل ستة أشهر ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المنظمة ومستوى أداء العاملين لذا وجب على المنظمة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولا ووقت القيام بها ثانيا.
- عدم دقة درجات القياس مثل ممتاز، جيد، متوسط....في التمييز بين العاملين.
- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين وعدم وضوح وظيفة كل منها في هذا المجال.
- سوء اختيار إجراءات التقييم أي عدم قدرة المنظمة على التمييز بين محتويات العملية المتمثلة كما أشرنا سابقا في: قياس، تقييم، تقويم.
- تأثير عملية التقييم بالقوى والضغوط السلبية السائدة في المؤسسة.
- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء مقارنات الأداء أو الخطأ في تحديد اتجاهاته.

● المحاضرة 05 : إدارة نظام الأجور والحوافز.

تمهيد:

تعرف الأجور بأنها جميع أشكال التعويضات المادية والخدمات والفوائد التي يحصل عليها الموظف من المنظمة نظير الجهد الذي يبذله في العمل واستغلاله لكافة طاقاته وإمكانياته والقيام بالمهام والمسؤوليات المنوطة بالوظيفة إسهاما منه في تحقيق

أهداف المنظمة، وهناك من يرى في الأجر بأنه المقابل لتعويض قوة العمل أي أن العامل يفقد ويبدل طاقة من أجل تأدية عمله والأجر هو ذلك المقابل سواء كان نقدي أو عيني لتجديد قوة العمل بالتالي إمكانية العامل بإعادة وتجديد العمل في اليوم الموالي.

فالأجر حسب أحمد ماهر: هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد.

كما أنه هناك من عرفه على أنه ثمن أو سعر بيع قوة العمل.

*الفرق بين الراتب والأجر:

الراتب: هو ما يتحصل عليه للموظف من راتب و يصرف له شهريا.

الأجر: هو ما يحصل عليه العامل و يصرف له يوميا أو أسبوعيا.

إذا فالراتب والأجر متشابهان من حيث المضمون ويختلفان في أن:

الرواتب تطلق على شاغلي الأعمال المكتبية والإدارية يتم الدفع لهم على أساس الزمن ويسمون بالموظفين، أما الأجر تطلق على التعويض النقدي الذي يدفع لشاغلي الأعمال الصناعية والإنتاجية حيث تدفع تعويضاتهم على أساس كمية العمل أو على أساس الزمن أو على أساسهما معا.

*خطوات بناء هيكل الأجر في المنظمة:

- تحديد عدد فئات الوظائف.
- تحديد معدل الأجر المقابل لكل فئة.
- تعديل هيكل الأجر في شكله النهائي ليتناسب مع سياسة المنظمة.

*العوامل المؤثرة في تحديد مستوى الأجر:

- الانجاز أو الأداء : بحيث يتقاضى الفرد العامل أجره مقابل عمل أو كمية عمل تم انجازها وفي ضوء هذه الكمية المنجزة يتلقى العامل مقابلته المادي.
- الجهد : وفيه يحدد الأجر مقارنة بالجهد المبذول في انجاز عمل أو القيام بوظيفة معينة والهد المبذول هو الذي يفرق بين وظيفة وأخرى بالتالي يتحدد الأجر المناسب وفق ذلك الجهد.
- الأقدمية : تعتبر الأقدمية والخبرة المهنية المكتسبة من عوامل تحديد الأجر فيمكن للعامل ذي أقدمية طويلة أن يتقاضى أجر أكبر من عامل دون أقدمية ويؤدي الوظيفة نفسها.
- المؤهل العلمي : يعتبر المؤهل العلمي فاصلا قويا في التوظيف وإسناد المهام والمسؤوليات للكفاءات، بالتالي يتوقف الأجر على قدرة تلك الكفاءات على التخطيط والتصميم والتوجيه والتنظيم بالتالي قيادة أعضاء الفريق إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- صعوبة العمل: يضاف دائما للأجر القاعدي خصوصيات طبيعة العمل بالتالي فالعمل لذي يتميز عن غيره من حيث صعوبته أو محفوف بالمخاطر فإن صاحبه يتلقى إضافة نقدية.
- قدرة المنظمة المالية : من عوامل تحديد الأجور الحالة الصحية المالية للمنظمة فإذا كانت في وضع مريح فيكون هناك أجور مرتفعة و علاوات ومنحهذا بالنسبة للإدارات الخاصة، أما الإدارات العمومية فقيمة الأجر ثابت ولا تتأثر بحالة الرخاء أو الانكماش.
- تقييم الوظائف : هي وسيلة عملية و موضوعية لتحديد القيمة النسبية لأي وظيفة في المنظمة بغرض تحديد أجر عادل للوظيفة .

*أنواع الأجر :

- الأجر الدوري والأجر غير الدوري:

الأجر الدورية هي منح نقدية يحصل عليها الموظف في بعض المناسبات و هي قابلة للتكرار في كل فترة زمنية أي دورية، أما الأجر غير الدوري فليس بالضرورة أن يمنح في هذه المناسبات، بالتالي قد يمنح مرة أو مرتين .

- الأجر الاسمي والأجر الحقيقي:

الأجر الاسمي هو المبلغ الذي يتقاضاه افرد مقابل العمل الذي يقوم به، أما الأجر الحقيقي هو قيمة الأجر الاسمي وقدرته على إشباع الرغبات وتلبية الحاجات .

- الأجر النقدي والأجر العيني:

يتكون الأجر النقدي من جزأين : جزء ثابت يدفع بشكل دوري جزأ غير ثابت مرتبط بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل فالأجر الثابت يدفع في الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة، حسب نظام الأجر في المنظمة وطبيعة العمل :عمال مؤقتون، موسميين، دائمون، متعاقدون...والأجر غير الثابت يضيف إلى الأجر الثابت مبالغ إضافية تشجيعية حسب حالة المنظمة مثل المكافآت التشجيعية و الأجر الإضافية مقابل الساعات الإضافية.

*اعتبارات استخدام الأجر والرواتب في المنظمة :

هناك مجموعة من الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية والنفسية للأجر

أما الاعتبارات النفسية للأجر:

على اعتبار أن الأجر وسيلة لإشباع الرغبات وتلبية الحاجات النفسية، حيث أن الحاجات هي الحافز للأفراد فإنه إلى أي مدى تستطيع فيه الأجر إشباع هذه

الحاجات تكون وسيلة لحفز الأفراد العاملين وقد كان الافتراض في فترة من الفترات أن الأجر هو الدفع الوحيد للعمل .

***أنظمة التحفيز في المنظمة :**

تختلف الموارد البشرية وفقا لمبدأ الفروق الفردية، فكل فرد تحفزه عوامل مختلفة عن الباقي، ولمعرفة الخلل هناك العديد من الخطوات وجب إتباعها من الأخصائي في تسيير الموارد البشرية قصد الوقوف على هذه العوامل المحفزة التي بمقتضاها يحقق العامل مستوى عالي من الأداء :

الخطوة الأولى: هي معرفة العوامل التي يمكن أن تؤدي إلى تحفيز الموظفين وتجعلهم يقومون بما عينتهم من أجله.

التعرف على الموظف: أغلب الموظفين يحفزهم الراتب العالي بالرغم من هذا فالمال ليس العامل المحفز الوحيد فالحصول على الشكر و الاعتراف من الآخرين والرغبة في الانجاز والنمو الشخصي وفرص التقدم هي جميعا محفزات ...

الخطوة الثانية : فهم عوامل التحفيز العالمية : الشعور بالانجاز والتقدير عاملين مهمين من العوامل المحفزة على الرغم أنهم يظهرون بأشكال مختلفة كما أن جودة بيئة لعمل من المحفزات أيضا .

تعمل المنظمة من خلال أنظمة التحفيز المنتهجة على الربط بين دوافع أداء موظفيها بسرعة وبطريقة مباشرة فالبرغم من زيادة المرتب أو الأجر الأساسي أو من خلال الترقية الوظيفية إلا أنه هذا النوع من التحفيز يستغرق وقتا طويلا كما أنه تحكمه قيودا أخرى، بالتالي فإن هذا النوع من الحوافز في وجهة نظر البعض لا يرتبط مباشرة بأدائهم، لهذا على المنظمة أن تجد علاقة الارتباط القوية بين الأداء والحوافز مما يزيد من شعور الفرد ويحاول دائما أن يحسن من أدائه ضمانا في الحصول على تحفيز يحقق احتياجاته .

*وسائل التحفيز الايجابي والسلبي:

1. وسائل التحفيز الايجابي:

تستخدمها المنظمة من أجل الرفع من مستوى أداء الموارد البشرية كما ونوعا وهي:

- الحوافز النقدية :

الأجر، المكافآت، العلاوات، المنح.....

- الحوافز المعنوية :

فرص الترقية، تقدير الذات أو تقدير جهود الموظفين، إشراك الموظفين في الإدارة، تحسين ظروف ومناخ العمل .

وسائل التحفيز السلبي:

إن استخدام الحوافز السلبية للمنظمة ليس هدفا بعينه بل وسيلة لتحقيق غاية هي منع حدوث السلوك المعيب أو منع تكرار حدوث هذا السلوك، بالتالي على الإدارة عقلنة استخدام هذا الأسلوب لأن الأفراد فيه يؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية لدى الموارد البشرية مما ينعكس سلبا على تحقيق أهداف المنظمة، ومن تلك الوسائل السلبية في التحفيز نذكر: جزاءات معنوية شفوية، جزاءات كتابية، جزاءات مالية ...

● المحاضرة 06 : إدارة المسارات الوظيفية.

● تمهيد:

يتكون المسار الوظيفي من مجموع المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقا ويتم تعيين العامل فيها تدريجيا والتي تمتد طوال حياته المهنية، وتتأثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد وطموحاته، كما ينظر إلى المسار الوظيفي على أنه مسار للحراك

داخل المنظمة أو تراكم مجموعة من المراكز والخبرات خلال شغله لوظائف معينة.

وتكمن أهمية تحديد المسارات الوظيفية في عملية التوجيه الدائم والتحفيز في الحياة المهنية، إذ أن لكل عامل طموحات واحتياجات ورغبات يطمح لإشباعها أما بالنسبة للمنظمة فتهدف إلى تحقيق رضا الفرد في عمله كوسيلة تمكنها من تحقيق أهدافها بفعالية ومسايرة منها التطورات الحاصلة في البيئة بإدخال حركية في تسيير مساراتها الوظيفية وتحتاج إلى التوافق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.

بعد التعرف على مفهوم المسار الوظيفي وأهميته في الحياة المهنية : بأنه سلسلة من الخبرات والمسارات والمواقع الوظيفية التي يكسبها العامل خلال حياته الوظيفية، لابد من تنظيم هذه الخبرات والمهارات والوظائف والتحكم بها ليحني منها العامل أفضل النتائج وتمثل هذه العملية مفهوم إدارة والتحكم بالمسار الوظيفي للعامل.

وليتسنى للمتلقى الفهم الصحيح للمصطلح لابد من توضيحه من خلال تبيان ارتباطه بمجموعة من المفاهيم الأخرى:

● تطوير وتنمية المسار الوظيفي : Carrer Development هو مجموعة الجهود الرسمية المخططة والمنظمة لتحقيق التوازن بين حاجات الفرد ومتطلبات العمل في المنظمة .

● تخطيط المسار الوظيفي : Carrer Planning هو عملية مساعدة العاملين في وضع الأهداف الواضحة لمسارهم الوظيفي وتطوير الأنشطة اللازمة لمساعدتهم في تحقيق أهدافهم.

ويعد العامل مسؤولاً عن تخطيط مساره الوظيفي من خلال إدراكه لذاته والفرص والقيود المحيطة لمهنته والخيارات المتاحة لتسهيل عملية تحديد

أهدافه المرتبطة بالمسار وبرامج العمل والتعليم والخبرات اللازمة لتحديد الاتجاه والتوقيت لكل خطوة على مساره الوظيفي لتحقيق أهدافه.

من جهة أخرى تعد المنظمة مسؤولة بشكل كبير عن إدارة المسار الوظيفي من خلال استراتيجياتها المختلفة مثل اختيار العاملين وتعيينهم وتدريبهم والتدوير الوظيفي .

بالتالي إدارة المسارات الوظيفية للموارد البشرية هي :

- عملية تصميم وتنفيذ الأهداف والخطط والاستراتيجيات التي تمكن خبراء الموارد البشرية والمديرين من إرضاء حاجات العاملين وتمكنهم من انجاز أهداف مساراتهم الوظيفية.

- عملية تمكن العاملين من فهم وتطوير مهارات واهتمامات مساراتهم الوظيفية بشكل أفضل وترشدهم لاستخدام هذه المهارات والاهتمامات بفاعلية أكبر.

- وعملية تهدف لتوفير الفرص للأفراد لتطوير قدراتهم ومساراتهم للتأكد من أن المنظمة تملك تدفق المواهب التي تلزمها وبما يرضي طموح الأفراد.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن دور الفرد والمنظمة مهم في إدارة المسارات الوظيفية بالإضافة إلى دور المديرين في ذلك.

*أما مداخل ونماذج إدارة المسارات الوظيفية فتوجد العديد من النماذج التي حاولت تفسير آلية اختيار الفرد لمهنة دون الأخرى وكذا مراحل تطورها وانتقال الفرد من مرحلة لأخرى، وفيما يلي مجموعة من النماذج والنظريات التي تأسس لإدارة المسارات الوظيفية في المنظمات:

- نموذج النجاح : يعرف بأنه التراكم الايجابي للمخرجات النفسية و العملية التي تظهر خلال الخبرة العملية للعامل .

- نموذج : Greenhan and Callanan and Godsahlk يعد هذا النموذج من النظريات التطويرية التي تركز على آلية تطوير المسار الوظيفي وتغييره

واكتساب الخبرات العملية مع مرور الزمن وتعمل هذه النظريات على افتراض مراحل يمر بها المسار الوظيفي، كما قامت بربط العمر بالمسار الوظيفي.

- نظرية تعديل العمل : طور Parson هذه النظرية سنة 1909 حيث أكد أن الاختيار الأولي للمهنة يعتمد على مدخل الميزة الشخصية وربط الفرد بالعمل وأن هناك 03 خطوات لصنع القرار الناجح في اختيار المهنة :- معرفة الذات ، معرفة بيئة العمل، بعض الأساليب للتوافق بين صفات الفرد والعمل.

- نظرية هولاند : Holland نظرية السمة : تقوم هذه النظرية بالتركيز على الشخصية المهنية في عالم الأعمال وتبين أنه يمكن التنبؤ باختيار الفرد لمسار وظيفي أو مهنة ما، عن طريق فهم اهتمامات الفرد ومقدرته وحاجاته .

- نظرية شيين : Shein : أو بما يعرف بنظرية Anchor تركز هذه النظرية على الجمع بين المواهب والقدرات الشخصية والقيم الأساسية والشعور بالحوافز أو الدوافع المتعلقة بالفرد وأن عملية صنع القرار في اختيار المهنة وتحديد المسار الوظيفي تنتج عن تفاعل العوامل السابقة، وقام شيين بتطوير مفهوم Anchors ويقصد به الاعتبار الذي يعده الفرد مهما ويعتمد عليه في اختياره لمهنة أو مسار ما، وبما أن الأشخاص يكتسبون الخبرة العملية بتطوير العمل تم استعارة مصطلح المرساة للتعبير عن قوة التثبيت والارتباط في مجال ما.

- نظرية المدخل الاجتماعي الإدراكي : ظهرت هذه النظرية على يد Lent سنة 1994 وتعتمد بشكل رئيسي على نظرية الكفاءة الشخصية للعالم Bandura سنة 1986 الذي عرف الكفاءة الشخصية أو الذاتية بأنها تقييم الفرد لإمكاناته لمعرفة قدرته على إتمام مهمة ما، وبتطبيق هذه النظرية تبين أن اختيار مهنة ما يتطلب مستوى عال من كفاءة الإدراك للنجاح في هذه المهنة أو المسار.

وتقسم العوامل التي تؤثر على اختيار المهنة أو المسار الوظيفي إلى 04

عوامل هي:

* وعلى المختص في إدارة وتسيير الموارد البشرية مراعاة مراحل إدارة

المسارات الوظيفية وهي على النحو التالي:

* الخطوة الأولى: تقييم الذات:

يجب على الفرد تحديد هويته فيما يتعلق بإمكانياته ومواهبه ومهاراته

الشخصية ونمط الشخصية وظروف العمل المفضلة، من خلال الأسئلة: من

أنا؟ ماذا أريد أن أعمل؟ ما هي قيمي واهتماماتي؟

مع الانتباه لدرجة الأهمية لكل صفة من الصفات السابقة للفرد، وعلاقتها

بخصائص الوظائف الموجودة على المسار الوظيفي المحتمل مثل درجة

الاستقلالية والأمان الوظيفي والأجور ويجب تحديد نقاط القوة والضعف

بالنسبة للفرد:

مثل:- التعليم المتعلق بالمهنة أو الوظيفة التي يرغب بها.

- الخبرة المرتبطة بالوظيفة التي ينوي الالتحاق بها.

- الصفات الشخصية والاهتمامات المرتبطة بالعمل.

- التدريب المتخصص بعد الدراسة.

* الخطوة الثانية: تصميم وتحديد نطاق المسار الوظيفي:

بعد التعرف على الاهتمامات والحاجات في المرحلة السابقة يحدد الفرد مجال

الأعمال المناسبة له ويختار المسار المناسب مع نقاط قوته ونقاط الضعف،

يتم في هذه المرحلة دراسة هيكل الوظائف الموجودة في المنظمة، مع الانتباه

لتقسيم الوظائف إلى مسارات وظيفية متميزة عن بعضها البعض، مع التركيز

على أن تكون هذه الوظائف مترابطة، ثم يتم تحديد مسؤوليات كل وظيفة من

وظائف المسار والمتطلبات الأساسية اللازمة للمضي قدما في المسار المحدد ويمكن الاستعانة بمخرجات توصيف الوظائف.

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

* الخطوة الرابعة : تحديد إستراتيجية المسار الوظيفي :

استنادا إلى تحليل نقاط القوة والضعف وتحليل البيئة تظهر أمام العامل عدة استراتيجيات لمساره الوظيفي ومن أهم هذه الاستراتيجيات نذكر:
* إستراتيجية النمو: يعمل العمل على بناء مهارات وخبرات وظيفية ويستعد لتحمل مسؤوليات أكبر ومهام إشرافيه بشكل أوسع، مع الإشارة إلى أن هذا النمو قد يكون بالمنظمة نفسها أو بمنظمة أخرى وحتى الاختصاص نفسه أو ربما اختصاص جديد.

* إستراتيجية التخفيض : يستعد العامل في هذه الإستراتيجية للانتقال إلى مستوى وظيفي أدنى سواء داخل المنظمة أو في مجال وظيفي آخر.
* إستراتيجية التنوع : ينوع العامل في مجال عمله وقد ينتقل إلى منظمة جديدة.

* إستراتيجية المجموعة : يقوم العامل بتطبيق إستراتيجيتين أو أكثر معا للوصول إلى أهدافه، فقد يطبق استراتيجيه فيما يتعلق بوضعه ضمن المنظمة بينما يطبق إستراتيجية أخرى فيما يتعلق بنوع وظيفته، ثم يتم تحديد الأهداف المرجوة في هذا المسار الوظيفي وتحديد مجاله مع تحديد الأهداف وتفصيلها حسب الفترة الزمنية إلى قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل.

* الخطوة الخامسة : تقييم بدائل المسارات التي يستطيع العامل الاختيار بينها : وذلك بما يتناسب مع صفته الشخصية ومؤهلاته العلمية والخبرات والمهارات التي يتمتع بها العامل من خلال مساعدة رئيسه في العمل أو الزملاء أو أن جهة أخرى تقدم له النصح وتساعدته في عملية اختيار المسار الوظيفي المناسب له.

* الخطوة السادسة : إعداد الخطط :

يقوم العامل بوضع وتحديد الإجراءات اللازمة لمساعدته في الوصول لأهداف مساره الوظيفي، من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية التي تلزمه لإكمال النقص في الكفاءة والمعرفة في وضعه الحالي حتى تكتمل لديه كل الشروط اللازمة للانتقال إلى الوظيفة الآتية وتستطيع المنظمة من خلال التوجيه المهني مساعدة العمل.

* الخطوة السابعة : تنفيذ الخطة :

وتعمل الإدارة فيما على مساعدة العاملين على تنفيذ خطط مساراتهم الوظيفية مثل: توفير التدريب اللازم والترقية وظروف العمل المناسبة وتوفير مستلزمات العمل وتوضيح مقاييس الأداء ومعاييرها للعاملين حتى يستطيع العمل التلاؤم مع بيئته الوظيفية واستخدامها لتحقيق أهداف خطط مساره الوظيفي

* الخطوة الثامنة : متابعة وتقييم خطط المسار الوظيفي :

من خلال المراجعة المستمرة لكل عملية من عمليات إدارة المسار الوظيفي لهدف تقييم الأداء الفعلي ومقارنته بمعايير الأداء الموضوعية وذلك بهدف كشف الانحرافات عن الخطة المرسومة ومعرفة أسبابها والعمل على معالجتها وإزالة تلك الأسباب المؤدية لها سواء كانت تتعلق بالعامل نفسه من حيث التقصير أو نقص الخبرة أو الإهمال أو ظروفه الاجتماعية، أو كانت بسبب ظروف العمل والسعي لإيجاد حلول مناسبة لها، ويعبر عن هذه الخطوة بالتغذية الراجعة التي تزود الإدارة والعاملين بمستوى يحقق

التقدم على طريق المسار الوظيفي للعاملين وتبين كذلك الحاجة لتعديل الخطط أو الأهداف من عدمها.

● في الأخير لابد من التنويه للمعيقات والصعوبات التي قد تحول المختص دون إدارة المسارات الوظيفية للموارد البشرية في المنظمة :

قد تواجه المختصين في إدارة وتسيير الموارد البشرية مشكلات في إدارة المسارات الوظيفية والتي ترتبط بالعامل نفسه أو بيئة العمل ومن أهم هذه المعوقات نذكر:

- تعامل إدارة المسار مع متغيرات مستقبلية.
- اضطرار المنظمة لإعادة هيكلة وظائفها استجابة للتغيرات البيئية.
- التصورات السلبية حول المهنة أو العمل.
- العوامل المرتبطة ببداية المسار الوظيفي.
- العوامل المرتبطة بمنتصف ونهاية المسار الوظيفي.
- التغيرات الخارجية.
- ضعف شبكات علاقات العمل التي تربط العاملين وتعزز التواصل لكسب الخبرات.

*أما عن العوامل المؤثرة على فاعلية إدارة المسارات الوظيفية :

- التوجيه .
- كمية المعلومات المرتدة للعاملين .
- إتاحة الفرصة للعاملين للحصول على المعلومات اللازمة لإدارة مساهم الوظيفي.
- قدرة العامل على تحمل المهام والمسؤوليات والمخاطرة .

- التدريب والتطوير المستمر.

- إعادة التقييم النفسي .

- تعزيز علاقات العمل وشبكاتهما بين العاملين .

- معالجة مشكلة تأخر الترقية لعدم وجود منصب شاغر.