

دور أدوات إدارة الموارد البشرية في تفعيل نظام تقييم أداء الأستاذ الجامعي كمدخل لتحقيق جودة التعليم العالي

The role of human resources management tools to activate the evaluation system of the university professor's performance

د. رياض عبد القادر

مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية

أستاذ محاضر، جامعة الجزائر 3، الجزائر *

riad.abdelkader@univ-alger3.dz

تاريخ الاستلام: 2021/05/16 : تاريخ القبول: 2021/05/20

مستخلص:

تعتبر الجودة الشاملة فلسفة في الإدارة قبل أن تكون خاصية أو سمة تتصف بها مخرجات أي منظمة، وقد أصبح لزاما على هيئات التعليم العالي الالتزام بهذا النهج من أجل تخريج وإعداد موارد بشرية قادرة على إحداث الامتياز للدول، ولا يمكن تحقيق ذلك دون التفكير والتركيز على الفاعلين داخل الجامعة، وأهمهم "الأستاذ" الذي يعتبر بمثابة الكفاءات المحورية لقطاع التعليم العالي. ولمعرفة مساهمة الأستاذ الجامعي في منظومة التعليم العالي وتحقيق الجودة، نعلم على تقييم أدائه من خلال استخدام مجموعة من أدوات إدارة الموارد البشرية مثل البطاقة الوصفية للوظيفة، ومرجعية الكفاءات، وحصيلة الكفاءات، ومن أجل إعطاء عملية التقييم البعد الحقيقي لها كوسيلة اتصالية تدعم أو أضر الصلة بين مكونات هيئات التعليم العالي من جهة، ومعرفة مكان القوة وتثمينها ومعرفة مكان الضعف ومعالجتها، مع ضمان التعويض أو المكافأة العادلة للأستاذ من جهة أخرى. وهو ما حاولنا التطرق إليه في مداخلتنا المقدمة بين أيديكم من خلال طرح السؤال الجوهرى التالي: ماهو دور أدوات إدارة الموارد البشرية في تفعيل تقييم أداء الأستاذ الجامعي ومساهمته في تحقيق جودة التعليم؟

تصنيف JEL: M 12 j2 j8 A22

Abstract :

Total quality is considered to be a philosophy in management before being a feature or a characteristic that characterizes any organization's outputs . It has become imperative for higher educational institutions to commit to this approach in order to graduate and prepare human resources capable of creating excellence for countries, and this cannot be achieved without thinking and focusing on the actors Within the university, the most important one is the "professor" who is considered as the pivotal competencies of the higher education sector. In order to understand the

* المؤلف المراسل.

contribution of the university professor in the system of higher education and achieving quality, we rely on assessing his performance through the use of a set of human resources management tools such as job descriptions, competencies reference, and competencies outcome. On the one hand to give the evaluation process its true dimension as a communication method that supports the link between the components Higher education institutions, and knowing and appraising the strengths, knowing and addressing weaknesses, while ensuring compensation or just remuneration for the professor on the other hand. This is what we are trying to address in our intervention presented to you by asking the following fundamental question: What is the role of human resources management tools in activating the evaluation of the performance of the university professor and his contribution to achieve the quality of education?

Code JEL :M 12 j2 j8 A22

1- مقدمة:

يتفق العديد من الباحثين في مجال المناجمنت وإدارة الجودة على أن الإنفاق على "عدم الجودة" أكثر كلفة من الإنفاق على "تحقيق الجودة"، ويقدر ما احتل هذا المصطلح من مكانة في المؤسسات الاقتصادية و انتشر في كافة أنحاء العالم كمدخل لتحقيق رضى الزبائن ، والسعي للتمركز في الأسواق ، أصبح من الضروري على مؤسسات التعليم بمختلف أطواره أن تتبنى هذا النهج كفلسفة في التسيير وتحسين أداء العاملين فيها وخاصة الأستاذ الجامعي كفاعل أساسي في منظومة التعليم ، وهذا من أجل تحقيق الإمتياز ، وتخرّيج موارد بشرية تتناسب وحاجيات المحيط الاقتصادي و الاجتماعي وعالم الشغل، كمرحلة أولى وتساهم في الإقلاع الاقتصادي والتنمية المستدامة كمرحلة ثانية.

ويتأتى هذا من خلال إدارة فعالة للموارد البشرية العاملة بقطاع التعليم العالي ، وعلى رأسهم الأستاذ الجامعي ، من خلال إعتداد وسائل وأدوات تمكّتنا من تحديد وتقييم أدائه ومردوديته ، ومنه نطرح السؤال التالي : ماهو دور أدوات إدارة الموارد البشرية في تفعيل تقييم أداء الأستاذ الجامعي ومساهمته في تحقيق جودة التعليم ؟

و تكمن أهمية الموضوع المعالج ضمن هذه المداخلة في التعرف على سبل إستغلال ما توفره إدارة الموارد البشرية من أدوات كفيلة بتحقيق الجودة المطلوبة في قطاع التعليم العالي، من خلال تفعيل نظام تقييم أداء الأستاذ الجامعي.

لمعالجة هذا الموضوع إعتدنا الخطة التالية :

أولاً : مفهوم وأهداف جودة التعليم العالي ؛

ثانياً : مدخل إدارة الموارد البشرية لتفعيل تقييم أداء الأستاذ الجامعي

ثالثاً : أدوات تفعيل أو نجاح تقييم الأداء

الخلاصة

1- مفهوم جودة التعليم العالي وأبعادها :

يمكن تعريف الجودة في التعليم على أنها "مجموعة من الخصائص والسمات التي تميز التعليم وأبعاده من مدخلات وعمليات ومخرجات ، وكذا التغذية العكسية التي تؤدي إلى تحقيق مختلف الأهداف من الوفاء بمتطلبات الطلبة وخدمة المجتمع" (الرشدي أحمد عبد الله ، 2009، ص 130)

فهي تعني " الدقة و الإتقان وتحسين الأداء وتطوير معارف الطلبة ومدى النجاح في تحقيق الأهداف التعليمية" (الطروانة محمد حسن ، 2011، ص4)

كما تعني الجودة في التعليم العالي قدرة مؤسسات التعليم العالي على الاستجابة لحاجيات الزبائن وأصحاب المصالح المختلفة والتي هي على اتصال وثيق بهم وأهمهم الطلبة بتحقيق أهدافهم في تزويدهم بمعارف تمكنهم من التعامل مع واقعهم الحالي والمستقبلي ، ثم تلهم الحكومة والمؤسسات وهيئات التشغيل كمنظمات لها إحتياجات محددة من الموارد البشرية اللازمة لتشغيلها، كما يمكن اعتبار الأستاذ كزبون داخلي يتمكن من إشباع رغبة الشعور بالرضى وتأكيد الذات وهي من الحاجيات الأساسية لدى الإنسان مثل ما ذكرها "ماسلو".

و يأخذ مفهوم الجودة في التعليم العالي أبعاداً أوسع من خلال:

- التطابق مع التصميم ، وهذا ما ذهب إليه (Reynolds, 1992; al et Brennan; 1986, Zairi&Tang : 1998) وتعني ، قدرة نشاط التعليم على تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها ، وهو ما يتطلب إعداد برامج تعليمية مرجعية يتم على أساسها التقدم في الدروس ، وهو ما أصبح يعرف بعروض التكوين ، والتي تعتبر بمثابة دفاتر شروط للتكوين ، نستطيع الرجوع إليها لتقييم أداء الأستاذ من جهة وتقييم تحصيل الطلبة من جهة أخرى؛
- مواءمة المخرجات التعليمية للاستخدام ، وذلك حسب (Gryna & Juran: 1988) ، ويقصد بها ، مدى قدرة الخريجين على تلبية حاجات الأطراف المستفيدة منهم وتحقيق رضاهم، من خلال تعظيم إستخدامية هؤلاء الخريجين وضمان تأقلمهم السريع مع متطلبات الشغل ؛

- تجنب الاختلالات في العملية التعليمية، من جهة نظر (1979) Grosby، وتعني التركيز على الالتزام بالموصفات المحددة لتحقيق مفهوم صفر عيب؛
- تعظيم القيمة في التعليم ، فحسب (1951) Feignbaum، تعني تحقيق كفاءة وفعالية في التعليم من خلال تحقيق معايير عالية للجودة عند تكاليف معقول ، والتوازن بين الإستثمار في التعليم والعائد منه بشكل يسمح بالمحافظة على الجودة ؛
- الإمتياز في التعليم ، حسب ما جاء في كتاب البحث عن الإمتياز ل (Waterman 1982 ، Peters & وتعني القدرة على تقديم خريجي قادرين على إحداث التميز والوصول الى الإمتياز وتوزويدهم بقدرات ابداعية .
- تلبية أو التفوق على توقعات الزبون في التعليم ، وهذا من وجهة نظر (Parasuraman 1985)، وهي قدرة مؤسسات التعليم العالي على ترك انطباع جيد لدى الزبائن الذين تتعامل معهم .

ويهدف تطبيق جودة الخدمة في مجال التعليم العالي الى تحقيق عدة أهداف نذكر منها: (صليحة رقاد ، 2014 ، ص 37)

- التأكيد على أن الجودة واتقان العمل وحسن الأداء مطلب وظيفي عصري، وواجب وطني، تتطلبه مقتضيات المرحلة الراهنة؛
- تنمية روح العمل الجماعي والتعاوني للاستفادة من كافة العاملين في المؤسسة
- ترسيخ مفهوم الجودة تحت شعارات لا بديل عن الصحيح، الوقاية خير من العلاج والتعليم مدى الحياة
- تحقيق نقلة نوعية في عملية التعليم تقوم على أساس التوثيق للبرامج والإجراءات والتفعيل للأنظمة واللوائح والتوجهات والارتقاء بمستوى الطلبة؛
- الاهتمام بمستوى الأداء للإداريين والأساتذة في مؤسسات التعليم العالي من خلال المتابعة الفاعلة وتنفيذ برامج التدريب المستمرة، مع التركيز على جودة جميع أنشطة مكونات النظام التعليمي ؛
- اتخاذ كافة الاجراءات والتدابير التي تعزز وترفع من مستوى الجودة وتقلل من وقوع الأخطاء في التدريس؛
- الوقوف على المشكلات التعليمية في الواقع العملي ودراستها وتحليلها بالأساليب والطرق العلمية واقتراح الحلول المناسبة ومتابعة تنفيذها؛

- فتح قنوات الاتصال والتواصل ما بين مؤسسة التعليم العالي والجهات الرسمية والمجتمعية لزيادة الثقة بينهما، والتعاون مع المنظمات التي تعنى بالنظام التعليمي لتحديث برامجها وتطويرها؛
- ضبط وتطوير النظام الإداري نتيجة لوضوح الأدوار وتحديد المسؤوليات بدقة.

2- مدخل إدارة الموارد البشرية لتفعيل تقييم أداء الأستاذ الجامعي:

يكن الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية بمختلف المنظمات سواء كانت ربحية أو ذات طابع تطوعي إنتاجية أو خدمية ، في توفير اليد العاملة أو ما أضحى بالموارد البشرية الكفاءة اللازمة لشغل مناصب العمل بتلك المنظمات ، والقادرة على تقديم الجهود اللازمة لتحقيق متطلبات الزبائن (الداخليين والخارجين) أي أداء العمل بشكل صحيح ومن الوهلة الأولى ، وهو ما يرتبط بمفهوم الجودة .

تعمل إدارة الموارد البشرية -عن طريق ممارساتها- على حسن استخدام كفاءات العاملين بالمنظمة وصيانتها وتطويرها بصفة دائمة ومستمرة، و بشكل متوازن (أي مبدأ رايح - رايح) لتحقيق أهداف المنظمة و العاملين فيها على حد سواء ، وعلى هذا الأساس تنخرط إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر وأساسي في مسعى تحقيق الجودة ، بالإعتماد على وظيفة محورية تتمثل في تقييم أداء الأفراد .

1-2 - تطور مفهوم تقييم الأداء :

تقييم الأداء هو ممارسة قديمة صاحبت عمل الانسان عبر مراحل التاريخ وفي مختلف الحضارات و ذلك من أجل تحديد قيمة للعائد من العمل(خالد عبد الرحيم الهيتي ، 1999 ص174) ، وقد

تطورت هذه الممارسة مع ظهور وسائل قياس الأداء في ظل الفكر الإداري (PALPACUER)

(.F.,et autres, (2010), p. 15-32.) ، لتصبح واحدة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية بعد

أن شهدت تحولات هامة في ثلاثة مراحل :

- تميزت المرحلة الأولى بهيمنة أساليب التقييم الكمي للأداء في المدرسة الكلاسيكية ، و اعتبر كل من تايلور وفايول وماكس فيبر أن المنظمات تسعى لزيادة الإنتاج لمواجهة إحتياجات السوق، ولذلك يجب العمل على رفع إنتاجية العمال و يتم ذلك بدايةً بتحديد المهام والأعمال المطلوبة من العمال

باستخدام تصميم الوظائف وتحديد المسؤوليات داخل المنظمة، ثم بعد ذلك تصميم أنظمة الأجور على أساس مكافأة الجهد الفردي في منصب العمل .

- ظهور طرق التقييم بالنتائج في المرحلة الثانية بعد انتشار أفكار المدرسة النيوكلاسيكية متأثرة بآراء Peter Drucker و مبادئ الإدارة بالأهداف التي تدعو إلى تقييم النتائج المحققة بناءً على الأهداف المسطرة مسبقاً وهذه الأخيرة ترتبط بمعياري التنافسية و المردودية، و اتجهت أنظمة تقييم الأداء إلى تحليل القدرات الكامنة لدى الأفراد و متابعة تطور درجة تحكم الأفراد في المهام المسندة إليهم، بالإضافة إلى تحسين الإتصال بين الرؤساء و المرؤوسين.

- بروز مفهوم الكفاءة كأساس لتقييم الأداء في المرحلة الثالثة ، و أنّ تحسين الأداء التنظيمي يتوقف على تنمية الكفاءات الفردية و الاهتمام بتطوير قدرة الأفراد على التأقلم مع البيئة و بالتالي لم تعد معايير تقييم الأداء تقتصر فقط على تحقيق الأهداف بل باتت تشمل أيضاً درجة التحسين المستمر لعملية استخدام الكفاءات الفردية و الجماعية و التنظيمية ، و تطلب ذلك وضع مرجعيات للكفاءات المطلوبة في شتى المناصب و الوظائف و استغلالها في أنظمة تقييم الأداء، على أن يتم تصميم تلك المرجعيات وفق خصوصية كل منظمة و مناخ العمل السائد بها و الأهداف التي تصبو إليها المنظمة. (Leboterf, (2008), p 35 .

لقد أفرزت مختلف التطورات التي شهدتها أنظمة تقييم الأداء بروزها ضمن وظيفة مهمة متعلقة مباشرة بواقع الفرد في المنظمة ، ذلك أن إدارة الموارد البشرية تعتمد على تقييم الأداء لتحديد مكانم الضعف و القوة في أداء الأفراد من خلال توفير المعلومات حول أداء الأفراد من مصادر مختلفة، ليتمّ بعد ذلك إتخاذ القرارات المناسبة بعد التقييم ، و من خلال هذا المسار يمكن تشخيص أسباب ضعف الأداء و هل هو مرتبط بنقص الكفاءة أم بظروف تطبع بيئة العمل ، أو بسبب عدم إدراك أو فهم الأفراد للأدوار المطلوبة منهم ، وعليه فقد أصبحت وظيفة تقييم الأداء تلك الحلقة القوية التي تربط بين جملة من وظائف إدارة الموارد البشرية .

2-2- تقييم الأداء ووظيفة محورية في إدارة الموارد البشرية :

يقول (Leboterf,1990,p52) " قل لي ماهو نظام الأداء الذي تعتمد عليه، أقول لك إن كنت سأثق بك أم لا" ولذلك تبحث المنظمات من خلال إدارة الموارد البشرية على اعتماد النظام الأمثل لتقييم الأداء والذي من أهم مميزاته القدرة على جمع معلومات و معطيات مختلفة المصادر و متعلقة بأداء الأفراد، و تطور قدراتهم، مما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة و في الوقت المناسب خاصة تلك المرتبطة بالترقية و التنقلية.

وتتمثل أهداف نظام تقييم الأداء في أنه يسمح بقياس مساهمة كل فرد - حسب منصبه - في المنظمة، بمعنى القيمة المضافة التي يحققها، وذلك من أجل الربط بين هذه المساهمة وبين المكافآت في إطار مبدأ: "مقابلة المساهمة بالمكافأة" (Contribution → Rétribution)، بإختيار نظام تقييم الأداء هو عامل محدد لمستوى العدالة التنظيمية (Peretti, JM, 2012, 73) ، و بتقاسم المسؤولية بين إدارة الموارد البشرية والمسؤولين التنفيذيين، فإنّ نظام تقييم الأداء يسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- تطوير وتعبئة قدرات الأفراد تحت مسؤولية المسؤولين التنفيذيين في إطار نظام واضح المعالم ضمن إدارة الكفاءات.
 - تحسين أساليب الكشف عن الكفاءات الضمنية لدى الموارد البشرية وتثمينها.
 - خلق بيئة عمل سليمة وملائمة مبنية على الثقة المتبادلة بين الأفراد والإدارة، كلما تميز نظام تقييم الأداء بالشفافية في التطبيق والتنفيذ.
 - ويرتبط نظام تقييم الأداء مع تطبيقات أخرى لإدارة الموارد البشرية، ولذلك ينتج عنه ثلاث مستويات من القرارات على مستوى مديريةية الموارد البشرية منها ما يتعلق بإدارة المسارات المهنية، وأخرى مرتبطة بوظيفة التدريب وهذه القرارات هي:
 - قرارات الترقية، النقل، إعادة التوجيه، موجهة لإدارة المسارات المهنية؛
 - قرارات عامة لتطوير الكفاءات موجهة للتدريب؛
 - قرارات فردية متعلقة بالأجور والحوافز.
- وبما أن تقييم الأداء هو "نظام" فإن مدخلاته تتمثل في "المهام" التي يؤديها الأفراد في مناصب عملهم، أما مخرجاته فهي "نتائج التقييم"، والقرارات المتخذة وفقها، وتركز المنظمات حالياً في اختيار "النظام المناسب" لتقييم أداء الأفراد ، على ما ينتظر منه من نتائج، ومدى مصداقيتها وشفافيتها، ولذلك أصبح من الضروري أن يحقق هذا النظام مبادئ أساسيين : (Roger A., Tremblay M, 1999, 123)
1. تحليل وضعية كل فرد في المنصب الحالي، بالنظر إلى معايير واضحة (أهمها: الفعالية، المعارف، طرق العمل، السلوك التنظيمي...)
 2. تحديد الكفاءات والقدرات "الحالية" و"المستقبلية" بأكبر قدر ممكن من الدقة، ومنه رسم منحى الكفاءات وتطوراتها عبر السنوات ومقارنته مع مستوى الأداء المطلوب.
- وبناء على ذلك يتم التركيز بعد تقييم الأداء على:
- الجوانب الضرورية لتطوير كفاءة الفرد في منصبه الحالي؛

- التطورات الواجب تحقيقها من قبل الفرد وبمساعدة مديرية الموارد البشرية لتطوير الكفاءات؛
 - التغيرات المحتملة في المناصب ومدى قدرة الفرد على التألؤم مع احتياجات المنصب الجديد.
- ونظرا للأهمية التي تكتسبها عملية اختيار نظام لتقييم الأداء فإن إدارة الموارد البشرية تضع مجموعة من الخطوات للمساعدة في هذا الاختيار الحساس وتمثل في:
- إشراك المسؤول المباشر (على الأفراد) بالإضافة إلى المسؤول الأعلى منه (المسؤول التنفيذي (n) و(n+1)؛
 - انخراط هؤلاء المسؤولين في مسار تقييم الأداء كاملا، بداية من تحديد الأهداف؛
 - إعلام الأفراد بالطرق والأساليب المستعملة في تقييم الأداء والمعايير المعتمدة في ذلك لضمان النزاهة والشفافية؛
 - إعلام الجميع بنتائج التقييم؛
 - ضمان الحوافز والمكافئات المناسبة، وتحديد شكلها وأجالها للأفراد الذين حققوا مستويات جيدة عالية في نتائج التقييم.
- تركز طرق تقييم الأداء المستعملة حاليا على ثلاثة أبعاد أساسية وهي: العمل المنجز؛ النتائج المحققة والمواصفات والخصائص التي تميز الأفراد، وضمن هذه الأبعاد يتم اعتماد واحدة من التقنيات الآتي ذكرها لتقييم الأداء وهي: المقابلة ، طريقة 360 درجة، و أسلوب التقييم بالنتائج، بالنسبة للمقابلة فهي التقنية الأكثر إستعمالا في المنظمات (SCHMIDT G et MERCIER E,2012,p144.) ، وتتضمن إجراء مقابلة مباشرة للفرد مع المسؤول المباشر، للتطرق إلى النقاط التالية إجمالاً:
1. حصيلة الأهداف التي تم تحديدها في السنة الماضية؛
 2. مناقشة الأهداف الجديدة للسنة الحالية؛
 3. المشاكل والصعوبات التي ظهرت خلال السنة الفارطة على مستوى: العمل، الزملاء، العلاقات الهرمية؛
 4. التعبير عن الرغبة في التكوين والإفصاح عن المجالات المطلوبة؛
 5. مناقشة إمكانيات تطور المسار المهني.

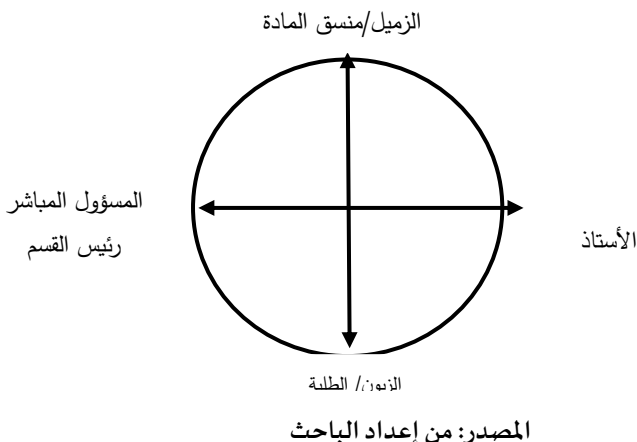
ويتم تدوين المعلومات المستفادة من المقابلة في تقرير كتابي يوقعه الطرفين (الفرد قيد التقييم، ومسؤوله المباشر)، ويمكن إرفاق هذه الوثيقة ببطاقة تنقل-تدريب -Fiche de mobilité- formation و الغرض من هذه الأخيرة هو متابعة المسار المهني للفرد ، و البرامج التدريبية التي إستفاد بها طيلة هذا المسار (Pottiez.J, 2011 p375).

الى جانب أسلوب المقابلة في تقييم الأداء ، هناك أيضاً طريقة تقييم 360° وهي من التقنيات المستعملة عادة لتقييم الكفاءات المناجيرية ، وتكون بالرجوع إلى المصادر الأربعة التالية: (Peretti,JM,2012,P72)

- المسؤول المباشر والممثل في رئيس القسم أو إدارة الكلية ؛
- الزميل في العمل ويمكن أن يكون أستاذ منسق المادة أو مسؤول على مقياس معين؛
- الزبون أو المستفيد من خدمات الأستاذ وهنا يمكن ان نشير بصفة مباشرة للطلبة ؛
- الأستاذ بحد ذاته من خلال تقييمه لنفسه .

ومن خلال هذه المصادر يجري جمع الآراء والمعلومات حول مستوى الأداء التقني والسلوكي، وبناءً على ملاحظاتهم يتم إعداد تقارير حول الحصيلة السنوية للأداء على مستوى مديرية الموارد البشرية.

شكل رقم 1 : طريقة تقييم الأداء 360°



و يُضاف لما سبق ، أي لأسلوب المقابلة وطريقة 360 درجة، طريقة أخرى هي التقييم بالنتائج: ومن خلالها يتم تقييم الأداء باستخراج الإنحرافات الموجودة بين النتائج المطلوبة أو المتوقعة والنتائج الفعلية؛ وذلك بعد تحديد الأهداف مسبقاً بحيث تكون أهدافاً كمية، إيرادات وأرباح، تحسين

الجودة، تقليل التكاليف، إرضاء الزبائن...إلخ ، وفي هذا الإطار يمكن إستعمال عدة تقنيات متاحة على غرار الإستبيان، المقابلات الفردية والجماعية، واختبارات الأداء.

2-3- أدوات تفعيل تقييم الأداء :

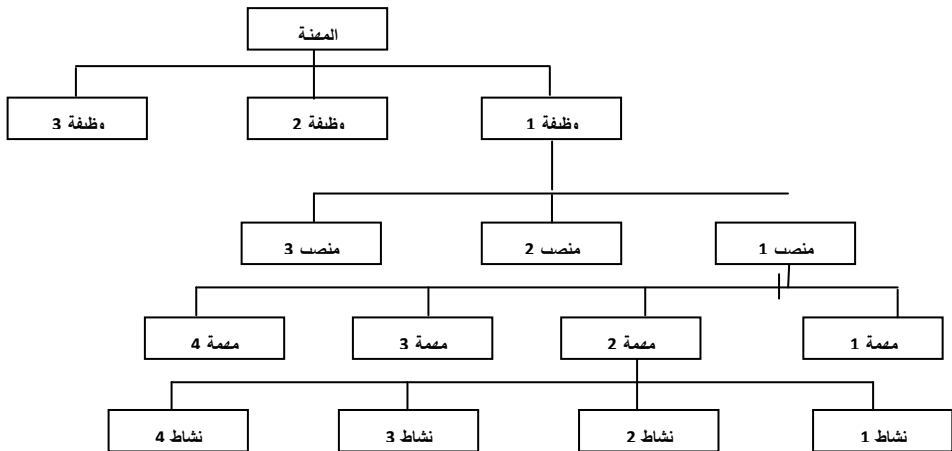
إن تقييم أداء الأساتذة في قطاع التعليم العالي يحتاج إلى إستغلال جملة من الأدوات على مستوى إدارة الموارد البشرية خاصة ان هذه الأخيرة تتعامل مع كفاءات نوعية وفي قطاع حساس ، وسنأتي إلى شرح أهم تلك الأدوات :

2-3-1- تحليل وتوصيف المناصب كأرضية لتقييم أداء الأستاذ :

قبل الشروع في التفصيل في علاقة تحليل وتوصيف المناصب بتقييم الأداء ، نتطرق في البداية إلى توضيح جملة من المفاهيم ذات الصلة، و ذلك من أجل الإيضاح وإزالة الإلتباس فنذكر التعاريف التالية (Crozet,D et Martory ,B,2011,p42) :

المنصب هو مجموعة من المهام المحددة والمسندة إلى العامل ، يفترض أن تتوفر فيه شروط ومتطلبات أداؤها؛ أما الوظيفة فهي ممارسة مهنة ما في المنظمة ، وينطبق مفهوم المنصب والوظيفة عندما يتسلم العامل مهامه في إطار المهنة التي يمارسها (مرسي، 2005) ، والمقصود بالمهنة مجموعة متجانسة من الكفاءات، المعارف العلمية والعملية والسلوكية ، وبما أن المنصب هو جملة من المهام، نأتي إلى تعريف المهمة، وهي مجموعة من الأنشطة المرتبطة زمنياً بالأداء، و النشاط هو أصغر تقسيم نهائي للعمل في المنظمة وقد يكون في شكل حركة بدنية أو ذهنية يقوم بها العامل. (جمال الدين محمد المرسي وآخرون، 2002، ص33)

الشكل (2): الوظيفة والمنصب ومكوناته



المصدر: من إعداد الباحث

إذن، وعلى أساس التمييز بين الوظيفة والمنصب - كما سبق ذكره - يعتبر "تحليل المناصب" من أهم تطبيقات إدارة الموارد البشرية وأكثرها ارتباطا ببقية التطبيقات وعلى رأسها "إدارة الأداء" و"التدريب"، بل إن تحليل المناصب هو المرتكز الرئيس لأداء أهم تطبيقات إدارة الموارد البشرية على غرار: التوظيف، تقييم الأداء، الأجور والحوافز، التدريب والتطوير، المسارات المهنية... إلخ (رياض عبد القادر، 2015، ص98)

ويعرف تحليل المناصب بكونه "ذلك العمل النظامي الذي تقوم به الإدارة من أجل تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف ومستويات اتخاذ القرارات بها، والمهارات المطلوبة لأدائها، ودرجة الاستقلالية فيها، والأدوات والآليات المستخدمة لأداء العمل المطلوب" (حنا نصر الله، 2001، ص64) أو هو عبارة عن: "تحديد الأنشطة المكونة للمهام، والمهام المكونة للوظيفة أو العمل، ووضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة"

ويهدف تحليل وتوصيف مناصب العمل إلى تحقيق الأهداف التالية:

تحديد مهام كل منصب ضمن العمل المطلوب أدائه، مما يحد من الازدواجية والتداخلات في المهام وضع إطار محدد وواضح لأداء الأفراد لأن تحليل المناصب يحدد الالتزامات ليتم بعد ذلك محاسبة الفرد على أساس المطلوب منه.

إعداد "بطاقات مناصب العمل" Les fiches de postes، التي توضح متطلبات أداء العمل وتحدد مهام المناصب

استخراج الكفاءات المطلوبة على ضوء بطاقات مناصب العمل.

ويعتمد في تحليل المناصب على الطرق التالية: الملاحظة، الاستبيان، المقابلة، وطريقة الحوادث الحرجة، كما يمكن إستغلال واحدة أو إثنين أو أكثر من هذه الطرق:

الملاحظة: تعتمد هذه الطريقة على الملاحظة شبه المستمرة لأداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة، وظروف العمل، وهذه الطريقة تناسب الأعمال المتكررة غالبا ذات الطابع اليومي، وتتطلب وقتا كبيرا ومقابلة مع المشرف أو المسؤول التنفيذي المباشر، لضبط المعلومات (J.M.Peretti, 2012, p66).

المقابلة: تتضمن محاورة شاغل المنصب والمسؤول المباشر عنه واستجوابهم من خلال مجموعة من الأسئلة للتعرف على واجبات ومسؤوليات الوظيفة وشروط أدائها، ونطاق الإشراف فيه، وكذا الكشف عن الحاجة إلى وظائف جديدة، وتتميز هذه الطريقة بسهولة نظرا لاستقاء المعلومات مباشرة من شاغل المنصب، ولكن من سلبياتها أنها تتأثر بشعور التردد أو التخوف من إبداء الرأي

لدى الأفراد المستجوبين مخافة تأثير ذلك على الأجور والترقية، ولذلك فقد يشوبها الكثير من الذاتية (BERTRAND P.2006,PP 34-56).

الإستيبيان: هو تقديم جملة من الأسئلة كتابيا، بدل المقابلة المباشرة مع الأفراد أو المسؤولين التنفيذيين، ويمكن للمستجوب الإطلاع عليها بتأن والإجابة عنها، ويستفاد من هذه الطريقة: ربح الوقت والسرعة واستهداف أكبر عدد من المستجوبين، أما عيوبها فمنها غياب الموضوعية بسبب تخوف المستجوب من إبداء رأيه والشكوك التي تشوبه لاعتقاده أن للاستبيان علاقة بالأجور والحوافز، بالإضافة إلى احتمال عدم فهم الأسئلة أو التهاون وعدم الجدية في الإجابة. طريقة الحوادث الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على ظهور الحاجة إلى إضافة منصب جديد أو وظيفة جديدة بناء على وقوع حادث حرج لفت انتباه المسؤولين التنفيذيين، أو محلي مناصب العمل، إلى وجود مهام غير مسندة للمناصب، أو إلى ضرورة إنشاء منصب جديد. بعد استكمال تحليل وتصميم المناصب، يتم استخلاص نماذج توصيف أو وصف مناصب العمل، بشكل تفصيلي مكتوب في ما يسمى "بطاقات وصف المناصب"، وتكتسي هذه الأخيرة أهمية كبيرة على مستوى إدارة الموارد البشرية وتشمل هذه البطاقات وصف واجبات الوظيفة أو المنصب وظروف العمل فيها، ودرجة الخطورة فيه بالإضافة إلى:

- التعريف بالوظيفة أو المنصب ؛
- تحديد المسؤوليات والواجبات ؛
- التفصيل في المهام ؛
- ظروف العمل وبيئته ؛
- العلاقة مع مناصب العمل الأخرى وتحديد هوامش المسؤولية ؛
- مواصفات حامل أو شاغل المنصب ؛
- مستويات ومعايير الأداء .

إن أهمية تحليل وتوصيف الوظائف تكمن في المعلومات المفيدة التي تقدمها والتي تعد مرجعية في إدارة الموارد البشرية، لأنها ترتبط بشق مهم منها وهو "المنصب"، فالمعرفة الجيدة للمناصب - التي تتيحها عملية التحليل والتوصيف- تسمح بجودة أكبر في القرارات المتخذة بالنسبة لجملة تطبيقات إدارة الموارد البشرية التي تقوم باستغلال معطيات بطاقات وصف الوظائف. ويتعلق الأمر بعدة تطبيقات أهمها: التوظيف، تقييم الأداء، التدريب، الأجور والحوافز، السلامة المهنية والأمن الصناعي... إلخ ،

ونركز هنا على تقييم الأداء فقط : تعتبر "بطاقات وصف المناصب" مهمة جدا في عملية تقييم الأداء، لأنها تعرف بالمهام المطلوب أداءها من طرف العامل، وهي تستخدم كأساس لتحديد مستويات الكفاءة المطلوبة إذا ما تم استغلالها وتحويلها إلى بطاقة كفاءة *Fiche de compétence*، وبالتالي تتم مقابلتها أو مقارنتها مع الأداء الحالي - من خلال بطاقات تقييم الأداء - ثم إستخراج الإنحرافات بين الأداء الفعال من جهة والأداء المطلوب من جهة ثانية، مما يسمح بتصحيح الإنحرافات في وقتها .

"حصيلة الكفاءات" "مرجعية الكفاءات" وسائل أخرى مساعدة في إدارة وتقييم الأداء : تهدف "حصيلة الكفاءات" "*Bilan des compétences*" إلى إبراز ما وصلت إليه الكفاءات كمحصلة لسنوات من الخبرة، وذلك بفعل تراكم المعارف وبمساعدة التدريب بمختلف أشكاله، ويسمح تحليل الكفاءات بما يلي:

تحديد المستقبل المهني للأفراد وفرص تطوير مسارهم المهني وبالتالي إمكانية التفاوض على الأجر؛ الثبات أو الاستقرار في منصب معين؛

فتح المجال للتوجه نحو منصب أعلى (تنقل عمودي)؛

تحقيق الإدارة المشخصة أو الفردية للمسارات المهنية.

إن الهدف الرئيسي لإجراء "حصيلة الكفاءات" هو المساعدة على التوجيه في المسارات المهنية للأفراد.

وعلى مستوى إدارة المسارات المهنية يجري إستغلال وتثمين "حصيلة الكفاءات" للتعرف -وبدقة- على الكفاءات التي يتمتع بها الأستاذ مما يساعد على جودة قرارات التوجيه أو الترقية أو التنقل (GUERIN O, 2012,p31)، وتعتبر كمحدد أساسي لتعويض ومكافأته (الاجر العادل) .

بالنسبة لمرجعية الكفاءات (*Référentiel des compétences*) فهي وثيقة مرجعية كما تدل التسمية على ذلك للكفاءات المفترضة أو المطلوبة في المنظمة، وتهدف هذه الوثيقة إلى إدارة الكفاءات الموجودة بفعالية أكبر وربطها بمناصب العمل التي تناسبها، بالإضافة إلى الإعلان عن الكفاءات المرجو الوصول إليها من خلال توجيه مجهودات التدريب أو التوظيف.

وتساهم مرجعية الكفاءات، في التعريف بالكفاءات الضرورية للسير الجيد للوظائف من يسمح بالسعي لتطوير المهارات والقدرات على المستوى الفردي (ROBIN F, 2015,p62) ، وعلى مستوى إدارة المسارات المهنية يجري استعمال "مرجعية الكفاءات" في اتخاذ قرارات تنقل الأفراد أو في الترقية، فالكفاءات المطلوبة في المرجعية قد تكون موجودة داخل المنظمة، ولكنها تحتاج إلى قرار ترقية أو نقل.

خلاصة:

إن تحقيق الجودة في التعليم العالي يشكل الهدف الأساسي لكثير من البرامج التنموية للدول التي تسعى إلى تحقيق التنمية المستدامة ، في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة ، لأنها تعرف أن أي إختلال في نظم التعليم أو عدم قدرتها على الاستجابة لتطلعات ومتطلبات التنمية بتلك الدول، تجعلها تغرق في معالجة تلك الاختلالات لسنوات مضاعفة ، وبأثمان باهضة ، وهو ما أشرنا إليه في بداية هذه الورقة البحثية ، في أن الإنفاق على "عدم الجودة" أكثر كلفة من الإنفاق على "الجودة" في حد ذاتها، وقد ركزنا على أن إدارة الموارد البشرية يمكنها تحقيق ذلك من خلال اعتماد و إقتراح نظم تقييم أداء الأساتذة الجامعيين مع مراعات خصوصية القطاع وخصوصية الموارد البشرية العاملة فيه ، وتحقيق فعالية هذا النظام من خلال التركيز على جملة من الأدوات ، أهمها بطاقات الوصف الوظيفي وتحديد دور الأستاذ الجامعي، وكذا إستخراج مرجعية الكفاءات الخاصة بالأستاذ ، وإعداد حصيلة الكفاءات من خلال تقييم الأداء بشكل مستمر ومتواصل يمكننا من تلمين مجهودات الأستاذ من جهة ومكافأته من جهة أخرى بشكل عادل ومناسب.

المراجع:

1. خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية:مدخل إستراتيجي ،1999 ص174.
2. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002
3. حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، دار الزهران، الأردن، 2001
4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007
5. رياض عبد القادر: تسيير وتنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق الجودة والميزة التنافسية ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2015
6. صليحة رقاد ، أطروحة دكتوراه بعنوان "تطبيق نظام ضمان الجودة في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية: آفاقه ومعوقاته ، جامعة سطيف، 2014 .
7. الرشي أحمد عبد الله ، إستخدام إدارة الجودة الشاملة في تحسين مستوى الخدمة التعليمية في الجامعات اليمنية ، أطروحة دكتوراه ، قسم علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008/2009.
8. الطروانة محمد حسن ، نموذج مقترح لمعايير ضمان جودة التقويم الحقيقي للبلبة في مناهج التعليم العالي ، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي ، الأردن ، جامعة الزرقاء ماي 2011 .
9. LE BOTERF G. (2008), *Repenser la compétence. Pour dépasser les idées reçues : 15 propositions*, Les éditions d'Organisation, Paris.

10. Le Boterf.G : « L'ingénierie et l'évaluation de la Formation : 75 fiches-outils » les éditions d'organisation, Paris, 1990
11. Peretti,JM:ressources humaines et gestion des personnes,8ème edition, Vuibert,2012
12. SCHMIDT G et MERCIER E : " Gestion des RH" , Dareios et pearson Education ,2012.
13. Pottiez.J : « Evaluation de la performance de la formation en entreprise pour une approche systémique », thèse de doctorat en stratégie et management des organisations, université de Lille, 2011.
14. Peretti,JM:ressources humaines et gestion des personnes,8ème edition, Vuibert,2012
15. Crozet,D et Martory ,B:"Gestion des RH" 8ème Edition,Nathan 2011
16. BERTRAND P., l'entretien professionnel un nouvel outil pour la GPEC, in « Actualité de la formation permanent », n° 201 mars avril 2006 .
17. GUERIN O : " Bilan des compétences , pourquoi et comment faire",L'Express.fr n°1497, 2012,p31.
18. ROBIN F : " le Referentiel des compétences et des métiers", journal de l'éducation , n° 1870 ,juillet 2015,p62
19. PALPACUER F., VERCHER C., Tessier N., Bourdon I. (2010), « Sous l'épée de Damoclès : l'évaluation des cadres, entre performance individuelle et esprit d'équipe », *Management & Avenir*, Vol. 5 n° 35, p. 15-32. DOI : 10.3917/mav.035.0015.
20. POSTIAUX N., BOUILLARD P., ROMAINVILLE M. (2010), « Référentiels de compétences à l'université », *Recherche & Formation*, n° 64, pp. 15-30.
21. Roger A., Tremblay M: « Plafonnement objectif et subjectif de carrière, satisfaction et stress au travail »,Psychologie du travail et des organisations, vol. 5, n° 1-2, 1999