



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

إسم المادة: دراسات متقدمة في الموارد البشرية

إسم المدرّسة: تغريد السيد

الأكاديمية العربية الدولية – منصة أعد

مخطط المادة

المقدمة

عدة تعريف للموارد البشرية

مفهوم إدارة الموارد البشرية

أهمية الموارد البشرية

أهداف الموارد البشرية

وظائف الموارد البشرية

التحديات المستقبلية التي تواجه الموارد البشرية

تأثير العولمة على الموارد البشرية

الخاتمة

المقدمة

- يعد العنصر البشري في أي مؤسسة على مختلف مستوياتها الإدارية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليه في تنفيذ أهدافها وتحقيق نجاحها ومن ثم ينبغي على الإدارة حسن تربية أفرادها وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والشعور بالمسؤولية والولاء في العمل والرضا الوظيفي وبذلك تبرز أهمية تنمية الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كافة المجالات كعامل فعال في تنفيذ خطط التعديل الهيكلي وتحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة والمحافظة على استمرارها وبقائها وزيادة انتاجيتها وزيادة انتاجيتها في بيئة العمل المتغيرة.
- كما تعبّر الموارد البشرية عن الثروة الأساسية في المؤسسة على اعتبار أنها تمثل العنصر الأساسي في العملية الإنتاجية أو الخدمية كما أنها تضم كل العاملين بها مهما تنوّعت مهاراتهم واختلفت أعمالهم وتباينت جنسياتهم ونظرًا لأنها تمتلك عقلاً تفكّر به وأحساساً ومشاعرًا تتفاعل بها فمن ثم فهي قادرة على العطاء إذا وظفت ما تملك من فكر ومشاعر وأحاسيس توظيفاً إيجابياً وبناءً على ذلك جاء هذا البحث لدراسة تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات في ضوء الاتجاهات الحديثة.

عدة تعاريف للموارد البشرية

فرنش: هي عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة.

سيكولا: هي استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقدير الأداء والتنمية والتعويض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد.

جلويك: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تحطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها

شروعن وشيرمان بي: إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب اتباعها، والمهمة الرئيسية لمديري الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأي ومشورة تمكّنهم من إدارة مروءوسيهم بفعالية أكثر.

سميث جي وجرانت جي: هي مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وتصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد.

و يتضح من التعريفات السابقة ان إدارة الموارد البشرية تمثل احدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في المنشآت بكل أنواعه

مفهوم الموارد البشرية

هي قسم في "HR" الذي يُعبر عنه بالاختصار الشائع "Human Resources" "الموارد البشرية" أو "مكان العمل يركز على أهم أصول الشركة - موظفيها - لضمان رضاهم وشغفهم وان ولديهم جميع الموارد التي يحتاجون إليها لأداء ما هو متوقع منهم.

الموارد البشرية هو القسم المسؤول عن الحفاظ على موظفي الشركة وعلاقات الموظفين وثقافة مكان العمل. يدير هذا القسم تعيين الموظفين والتعاقد معهم، وطرد الموظفين، وتدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم، وتنفيذ السياسات، ويدير هذا القسم أيضاً المزايا التي يحصل عليها الموظفين، وكشف المرتبات، والقواعد التنظيمية الحكومية، والامتثال القانوني والسلامة، وغالباً ما يساعد قسم الموارد البشرية في إيجاد حلول للنزاعات ودواعي القلق بين الموظفين.

يساعد متخصصو الموارد البشرية في تصميم الهيكل التنظيمي وتعزيز الإنتاجية وتحقيق النجاح التنظيمي. تتعاون الموارد البشرية مع الإدارة لمعالجة مخاوف الموظفين بالإضافة إلى توفير الدعم والموارد عند الحاجة حتى يتمكن المديرون من التركيز على إدارة عمليات أقسامهم.

أهمية الموارد البشرية:

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في عدّة نقاط، من أبرزها:

- ١- المساعدة على توفير مناخ تنظيمي مناسب للعمل، من خلال تحفيز الموظفين، مما يعكس إيجاباً على الرضى الوظيفي لديهم، وبالتالي زيادة الإنتاجية. الاهتمام بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وذلك من خلال الاستفادة من الكفاءات الموجودة فيها.
- ٢- الاهتمام بتدريب الموظفين، وتحقيق استقرارهم الوظيفي، كما تهتم بالأجور، والرواتب؛ لضمان زيادة الإنتاجية.
- ٣- توفير التكاليف المرتفعة على المنظمة، والتي قد يتسبب فيها الموظفون في حال تم إيقافهم عن العمل، أو في حال عدم منحهم الترقيات، أو العلاوات.
- ٤- المساعدة على اكتشاف المشاكل، والصعوبات التي تتعلق بالأفراد، والتي تتعكس سلباً على فعالية المنظمة،

أهمية الموارد البشرية:

- ٥- كما أنها تساعد المدراء على إدارة هذه المشاكل، وحلّها من خلال توجيه النصائح، والإرشاد.
- ٦- الاهتمام بالتنسيق بين الوحدات المختلفة في المنظمة، كما تهتم بالنشاطات المتعلقة بالأفراد جميعهم.
- ٧- تحقيق الانتماء لدى العنصر البشري، وذلك من خلال وضع نظام عادل للأجور، والحوافز، والعناية بالعلاقات الإنسانية في المنظمة.

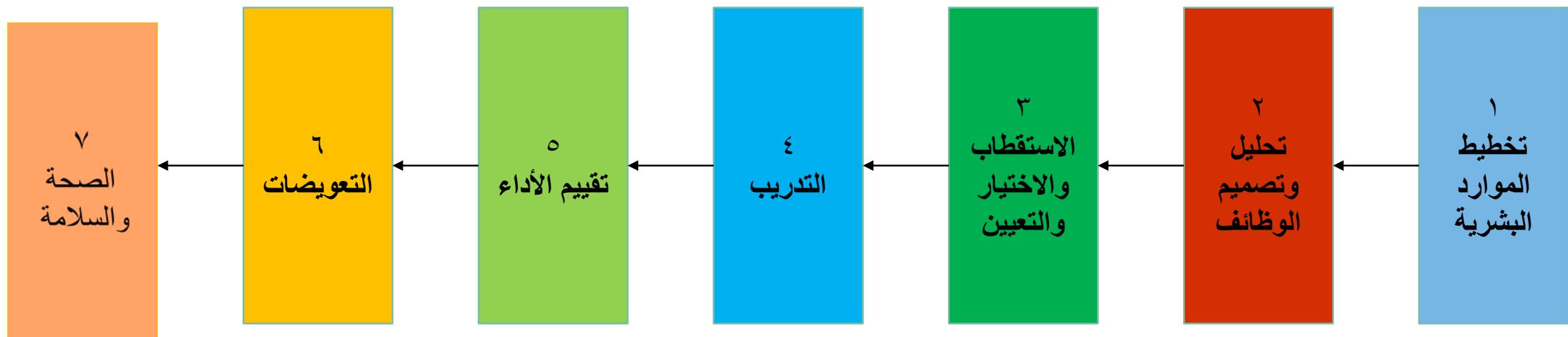
أهداف الموارد البشرية

- ١- تهدف إلى تعيين الموظفين ذو الكفاءة العالية في الشركة ، للمساعدة في إنجاز مهام الشركة الموكلة إليهم بكفاءة ودقة عالية ، وذلك من خلال تنظيم برامج من أجل تنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وعقد دورات تدريبية متخصصة للاستفادة من خبراتهم في تحقيق أهداف الشركة .
- ٢- توصيل صوت الموظفين والعاملين لإدارة الشركة للحصول على حقوقهم ومطالبهم ، للحصول على الترقيات والزيادات التي يستحقونها ، وذلك لتعزيز التعاون بين الموظفين والإدارة .
- ٣- تسعى إلى وضع خطة لتدريب وتطوير الموظفين والعاملين داخل الشركة من خلال توفير جميع العوامل التي تساعد على تطوير مهاراتهم وقدراتهم العملية والشخصية ، لذا تقوم بتوفير وتنظيم العديد من الدورات وبرامج التطوير المختلفة .
- ٤- توفير بيئة عمل ملائمة وصالحة لجميع الموظفين داخل الشركة ، كما أنها تهدف إلى توثيق وتوطيد العلاقات الإدارية والوظيفية بين العاملين في الشركة من خلال تنظيم اللوائح وتنفيذها بطريقة صحيحة .
- ٥- عمل إدارة الموارد البشرية على مساعدة الموظفين على القيام بمهامهم بالشكل الصحيح والمطلوب من خلال توفير كافة الأسباب والعوامل التي تساعد على ذلك ، لذا تعمل على التأكد من أن الموظفين أتموا وأنهوا مهامهم دون إهمال وقصير ومماطلة .

أهداف الموارد البشرية

- ٦- تهدف إلى تحقيق العدالة وتساوي الفرص لجميع الموظفين والعاملين في الشركة من حيث الزيادات والأجور والترقيات والتطوير والتدريب عندما يكونوا مؤهلين لذلك .
- ٧- تهدف إلى الاحتفاظ بجميع السجلات الخاصة والمتعلقة بكل موظف في الشركة بما يتناسب مع طبيعة عمله .
- ٨- تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق التعاون الفعال بين كافة الموظفين داخل الشركة ، كما تهدف إلى بث روح الفريق بين الموظفين وإدارة الشركة .
- ٩- تهدف إلى دفع وتحفيز الموظفين إلى بذل كامل جدهم وطاقاتهم في أداء مهامهم وذلك بهدف الحفاظ على إنتاجية الشركة

وظائف الموارد البشرية



أولاً: تخطيط الموارد البشرية

- يقصد بـتخطيط الموارد البشرية تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة كما و نوعا في الوقت المناسب و في المكان المناسب من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
- أيضاً هو عملية جمع و استخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في أنشطة الموارد البشرية المختلفة
- مجموعة الأنشطة التي تتعلق بعمليات التحليل المستمر و المنتظم للموارد البشرية في ضوء استراتيجية شاملة للمنظمة و التي يترتب عليها تحديد أنواع الوظائف و المهارات و التخصصات المطلوبة و الأعداد اللازمة من كل نوع لكل إدارة و قسم و العمل على توفيرها مستقبلا في الوقت المناسب بما يزيد من فاعلية و حيوية المنظمة على الاستمرار في تحقيق أهدافها.

أهمية تخطيط الموارد البشرية

-أهمية تخطيط الموارد البشرية :

- ١- تجنب المنظمة الوقوع في حالات العجز أو الفائض من الموارد البشرية.
- ٢- ترشيد استخدام الموارد البشرية و تخفيض التكاليف الخاصة بالعملة إلى أقل حد ممكن.
- ٣- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية.
- ٤- مساعدة تطور البيئة و التكيف مع المستجدات و التغيرات الداخلية و الخارجية.
- ٥- ضمان فعالية تسيير الأنشطة و البرامج المتعلقة بإدارة الموارد البشرية

العوامل المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية

العوامل الداخلية:

- ١ - الوضع المالي للمنظمة
- ٢ - الأهداف الاستراتيجية و المرحلية للمنظمة
- ٣ - التغيرات التنظيمية
- ٤ - التغيرات التكنولوجية

العوامل المؤثرة على تخطيط الموارد البشرية

العوامل الخارجية:

- ١ - سياسة التشغيل في الدولة
- ٢ - أوضاع سوق العمل
- ٣ - الظروف الاقتصادية (التضخم - معدلات الفائدة ...)

أهداف تخطيط الموارد البشرية

- ١- استيفاء احتياجات المنظمة من الأفراد والقيادات الإدارية بالعدد والنوع والمكان والوقت المناسب.
- ٢- مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها (انتاجية أكبر وتكلفة أقل).
- ٣- المحافظة على الطاقات الموجودة ودفعها للعمل عن طريق الحوافز ، الأجر، المميزات المادية والمعنوية، ضمان التقدم والنمو الوظيفي .
- ٤- إعداد ميزانية الموارد البشرية في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات
- ٥- تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة ككل وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأنشطة المختلفة.

أهداف تخطيط الموارد البشرية

- ٦- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب.
- ٧- وضع خطط وبرامج تدبير الاحتياجات البشرية لمقابلة معدلات التقاعد والنقل والترقية.
- ٨- المعاونة في رسم وتخطيط وتدعم سياست الأفراد وتكوين قوة عمل راضية ومنتجة، مثل سياسة الاختيار والتعيين وسياسة التدريب وسياسة الترقية وسياسة تقييم الأداء.
- ٩- إتاحة الفرصة أمام الإدارة لتحديد الاحتياجات التدريبية سواء للعاملين الجدد الذين تشير التنبؤات .
للحاجة إليهم أو للمرشحين للنقل أو للترقية.

خطوات تخطيط الموارد البشرية

- ١- البدء بالتركيز على مطابقة أهداف قسم الموارد البشرية للأهداف العامة للمؤسسة دون تعارضها معها، والاهتمام أيضاً بملء الشواغر الموجودة عوضاً عن مطابقة الموظفين الحاليين مع الوظائف المتاحة.
- ٢- التأكد من وجود سجل أو مخزون يحتوي جميع بيانات الموظفين بشكل دائم، والحفاظ على مخزون القوى العاملة الحالي والمستمر داخل المؤسسة، كما يساعد التخطيط وجود سجلات الموظفين على نطوير الموظفين بالإضافة إلى اكتشاف الفائض والعجز في القوى العاملة.
- ٣- التحقق من الطلب على القوى العاملة بعد كل عام، ويتم ذلك عادةً من خلال التحقق من كشوفات المرتبات في آخر ثلاثة أعوام لمراقبة سير الوظائف وعدها ومدى احتمالية وجود شواغر مستقبلية بالإضافة إلى وضع مخططات استبدال في حال وجود شواغر بشكل مفاجئ.
- ٤- التأكد من العرض والطلب على القوى العاملة قبل القيام بأي خطة فعلية على أرض الواقع، وهذا ما يتوجب فعله من قبل مدير الموارد البشرية.

خطوات تخطيط الموارد البشرية

- ٥- القيام بعمليات إعادة توزيع الموظفين الحاليين وإجراء الترقيات الموصى بها، والذي بدوره يساعد على تحديد الشواغر بشكل أفضل ونقل الموظفين الفائضين من إدارة إلى أخرى، بالإضافة إلى تقديم مخططات التقاعد لموظفي المؤسسة بشكل عام.
- ٦- بناء برامج التوظيف، بدءاً من الاختيار وانتهاءً بالتعيين والتدريب والتأهيل والمتابعة، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تكون هذه المخططات ترمي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ككل.
- ٧- تدريب وتأهيل الموظفين بعد القيام بعملية اختيارهم وإبقاءهم على اطلاع دائم بمهام وطبيعة العمل الذي يقومون به وكيفية القيام به بالشكل الصحيح.
- ٨- تقييم تخطيط الموارد البشرية بعد الانتهاء من كافة الخطوات بطريقة فعالة وقياسها على الواقع باعتبار أنَّ الأهداف المراد تحقيقها قابلة للقياس.

ثانياً: تحليل و توصيف الوظائف

تعريف عملية تحليل الوظائف:

- هي مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة، واجباتها ونوعية الأفراد الذين يجب أن يشغلوا.
- كما تعرف بأنها "العمل النظمي الذي تقوم به الإداره بانتظام من أجل تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف، تحديد مستوى اتخاذ القرار في وظيفة معينة، مستوى المهارات المطلوبة للوظيفة، درجة الاستقلالية في الوظيفة، المجهود الذهني لاداء الوظيفة، والأدوات والآلات المستخدمة في أداء العمل المطلوب.

الجوانب التي يركز عليها الخبراء عند جمع المعلومات عن الوظائف

ظروف العمل

الواجبات الوظيفية

الأدوات المستخدمة

المؤهلات المطلوبة

سلوكيات العمل

معايير الأداء

الجوانب التي يركز عليها الخبراء عند جمع المعلومات عن الوظائف

- **ظروف العمل:** وتشمل معرفة الظروف التي يؤدي فيها العمل (الحرارة- البرودة - الضوضاء- الغبار- الرطوبة- الدخان- الإضاءة - الغازات ...) وتحديد مجالات الالقاء والاتصال والاحتكاك مع الآخرين ودرجة التفاعل معهم ومقدار الحوافز المالية وغير المالية التي تقدمها الوظيفة المعنية بالتحليل.
- **الواجبات الوظيفية:** وهذه الواجبات هي أهم جزء في البيانات المطلوبة في تحليل الوظائف، وتحدد الأعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف أو العامل، وقد تحدد كيفية الأداء وتوقيته .
- **الأدوات المستخدمة:** مثل..الآلات الحاسبة أو الطابعة والأدوات المساعدة مثل:آلات النسخ أو الفاكس أو آلات العمل المباشر في خطوط الإنتاج.. ومستوى المعرفة المطلوبة لتشغيل الآلات والأدوات.
- **المؤهلات المطلوبة:** يحدد تحليل الوظائف المؤهلات المطلوبة لمن سيشغل الوظيفة مثل: ١- مستوى التعليم ٢- نوع التدريب درجة الخبرة ٤- الصفات الشخصية(مثل القدرات والاستعداد الذهني والذكاء والهوايات).

الجوانب التي يركز عليها الخبراء عند جمع المعلومات عن الوظائف

- **سلوكيات العمل:** تحدد مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة أو يقوم بها شاغل الوظيفة مثل ((الاتصالات، التقارير، واتخاذ القرارات)).
- **معايير الأداء:** يقصد بهذه المعايير المقاييس التي يتم على أساسها تقويم أداء الموظف، وقد تكون المعايير كمية، أو نوعية، أو زمنية ،أو نقدية.

أهمية تحويل الوظائف

تحليل الوظائف يخدم عدة أهداف للمنظمة:

- تحديد العمل المطلوب من كل فرد، وبذلك يمنع الازدواجية والتدخلات المحتملة.
- تتم محاسبة الموظف على أساسه، حيث لا يمكن محاسبة الموظف على أي عمل خارج التزاماته التي تحددها الوظيفة.
- يساعد في الاختيار حيث يحدد الشروط والمؤهلات المطلوبة لمن يشغل الوظيفة.
- على أساسه يتم تحديد الأجر أو الراتب.

خطوات عملية تحليل الوظائف

- ١ - جمع بيانات أولية
- ٢ - تحليل الهدف من استخدام التحليل
- ٣ - استخلاص الوصف الوظيفي
- ٤ - اختيار نماذج وظيفية تمثيلية
- ٥ - جمع معلومات عن الوظيفة
- ٦ - مراجعة المعلومات المتحصلة

خطوات عملية تحليل الوظائف

١- جمع بيانات أولية:

يتم في هذه الخطوة جمع البيانات الأولية ومراجعةها قبل البدء الفعلي بعملية التحليل، واهم البيانات المطلوبة: الخريطة التنظيمية الشاملة للمنظمة - الخريطة التنظيمية للقطاعات - الوصف الوظيفي السابق ان وجد.

٢- تحليل الهدف من استخدام التحليل:

إن تحديد الهدف من استخدام التحليل(تحديد الأجر-الاختيار.....الخ)، يحدد لنا نوعية البيانات المطلوب جمعها في هذه العملية وأسلوب جمعها، فهناك عدة طرق لجمع البيانات مثل: الاستقصاء والملاحظات والمقابلات وسجل الموظف اليومي.

٣- استخلاص الوصف الوظيفي :

يشمل هذا الوصف بيانات عن واجبات الوظيفة ومسؤولياتها وظروف عملها ودرجة الخطورة بها وأيضاً معلومات عن المهارات والقدرات اللازمة لشاغل الوظيفة.

خطوات عملية تحليل الوظائف

٤- اختيار نماذج وظيفية تمثيلية:

- يتم اختيار نماذج من كل مجموعة من الوظائف المتشابهة مثلاً: (محاسب- سكرتير- مشغل حاسب- عامل خط تجميع) ليتم تحليلها بدلاً من قضاء مدة طويلة في القيام بعمل مكرر لكل الوظائف في كل مجموعة .

٥- جمع معلومات عن الوظيفة:

يتم في هذه الخطوة جمع المعلومات عن الوظيفة المراد تحليلها من حيث: واجباتها ومسؤولياتها، وظروف العمل الذي تؤدي فيه، سلوكيات العمل وأسلوبه والمهارات الالزمة للعمل.

٦- مراجعة المعلومات المتحصلة:

تم مراجعة المعلومات المتحصلة من الخطوة السابقة مع: الموظف القائم بالوظيفة موضع التحليل. رئيسه المباشر وذلك للتأكد من صحة المعلومات المتجمعة ودقتها ووضوحاها.

طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظائف

- المقابلات
- الملاحظات
- الاستقصاءات
- الاستبيان
- سجل الموظف اليومي

ارتباط عملية تحليل الوظائف بنشاطات الموارد البشرية

- الاستقطاب و الاختيار: تقدم لنا عملية تحليل الوظائف وصفاً موسعاً للوظيفة ، وخصائص الأفراد الذين يجب أن يشغلوها ويتم البحث عن الأفراد والاختيار في ضوء هذه الخصائص، حيث تتم المقارنة بينها وبين مؤهلات المتقدمين.
- تحديد الأجر: المطلوب في كل وظيفة ومسؤولياته، والظروف التي تؤدي فيها، وشروط شاغلها، وبناءً على ذلك يحدد الأجر المخصص لكل وظيفة، فالوظائف التي تتطلب مؤهلات عالية، أو تزداد بها درجة الخطورة يحدد لها أجراً عالياً والعكس صحيح.
- تقويم الأداء: عملية التقويم تحتاج إلى معايير لقياس ، وما يقدمه تحليل الوظيفة من أعباء والتزامات محددة تعتبر هي المعايير أساس القياس. والأداء بمستوى أقل من هذه المعايير يعني أن هناك خلاً قد يكون ناتجاً عن عدم قدرة الموظف ، أو عدم رغبته في العمل، أو خلاً في تحديد حجم العمل المطلوب من الأساس.

ارتباط عملية تحليل الوظائف بنشاطات الموارد البشرية

- التدريب والتطوير: هي "توصيف الوظائف"، والتوصيف يحدد مستوى المهارات المطلوبة في الموظف. وإذا كان هناك نقص في هذه المهارات فإن ذلك يعني حاجة الموظف إلى المزيد من الكفاءة والمهارة وهو ما قد يتم من خلال برامج التدريب، التي يراعى في تصميم موضوعاتها حاجة الموظف.

- الترقىات: لما اثبت الموظف قدرته وجدارتها للعمل كلما كان ذلك مؤشرا على قدرته على تحمل مسؤولية وأعباء وظيفة أعلى في التنظيم.

تخطيط الاحتياجات البشرية: تفيد البيانات المتجمعة حول طبيعة الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الوظائف والأفراد كماً ونوعاً، وتحديد المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على احتياجاتها من الأفراد.

المشكلات المتوقعة من عملية تحليل الوظائف

- بغض النظر عن الأسلوب المستخدم في عملية «تحليل الوظائف» فإن هذا العمل قد لا يخلو من بعض المشكلات مهما كانت كفاءة هذه العملية أو حجم المنظمة ومستوى قدرات العاملين . ومن بعض هذه المشكلات:
 - خوف الموظفين من نتائج عملية التحليل.
 - ضرورة تحديث المعلومات .
 - تنتهي عملية تحليل الوظائف بعملية أخرى هي توصيف الوظائف.

بطاقة توصيف الوظيفة:

- تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة (الوصف الوظيفي) هي المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف وليس هناك شكلاً محدداً لها ولكنها تبدو أقل تفصيلاً من نموذج تحليل الوظيفة.
- * معلومات عن الوظيفة.
 - * واجبات الوظيفة.
 - * مسؤوليات الوظيفة.
 - * ما هي الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة.
 - * ما هي متطلبات العمل في من يؤدي هذه الوظيفة(متطلبات شاغل الوظيفة).

متطلبات شاغل الوظيفة

- يتناول إطار متطلبات الوظيفة أربعة جوانب أساسية هي:



المعرفة

المهارات

القدرات الخاصة

السمات الشخصية

ثالثاً: الاستقطاب والاختيار

- تعريف الاستقطاب:

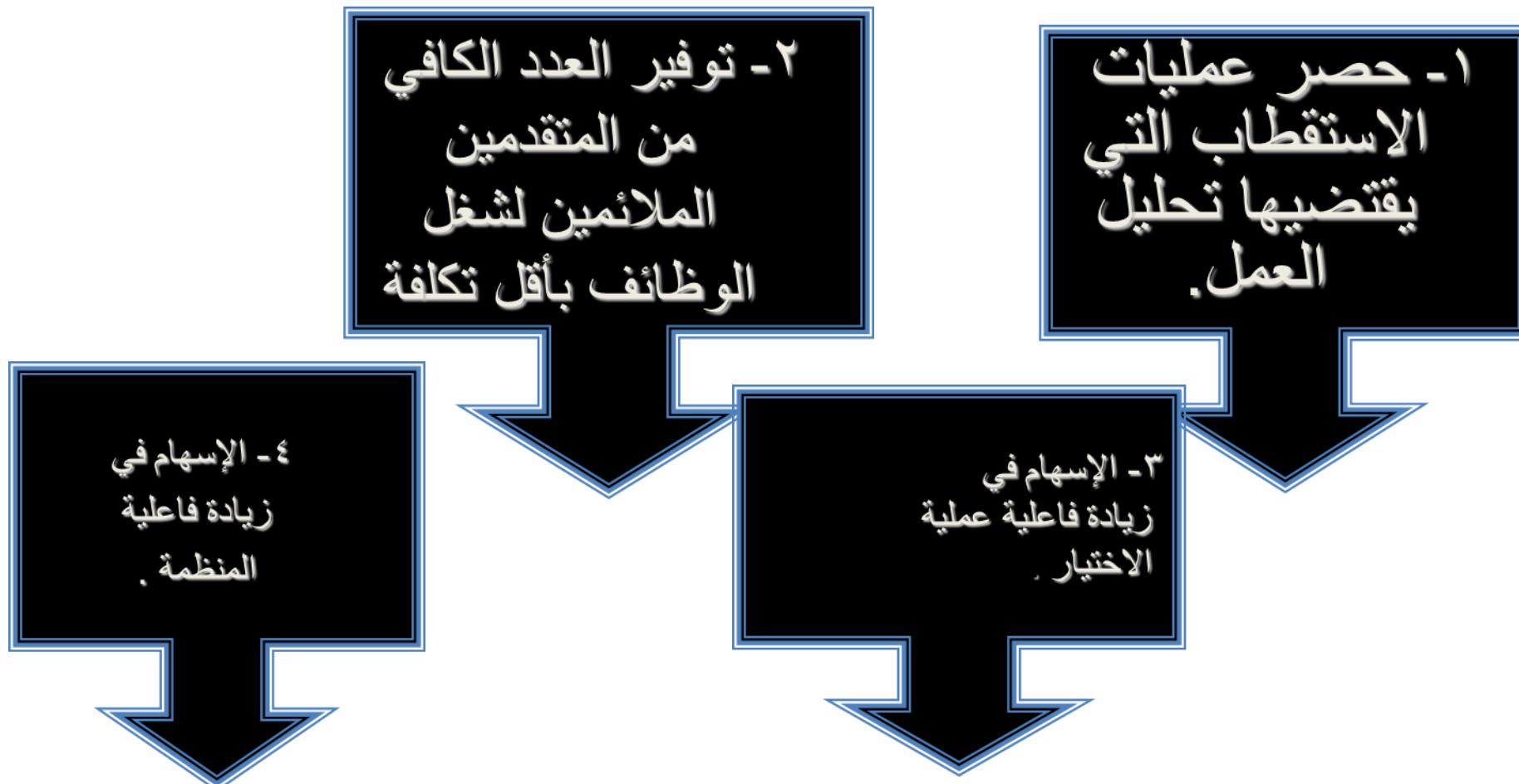
يعرف بأنه البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستعمالتهم وجذبهم و اختيار الأفضل للعمل .

أو استمالة و جذب مجموعة كافية من الأفراد يكونون القاعدة التي يمكن منها اختيار او انتقاء أصلح الأفراد لملء الوظائف الشاغرة.

- وظيفة الاستقطاب:

تشمل السعي إلى الوفاء باحتياجات الوظائف من المرشحين والوفاء باحتياجات واهتمامات وقدرات المرشحين للوظائف

أهداف وظيفة الاستقطاب



مصادر الاستقطاب

١. **المصدر الداخلي للاستقطاب :** تتمثل في الأفراد المتوقع ترقيتهم أو نقلهم من وظيفة إلى أخرى إما على شكل ترفيع أو تغيير و كذلك الأفراد المجازين والزائدين عن حاجات العمل .

***المزايا :**

- ١- ارتفاع الروح المعنوية للموظفين .
- ٢- تقليل كلف الاستقطاب .
- ٣- التهيئة المبدئية قياسا بالمعينين من الخارج .
- ٤- توفر المعلومات الدقيقة والصحيحة من الموظف .
- ٥- سرعة تكيف الموظف على الوظيفة الجديدة لمعرفته بالمنظمة .

المصدر الداخلي للاستقطاب

-العيوب :

- ١- قفل الأبواب أمام التعيينات الخارجية يحرم المنظمة من الوفاء الجديدة و يجعلها تدور في فلك واحد معتقدة أنها الأفضل .
- ٢- أن هذا الأسلوب قد يسمح بتغلغل العناصر الشخصية في عملية الاختيار كالمحاباة وعدم المساواة بين العاملين .
- ٣- إثارة التعيين الداخلي حساسية الزملاء تجاه الشخص المعين وقد يوهم بأنه من رجال الإدارة أو الملتحقين بها .

* لزيادة فعالية الاستقطاب الداخلي :

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة في لوحة الإعلانات في الشركة .
- حرص الإدارة على أن تشرك في اختيار الشخص المطلوب مندوباً من الإدارة التي سيعمل بها .

المصدر الخارجي للاستقطاب

- ويتم اللجوء للمصدر الخارجي عند عدم وفاء المصادر الداخلية بحاجتها من العاملين المطلوبين للعمل أو لإضافة وتنوع الكفاءات في المنشأة .

- ومن أهم مصادر الاستقطاب الخارجي :

الجامعات، المعاهد، مراكز التدريب، وكالات التدريب الخاصة والحكومية.

* المزايا :

تتيح فرصاً أكثر للاختيار نظراً لتعددها وتنوعها .
إمكانية الوصول إلى قطاع عريض من المرشحين واختيار أفضلهم

طرق الاستقطاب

١. طرق رسمية : بعض الطرق تستفاد من قنوات المعلومات عن الوظيفة المتوفرة أكثر من غيرها، ومنها الإعلان في لوحة الإعلانات، والإعلان، والتعيين من مجال الجامعات، ووكالات التوظيف .

٢. طرق غير رسمية : عند استخدام العاملين بالمنظمة كمصدر يمكن الرجوع إليه لاستقطاب الأفراد أو عندما يتقدم فرد ما للمنظمة بتقديم طلب توظيف أو حتى بالسؤال عن وجود وظائف خالية .

العوامل المؤثرة في اختيار طرق الاستقطاب

- الخبرة السابقة .
- مدى مناسبة وتوافر الطرق المتاحة أمام المنظمة .
- عدد ونوع الوظائف الخالية.
- ظروف وبيئة العمل
- المتطلبات الحكومية

خطوات عملية الاستقطاب والاختيار

- ١- التنبؤ و تحطيط القوى العاملة لتحديد مهام وواجبات الوظيفة المراد شغلها.
- ٢- تحديد مصدر الحصول على المرشحين وربما مطالبتهم باجتياز مقابلة شخصية أولية بهدف التصفية.
- ٣- مطالبة طلاب الوظيفة باستيفاء نماذج شغل الوظيفة ومطالبتهم باجتياز مقابلة شخصية أولية بهدف التصفية .
- ٤- الاعتماد على أساليب الاختيار المختلفة .
- ٥- إرسال واحد أو أكثر من طلاب الوظيفة الملائمين إلى المشرف المسؤول عن الوظيفة .
- ٦- إتاحة الفرصة لطالب الوظيفة للمرور بمقابلة أو أكثر من مقابلات الاختيار.

رابعاً: التدريب

- ✓ التدريب الإداري : هو عملية تقوم بها المنظمة بغية تنمية التزام العاملين بأداء المهام الإدارية على النحو الأمثل من خلال تعزيز وصقل معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم واتجاهاتهم وتطويرها محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم.
- ✓ هو النشاط المخطط والمنظم الذي يهدف إلى إكساب الموارد البشرية معارف أو مهارات أو أنماط سلوكية جديدة، وكذلك صقل مالديهم من معاف ومهارات وتعديل أنماط سلوكهم في العمل.
- ✓ هو عملية رسمية أو غير رسمية تتم في قاعات التدريب أو بين الرئيس والمرؤوس مباشرةً بغية تنمية التزام العاملين بأداء المهام الإدارية على النحو الأمثل من خلال تعزيز وصقل معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم واتجاهاتهم وتطويرها.

أهمية التدريب

١. يساعد التدريب في تقليل الإشراف فالموظف المدرب قليل الأخطاء ويمارس الرقابة الذاتية على نفسه.
٢. رفع الروح المعنوية للعاملين بعد إمامتهم الجيد بأعمالهم وزيادة قدرتهم على الأداء.
٣. الاستقرار في الإنتاج لأن الأفراد المدربين يضمنون الاستمرار في العمل بكفاءة عالية.
٤. تأهيل العاملين لشغل وظائف من سوية أعلى مستقبلاً بدلاً من اللجوء إلى المصادر الخارجية.
٥. تمكين الموارد البشرية من مواكبة كافة التطورات والتحديات التي تحدث على مستوى العمل وبالتالي تطوير أداء المنظمة.

أنواع التدريب

التدريب في بداية العمل

التدريب العلاجي

التدريب لزيادة الكفاءة

التدريب على الأمان

أنواع التدريب

- التدريب في بداية العمل:

وهو التدريب الذي يتم للعاملين الجدد في المنظمة الذين تم اختيارهم لشغل منصب معين .

والهدف منه:

تمكين هذه الموارد من ممارسة الأعمال والمهام التي يتطلبها هذا الشاغر.

تعريفهم على البيئة الداخلية للمنظمة والثقافة التنظيمية فيها.

أنواع التدريب

- التدريب العلاجي :

و هو التدريب الذي يتم للعاملين في المنظمة و جزء من كادرها.

- الهدف منه:

تقويم سلوك الموظف و عمله و تأهيله مجدداً لتجنب الفشل في أداء عمله.

قد يكون هناك نقص في المعلومات لدى الموظف وبالتالي يتم تعبئة هذا النقص وإشباعه لديه ليكون قادرًا على أداء عمله بكماءة عالية.

أنواع التدريب

التدريب لزيادة الكفاءة:

هذا التدريب يخضع له الموظفين القدامى في المؤسسة.

-الهدف منه:

- عندما يتم إدخال تغييرات وتحديثات لنظام العمل لدى المنظمة يصبح الموظف بحاجة لتدريب يساعده على مواكبة هذه التطورات والعمل على فهمها وممارستها.

أنواع التدريب

- التدريب على الأمان :

هذا التدريب لابد منه في أي مكان عمل وخاصة العمل الذي يتطلب مهارات على آلات أو أجهزة ضمن المؤسسة.

والهدف منه:

- القضاء على الخوف في نفوس العاملين بسبب جهلهم بأساليب السلامة والأمن.
- حثّهم على تقدير الأمان والحفاظ على سلامتهم وسلامة المنظمة وممتلكاتها.

مبادئ التدريب

* لضمان فعالية التدريب، لابد من مراعاة عدة نقاط:

١) التكرار:

- على مرّ الزمان أكّد العديد من العلماء النفسيين على أهمية التكرار في تعلّم أي مهارة ، وهو ما يساعد المتدرب على الاحتفاظ بالمعلومة لفترة زمنية طويلة والاستفادة منها في عمله وممارسته.
- ولكن يجب أن يكون التكرار موزعاً على فترة زمنية طويلة ، حتى لا يتم تخزين الأفكار والمهارات في الذاكرة قصيرة الأمد وبالتالي بمجرد توقف تكرارها يقوم العقل بالاستغناء عنها.

مبادئ التدريب

٢) المشاركة:

- أيضاً من المهم مشاركة المترب في الحصول على المعلومة ، وأن يقوم بالبحث عنها وتبادلها مع زملائه وهو ما يعزز لديه روح المثابرة والرغبة في التطوير وتعلم كل ما هو جديد في مجال عمله.
- فمشاركة المتعلم في عملية التعلم لا تؤدي إلى سرعة التعلم فقط ولكن تؤدي أيضاً إلى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول. فالمترب في قاعة التدريب الذي يشارك في الحوار والمناقشة والاستفسار تكون فرصته للتعلم أفضل من المترب الذي يكون وجوده سلبياً.

مبادئ التدريب

٣) التطبيق العملي:

- ان نقل أي معلومة نظرية إلى الواقع العملي يساهم في تثبيتها وفهمها وإدراكيها لدى المتدرب.
- وإن تمكين المتدرب من ممارسة البرنامج التدريبي في عمله وتقييمه يساعد كثيراً في كسب الوقت وتقليل جهد المدرب .
- فالتدريب تكون له فعاليته حينما يستطيع المتدرب الاستفادة بما تعلمته خلال فترة التدريب في الواقع الفعلي للعمل. ومن العوامل التي تساعد على ذلك هو محاولة محاكاة ظروف العمل الفعلية والأدوات التي تستخدم في العمل أثناء التدريب.

مبادئ التدريب

٤) التغذية العكسية والتقييم:

- بعد أداء البرنامج التدريبي لا بد مكن تقييم التدريب ومعرفة مدى استفادة المتدربين منه.
- ولكن يمكن أيضاً التنقييم أثناء التدريب من خلال ملاحظة مدى رغبة المتدرب بالمشاركة ومدى استيعابه للنقاط المطروحة .
- وهناك عدة طرق للتقييم:
 - * الاستبيانات: تحتوي مجموعة من الأسئلة المدروسة التي تقيّم مدى تأثر المتدرب بعد تعلمه مهارات جديدة.
 - * أخذ رأي المديرين في تطور أداء مرؤوسيهم.

مراحل عملية التدريب

جمع وتحليل البيانات: يقوم المدرب بجمع معلومات مختلفة عن عدة نقاط والهدف تطوير البرنامج التدريبي بما يتلاءم مع جو المؤسسة.

النقاط التي يتم جمع بيانات حولها:

- * عن المنظمة وأهدافها.
- * آلية العمل والظروف المحيطة بها.
- * الإمكانيات المادية في المنظمة.
- * القوانين والإجراءات الالزامية أثناء العمل.

مراحل عملية التدريب

٤) تحديد الاحتياجات التدريبية:

- * نقاط الضعف وعدم التوازن: والتي تكون هدفاً أساسياً لعملية التدريب.
- * التغييرات والتحديثات المطلوب إدخالها لنظام العمل في المؤسسة: قد يخضع نظام العمل لتطوير وتحديث من قبل المنظمة وبهذه الحالة لابد من تأهيل العاملين لمواكبة هذه التطورات.

□ طرق تحديد الاحتياجات:

- ١) تحليل التنظيم: ويعني التركيز في التدريب على دائرة أو قسم معين مع معرفة النقص أو الفشل أو سبب سوء التنظيم وال الحاجة للتدريب فيه وذلك حتى يكون التدريب فعالاً ومطابقاً لحاجة المؤسسة.
- ٢) تحليل العمل: أي أن يتم معرفة التوصيف الوظيفي للمنصب والمهارات المطلوبة فيه وما هي البديهيات الواجب توافرها لدى العامل في هذا المنصب.
- ٣) تحليل الأفراد: بعد معرفة متطلبات الشاغر وما الهدف من التدريب لابد من دراسة شخص الموظف المتدرب ومدى ملاءمته في هذا المكان و إدراكه لهذه النقاط الأساسية وما هي أفضل وسيلة يمكن إيصال الأفكار من خلالها له، فمثلاً هناك أشخاص بصربيين يفضلون أخذ المعلومة بطريقة عرض مميزة تجذب اهتمامهم .

مراحل عملية التدريب

تصميم البرامج التدريبية:

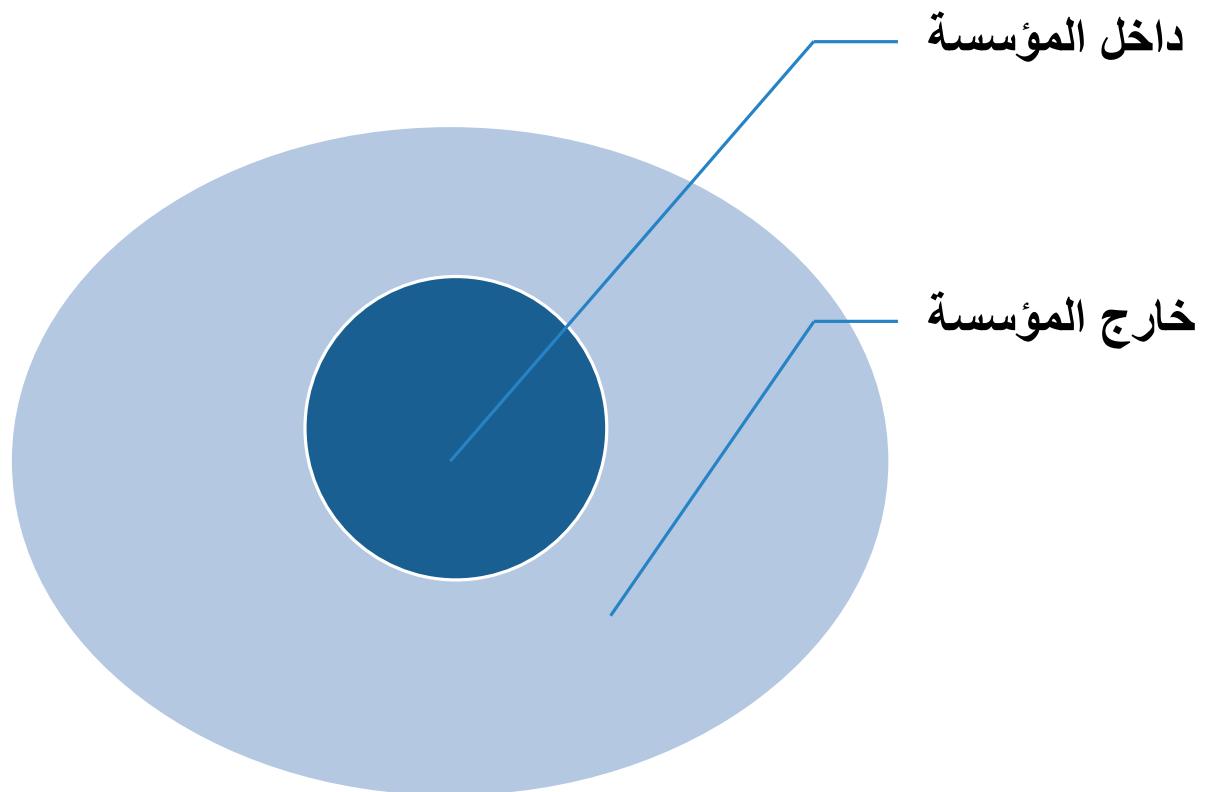
- * **محاور التدريب:** يتم تحديد المحاور التي سيتم مناقشتها في التدريب.
- * **اختيار أسلوب التدريب (نظري/عملي):** بمعنى هل سيحتاج البرنامج التدريبي لأنشطة عملية أم أنه سيقتصر على جدول محاضرات يتخللها مجموعة من الأسئلة والحالات والأمثلة.
- * **تنسيق المحتوى وترتيبه بشكل تسلسلي واضح:** هنا يتم اختيار طريقة العرض التي تتناسب وشخصية المتدربين ومهامهم ولدينا الكثير من الطرق منها:
 - ✓ توزيع أوراق بالمحتويات و دراستها.
 - ✓ تنسيق عرض شرائح يتضمن أهم النقاط ومناقشتها مع المتدربين.
 - ✓ إعطاء حالات يتم الإجابة عليها من قبل المتدربين بهدف تحفيزهم ودفعهم للتفكير.

مراحل عملية التدريب

تقييم البرامج التدريبية:

- ✓ من خلال معرفة مدى استفادة المتدربين.
- ✓ ملاحظة مدى تفاعل المتدربين.
- ✓ توزيع استبيانات تقييم وتحليلها لتطوير المحتوى فيما بعد.

أساليب التدريب



أساليب التدريب

□ التدريب داخل المؤسسة/ المنظمة:

- A. أسلوب تعليمات العمل: يتم إخبار الموظف بتعليمات معينة؟
- B. أسلوب المساعدة في أثناء العمل : أي يتم تدريب موظف جديد من قبل موظف موجود أصلاً في هذه المنظمة.
- C. أسلوب تبادل الأعمال: وذلك مثلاً بجعل الموظف يمارس عملاً آخر بدل موظف ضمن المنظمة لتسليمه مهامه بعد فترة معينة من الممارسة والتدريب.

أساليب التدريب

□ التدريب خارج المؤسسة/المنظمة:

- A. الاستعانة بمستشارين من خارج المنظمة ليتمكنوا من الاستفادة من خبراتهم سواءً بتنظيم برنامج عملٍ أو تأمين أجهزة تمكن الموظف من التعلم.
- B. تنظيم نشاط خارج المؤسسة يمكن من خلالها الأفراد من التدرب و التعرف على متطلبات جديدة لعملهم مثلاً دورة تدريبية في معمل دوائي لمجموعة من الصيادلة أو دورة تدريبية في بلد ما يتميز بوجود ذوي خبرة في مجال معين.

قياس عملية التدريب

تظهر المقاييس التالية مدى السياسة المتبعة للتدريب والتأهيل في المؤسسات:

* على صعيد التدريب المهني المستمر: يقاس مدى الاهتمام بالتدريب المستمر من خلال الحصول على المؤشرات التالية:

- ❖ نسبة من كتلة الأجور وارواتب المخصصة للتدريب المستمر.
- ❖ المبلغ المخصص للتدريب المستمر .
- ❖ عدد المتدربين في المؤسسة حسب الفئة الاجتماعية والمهنية والنوع.
- ❖ عدد ساعات التدريب المأجورة وغير المأجورة وتبعاً للفئة الاجتماعية، المهنية ، النوع.

* على صعيد الإجازات المنوحة للتدريب: يتم ذلك من خلال المؤشرات التالية:

- ❖ عدد العاملين المستفيدين من إجازات التدريب المأجورة.
- ❖ عدد العاملين المستفيدين من إجازات التدريب غير المأجورة.
- ❖ عدد العاملين الذين رفضت المؤسسة منهم إجازات تدريب وتأهيل.

قياس عملية التدريب

* على صعيد التمرين: ويقاس ذلك من خلال:

- ❖ عدد اتفاقيات التمرين المعقودة خلال السنة.
- ❖ توزيع المستفيدين من التدريب حسب نمط التدريب (تكييف، ترقية، صيانة، تحسن معارف.....)

خامساً: تقييم الأداء

- التقييم هو جزء من نظام الرقابة
- هو نظام يستخدم لقياس الأداء الوظيفي للعاملين من خلال مقارنة الأداء الفعلى بالمقاييس والمعايير المحددة مسبقاً .
- هو عبارة عن دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنز إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو أي جزء من أجزائها.

أهمية تقييم الأداء

- إمداد العاملين بتغذية مرتدة عن أدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقعاً منهم.
- تيسير تحطيط المسار الوظيفي للعاملين
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية
- المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية.
- وضع خطط لرفع مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم.
- تحسين عملية الاتصال بين المدير والعمالين بإدارته.
- تفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل.
- تشجيع المنافسة بين العاملين وبين الأقسام والإدارات
- اختيار الأفراد الصالحين للترقية
- ترشيد سياسات الأجور والحوافز والنقل

معايير تقييم الأداء

- يعتمد تنفيذ تقييم الأداء على مجموعةٍ من المعايير التي تساعد المنشآت على اختيار طريقة التقييم المناسبة لها، وفيما يأتي معلومات عن أهم معايير تقييم الأداء:
 - **تقييم الأداء/النتائج:** هي الخلاصة النهائية والمترتبة مع الأداء، وتعُد غالباً الهدف الرئيسي للتقييم وتتميز بسهولة قياسها؛ لأنّ الأرقام الخاصة بها مختصرة، مثل قيمة الدخل، ووحدات الإنتاج.
 - ويعتمد تقييم معايير النتائج على استخدام العوامل الآتية:
 - الكمية: هي حجم المهام المنجزة مقارنةً مع المهام المتوقعة -
 - التكلفة: هي تحديد تكاليف الوصول إلى النتائج مقارنةً مع التكاليف المتوقعة
 - الجودة: هي نوعية المهام المنجزة مقارنةً مع المهام المتوقعة
 - الوقت: هو تحديد إنجاز المهام بالمدّة الزمنية المخصّصة لها، أو معرفة التأخير الذي ظهر في إنجازها.

معايير تقييم الأداء

- **تقييم المعايير الشخصية:** تعدّ الخصائص الشخصيّة أحد مكونات التقييم مثل (المحاكمة والذكاء والثقة بالنفس والقدرة على الابتكار والحماسة والإحساس بالمسؤوليّة والولاء للمؤسسة وإقامة العلاقات الاجتماعيّة.....)
- تواجه تلك الخصائص مشكلتين حين التقييم هما:
 - الأولى:** أنها صعبة القياس ويتعدّر إقناع الآخرين بنتائجها
 - الثانية:** يصعب التأكيد من أنّ الذي يتحلّى بصفات جيدة يوظفها في عمله وفي خدمة مؤسسته.
- **تقييم السلوك:** يؤخذ سلوك العاملين بالاعتبار مثل (انتظام الدوام وأسلوب التعامل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين وأسلوب التعامل مع الزبائن والموردين والتعاون مع الآخر والمواظبة على العمل) على الرغم من موضوعية هذا المعيار إلا أنه يصعب الوثوق به لأن هناك بعض العاملين الذين يملكون صفات جيدة ولا يمكنهم تقديم مستوى ملائم من الأداء أو العكس.

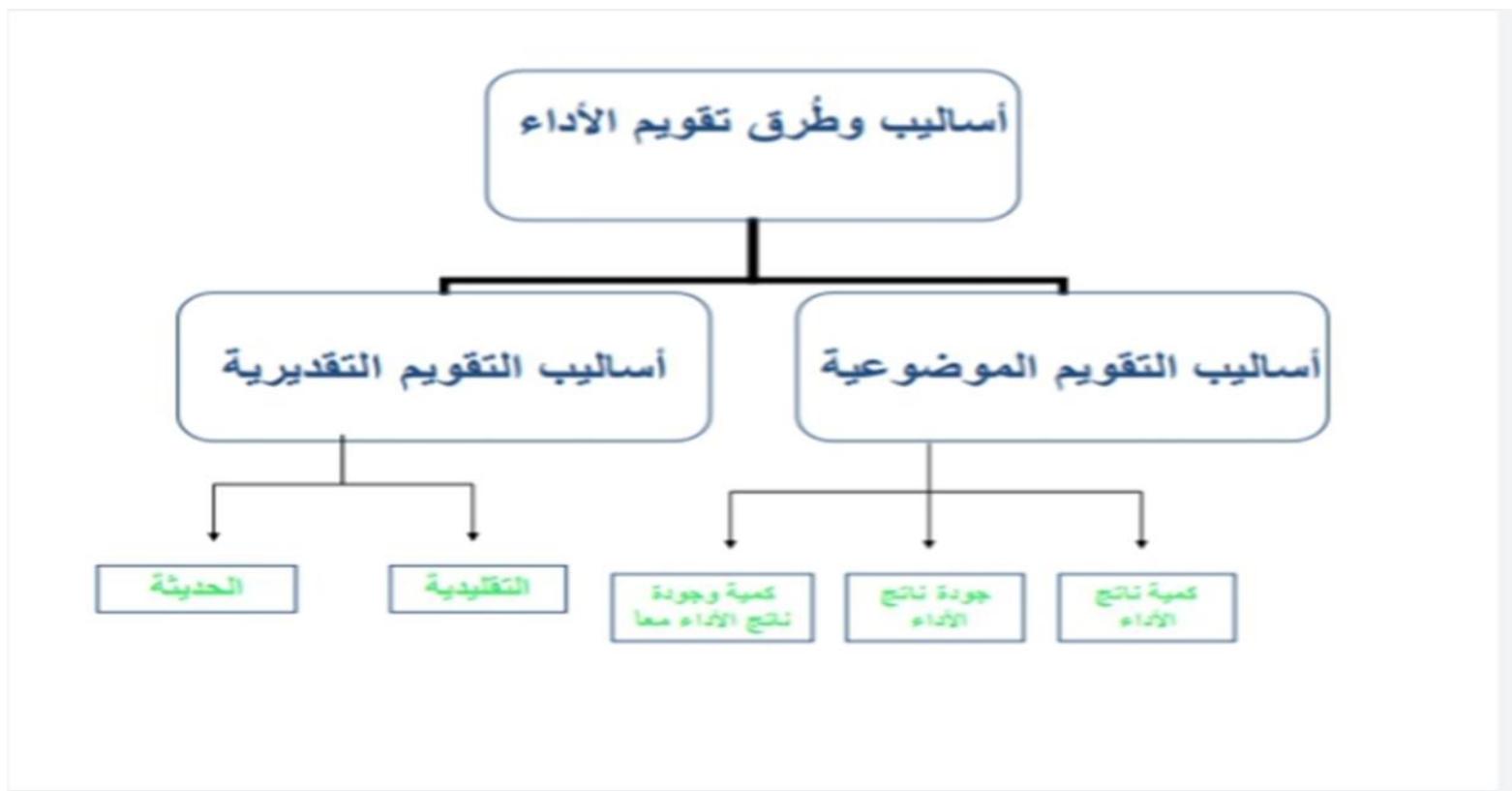
خطوات تقييم الأداء

- ١- تحديد المتطلبات والأهداف الخاصة بـ**تقييم الأداء الوظيفي**، وتشمل طبيعة الابتكار، وتحقيق التعاون بين المديرين والموظفين، ونوعية المهام المطبقة.
- ٢- اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ تقييم الأداء الوظيفي؛ حيث توجد العديد من الطرق المستخدمة في تقييم الأداء، ولا يمكن أن تُطبق طريقة واحدة لكافة أنواع المنشآت والوظائف، ولكن من الممكن استخدام أكثر من طريقة لتنفيذ التقييم الوظيفي في المنشأة الواحدة؛ إذ تختلف طريقة تقييم رؤساء الأقسام عن الطريقة المستخدمة مع الموظفين العاديين.
- ٣- توفير التدريب المناسب للمشرفين على تقييم الأداء الوظيفي؛ حيث يجب تقديم التدريب الكافي لكافة المشرفين على عملية تقييم الأداء؛ إذ يؤدي ظهور أي أخطاء إلى نتائج سلبية تؤثر على الموظفين.
- ٤- مناقشة المدير لطرق التقييم المناسبة مع الموظفين؛ من أجل تحديد العناصر التي سيتم تقييمها، والفائدة الناتجة عن عملية التقييم، وتأثير نتائجها على مستقبل الموظفين في المنشأة.

خطوات تقييم الأداء

- ٥- وضع معايير مقارنة بشكل مسبق؛ حيث يُعدّ الهدف من تطبيق تقييم الأداء الوظيفي هو متابعة طبيعة التزام كلّ موظف مع أساسيات العمل، والتي يتم تحديدها بناءً على معايير نوعية أو كمية، ووفقاً لأداء وسلوك الموظف في بيئة العمل.
- ٦- مناقشة كافة النتائج الخاصة في تقييم الأداء الوظيفي مع الموظفين؛ فقد لا يُناقش بعض المديرين النتائج المرتبطة بتطبيق تقييم الأداء الوظيفي، ولكن من حقوق الموظفين معرفة هذه النتائج؛ حتى يتمكنوا من إدراك جوانب الضعف والقوة الخاصة في أدائهم الوظيفي؛ من أجل تحديد الأساليب المناسبة لعلاج جوانب الضعف.
- ٧- تحديد الأهداف الخاصة في عملية تحسين الأداء الوظيفي في المستقبل؛ حيث يترتب على المدير تحديد كافة الجوانب الخاصة في التطوير والتحسين في المستقبل؛ مما يؤدي إلى زيادة كفاءة الأداء الوظيفي،
*ومن الأمثلة على هذه الجوانب (طرق اتخاذ القرارات، وكفاءة عملية الاتصال، والجوانب الفنية).

أساليب وطرق تقييم الأداء



أولاً- أساليب التقييم الموضوعية:

تركز أساليب التقييم الموضوعية على الأداء نفسه (الكم، النوع، أو الاثنين معاً) وعادة ما تتصف هذه المقاييس بالدقة ، إذ أن من السهولة قياسها لوضوح مخرجات الأداء وسهولة ربطها بأداء الموظف نسبياً.

١. **أسلوب كمية ناتج الأداء:** وفق هذا الأسلوب يتم مقارنة أداء الموظف بالمعايير الكمية المحددة سلفاً.

- من الأمثلة على هذا المقياس :
- عدد الوحدات التي تم إنتاجها .
- قيمة القطع المباعة في اليوم.
- عدد الصفحات المطبوعة في اليوم.
- عدد الفواتير التي تمت مراجعتها.
- عدد المعاملات التي تم إنجازها.

أساليب وطرق تقييم الأداء

٢. أسلوب جودة ناتج الأداء: يهتم هذا الأسلوب بتتحقق مواصفات معينة يتم تحديدها مسبقاً.

- متطلبات تطبيق هذا الأسلوب:

- يجب تحديد الجودة المطلوبة بدقة.

- يجب أن يكون هذا الأسلوب مشتقاً من أهداف العمل .

٣. أسلوب كمية وجودة ناتج الأداء معاً: يعتبر هذا من المقاييس المفضلة لأنه يجمع بين الجودة والكمية .

- من الأمثلة على هذا المقياس :

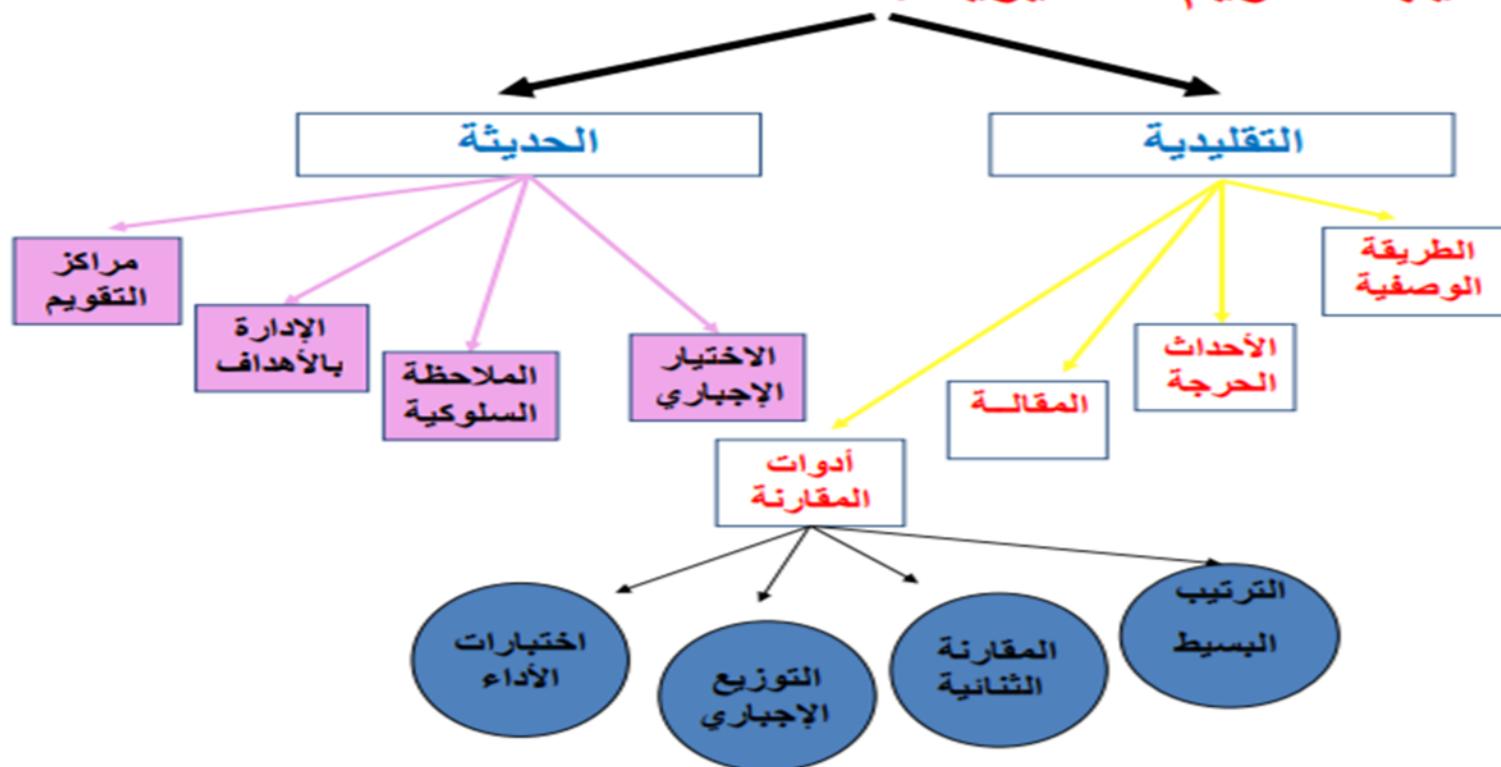
• عدد الوحدات غير المعيبة.

• قيمة المبيعات الصافية بعد طرح مردودات المبيعات.

• عدد الكلمات الصحيحة المكتوبة على الآلة الطابعة.

أساليب التقييم التقديرية

ثانياً- أساليب التقويم التقديرية :



الطريقة الوصفية

١- الطريقة الوصفية(سلم التقدير البياني):

- يتم تقييم أداء الموظف أو صفاتيه على خط متصل يبدأ بدرجة قليلة وينتهي بدرجة مرتفعة . كأن تكون الدرجات (ضعيف جداً، ضعيف، متوسط، جيد، جيد جداً، ممتاز).
- يجب أن يشمل هذا المقياس خصائص معينة تعبر عن عناصر تقييم الأداء مثل (كمية الإنتاج، جودة الإنتاج، الإبداع، الابتكار ، المعرفة بالعمل، التعاون.....الخ).

الأحداث المحرجة:

٢- أسلوب قائمة الأحداث المحرجة: يكلف المشرف بتسجيل سلوكيات العمل والأفعال غير العادية (الأساسية) التي يؤديها كل مرؤوس، سواءً أكانت هذه السلوكيات إيجابية أو سلبية وذلك بعد تصنيفها وفقاً للعناصر المحددة مسبقاً وعلى أساس ما يسجل من سلوكيات وأفعال كل مرؤوس يتحدد مستوى كفاءة المرؤوسين.

المقالة / أدوات المقارنة

٣- المقالة: - تتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل المشرف المباشر يصف فيها جوانب الضعف والقوة في الأداء ومهارات الأفراد إضافة إلى وضع الاقتراحات التطويرية لهم.

٤- أدوات المقارنة: وتنقسم إلى:

▷ أسلوب الترتيب البسيط:

حيث يقوم المشرف بترتيب جميع الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ ويكون الترتيب بناءً على إجمالي الأداء أو صفة معينة. غير أنه يمكن تدعيم هذا الأسلوب ببعض العناصر أو المعايير حيث يتم مقارنة مجموعة من الموظفين وترتيبهم بالنسبة لكل عنصر ويتحدد الترتيب النهائي على أساس مجموع المراتب المختلفة التي حصل عليها كل منهم على أنه يلاحظ بأن أفضل الموظفين هو الحاصل على أقل مجموع ويوضح الجدول التالي هذا الأسلوب.

أدوات المقارنة

«المقارنة الثانية»: يتم بموجب هذا الأسلوب مقارنة كل فرد بالأفراد الآخرين حيث تتم المقارنة بين كل فردٍ معاً بتحديد أيهما أكثر كفاءة ويكون عدد المرات التي اختير فيها الفرد هو الرقم الذي يحدد على أساسه الرتبة التي يمثلها بين الأفراد الآخرين.

مثال: إذا كان لدينا (٤) موظفين نريد أن نقيم أدائهم وفقاً لطريقة المقارنة الثانية يتم اتباع ما يلي : لنفرض أن أسماء الأفراد هي :

سعد، علي، محمد ، عادل

(عادل)، (علي)، (سعد / عادل) ، (علي/ عادل) ، (عادل) ، (عادل) /

وتم وضع دائرة حول الموظف الأفضل في كل مقارنة من المقارنات .

يتم تحديد الأفضلية والرتبة وفقاً لعدد المرات التي تم فيها اختيار الموظف بأنه الموظف الأفضل.

أدوات المقارنة

► **أسلوب التوزيع الإجباري:** مراحل تطبيق هذا الأسلوب كتابة أسماء الأفراد المطلوب تقويم أدائهم في بطاقة صغيرة (كل اسم له بطاقة) يقوم المشرف بتوزيع البطاقات على خمس مجموعات كالتالي :

* المجموعة الأولى: ضعيف

* المجموعة الثانية: أقل من المتوسط

* المجموعة الثالثة: متوسط

* المجموعة الرابعة: أعلى من المتوسط

* المجموعة الخامسة: جيد جداً

- فإذا كان لدى المشرف **عشرين عاملًا** في القسم فإنه يعطي اثنين منهم درجة جيد جدا وأربعة منهم أعلى من المتوسط وثمانية منهم متوسط وأربعة منهم أقل من المتوسط واثنين منهم ضعيف .

أدوات المقارنة

► أسلوب اختبارات الأداء:

الاختبارات النظرية

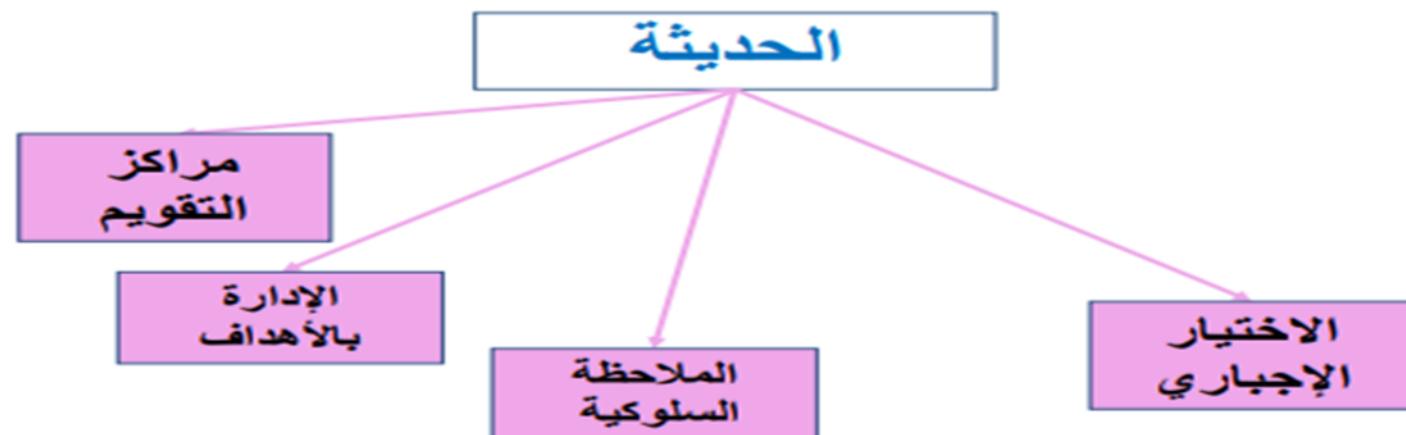
هي الاختبارات التي تهدف إلى قياس مدى معرفة الموظف بمحفوظاته الوظيفية وكلما كانت هذه الاختبارات مرتبطة بمحفوظاته العمل وطبيعته كلما كانت نتائجها دقيقة.

الاختبارات العملية

هي الاختبارات التي تهدف إلى قياس أداء الموظف أثناء قيامه بوظيفته لذلك فإنها تعطي نتائج دقيقة (مثل قياس أداء الطباعة).

أساليب تقويم الأداء الحديثة

ثالثاً- أساليب تقويم الأداء الحديثة :



١- أسلوب الاختيار الإجباري:

- يتطلب هذا الأسلوب من المقيم اختيار الصفة أو العبارة الأكثر انطباقاً على الفرد من زوج من الصفات وفي الغالب تكون كلا العبارتين تصفان سلوك الفرد وصفاً إيجابياً أو وصفاً سلبياً.

*مثال: نواحي إيجابية:

يتعلم بسرعة

يعمل بجدية وحرص

عمله ثابت ودقيق

دقيق الملاحظة.....

١-أسلوب الاختيار الإجباري:

نواحي سلبية:

- غالباً ما يتبع
.....
 - يتأخّر عادة عن العمل
.....
 - دائم الشكوى من أوقات العمل
.....
 - دائم الشكوى من رئيسه
.....
- وفقاً لهذا الأسلوب يجبر المُقيم على اختيار العبارة التي تصف السلوك الفعلي للموظف ثم تجمع التقويمات من قبل إدارة الموارد البشرية وتعطى لها الدرجات والتي لا تكون معروفة للمُقيم.

٢- مقياس الملاحظة السلوكية:

- يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء من خلال قيام المشرف بـملاحظة سلوك العاملين وترتيبهم على خمس أوزان لكل بعد ومن ثم يتم تجميع الدرجات التي حصل عليها الموظف بكل بعد من أبعاد العمل (كل متغير أو بعد يحتوي على موافق متعددة).

٣-أسلوب الإدارة بالأهداف (M.B.O):

يعتمد هذا الأسلوب على النتائج حيث يتم تقييم الأفراد على أساس ماتم إنجازه من قبلهم وليس على أساس كيفية الإنجاز.

-ويتضمن هذا الأسلوب خطوتين هما:

تحديد الأهداف: عند تحديد الأهداف يلتقي كل فرد برئيسيه ويتم تحديد الهدف المستقبلي بالاتفاق ويراعى في الهدف أن يكون محدداً وواضحاً وواقعاً وقابلً للقياس.

تقدير الأداء: يلتقي الرؤساء والمرؤوسين لمناقشة مدى التقدم في تحقيق الأهداف لكل فرد من العاملين ويتم تقييم الأفراد في ضوء الأهداف المحددة مسبقاً.

٤ - أسلوب مراكز التقييم:

- ✓ يستخدم هذا الأسلوب في تطوير وتقديم أداء المديرين حيث أنه يساعد الأفراد على تفهم نقاط ضعفهم ومعالجتها.
- ✓ والصفات الأساسية التي تسعى مراكز التقييم إلى قياسها تتضمن مهارات التخطيط والتنظيم والعلاقات الإنسانية ونوعية التفكير ومقاومة الضغوط والدروافع نحو العمل.
- ✓ والأسلوب المُتبَّع من قبل مراكز التقييم يكون بوضع العاملين في ظروف متشابهة لعملهم الفعلي ثم قياس درجة توفر الصفات في العاملين وتركز مراكز التقييم على أداء المرشحين للإدارات العليا.

أخطاء تقييم الأداء

١- أخطاء العزو الأساسية:

- الكثيرون يميلون إلى عزو السلوك إلى أسباب داخلية أكثر من عزوه إلى أسباب خارجية. فإذا تأخر الفرد عن الحضور للعمل فإن تفسير هذا الشخص كسول و مترافق وليس لكثافة حركة المرور وتأخر المواصلات. أي أن التفسير يحاول أن يلحق الأسباب بخصائص الفرد وصفاته. ولاشك أن هذا التفسير أحدى النظرة له خطورته في التنظيم لأن معناه إلصاق كل قصور أو تصرف سلبي بخصائص الأفراد وإهمال تفسير العوامل الخارجية المؤثرة .

٢- تأثير الظاهرة:

- وتشير إلى الموقف الذي يأخذ فيه الفرد انطباعاً عن شخص آخر ويصبح هذا الانطباع أساس الحكم عليه إيجاباً أو سلباً. وقد يأتي هذا الانطباع من خاصية معينة بحسن المظهر أو مشابه ذلك.

٣- التحيز للشبيه:

- ويتمثل في الميل نحو التقييم الإيجابي للشبيه. بمعنى أن الإنسان إذا كان يعتقد أن هذا الشخص يشبهه في كثير من النواحي فهو يميل إلى إعطائه تقديرات عالية (**التقييم الإيجابي له**) وإذا كان غير ذلك فهو يميل إلى إعطائه تقديرات منخفضة (**التقييم السلبي له**). وقد يكون هذا التشابه في قيم العمل أو العادات أو المعتقدات أو النواحي الديموغرافية (السن والنوع والجنسية وخبرة العمل.....الخ) ويمكن إرجاع هذه الخاصية جزئياً إلى ميل الناس للارتباط بالشبيه.

أخطاء تقييم الأداء

٤- خطأ في الانطباع:

ويعني الانطباع الأول عن الشخص. فإذا كان الانطباع الأول بأن الفرد شخص كسول ومنخفض الأداء فقد تستمر تلك النظرة حتى لو تحسن أداؤه. وبالعكس إذا كان الانطباع الأول عنه بأنه شخص مجتهد ومتفوق الأداء فقد تستمر تلك النظرة حتى لو تكاسل وأصبح منخفض الأداء.

٥- القولبة:

- أحياناً يعتقد الناس أن بعض أفراد الجماعات يشتركون في صفات أو خصائص سلوكية معينة مثل ما قد يقال عن أهل الريف أو عن من يلبسون نظارات أو السود أو ما شابه ذلك غالباً ما تكون الخصائص الملخصة بهم سالبة وقد لا يكون لها أي أساس من الصحة إلا أنها عموماً موجودة.

سادساً: التعويضات

- ما هي إدارة التعويضات؟

- تسمى أيضاً إدارة الأجور والمرتبات أو إدارة المكافآت وهي عبارة عن وظيفة إدارة الموارد البشرية بحث تحدد أنواع المكافآت التي تتناسب مع القوى العاملة حسب أدائهم للمهام المتنوعة داخل المؤسسة، بمعنى آخر هي التعويض الذي تحصل عليه الموارد البشرية مقابل مساهمتهم في الشركة.

وتقوم تلك الإدارة بوضع سياسات ومارسات دقيقة لتعويض العاملين حيث يتم رسم تلك السياسات بناء على مجموعة من العناصر مثل تقييم الوظائف، تغييرات الأجور والتعديلات وتطوير هيكل الأجور وصيانته، تحليل المشاكل التنظيمية ذات الصلة.

أنواع التعويضات في المؤسسات

- توجد أنواع متنوعة من التعويضات التي تعتمد لها أي مؤسسة ولكن توجد ثلاثة أنواع رئيسية يجب على أي منظمة توفيرها في مكان العمل لجذب الموارد البشرية والاحتفاظ بهم كالتالي:

التعويض المباشر: وهو الراتب الذي يتم دفعه للموظفين إضافة إلى المزايا الصحية المتنوعة التي توفرها المؤسسة لمواردها البشرية وبدلات الانتقال ومدفوعات الإجازات بحيث يتم دفعها على فترات منتظمة وباستمرار.

التعويض غير النقدي: وهي كافة الفوائد التي يتلقاها العاملون من صاحب العمل نتيجة التطوير الوظيفي أو فرص التقدم والاعتراف وظروف مكان العمل وغيرها.

التعويض غير المباشر: وهي كافة المزايا المعنوية التي تحصل عليها الموارد البشرية من المؤسسة كالكافيات والترقيات والتقدير فهي بمثابة اعتراف المؤسسة بجهود العاملين بها، الأمر الذي يحفزهم على أداء مهامهم بشكل أفضل.

الهدف من إدارة التعويض في المؤسسات

** الهدف الرئيسي من إدارة التعويضات هي تلبية كافة احتياجات الموارد البشرية داخل مكان العمل ومن أبرز أهداف تلك الإدارة ما يلي:

أولاً: جذب الموظفين المؤهلين

فكلما كان التعويض مناسباً للوظيفة كلما كانت فرصة التقدم للوظائف من قبل ذوي الخبرات والكفاءات كبيرة، وبالتالي تهدف تلك الإدارة إلى استجابة مستويات الأجور مع عرض وطلب الموظفين في سوق العمل.

ثانياً: الاحتفاظ بالعاملين الحاليين

مستويات التعويض القليلة وغير التنافسية تزيد من احتمالية دوران الموظفين لذا تسعى تلك الإدارة نحو توفير أجور تنافسية لحفظ على موظفيها.

ثالثاً: تحقيق العدالة بين الموظفين

فهي تضمن تعويضات عادلة للموظفين فهي تربط الأجر بالقيمة النسبية للوظيفة للحصول على أجر مماثل للشركات الأخرى في سوق العمل ليكون كافياً وملبياً لاحتياجات العاملين.

كيف يمكن للمؤسسات إنشاء إدارة تعويض فعالة تحقق احتياجات الموارد البشرية؟

- **كي تتشي أي مؤسسة إدارة فعالة للتعويضات يجب عليها الالتزام ببعض المتطلبات والمعايير التي تحقق لها ذلك وهي كالتالي:**
 - ١- **احرص على أن يكون التعويض مناسباً:** فيجب على الأقل أن يكون متفقاً مع الحد الأدنى للأجور في المناصب الحكومية.
 - ٢- **يجب تحديد أجر منصف:** فيجب أن يكون الأجر عادل ويتماشى مع خبرات الموظف ومهاراته وجهوده في العمل.
 - ٣- **التأكد من أن التعويض مقبول لجميع العاملين:** لأن حزمة التعويضات تولد للعاملين دافع العمل المنتج والفعال فلا بد من التأكد من مدى قبول العاملين للتعويض لضمان أداء أعمالهم بشكل أفضل.

في الأخير يمكننا القول بأن إدارة التعويضات الفعالة هي التي تحفز العاملين على العمل وتحسين أدائهم الأمر الذي سيعزز من إيرادات الشركة وزيادة كفاءتها.

سابعاً: الصحة والسلامة المهنية

- ماذا نعني بالصحة والسلامة المهنية؟

يقصد بالصحة والسلامة المهنية جميع الأنشطة والتدابير التي تتخذ لحماية العاملين داخل المنظمة من أي أخطار أو أمراض مهنية قد تصيبهم، ليس ذلك وحسب ولكن حماية جميع المتعاملين معهم، بالإضافة إلى سكان المنطقة التي توجد بها المنظمة، وذلك من خلال وضع برامج أمن وحماية لمنع الحوادث وإصابات العمل.

ويجدر الإشارة أن أخطار وأمراض المهنة لا تشير إلى الأمراض العضوية ولكن الأمراض النفسية أيضاً، وهي كثيرة في بيئة العمل والتي قد تنشأ بسبب ضغوط العمل أو طبيعة الوظيفة التي يشغلها الموظف.

لماذا تهتم إدارة الموارد البشرية بالصحة والسلامة المهنية؟

قد يتadar إلى أذهان البعض إن إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن ما يخص الموظفين من توظيف وتدريب وتقدير للأداء، أما صحتهم وأمراضهم والتي قد تكون بسبب إهمال الموظف أو العامل لنفسه وطريقة تنفيذه للمهام ليس من شأنها.

في حقيقة الأمر إن الاهتمام برأس المال البشري والذي هو أهم ما تملكه المنظمة هو من صلب عمل إدارة الموارد البشرية، فكيف لا تهتم بصحته وسلامته

الأسباب التي ألزمت إدارة الموارد البشرية بالاهتمام بالصحة والسلامة المهنية

أولاً: أسباب أخلاقية

إن الواجب الأخلاقي يحتم على المنظمة الاهتمام بالعاملين وحمايتهم من إصابات العمل والأمراض التي قد يتعرضون إليها تدريجياً بسبب تراكمات أداء العمل عبر الزمن، لا سيما وأن سبب نجاح المنظمة وإنتجيتها هم العاملين.

ثانياً: أسباب قانونية

تلزم التشريعات والقوانين المنظمة بتوفير كل وسائل الحماية والوقاية للعاملين فيها، حتى لا يتعرض أي منهم للخطر أو الإصابة، كما أن القوانين قد تلزم الشركات بالتأمين الصحي لموظفيها.

خاصة الأعمال التي تتطلب ألبسة خاصة أو أدوات حماية كالقفازات أو حامية الرأس أو الوجه، بالإضافة إلى تسهيل العمل بتوفير أجهزة تساعد العامل على تجنب العمل بيده أو بذل جهد مضاعف.

الأسباب التي ألزمت إدارة الموارد البشرية بالاهتمام بالصحة والسلامة المهنية

ثالثاً: أسباب اقتصادية

إن إصابة العاملين تشكل تكلفة على المنظمة تظهر في شكل تعويضات مدفوعة للعاملين أو أسرهم عند تعرضه للإصابة أو إعاقة أو ربما لا قدر الله الوفاة، بالإضافة إلى تكاليف الإصلاح أو الاستبدال لما تم إتلافه من أدوات ومعدات أو أجهزة.

وهناك تكاليف أخرى غير مباشرة مثل تكاليف الاختيار والتدريب للعامل الجديد الذي سيحل محل العامل المصاب والوقت الضائع في ذلك.

ما هي أنواع المخاطر والأمراض المهنية؟

أولاً: حوادث العمل:

حوادث العمل هي كل حادث يتم في العمل ويسبب في أضرار تؤدي إلى توقف العمل وإصابة العاملين أو إتلاف الآلات والمعدات الموجودة.

وبالتالي الحوادث التي تصيب العاملين يطلق عليها إصابات العمل، مثل الجروح التي يتعرض لها العامل أثناء أداء عمله أو لا قدر الله قد تسبب له عاهات دائمة.

ثانياً: أمراض المهنة:

أمراض المهنة هي الأمراض التي يصاب بها من يعمل في وظيفة معينة ويصاب بمرض سوء كان مرض عضوي أو نفسي، مثل إصابة مجموعة من العمال في محجر لتكسير أحجار البناء بمرض في الجهاز التنفسي نظراً لتلوث الجو في هذه المحاجر.

أو تعرض أحد موظفي البنك بوعكة صحية بسبب الضغط النفسي الذي يعانيه من كثرة مهام العمل التي يقوم بها ودقة التركيز التي تتطلبها الحسابات التي يعدها.

الصحة والسلامة المهنية

الخلاصة:

إن وظيفة الصحة والسلامة المهنية من الوظائف المهمة في المنظمة بما يضمن صحة وسلامة العاملين، كما يجب معرفة أنواع المخاطر وأسبابها وكيفية وضع نظام للصحة والسلامة المهنية.

التحديات المستقبلية التي تواجه إدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات مستقبلية كبيرة يجب عليها مواجهتها لإنتمام مهامها بأكمل صورة، وتمثل هذه التحديات في عوامل متعددة داخلية وخارجية يمكن أن تؤثر على عمل إدارة الموارد البشرية.

- تتمثل التحديات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية في ما يلي:

أمن المعلومات

يعتبر أمن المعلومات من أهم التحديات التي ستواجه إدارة الموارد البشرية في المستقبل من تطبيق التكنولوجيا على المعلومات، حيث تدور المخاطرة حول تأمين سرية المعلومات وسلامتها وتوافرها، والتي تتطلب برنامجاً متخصصاً ليناسب المخاطر التي تتعرض لها المنظمة. يأتي دور إدارة الموارد البشرية في تحليل مخاطر أنظمة المعلومات باستخدام تحليل مخاطر احتمالي، حيث تكون المخاطر مقياساً لاحتمال وقوع حدث والعواقب المرتبطة به على المنظمة.

تختلف ممارسات تقييم المخاطر بين الصناعات والتخصصات حتى داخل المنظمة نفسها من حيث تحديد المخاطر وتقديرها وتقييمها، حيث تحتاج المنظمة إلى اختبار مكونات الهجمات الفعلية مثل اختبار الاتصالات، لوضع خطوطاً أساسية للأمان

الاحتفاظ بأفضل الموظفين ومكافئتهم

يمثل الاحتفاظ بالأيدي العاملة الكفاءة، التي تم تدريبيها سابقاً وتنمية قدراتها ومواهبها، من أكبر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، حيث تتطلب ترقية الموظف الكفوء إجراءات عديدة من قبل إدارة الموارد البشرية، من حيث تخصيص ميزانية خاصة بترقية وتحفيز الموظف، وإجراء عمليات حديثة للترقية مثل الابتعاد عن الترقية على أساس الأقدمية غير الكفؤة لأداء المهام المطلوبة، إضافة إلى إرضاء الموظفين الذين لم يحصلوا على ترقية من جهة أخرى

وجود ثقافة عمل مرنّة وقيادة منفتحة

حيث أن الجيل القادر يفضل التواجد في بيئة عمل مرنّة ترتكز على النتائج النهائية، والحصول على أفضل إنتاجية بعيداً عن طرق العمل التقليدية التي تقيد مهاراتهم، بالإضافة لحاجة إدارة الموارد البشرية إلى ترسیخ ثقافة توافق مرن بالعمل وقيادة منفتحة تؤثر في إمكانية رفع معنويات العاملين خلال أداء أعمالهم.

التكيف مع الابتكارات

تواجه إدارة الموارد البشرية تحدياً كبيراً في خلق موظفين قادرين على التكيف مع الابتكارات الجديدة في عالم الأعمال، في ظل التطور المستمر للتكنولوجيا، حيث يتطلب ذلك التطور من إدارة الموارد البشرية إجراء تدريبات بشكل مستمر لمواكبة التكنولوجيا الحديثة، وما يتربّع عليها من إعداد ميزانية خاصة وايجاد الأوقات المناسبة، للحفاظ على درجة عالية من المنافسة مع الأسواق الخارجية.

استقطاب أفضل الموهوبين للمنظمة:

تعد عملية استقطاب وتوظيف أفضل الموظفين الموهوبين من أبرز نقاط القوة للمنظمات، حيث أن الاختيار الصحيح ووضع الموظف المناسب في المكان المناسب يهيئ عملية دخول المنظمة في أسواق المنافسة بسهولة وقوة، وبناءً على ذلك تبرز أهمية جهود إدارة الموارد البشرية في القيام بعمليات الإختيار المناسب للموظف الأمثل للوظيفة المطلوبة.

الولاء التنظيمي:

يعتبر عامل الولاء الوظيفي من العوامل التي أخذت حيزاً كبيراً من اهتمام خبراء الادارة، حيث أن الولاء الوظيفي يمثل عملية تبادلية بين الطرفين، وهنا يأتي التحدي الكبير في دور إدارة الموارد البشرية على العمل بجهد لتحفيز الموظفين وجعلهم يسعون للمحافظة على وظيفتهم وثباتهم في المنظمة، وجعل المنظمة المكان الآمن الذي يوفر للموظفين احتياجاتهم المهنية والاجتماعية.

الثورات العلمية والتقنية

مع انطلاق الثورة العلمية والثورة التقنية، أصبحت مهمة الموارد البشرية مختلفة من حيث تحديد الكم والكيف، حيث أن إحلال التقنيات محل الأفراد أدى إلى التقليل من الأعداد المطلوبة من العمال، بالإضافة إلى اختلاف نوعيات الخبرة المطلوبة والتأهيل اللازم ومستوى المهارات، ومن هذا المنطلق أصبح دور إدارة الموارد البشرية العمل على جمع هذه العوامل والتعامل معها للحصول على أكبر قدر من الكفاءة والفاعلية في العمل.

إدارة الجودة الشاملة

أدى ظهور إدارة **الجودة الشاملة** إلى اختلاف أساليب وأدوات التدريب والتنمية التي ترعاها إدارة الموارد البشرية للموظفين، حيث أن التطور الكبير في عالم الأعمال والتنمية يحتاج جهداً أكبر من جهة إدارة الموارد البشرية في تغيير سلوك الموظفين وطريقتهم في أداء عملهم.

تأثير العولمة على الموارد البشرية

* هناك عاملان تأثرا بالموارد البشرية هما:

١- الأجر:

حيث تضع كل دولة أنظمة لتحديد الأجر بشكل يضمن سد حاجات العمل الأساسية وتنظيم أساليب حمايتها والزيادات الطارئة عليها ضمن قاعدة الأجر الواحد للعمل الواحد دون تفريق كما يجوز ربط الأجر بالإنتاج على أساس حصول العامل على الحد الأدنى للأجر فإذا زاد انتاجه عن المعدل المقرر منح أجرًا إضافيًا عن الإنتاج الزائد.

٢- حق العمل:

- حيث تنص تشريعات العمل على أنه لكل مواطن قادر الحق في العمل المنتج الذي يمكنه من أن يكسب عيشه وأن يحيا حياة كريمة وعلى الدولة تهيئة فرص العمل عن طريق خطط وبرامج التنمية بما يضمن حق العمل لجميع المواطنين في سن العمل وهذا الالتزام الذي اعتمدته معظم القوانين العربية بدأ بالتراجع في ضوء تخفيف القيود المفروضة على التشغيل في تطبيق النصوص والتعليمات بدقة .

الخاتمة

إدارة الموارد البشرية أصبح عالماً واسعاً ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، حيث أصبحت إدارات الأعمال تسارع إلى مواكبة التحديات التكنولوجية والتنموية العالمية، فالعنصر البشري هو التحدي الأهم والأكبر على الإطلاق في نظر إدارات الموارد البشرية، فجميع التطورات التكنولوجية هي من صنع بشرى ويعود تأثيرها الأولي على الموظفين، وكلما زادت التطورات ازدادت مسؤولية إدارة الموارد البشرية لإشراكها مع موظفيها وتحقيق أكبر كفاءة وفاعلية ممكنة.