

إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)

إعداد / د. يزن تيم

yazantayyem@windowslive.com

00962 78 6866275

الفهرس

- ١ - ادارة الموارد البشريه
- ٢ - متطلبات الوظيفة
- ٣ - تصميم الوظيفة
- ٤ - تخطيط الموارد البشريه
- ٥ - استراتيجيه تخفيض العماله
- ٦ - الاستقطاب والاختيار
- ٧ - تقييم اداء الموارد البشريه
- ٨ - تدريب وتاهيل الموارد البشريه
- ٩ - ادارة الاجور
- ١٠ - بناء نظام للاجور
- ١١ - الحوافز
- ١٢ - فن التحفيز
- ١٠ - الترقية
- ١١ - كيف تكون مدير ناجح

تلعب الموارد البشرية دورا هاما ورئيسيا في التنمية كما يمثل الاستثمار فيها أعلى عناصر الاستثمار عائدا وأكثرها تأثيرا على عناصر الثروة الأخرى وكفاءة توظيفها. وتأتي أهمية الموارد البشرية من كون الإنسان محور كل نشاط ومبعث حيوية وفعالية كل الثروات وعليه يتوقف الكفاءة والنمو والتقدم وكيان المنظمة ولامحها وتفوقها والاستمرار والمنافسة

العنصر البشري :- هو جميع العاملين بالمنشأة على مختلف تخصصاتهم الفنية والعلمية والإدارية سواء كانوا في مواقع التنفيذ أو مواقع اتخاذ القرارات

● إدارة الموارد البشرية

هي الإدارة الخاصة باستقطاب واختيار ، تطوير ، تنظيم ، تقييم ، مكافأة وإدارة أعضاء المنظمة من الأفراد أو جهات العمل وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد من خلال رضاهم عن العمل وتحسين جودته وزيادة فاعليته وإنتاجية العاملين .

لذا تعتبر الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة البقاء والديمومة في النشاط والنجاح ، لذا لا توجد مؤسسة ناجحة دون إدارة موارد بشرية

● كفاءة + تحفيز = أداء

• اهمية الموارد البشرية

- ازداد في الآونة الأخيرة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وذلك يعود لسببين رئيسيين هما :

- زيادة وعي الإدارة العليا في المنظمة لأهمية العنصر البشري في المنظمة من أجل تحقيق أهداف المنظمة واستمرار النجاح .
- إهتمام الإدارة العليا بالتخطيط الإستراتيجي مما يجعلها تنظر الى الموارد البشرية باعتبارها من أهم العوامل الإستراتيجية في المنظمة لأنها تشكل مصدرا استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية.
- تكمن اهمية الموارد البشرية فيما يلي :-

- محور فاعلية كل نشاط
- تكلفة الموارد البشرية اعلى عناصر التكلفة
- كفأه الموارد البشرية يعوض ندرة الموارد
- تهتم بالموارد البشرية في المنظمة وهم الافراد
- تقوم بتطوير مهارات الافراد العاملين بالمؤسسة
- تضع الخطط المناسبة للتدريب
- تقوم بدراسه مشاكل الافراد ومعالجتها
- تختار الافراد المناسبين لشغل الوظيفة

• المراحل الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

○ رسالة المنظمة :

- إن تحديد رسالة المنظمة يتحدد بالإجابة على الأسئلة التالية :
- ما هي رؤيتنا المستقبلية للمنظمة.
- ما هي السلع و الخدمات التي ستنتجها المنظمة.
- ما هو مستوى الجودة لهذه السلع و الخدمات وما الغرض من المنظمة وسبب جودتها .
- ما هي الهيئة التي ستكون عليها المنظمة في المستقبل .
- وبعد الإجابة على هذه الأسئلة يتم تحديد رسالة المنظمة التي يجب ان تكون محددة وواضحة ، تبين من خلالها غاية المنظمة و مستقبلها و السلع التي تنتجها و نوعيتها و مستوى الجودة و ميفية التعامل مع عملائها الداخليين .

○ التحليل البيئي للمنظمة :

- نعني به تشخيص واقع المؤسسة وذلك بتحديد نقاط الضعف ونقاط القوة في هذه المؤسسة و ذلك من أجل تعزيز النقاط الإيجابية ومعالجة النقاط السلبية بهدف تخليصها أو إلغائها ، كما يتضمن تحليل البيئة الخارجية من المنافسة و الفرص المتوفرة من أجل استثمارها و الفئة المستهدفة .

○ تحديد الأهداف الإستراتيجية :

- وهي أهداف موجهة إلى الأمد البعيد وهي ترجمة لرسالة المنظمة و تحويلها إلى أهداف إستراتيجية ويجب أن تكون هذه الأهداف واقعية و قابلة للقياس كم أجل تسهيل عملية الرقابة.

• اهداف الموارد البشرية

هدف اجتماعى

المسئوليه الاخلاقيه والاجتماعيه فى تحقيق احتياجات الافراد و التحديات فى المجتمع مع المحافظه على تقليل الاثار السلبيه لها على التنظيم ومن امثله هذه الاهداف الالتزام بالقوانين والتشريعات وتنظيم العلاقه بين الاداره والنقابه .

هدف تنظيمى

تحقيق الفاعليه التنظيميه، حيث ان الاداره ليست هى النهايه فى حد ذاتها بل هى وسيله لمساعد التنظيم من امثله هذه الاهداف العلاقات بين الاداره والعمال , الاختيار , التخطيط والتدريب .

هدف وظيفى

مراعاة المستوى التنظيمى للمنظمه واشباع حاجاتها بدون زياده او نقص ومن امثله هذه الاهداف التقييم والتعيين

هدف الافراد

مساعدته الاشخاص فى تحديد اهدافهم الشخصيه وذلك للحفاظ عليهم وتخفيفهم لبذل مزيد من الجهد وزياده درجه ولائهم وانتمائهم ومن امثله هذه الاهداف المكافآت والحوافز.

ويمكن تلخيص تلك الاهداف فيما يلى

○ المشاركة وتتمثل فى :-

- استقطاب واختيار الموارد البشريه القادره على تحقيق اهداف المؤسسه

- التعريف بالمؤسسه بشكل سليم بحيث يرغب طالب العمل فى الانضمام

للمنظمه

- الاحتفاظ بالافراد الناجحين فى عمله الاختيار

- استقرار الايدى العامله فى المنظمه

○ الفاعليه:- وهى جعل القوى العامله تنجز ما يطلب منها بنجاح ,وهى

مرتبطه بعدة عوامل منها

- تحفيز الافراد

- تطوير قدراتهم ومهاراتهم

- مدهم بمهارات جديده والمواد الكفيله لتحقيق ذلك.

- مساعدتهم على التوصل الى الاداء المرغوب فيه .

● ما هو التحدى الذى يواجه إداره الموارد البشريه ؟

- كيفيه بناء التنظيم فى ضوء المتغيرات السريعه

- تعقيد العمليه الانتاجيه يتطلب تنميه مهارات جديده واتباع طرق جديده

فى الاختيار والتعيين

- الانضباط والرقابه والسيطره على العمال

- الزياده فى معدل التغير التكنولوجى والاقتصادى وظهور ثورة المعلومات

• ما هي وظائف إدارة الموارد البشرية

○ تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وهيكل الاجور
حيث يمثل هيكل العماله وصف وبيان حاله العماله الموجوده فعلا فى المنظمه من حيث الملامح الرئيسيه والصفات والسمات التى تميز هذه العماله، ومن خلال هيكل الاجور يتم تحديد القيمه والاهميه النسبيه لكل وظيفه وتحديد اجرها وتقدير الدرجات الاجريه للوظائف مما يضمن اداره سليمة لنظام الاجور، كذلك متابعه التوصيف الوظيفى والتأكد من انطباق بطاقات التوصيف على ما يقوم به شاغل الوظيفه والسعى لتعديل هذه البطاقات وتطويرها تحديثها والتعرف على الانشطه الهامه المكونه للوظيفه وتحديد المسؤوليات الملقاه على عاتقها ومن ثم تصميم الوظيفه وتحديد مواصفات من يشغلها .

○ تخطيط القوى العامله

لتلبيه احتياجات المنظمه من انواع واعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسه من العاملين وتحديد ماهو معروف ومتاح منها والمقارنه بينها لتحديد صافى العجز والزياده والتنسيق مع الإدارة فيما يختص بتوزيع القوى العامله و إعداد الموازنة التخطيطية للوظائف .

○ الاختيار والتعيين

حيث تهتم الاداره بالبحث عن العاملين فى سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصيه وذلك لوضع الفرد المناسب فى المكان المناسب ،حيث يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة ثم الأعداد لأختبار المتقدمين للتعيين وأعداد المذكرات الخاصة بهم .

○ تقييم الاداء وتصميم انظمه الحافز

وذلك للتعرف على الكفأه العامه للعاملين والتعرف على اوجه التطور فى الاداء ومعرفة اسباب وضعف الاداء وتخطيط التطور المهنى للموظف ومدى جاهزيته للنقل او الترقية وعلى اساسه يمكن ان تقرر المكافاه او زياده الراتب , كما انها تقلل من تدمير العاملين من التفرقة وتعطيهم الاحساس بالعداله.

كذلك الحافز الذى يعنى منح مقابل عادل للاداء المتميز , ويمكن تحفيز العاملين على الاداء الجماعى فتظهر الحوافز الفرديه والجماعيه والحوافز على اداء المنظمه ككل , كما يمكن منح مزايا عينيه مثل المعاشات والتأمينات الخاصه بالمرض , كما يمكن تقديم خدمات للعاملين فى شكل خدمات ماليه واجتماعيه ورياضيه وتمتد الى الاسكان والمواصلات .

○ صرف الرواتب والاستحقاقات :- إعداد كشوف إستحقاقات العاملين من مرتبات وبدلات وأجور إضافية وحوافز وغيرها وإمساك السجلات الخاصة بها .

○ تسجيل الاجازات والسلف :- وذلك من خلال الطلبات المعده لذلك

○ وضع قواعد منظمه للثواب والعقاب

○ انتهاء الخدمه والتسويه النهائيه :- إعداد مشروعات قرارات إنهاء الخدمة سواء بالفصل أو الإستقالة او بلوغ السن وإخطار الجهات المختصة بها. والقيام بمقابله الخروج لمعرفة المشاكل الخاصه بالعمل وتقليل سوء الفهم عندما يترك الموظف العمل لمنع اى اجراء قانونى محتمل من قبل الموظف التارك ضد الشركه.

○ دراسه شكاوى العاملين فيما يتعلق بالاعمال المنوطه وتقديم المقترحات حيالها للمسئولين .

○ تنظيم وحفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة إستيفاء السجلات وملفات

العاملين

- إعداد مشروعات القرارات الخاصة بالتعيينات ومنح العلاوات و الترقيات والإجازات والجزاءاتالخ
- إعداد المذكرات ومشروعات النقل والندب والتعيين للساده العاملين وإعداد التسويات التي تطرأ على حالتهم .
- التحقق من تنفيذ القوانين واللوائح والقرارات الخاصة بنظم العاملين والتأمينات الإجتماعية والجزاءات والمكافآت والعلاوات .
- إعداد تقارير الكفاءة الدورية في المواعيد المحددة تمهيداً لعرضها على لجنة شئون العاملين .
- الإشراف على عمليات حضور وإنصراف العاملين وإعداد المذكرات الخاصة بهم في هذا الشأن .
- تطبيق أحكام قانون التأمين الإجتماعي وجميع القوانين والقرارات والمنشورات المعدلة والمكملة له .
- إعداد وإستيفاء ملفات التأمينات الإجتماعية للعاملين الذين تنتهى خدمتهم
- تسوية معاشات ومكافآت العاملين الذين تنتهى خدمتهم وإرسال ملفاتهم إلى هيئة التأمينات الإجتماعية لإتمام التسوية .
- أعداد كشوف تسديد الإشتراكات الشهرية الخاصة بالعاملين للهيئة العامة للتأمينات الإجتماعية .
- مباشرة إجراءات أصابة العمل طبقاً لقانون التأمين الإجتماعي والقرارات المنفذه له .
- إتخاذ الإجراءات الخاصة بسفر العاملين إلى الخارج
- العمل على توفير بيئه امنه ومستقره مع توفير عوامل السلامه والصحه المهنيه اللازمه للوقايه من اخطار الحوادث والاصابات

• الفرق بين الموارد البشرية والشئون الإدارية

تختلف المهام الرئيسية المناطة بإدارة الموارد البشرية والشئون الإدارية من مؤسسة لأخرى ويرجع ذلك لأسباب عدة من بينها حجم النشاط وطبيعة عمل المؤسسة والفكر السائد لدى الإدارة العليا وغيرها، فبعض المؤسسات تفصل بين الوظائف التالية (شئون الأفراد، الشئون الإدارية، التدريب) ، حيث تجد في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم تجمع فيما بينها تحت مسمى إدارة واحدة بينما في المؤسسات الكبيرة يتم تأسيس إدارة واحدة أو أكثر لكل وظيفة رئيسية بهدف التركيز في الأعمال المناطة بها وتقييم الأداء ، ويمكن القول أنه يتعين على كل مؤسسة تقديم جميع الوظائف الرئيسية بما يتناسب معها

○ وظائف الشئون الإدارية

- الخدمات المكتبية: الطباعة والتصوير، والمطبوعات، الملفات، الاشتراكات بالصحف والمجلات، والمكتبة.
- الاتصالات والنقل: البريد والمراسلين، الهاتف، الفاكس والبريد الإلكتروني، النقل، السفر.
- خدمات المرافق: المكاتب والإسكان، التأمين على الممتلكات، الأمن والسلامة، الصيانة والتنظيف، الكافتيريا.
- الرقابة على العهد الشخصية بحوزة الموظفين: تسليم واستلام العهد والجرد، وإخلاء الطرف.
- خدمات المشتريات: متابعة عملية الشراء، وتنفيذ الشراء، والإشراف على استلام وتسليم المشتريات إلى الجهة المعنية، والمطابقة.
- التنسيق مع مراكز التدريب: متابعة الاتصال، طلب مادة الدورة والسير الذاتية للمتدربين، تفاصيل الدورة، التكلفة وغيرها.....

الفرق بين الموارد البشرية و شؤون الموظفين

أولا : من حيث السياسة والتوجه

- شؤون الموظفين تميل للانحياز لمصلحة رب العمل حتى ولو على حساب العامل ، فوفقا للمفهوم القديم العاملين هم عنصر من عناصر الإنتاج
- الموارد البشرية فهي ترى وفقا للمفاهيم الحديثة فى إدارة الأعمال أن العنصر البشرى هو أهم عنصر فى المؤسسة وينبغى الإهتمام به حتى يحصل على حقوقه كاملة بل وزيادة من حيث محاولة الإرتقاء به من خلال التدريب والتحفيز والتقييم بل والترفيه

ثانيا : من حيث نطاق الاختصاص

- شئون الموظفين تقتصر على مباشرة الأعمال اللازمة لتسيير ومتابعة اداء الموظفين لواجباتهم و حصولهم على واجباتهم
- أما الموارد البشرية فبالإضافة الى مهمة شئون الموظفين فهي تشمل نطاقا أوسع يصل الى التخطيط الإستراتيجى للمؤسسة
- وقد توجد عدة اقسام بداخل ادارة الموارد البشرية (على سبيل المثال وليس الحصر):

- قسم شئون الموظفين
- قسم العلاقات الحكومية
- قسم التدريب

إدارة الموارد البشرية	شؤون الموظفين	مجال المقارنة
يشارك في التخطيط الإستراتيجي وتنسق بين خطة الموارد البشرية و الخطة الإستراتيجية تهتم بالجميع	تشارك في التخطيط التنفيذي وتضع خطط التنفيذ (لا تشارك بالتخطيط الإستراتيجي) تهتم فقط العاملين و الموظفين	صياغة الإستراتيجية ووضع الخطط
صلاحية تنفيذية	صلاحية استشارية	الصلاحية و المكانة في المنظمة
في أعلى الهيكل التنظيمي	ثانوية بالنسبة للإدارات الأخرى	المكانة بالهيكل التنظيمي
في كل القرارات بما فيها الاستراتيجية	فقط القرارات التنفيذية	القرارات
طويل الأجل	قصير الأجل	المدى الزمني
تهتم بجميع العمال بما فيهم المدراء	تهتم الموظفين و العمال	العمل

متطلبات الوظيفة

تتمثل فى المتطلبات الاساسيه للوظيفة فى المهام والواجبات والمسئوليات التى تشتمل عليها

تحليل الوظيفة

تعرف عملية التحليل والتوصيف بأنها العملية التى تتضمن معلومات تتعلق بالوظيفة المطلوب تحليلها وتصنيف هذه المعلومات للوصول إلى وصف تفصيلى للأهداف والخصائص والمهام والمسئوليات الخاصة بكل وظيفة ، وكذلك الظروف التى تؤدى فيها هذه الوظيفة ، وأيضا الصفات والخصائص المطلوب توفرها فى الفرد الذى سيشغل هذه الوظيفة من حيث الخبرة والمهارة ، والخصائص الشخصية ..

وهناك بعض الاصطلاحات التى ترتبط بتحليل الوظيفة .

١ - وصف الوظيفة :-

وهو تحديد الاعمال والمهام والواجبات التى تشتمل عليها الوظيفة ,واهم محتوياتها

- اسم ولقب الوظيفة
- القسم او الاداره التابع لها الوظيفة
- معلومات عن الوظيفة
- الهدف من الوظيفة
- الاعمال والواجبات
- المسئوليات على الافراد كـ الاموال ,الالات و التبعية ...

- الظروف المادية والاجتماعيه للوظيفه (البيئه التى يؤدى فيها العمل
بمعنى هل الوظيفة داخل التنظيم ام خارجه ثابتة ام متغيره؟ ,هل يتم العمل
بنظام الورديات ام لا ؟)

- التدريب والتعلم وذلك لتاهيل الافراد الجدد لشغل الوظيفة
- شروط الاستخدام مثلـ الاجور والمرتبات ,ساعات العمل ,الاجازات
- فرص الترقى والسلم الوظيفى

• اهميه الوصف الوظيفى

- تقييم الوظيفة : يعتبر الوصف الوظيفي الأساس المتين الوحيد لتحديد القيمة
النسبية للوظائف داخل المؤسسة.

- تحديد راتب الوظيفة : ويستخدم أيضاً في تحديد المرتبات والأجور.

- التوظيف : كما أن الوصف الوظيفي يعتبر ضروري في عمليتي تعيين
واختيار الموظفين حيث أنه يساعد فى الإعلان عن العمل وقياس قدرات
الأفراد لتحقيق متطلبات العمل وفي إطلاعهم كاملاً على متطلبات العمل
وفي تحديد دافعيتهم نحو تنفيذ الأعمال.

- تقييم الأداء : وأيضاً يعتبر الوصف الوظيفي أداة مفيدة للمدير عند تقييمه
لأداء موظف في موقع العمل، فداء الافراد يرتبط بتحقيق اهداف محدد
مرتبطه بوظيفتهم فلا بد من تحديد نوعية الاداء المطلوبه والسلطات
والمسؤوليات المرتبطة بها.

- التدريب : كما يمكن أن يكون أيضاً الأساس في تخطيط التدريب.

- تطوير الإدارة :- كما يمكن أيضاً أن يوفر وصف الوظائف خطط أكبر
لتطوير الهيكل التنظيمي للمنظمة.

- تحديد العلاقات بين الوظائف المختلفه بالمنظمه بهدف تحديد العائد المادى
الذى يقابلها

- وضع انظمه موضوعيه للترقى

وعندما تهم بكتابة توصيف لعمل أو وظيفة بشرية ، يجب أن تتنبه إلى أهمية وضوح وصف العمل واحتوائه على جميع النقاط اللازم استيفائها لتناسب مع المتقدم ويتناسب المتقدم معها، وهذا بالتأكيد يوفر عليك وعلى المتقدم الوقت فلا تضطر لاستقبال من لا تتوافق مؤهلاته مع التوصيف الوظيفي المطروح.

أهم ما يجب أن ينطوي عليه توصيف العمل أو التوصيف الوظيفي؟

ينبغي أن يمثل التوصيف الوظيفي، أو توصيف العمل بوضوح و دقة المسؤوليات و المهام التي تتطلبها الوظيفة و أن يبين المؤهلات الأساسية لها وما تتطلبه من ثبوتيات أو مهارات معينة، وإذا كان بالإمكان الصفات التي تعتبر ركيزة للإنجاز المتفوق في العمل .

إن المؤهلات العلمية و الخبرة من المجالات التي قد يمارس فيها التمييز عن غير قصد ولذلك ينبغي الحرص على أن تكون المؤهلات العلمية ضرورة واقعية للوظيفة . فإذا ما تبين أن أحدهم يمتلك من الخبرة ما يؤهله لشغل المنصب الوظيفي ولكنه يفتقد لشهادات علمية معتمدة، عندها ينبغي تعديل التوصيف الوظيفي و لتجنب التمييز العُمري ينبغي أن لا تتضمن مدة الخبرة مدة معينة

نموذج عن توصيف عمل:

- مسمى العمل : كبير كتبة البريد.
- القسم : عمليات.
- التبعية لـ : مشرف الخدمات البناء .
- الهدف من الوظيفة : الإشراف على طاقم مكتب البريد و التواصل مع المستويات الإدارية كافة بشأن البريد و توزيعه.

• الأعمال والواجبات:

- الالتزام بالإجراءات المعتمدة للاستلام و التسليم.
- فرز وتوزيع البريد في أوقات محددة.
- صيانة آلات النسخ و الفاكس و عدّادات البريد.
- طلب و تخزين و توزيع الإمدادات.
- تسيير جميع شؤون الأعمال الخارجية للتخزين و اللوازم و تقييد طلبات الإدارة.
- توثيق السياسات و الإجراءات الحالية إلى جانب تنفيذ إجراءات جديدة للتطوير.
- الإشراف على استخدام سيارة توصيل خارجية عند الحاجة.
- التأكد على الدوام من توفير الماء و الورق للزبائن.
- التشاور و التعاون مع :مشرف خدمات البناء، طاقم مكتب البريد، الإدارة في جميع المستويات

•مدة الاستخدام 12:شهر.

•المؤهلات:

- التفهم التام لاحتياجات الزبائن
- مهارات تنظيمية جيدة
- القدرة على رفع 25كجم على الأقل
- خبرة إشرافية في بيئة مكتب بريد الشركات
- سجل جيد في قيادة السيارة

ملاحظات إضافية:

لا تعتمد في وضعك لتوصيف العمل على تاريخ هذا العمل (وصف سابق مثلاً)،
فأنت بصدد كتابة توصيف حديث، أي أنه يتوجب عليك التركيز على ما ينبغي أن
تكون عليه الوظيفة في ضوء الاحتياجات الحالية للمنظمة و أهدافها على المدى
البعيد.

العمل الموكل للمتقدم هو ماسيقوم به الموظف في موقع العمل؛ أما المؤهلات فهي المهارات و الصفات والشهادات التي يحتاجها في تنفيذ كل عمل. وضّح المهام و المسؤوليات الفعلية المتعين القيام بها قبل التفكير في الصفات الخاصة المطلوبة في من يقوم بها.

إن توصيف العمل الجيد هو أكثر من مجرد سرد عشوائي للمهام و المسؤوليات التي تتطلبها الوظيفة. يجب أن يكون مرتباً حسب الأولويات. ثبوتيات الاعتماد (مثل الشهادات و الإجازات) ضرورة أساسية في بعض الوظائف و ما ينبغي أن تركز عليه هنا هو جدوى هذه الثبوتيات التي تتطلبها و دورها في قدرة المتقدم للوظيفة على تقديم أداء رفيع .
يجب أن يكون العمل الموصّف عملاً واقعياً يمكن القيام به . فعندما تقوم بتجميع مهام عديدة في توصيف وظيفة أو عمل واحد عليك التأكد من أنك لا تُفصّل وظيفة لا يوجد من يقدر على القيام بها.
استخدم عبارات محددة واضحة .و على سبيل المثال نورد العبارات المقارنة التالية:

• عبارات عامة:

- ذو خبرة بالحاسب

- مهارات اتصال جيدة.

- القيام بالواجبات التشغيلية اليومية.

• عبارات محددة :

- مهارة ببرامج وورد، إكسل، كويك بوكس.

- القدرة على توصيل المعلومات الفنية إلى غير المتخصصين.

- استلام و فرز و توثيق التقارير الشهرية لحركة العمالة.

•ملاحظة هامة:

غالباً ما يعتبر توصيف الوظيفة و ثقةً قانونية .أية إشارات إلى العنصر أو اللون أو الدين أو السن أو الجنس أو بلد المنشأ أو المواطن أو الإعاقات الجسدية أو العقلية هي مخالفةً للقانون

• محتويات وصف الوظيفة

- واجبات العمل (اليومية ، الدورية ، غير الدورية)
- المسئوليه (تجاه اتخاذ القرارات ، الاشراف على الاخرين ، العدد والالات ، تجاه سلامة الاخرين ، السريه)
- القدرات الذهنيه (التعليم ، التدريب ، الخبرة)
- القدرات الجسمانيه (الوقوف ، الجلوس ، الانحناء)
- ظروف العمل الماديه (الرطوبة ، الحراره ، الضوضاء ، الغازات ، الشحوم)

٢ - خصائص الوظيفة :-

والتي توضح المهارات والاتجاهات المطلوبه للوظيفة للمساعد في مقارنه الوظائف بالوظائف الاخرى ,ومن اهم هذه الخصائص

- العمل :- وهو الاعمال والمهام التي تحتوى عليها الوظيفة طبقا لوصف الوظيفة

- المعارف :- وهى المعارف المختلفه المطلوبه لاداء الاعمال والمهام مثل المعرفة الفنيه ,المهنيه ,الادبيه ...

- المهارات :- لتحقيق الاداء المطلوب لكل عمل مثل الذكاء ,المهارات اليدويه

- الاتجاهات : وغالبا ما تكون اتجاهات اجتماعيه مثل الحاجه لتحقيق الامن والسلامه فى العمل

٣ - خصائص الفرد :-

والتي تحدد الفرد المثالي من حيث النواحي البدنيه والعقليه , وهناك خطه السبع نقاط , (البروفيسور روجر) والتي يجب توافرها فى الفرد شاغل الوظيفه وهى .

- المتطلبات الجسمانيه والبدنيه مثل— الصحه , المظهر العام , القدره على السمع , القدره على النطق

- المؤهلات مثل— المؤهلات العلميه , المعرفه , التدريب

- الذكاء مثل— مستوى الذكاء العام والقدره على استخدامه.

- استعدادات وقدرات خاصه مثل— القدره الفنيه , يدويه , التفاعل مع الارقام , الحديث.

- الاهتمامات :- فنيه , اجتماعيه , رياضيه

- خصائص الشخصيه الاتزان , الاعتماديه , الاستقلاليه , الدوافع

- الظروف الشخصيه الالتزامات الشخصيه والعائليه .

• اهميه تحليل الوظيفه :-

○ اختيار افراد جدد :- من المهم ان تتوافر لدى المنظمه المعلومات عن الوظائف الشاغره والمراد تعيين قوى عامله بها , وكذلك الاشتراطات والمتطلبات الاساسيه الواجب توافرها فى شاغل الوظيفه , وذلك لاختيار افضل المرشحين بمعنى (وضع الرجل المناسب فى المكان المناسب)

○ ارشاد وتوجيه العاملين الجدد :- يساعد على توفير المعلومات والحقائق عن الوظائف امام الافراد الجدد الذين سوف يقومون بشغل هذه الوظائف والاطار الذى سوف يعملون فيه لتحقيق اهداف الوظائف التى يشغلونها

- اكتشاف مهارات العاملين الجدد :- ونقاط الضعف للعمل على تلافيها او الاستغناء عنهم فى فتره الاختبار
- التدريب والتنمية الاداريه :- يتم القيام بدراسه كامله لمواصفات الوظيفه التى يشغلها الفرد المراد تدريبه لمعرفة هل هو فى احتياج الى تدريب ام لا ؟ او بدراسه مواصفات الوظيفه التى سيتم نقل او ترقية الفرد اليها لتحديد ماهى المهارات والمعرفه والاتجاهات الاساسيه الواجب توافرها قبل نقله او ترقيته
- فيما يتعلق بمعدلات دوران العمل :- يؤدى تحليل الوظيفه الى علاج واكتشاف ارتفاع معدل دوران العمل للعاملين ,ومن اسباب ترك العمل - ان العامل غير كفء للقيام به - تغير ظروف الوظيفه - ظروف البيئه والتلوث الذى يتعرض له العامل
- فيما يتعلق بتخطيط الموارد البشريه :- وذلك لتقدير العرض والطلب من القوى العامله ,من خلال دراسه طبيعه الوظائف وتحليلها لمعرفة نوعيه وحجم الافراد المطلوب الاستعانه بهم او الاستغناء عنهم فى الفتره المقبله
- فيما يتعلق بسياسه الاجور والمرتبات :- وذلك من خلال تحديد الاجر المناسب لكل وظيفه
- فيما يتعلق بتحقيق معدلات الاداء :- من المعروف انه لقياس الاداء فإننا نقوم بدراسه لطبيعته الاعمال المطلوب ادائها وتحديد الزمن اللازم لاداء كل جزء وعنصر منها

• مراحل تحليل الوظيفة :-

1-مرحلة الاعداد والاستشاره :-

وذلك للأسباب التاليه:

- الالمام بالهيكل التنظيمى والمناخ السائد داخل المنظمه
- التعرف على حقيقه اهداف الاداره من وراء تحليل الوظيفة
- عرض ومناقشه الطرق المختلفه لجمع المعلومات اللازمه
- الاستعداد لمقابله الافراد الذين سوف يتم تحليل وظائفهم

٢- مرحله التجميع الفعلى للبيانات

هناك عده طرق لجمع البيانات :

أ - الملاحظه الشخصيه المباشره

- من خلال ملاحظه اداء العمل وتدوين الملاحظات المختلفه فى الاستثماره المعبده لذلك , لتحديد النقاط التى تريد ايضاحا من جانب شاغلى الوظيفة او رؤسائهم اثناء عمليات المقابلات الشخصيه , لكن لهذه الطريقه بعض العيوب
- تستغرق فتره زمنيه طويله
 - شعور الفرد شاغل الوظيفة بانه تحت المراقبه
 - تقل فاعليه الملاحظه الشخصيه كلما كانت الوظائف المطلوب ملاحظتها ذات طبيعه اداريه وليست يدويه .

ب المقابلات

- من خلال مقابله شاغل الوظيفة المراد تحليلها ورئيسه المباشر لاعطاء تصورهما عما تشتمل عليه الوظيفة ولنجاح المقابله الشخصيه لابد من وجود عده اعتبارات

- إعداد الافراد الذين سوف يقومون باتمام المقابلات من خلال توافر خبره والمهاره فى اسلوب المقابله .
- ان تكون المقابله واضحه الهدف، ان تكون الاسئله بشكل مسلسل و منطقى وبطريقه تجذب انتباه الشخص الذى يقابله
- ان يكون لدى الفرد القائم بالمقابله القدره والخبره على اكتشاف جوانب التحيز الشخصيه فى حديث الشخص المقابل

ج - المذكرات او اليوميات

وذلك بإعداد مذكره يوميه صغيره تحتوى على عديد من البنود والعناوين الخاصه بتحليل الوظائف وتوصيفها، ويطلب من شاغلى الوظيفه بتسجيل الاعمال التى يقومون بها تحت العناوين المعده لذلك ,ومن اهم مميزات تلك الطريقه

- اعطاء صورته دقيقه وواضحه عن الوظيفه
- توفير الوقت على القائم بعمله البحث حيث ان التسجيل والملاحظه سوف تكون عن طريق شاغلى الوظيفه .
- يمكن ان تستخدم كاساس جيد وسليم لاتمام المقابلات الشخصيه .

د - الاسقتضاء (الاستبيان)

حيث يعد الباحث مجموعه من الاسئله المطلوبه الاجابه عليها ويوجهها بدون تحيز الى جميع الاطراف التى يريد سؤالها ,ويجب ان يستخدم الاسئله المفتوحه لضمان استرسال المستقصى منه فى سرد الحقائق والبيانات عن الوظيفه

٣- اعداد النماذج النهائية

يتم بعد ذلك اعداد النموذج المبدئى ومناقشته مع الرئيس المباشر وشاغل الوظيفة للتأكد من مطابقته للواقع العملى , والتأكد من صحة البيانات التى تم التوصل اليها, ثم بعد الانتهاء من المناقشه يتم اعداد النموذج بشكل نهائى والحصول على موافقه الاداره العليا واعتماد التحليل الذى تم اعداده للوظيفه

• ماهى شروط نجاح تحليل الوظيفة ؟

- التأييد من جانب المنظمه
- تحويل الوصف الى شكل كمى ورقمى مثلـ السن , سنوات خبره
- التمهيد للعاملين حول طبيعه هذه الدراسات والفائده التى تعود عليهم من اتمام تحليل وتوصيف الوظائف
- حسن اختيار واعداد الاشخاص القائمين بعملية تحليل الوظائف
- التوقيت الزمنى المناسب : للحصول على الفائدة الحقيقية من عملية التوصيف، يجب أن يكون حديثا بحيث يتماشى مع متطلبات الوظيفة الحالية ، فالتوصيف القديم لا يتناسب مع الاحتياجات الحديثة للوظيفة ، وبالطبع من غير المعقول القيام بالتوصيف كل عام، وإنما المراجعة الدورية للنظام القائم ، وادخال التعديلات التى تتطلبها الظروف المتغيرة .
- تناسب المسمى الوظيفى مع طبيعة عمل الوظيفة: بحيث يعكس هذا المسمى حقيقة هذه الوظيفة سواء من حيث المهام والصلاحيات أو من حيث الواجبات
- وجود ملخص وصف لهذه الوظيفة : وهذا الملخص يتضمن طبيعة الوظيفة (انتاجية ، ادارية ، خدمية ..) ، اختلاف هذه الوظيفة عن غيرها ، درجة الاختلاف بينها وبين الوظائف المتشابهه

مثال :- وظيفة عامل صيانة :

. طبيعة الوظيفة : انتاجية ، خدمية

. الوظيفة لصيانة الآلات على الخط الانتاجي

. لاعلاقة لهذه الوظيفة بوظيفة عامل صيانة السيارات والمحركات .

○ وجود ملخص فى التوصيف يتضمن الأنشطة الدائمة والمؤقتة (العرضيه) لهذه الوظيفة ، وفى هذا تمييز بين الهام والأقل أهمية ، والقدرة على تكليف الموظف بأنشطة مؤقتة حين الضرورة .

○ تحديد عناصر الوظيفة بدقة ، واعطاء الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر .

مثال

فى وظيفة مندوب المبيعات : تعطى الأهمية النسبية لعنصرى الاقناع والشكل، وفى وظيفة السكرتير : تعطى الأهمية النسبية لعناصر كتم الأسرار ، والتنظيم ، واللغة الأجنبية .

○ مرونة التحليل والتوصيف : وتشمل المرونة جانبين :

• الجانب الأول :

ويغطى تطور الوظيفة نفسها عبر الزمن ، حيث أن الوظائف تتطور بين فترة وأخرى تماشياً مع التطورات الفنية والتنظيمية والتقنية... وبالتالي لابد من مرونة الاستجابة لهذه التطورات .

• الجانب الثانى :

ويغطى علاقة الوظيفة مع الوظائف الأخرى: لأن ما يميز المنظمات الحديثة ديناميكية العلاقة بين الأنشطة والوظائف ، وتقليل الحدود بين الوظائف ، وسهولة الانتقال من وظيفة لأخرى، وإمكانية الدمج بين الوظائف ذات الطبيعة المتشابهة الوظائف .

تلجأ المنظمات الحديثة إلى بدائل متعددة في التحليل والتوصيف بهدف تحقيق هذه المرونة ، ولذا نلاحظ الدمج بين الوظائف المتشابهة كمطلب للتوسع الأفقى فى التنظيم، ونلاحظ الربط بين الوظائف ذات الطبيعة الواحدة كمطلب لنظام فرق العمل .. وهكذا .

تصميم الوظيفة

تمثل الوظيفة الدعامه الاساسيه لتحقيق الانتاجيه العاليه ورضاء الافراد ,ويساعد التصميم الجيد للوظيفة على استقطاب افضل العناصر البشريه لشغل الوظائف والحفاظ عليها

**** مصطلحات مرتبطة بموضوع تصميم الوظيفة**

— المهمة :- (task) وهى النشاط المميز فى العمل والذى يتم القيام به لغرض محدد مثل— كتابه خطاب ,ادخال بيانات بصفه يومية على الحاسب الالى .

—الواجب :- (duty)جزء كبير من العمل يشتمل على عده مهام يقوم فرد واحد بانجازها مثل— عمل دراسه عن الاجور (الواجب) يتطلب تنفيذ مهام مثل— إعداد قائمه بالاسئله ,تصميم خطه الدراسهالخ

—الموقع الوظيفى (position):- وهو قيام فرد بذاته فى منظمه محدوده وفى وقت محدد بأداء واجب او اكثر ,لذا يوجد فى المنظمه اكثر من موقع وظيفى .

—الوظيفة (job) :- وتتكون من مجموعه المواقع الوظيفيه المتشابهة الواجبات الاساسيه مثل— المحاسب

- المهنة - :مجموعه من الوظائف المتشابهه والتي توجد فى منظمات متعدده ومختلفه مثل — الاطباء ,المحامونالخ
- العائله الوظيفيه - :مجموعه الوظائف التى تطلب خصائص متشابهه من العاملين مثل — مجموعه الوظائف المالىه والمحاسبه

☒ مفهوم تصميم الوظيفه:-

- تعددت التعاريف الخاصه بمفهوم الوظيفه
- فبالنسبه لدراسات التنظيم - : يكون التركيز على النواحى الهيكلية للوظيفه من حيث العلاقات المتبادله والسلطات والمسئويات .
 - بالنسبه لدراسات الانتاج - : يكون التركيز على المهام التفصيليه للوظيفه من حيث التابع والتكامل بين هذه المهام .
 - بالنسبه للموارد البشريه - : يكون الاهتمام منصبا على النواحى السلوكيه والنفسيه .

- (تعريف ديفز) عرف تصميم الوظيفه بانه عمليه تنظيم وهيكله الوظيفه لى تحقق الاحتياجات التنظيميه ,والانسانيه للفرد القائم بالعمل .
- (تعريف ايفا تفيتش) العمليه التى تختص بتحديد المضمون والعوامل ، المحتويات ، الخصائص والعلاقات الخاصه بالوظيفه والتى توجهها نحو تحقيق رساله المنظمه وكذلك اشباع الاحتياجات الشخصيه للفرد شاغل الوظيفه .

وبصفه عامه فان تصميم الوظيفه يتطلب تحديد المهام التى سوف يقوم بها الافراد او جماعات العمل ,ويجيب عن الاسئله المتعلقة بكيفيه اداء العمل .

☒ عناصر تصميم الوظيفه

- خصائص وصفات قوه العمل :- من المسئول؟

- المهام المطلوب تنفيذها :- ماذا؟

- موقع العمل : اين؟

- وقت اداء العمل :- متى؟

- الاهداف التنظيميه والانسيابه للوظيفه :- لماذا؟

- طريقه الاداء - : كيف ؟

وللوصول الى هدف وجود تصميم جيد وهو التوصل الى وظيفه مرضيه لشاغلها ومنتجه للمنظمه معاً ,لابد ان تتوازن المدخلات الاساسيه لهذا النظام وهى (العناصر البيئيه) مثل مدى توافر العماله ,القدرات التى تتمتع بها (والعناصر التنظيميه) وهى الرغبه فى تحقيق الانتاجيه العاليه (والعناصر السلوكيه) وهى العوامل التى تؤثر فى تحقيق العاملين لحاجاتهم المختلفه ومن ثم رضاهم الوظيفى وتتحد معا لتحقيق الغايه المنشوده من تصميم الوظيفه

☒ اسباب تستوجب النظر فى اعاده تصميم الوظيفه

لايمكن ان يكون تصميم الوظيفه ثابتا دائما ,لان حدوث اى تغيير فى طبيعه الوظيفه او عناصرها يتطلب اعاده النظر فى تصميمها ومراعاة النواحي الانسانيه لتقليل مقاومه العاملين للتغير ,وهناك عدة اسباب تستوجب النظر فى اعاده تصميم الوظيفه .

- التغيرات الابتكاريه والتكنولوجيه

- تغير الهيكل التنظيمى

– اضافته وحدات جديده لخطوط العمل القائمة

– انشاء وظائف جديده

– علاج بعض المشكلات التى تعترض الاداء

❧ اهمية التصميم الجيد للوظيفة :-

–زيادة الرضاء عن العمل :- من خلال درجه النمو الشخصى التى قد يوفرها التصميم الجيد

- تقليل الشعور بالاغتراب الجماعى :- حيث يقلل من احساس الفرد بالانعزاليه والاغتراب الجماعى

– تقليل معدل دوران الافراد:- يزيد من رغبه الافراد فى الاستمرار فى المنظمه وعدم الرغبه فى تركها

– زياده الانتاج ومعدلات الاداء :- فبعد الرضاء عن العمل سيلتزم اكبر قدر من الافراد تجاه المنظمه و الوظائف التى يشغلونها مما سيؤدى لزياده الانتاج ومعدلات الاداء

- يعطى التصميم الجيد للادارة مفهوما تفصيليا واضحا عن الأمور التالية :

- ما يراد تحقيقه من الوظيفة
- ما مطلوب عمله وأدائه
- مستوى الانتاج المطلوب
- ظروف العمل المادية التى تؤدى من خلالها الأعمال
- الاخطار المصاحبة لأداء الوظيفة
- الخصائص المصاحبه لأداء الوظيفة
- الخصائص التى تتسم بها الوظيفة
- موقع الوظيفة الادارى
- الظروف الاجتماعية المصاحبه للعمل

✧ المدخل المختلف لتصميم الوظيفة :-

١ - مدخل الوظيفة الغير مصمم :- وكان يبنى على ان الوظيفة تنمو بنفسها

٢ - المدخل الميكانيكى :- ويعتمد على التخصص وتقسيم العمل من خلال تجزئه العمل الى مجموعه متخصصه من الوظائف ودراسه كل وظيفه (من حيث الزمن والحركه) لتحديد اكثر الطرق كفاءه لادائها ويرتبط ها المدخل بفكره هندسه الوظيفة والتي تعنى ضروره الاهتمام بكل من المنتج والعمليه الانتاجيه، الترتيب الداخلى للمؤسسه ، مقياس العمل ، طرق اداء العمل وعلاقه العمال بالالات .

• مزايا هذا المنهج :-

- درجه عاليه من التخصص

- انخفاض الزمن اللازم لاداء المهمات والواجبات الوظيفيه

- امكانيه قياس المهام التى تحتوى عليها الوظيفة

- اقصى استغلال ممكن للالات

- درجه عاليه من الاتقان والدقه

• عيوب هذا المنهج

- اغفال الجانب الانسانى والمتمثل فى الحاجات والرغبات الخاصه

٣ - مدخل العلوم الانسانيه :- يأخذ العوامل الانسانيه فى الاعتبار من خلال ضروره وجود حدود على المعلومات التى يجب على الفرد ان ينتبه اليها ويتذكرها ويفكر فيها اثناء ادائه للوظيفه ، وذلك لتخفيض معدلات الاخطاء والحوادث واحتمالات الشعور بالتعب والاجهاد .

• عيوب هذا المنهج

- يؤدى الى تقليل درجه رضاء الافراد عن عملهم وزياده الشعور بالملل

- يؤدي الى تخفيض القدرات المطلوبه لاداء العمل وعدم الشعور بالتحدي والمسئوليه

٤- المدخل الحيوى (مدخل الهندسه البشريه) :- يهدف الى زياده التوافق بين الوظيفه وشاغلها للاستفاده من طاقه وقدرات الافراد على الوظائف ,خاصه عندما تقل الحركات الغير ضروريه مثل اعاده تصميم المهام والمعدات لتقليل حركه اليدين او تعديل وضع الكرسي

٥- المدخل الدافعى :- يهدف لزياده رضا العامل ,لذا يجب ان يراعى التصميم بعض العوامل السلوكيه المتمثله فى الاستقلاليه والمشاركه فى اتخاذ القرارات , فرص الترقى والنمو والتعليم .
ويعتبر كلا من اسلوب تكبير الوظيفه واثراء الوظيفه من الصور الاكثر شيوعا فى تطبيقات هذا المدخل

○ تكبير الوظيفه (توسع افقى):- وهو اضافه مهام جديده للوظيفه على نفس مستوى المهام الاصليه

○ اثراء الوظيفه (توسع راسى)وهو اضافه مسئوليات جديده فيما يختص بعمليات التخطيط والجدوله والرقابه على العمل

● عيوب هذا المدخل

- يؤدي لزياده النفقات اللازمه لتدريب الافراد على الوظائف

- اداء الوظيفه يصبح اكثر صعوبه لانها تتطلب قدرات ذهنيه كبيره

- يؤدي التحفيز المتزايد للعامل الى زياده الضغوط النفسيه عليه

"مثال كشف تحليل وتوصيف وظيفة"

- اسم ولقب الوظيفة :
- القسم والاداره التابع لها :
- الهدف من الوظيفة
- المسئوليات الملقاة على عاتق الوظيفة : -----
- الاعمال الواجب أن تؤدي :
- (أ) أعمال روتينية : -----
- (ب) أعمال تؤدي بشكل غير منتظم : -----
- معلومات عن طريقة أداء العمل المطلوب من شاغل الوظيفة الالمام بها:

- درجة الاتصال بالجمهور وأسبابه :
- درجة الاتصال بأشخاص آخرين بالشركات الأخرى والهيئات :

- المسئولية عن موظفين آخرين وعن الأعمال التي تؤدي بواسطة
الوظائف الأخرى
أ - عدد الموظفين الذين يشرف عليهم شاغل الوظيفة: -----
ب - درجة المسئولية عن أعمال الآخرين : -----
- الآلات والمعدات المستخدمة (إذا تطلبت طبيعة العمل ذلك) :

- الظروف العادية المحيطة بالعمل : -----

• الاخطار المصاحبة للقيام بمهام الوظيفة (إذا وجدت) : -----

• فرص الترقى والسلم الوظيفى : -----

• الاشتراطات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة :

(أ)التعليم : ----- (ب)القدرات الذهنية : -----

(ج)اللغات : ----- (د)الخبرة السابقة : -----

(هـ)اللياقة البدنية : -----

حددت المواصفات بواسطة : ----- التاريخ : -----

رجعت المواصفات بواسطة : ----- التاريخ : -----

اعتمدت بواسطة : ----- التاريخ : -----

تخطيط الموارد البشرية

هو عملية التأكد من توافر الاعداد من النوع المناسب من الافراد فى المكان المناسب , وفى الوقت الذى يكون هناك حاجة اليه , اى تحليل منظم للموارد البشرية المتاحة والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية والتأكد من الاستخدام الامثل لهذه الموارد والتخطيط اللازم للتأكد من ان العرض من الموارد البشرية يتوازن مع الاحتياجات المطلوبة.

✓ اهداف تخطيط الموارد البشرية

- مساعده منظمات العمل من اكتشاف النقطة الحرجه فى القوى العامله
- تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية
- تحسين الكفايه الانتاجيه للتنظيم , فمن غير المعقول ان يعمل التنظيم بكفاء اذا سمح بقصور او زياده فى العماله .
- الاستخدام الامثل للعنصر البشرى بما يضمن زياده درجه الرضاء عن العمل
- زياده قدره التنظيم على المنافسه من خلال التنبوء بحجم تكلفه الاجور والمرتبات
- تخطيط وضبط الترقيات والتغييرات الوظيفية (كالاستقالة والتقاعد)
- تقدير تكاليف الموارد البشرية وإعداد الموازنات الخاصة بها .
- مواجهة الاحتمالات الفنية والتقنية والاجتماعية ، كتغيير فى الآلات مثلا .
- إعادة توزيع العمالة فى المنشأة ككل

✓ اهميه تخطيط الموارد البشريه

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.
- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل.

✓ ما هي المشكلات التي تنشأ عن غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية ؟

- سوء توزيع العمالة أي وجود فائض في بعض الإدارات وعجز في بعض الإدارات الأخرى .
- انخفاض في الطاقة الإنتاجية في حال وجود نقص في العمالة.
- ارتفاع تكلفة العمالة في حال وجود فائض منها .
- اضطراب في عمليات التوظيف والتدريب وغيرها .
- اضطراب في الاداء نتيجة التغيرات المفاجئة في العمالة كالاستقالة والنقل والوفاة
- عدم توافق بين الاحتياجات من العمالة وما هو معروض منها سواءً من حيث الكم أو من حيث النوع .

✓ ماهي العوامل الواجب أخذها في الاعتبار عند البدء بتخطيط الموارد

البشرية ؟

- طبيعة المنشأة ونوع النشاط الذي تقوم به.
- حجم المنشأة و المركز المالى والإنتاجي والتنافسى لها
- مستوى التكنولوجيا المستخدمة
- الأهداف المستقبلية للمنشأة
- برامج وخطط الإدارات الأخرى كالإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها

✓ أهم البيانات اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية :-

هناك نوعان من البيانات

أ - البيانات الخارجية : أي التي لا تخص المنشأة ، ولكنها تتعلق بالبيئة التي

تعايشها هذه المنشأة ، وأهم هذه البيانات :

■ الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة :

تلعب فترات الرواج والانكماش والتضخم الاقتصادي دوراً مؤثراً في تخطيط الموارد البشرية ، فمن الطبيعي أن يزيد الطلب على المنتج في فترات الرواج ، وبالتالي تسعى المنشأة إلى التوسع وزيادة إنتاجها ، أي إلى توظيف أفراد جدد وعلى العكس من ذلك ففي فترات الانكماش تتردد المنشأة في أي توسع محتمل ، لا بل على العكس تلجأ إلى تقليص حجم العمالة بهدف خفض التكاليف . وفي فترات التضخم تضطر المنشأة إلى دفع رواتب وأجور إضافية ، هذا يشكل عبئاً عليها ، مما يدفعها إلى تقليل تكلفة العمل بالاستغناء عن جزء من الأفراد العاملين لديها .

■ التطور التقني :

للتطور التقني تأثير كبير على حجم ونوعية العمالة المستخدمة في المنشأة ، وهذا التأثير يظهر في النقاط التالية :

- تخفيض فى حجم العمالة المستخدمة بشكل عام، بسبب قيام الآلة بالأعمال التي كان يقوم بها العامل، أي مع دخول الآلة يمكن توقع انخفاض فى حجم العمالة وبالتالي فى الطلب عليها .

- اتجاه لتفضيل العمالة الفنية الماهرة ، على حساب العمالة غير الماهرة ، أي الاتجاه لمهارات تتفق والتطور التقنى .

- اتجاه لتفضيل بعض التخصصات والاستغناء عن تخصصات أخرى :
على سبيل المثال التفضيل الحالي لعامل الكمبيوتر على عامل الآلة الكاتبة.

■ السكان وخصائص القوى العاملة

يعتبر السكان والخصائص السكانية للمجتمع من المتغيرات الهامة المؤثرة فى تخطيط الموارد البشرية فالنمو السكاني ، وهيكل فئات العمل ، ونسبة الولادات والوفيات ، ونسبة الذكور والإناث ، كلها عوامل مؤثرة فى عملية التخطيط لأن ذلك يؤثر فى سوق العمل من حيث عدد الأشخاص الذين يمكن توظيفهم ونوعية مؤهلاتهم وحالاتهم الاجتماعية ومتطلباتهم المادية
مثال - إن تقليص فئة العمر بين 22 - 16 سنة فى الهرم السكانى سيؤدى حتما إلى حدوث نقطة اختناق فى ايجاد العمالة اللازمة للأعوام القادمة .

■ أفضليات العمل

فى كل مجتمع تقاليد معينة فى تفضيلات العمل فالبعض يفضل العمل الفكري ، والآخر العمل اليدوي وآخرون عمل الرجال على النساء ، ومجتمعات تفضل مهن معينة على مهن أخرى .

مثال - تفضيل بعض الأفراد عمل الحراسة على مهنة الحلاق أو النجار

■ القيم الاجتماعية تجاه التقاعد

هناك ميل حديث للعمل فترة أطول وعدم الاحالة على التقاعد ، إلا أن فى سن متأخرة ، على عكس ما كان سائدا فى فترات سابقة .

مثال - إن رفع سن التقاعد من 60 إلى 65 سن يعنى بالنسبة للمنظمة عدم الحاجة إلى موظف جديد بدلاً من القديم ولفترة خمسة سنوات قادمة

■ القوانين والأنظمة الحكومية :

مع التدخل الحكومى فى مجال الأعمال ، أصبحت المنشأة مجبره على الأخذ بالاعتبار هذه القوانين والأنظمة عند وضع خططها مثال إن نسبة النساء واصحاب العجز فى المنشأة الخاصة تلزم أصحابها على اختيار العمالة وفقها وعدم تجاوزها .

■ وضع الشركات المنافسة :-

يؤثر ما يجرى فى الشركات المنافسة على الشركة المعنية بالتخطيط سواء بالسلب أو بالإيجاب

مثال- إن سياسة التوظيف المتبعة فى شركة "مترو" تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشرة فى سياسة توظيف شركة "ابوذكرى" لأنه من الممكن حدوث انتقال للعمال من الأولى إلى الثانية وبالعكس.

ب -البيانات الداخلية :- يخص هذا النوع من البيانات ما فى داخل الشركة من متغيرات ، والتي تؤثر بشكل مباشرة فى تخطيط الموارد البشرية، ومن أهم هذه البيانات :

○ أهداف وخطط المنشأة :- فإذا كانت أهداف العادم القادم للمنشأة تتجه نحو التوسع فإن ذلك يتطلب زيادة فى حجم العمالة، وإذا كانت تتجه نحو الانكماش فإن ذلك يتطلب تقليص هذا الحجم ، وإذا بقيت الأهداف ذاتها فإن الحجم سيبقى على حاله بافتراض تثبيت المتغيرات الأخرى .

○ التعديلات المنتظر ادخالها على الهيكل التنظيمى للمنشأة :- تؤدى اضافة الأنشطة أو تقليص بعضها الآخر إلى تغيير فى عدد ونوعية الوظائف فى المنشأة فمثلا احداث إدارة خاصة بشكاوى العملاء

يستدعى اضافة وظائف جديدة لهذا الغرض ، وكذلك فإن اغلاق بعض الفروع يستدعى الغاء بعض الوظائف

○ مبادئ التنظيم التي تنوي المنشأة اتباعها :- فعلى سبيل المثال، إن الاختيار بين المركزية واللامركزية يترك أثرا فى عدد الوظائف ، وكذلك الاختيار بين التخصص أو عدم التخصص مثال- إن التخصص المفرط يؤدي إلى زيادة فى عدد الوظائف وبالتالي فى عدد العمالة .

○ كفاءة القوة العاملة الحالية والتغيرات المتوقعة حدوثها:- تخضع انتاجية العاملين لتبدلات مستمرة زيادة أو نقصانا ، وبالتالي لابد من أخذ ذلك بالاعتبار مثال- إن الدورة التدريبية التي تقدمها المنشأة لمجموعة من العاملين ستعكس ايجابا بزيادة انتاجية عاملها وبالتالي بتقليل عدد العمال فى الخطة المقبلة .

○ معدل دوران العمل :- تعاني معظم المنشآت من مسألة دخول أفراد جدد إليها وخروج أفراد آخرين ، ولكن ارتفاع نسبة الدخول والخروج يمثل مشكلة يجب أن تؤخذ بالاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية .

○ الترقيات المتوقعة :- تعتبر الترقية خسارة موظف على مستوى الإدارة الذى حدثت فيه الترقية وربحا للمستوى الذى تمت اليه الترقية ، فتبدو العملية وكأنها بدون زيادة أو نقصان ، ولكن فى كثير من الحالات لا يمكن سد النقص فى المستوى الإدارى الذى حدثت فيه الترقية فتضطر المنشأة إلى تعيين أفراد جدد.

○ إحالات التقاعد :- إن الاحالة على التقاعد تتطلب من المنشأة استبدال الأفراد بأفراد آخرين وأخذ ذلك بالاعتبار عند وضع الخطة ، كذلك فهناك من يفضل التقاعد قبل بلوغ السن القانونية فينعكس ذلك بالحاجة إلى أفراد جدد فى الخطة المقبلة.

- حدوث تغيرات فى الاعمال :- اضافة أو الغاء دوائر أو أقسام جديدة , اضافة خطوط انتاج جديدة , اضافة آلات أو تقنيات جديدة , أو الغاء قديمة , زيادة أو انخفاض الطلب على المنتج , اضافة مواصفات جديدة على المنتج , تصنيع منتجات جديدة , ضم أو اتحاد المنشأة مع منشأة أخرى
- حدوث تغيرات فى العماله :- الترقية , الفصل , دورات تدريبية , الوفاة

.....

✓ المقومات الاساسيه لتخطيط الموارد البشريه

- اقتناع الاداره العليا باهميه تخطيط الموارد البشريه
- التكامل بين تخطيط القوى العامله والتخطيط الشامل للمنظمه
- توافر نظام معلومات اداريه وضروره تحديث البيانات
- تزامن التخطيط قصير الاجل مع التخطيط طويل الاجل حتى تكون هناك رؤيه مستقبليه
- المراجعه الدوريه لتخطيط القوى العامله للتأكد من فاعليتها وامكانيتها فى تحقيق اهداف المنظمه

✓ الخطوات التفصيليه اللازمه لتخطيط الموارد البشريه

⊗ تحديد الاهداف التنظيميه

- الحاليه والمستقبليه , ثم القيام بترجمه هذه الاهداف الى صورته كميّه "شكل نقدي او وحدات من السلع " فمثلا
- اهداف تسويقيه : تاجير حافلات , البيع بالجملة , التسويق.....
 - اهداف انتاجيه : منتجات جديده , نقل المصانع القديمه , خطوط انتاج جديد.
 - اهداف اداريه : استخدام الحاسبات الاليه , خدمات المكاتب
- كل هذه الاهداف توضح العلاقه بينها وبين الاحتياجات من الموارد البشريه

✎ التنبؤ بالطلب من الموارد البشرية

ويعتمد على تقدير حجم نوعيه وتركيب العماله اللازمه للتنظيم مقارنه بحجم العمل المطلوب ادائه

✓ كيفيه التنبؤ بالطلب من العماله

- تقدير وتحديد نوع الاعمال ونوعيه العماله اللازمه لادائها من خلال—
 - تحليل طبيعه نشاط التنظيم ونظام وقيمه الانتاج الحالى وتكلفته ومقارنته بالاعوام السابقيه.
 - تحليل بيانات تتعلق بتوقعات معدلات الانتاج فى المستقبل .
 - تحليل بيانات تتعلق بالطاقة الانتاجية المتاحة والمستغلة (الفعليه).
 - تحليل بيانات تتعلق بالآلات والتوسعات المستقبلية فمثلا اضافة خط انتاجى جديد يدخل فى اطار الأعمال الجديدة المحتملة وهذه الاضافة تتطلب عمالا جددا واختصاصات جديدة ، يقوم المخطط فى هذه الحالة بتحديد حاجة كل وظيفة من اليد العاملة من حيث العدد والتخصص وكذلك اجراء التعديلات على الأعمال القديمة ودراسة حاجتها الجديدة لليد العاملة
 - تحليل وصف الوظائف
 - تحليل اثر المتغيرات التكنولوجيه والتنظيميه فمثلا استخدام الكمبيوتر يتطلب عمال ذات مهارات خاصه .

• تقدير وتحديد الاعداد وذلك يتطلب

- ١- تحليل احتياجات الاحلال بسبب حالات ترك الوظيفه (تحليل دوران العمال).

تواجه الكثير من المنظمات حالات متعددة لترك الأفراد العاملين بها ، ومما لاشك فيه أن معرفة وتحديد العوامل التي تؤدي إلى ترك العمل ستساعد الإدارة العليا على اتخاذ القرارات التي من شأنها الحد منها والاحتفاظ بالقوى العاملة الخاصة بها، لما تسببه عمليات الترك الدائم ارتفاع تكاليف الاختيار لملء الوظائف الشاغرة، وما قد يتسبب التحاق الفرد الجديد في العمل من اهتمام وتدريب قبل الوصول به إلى الأداء المطلوب، علاوة على ما قد يسببه من أخطاء في التنفيذ في المراحل الأولى للعمل.

ومن هذا المنطلق فإن تحليل دوران العمل يقصد منه معرفة نسبة الأفراد الذين يتركون المنظمة لسبب أو لآخر، وبالتالي فإن ارتفاع أو انخفاض هذا المعدل يعكس قوة أو ضعف النظم والسياسات السائدة في المنظمة. ويمكن تقسيم الأسباب التي تدعو إلى حدوث ظاهرة دوران العمل إلى:

-الترك المؤقت:-

وهو يشمل عادة الإجازات الطويلة (للاستثنائية) وإما تكون بسبب رغبة الموظف في الحصول على منحة دراسية أو بسبب ظروف خاصة للموظف يتم تقديرها من قبل الإدارة العليا . أو يكون الترك المؤقت لحصول الموظف على إجازة مرضية طويلة ومقررة من الجهات الطبية المختصة والمعتمدة لدى المنظمة . أو لحصول الموظف على إعاراة لدى منظمة أخرى.

-الترك الدائم :

وينقسم إلى :

أ -أسباب لا يمكن تجنبها وهي كالتالي:

-التقاعد :وهو التوقف الإجباري عن العمل بعد الوصول إلى السن الإلزامية التي تشترطها الأنظمة واللوائح الرسمية .

-الفصل من العمل نتيجة لانتهاج سلوكيات غير قويمه أو مخالفة للأنظمة مثل المخالفة المستمرة للأنظمة والقواعد الخاصة بنظام العمل، أو تدمير الممتلكات،

أو السرقة، أو عدم التعاون مع الرؤساء والزملاء .أو رفض تكاليف الأعمال
المكلف بها .أو الغياب عن العمل فترات طويلة دون عذر مشروع .
-العجز الصحي عن أداء العمل.
-الوفاة.

ب _ أسباب يمكن تجنبها:

-التقاعد المبكر .

-النقل :وهو انتقال الموظف من منظمة إلى أخرى.

-الاستقالات :وهي انفصال الموظف عن العمل بالمنظمة

ويمكن احتساب قوه العمل من خلال المعادله التاليه :-

عدد الساعات المتوقعة للعام القادم من التخصص

قوة العمل المطلوبة =

متوسط ساعات العمل للعامل الواحد

■ اهميه معرفه معدل دوران العمل:

-التنبؤ بعدد العاملين الذين سيتركون الخدمة خلال فترة التخطيط، وبالتالي

التعرف على احتياجات الإحلال.

-التعرف على مدى انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين إذا كانت أسباب

ترك العمل يمكن تجنبها كما ذكر آنفاً.

طرق احتساب معدل دوران العمل:

الطريقة الأولى

$$\text{معدل دوران ترك الخدمة} = \frac{\text{عدد تاركي الخدمة خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times 100$$

الطريقة الثانية:

$$\text{معدل دوران الالتحاق بالعمل} = \frac{\text{عدد الملتحقين بالعمل خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times 100$$

الطريقة الثالثة:

$$\text{معدل دوران العمل (ملتحقون / تاركون)} = \frac{\text{متوسط عدد العاملين الملتحقين بالعمل والتاركين للعمل خلال فترة معينة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال الفترة}} \times 100$$

ملاحظة:

-يمكن احتساب متوسط عدد العاملين خلال الفترة التي تظهر في المقام (بالشكل التالي)

$$\text{عدد العاملين أول الفترة} + \text{عدد العاملين آخر الفترة}$$

٢ تحليل عبء العمل المطلوب انجازه مثالـ لنفرض أن نوع العمل المطلوب انجازه فى "إدارة الأحوال المدنية " هو اعداد شهادة ميلاد للمولودين الجدد فاذا كان متوسط حجم العمل الشهري (24000 شهادة) والمدة الزمنية اللازمة لإنجاز الشهادة (2 دقيقة) ساعات العمل الشهرية 200 ساعة لكل موظف بما فى ذلك التأخيرات والتوقفات

فما هو عدد الموظفين النظرى اللازم لتنفيذ كمية العمل المطلوبة ؟
عدد العاملين بالوظيفة = عبء العمل الإجمالي فى الوظيفة ÷ عبء العمل الذي يقوم به الفرد

24000	×	2دقيقة	=	48000 دقيقة
48000	÷	60دقيقة	=	800 ساعة
800	÷	200ساعة	=	4موظفين

✓ الاساليب المستخدمة للتنبؤ بالطلب

○ خبره الاداره

وذلك من خلال الفتره التى تعد فيها الخطه عن طريق
- قيام كل مدير ومشرف بتحديد احتياجاته من العماله المستقبليه , وذلك بناء على خبرته الشخصيه , على ان يسجل هذا فى قائمه او الاستثماره المعده لذلك

- عقد اجتماع عام لكافة المديرين والمشرفين للقيام ببحث وتقدير احتياجات المنظمة من العمال خلال فتره الخطه

○ تقييم الأداء (قياس الأداء) :- يقوم هذا الأسلوب على مبدأ اعتماد " معدلات أداء قياسية " وتقدير عدد الأفراد اللازمين خلال فترة مقبلة انطلاقاً من هذه المعدلات مثالاً — إذا فرضنا أن معدلات أداء قسم الحسابات الجارية معبر عنها بعدد العملاء (فى البنك العربي خلال عام ٢٠٠٣ م) كانت كالآتي :

اسم الموظف	فؤاد	محمد	صلاح	فهد
الأداء	١٣١٠	٩٥٥	١٤٣٥	١٢٧٧

وتبين من واقع السجل الخاص بمتابعة ومراقبة الأداء الشهري للأفراد بأن أداء الموظفين الأربعة بلغ خلال الستة أشهر الأولى من عام ٢٠٠٤ كالآتي:

الاسم الشهر	فؤاد	محمد	صلاح	فهد
يناير	٧٠	١٠٣	١٣٠	١٧٥
فبراير	٧٥	١٠٣	١٥٠	٢٠٦
مارس	٦٥	١٠٣	١٧٠	٢٠٨
ابريل	٦٥	١٠٣	١٨٢	٢٠٠
مايو	٧٢	١٠٣	١٩٦	١٠٨
يونيه	١٠٠	١٠٣	٢٠٦	٢٠٠

فإذا علمت انه من المتوقع بلوغ عدد العملاء سنوياً في الأعوام ٢٠٠٥،

٢٠٠٦، ٢٠٠٧ هي على التوالي : ١٢٢٠٠، ١٤٠٠٠، ١٨٠٠٠

فالمطلوب :

تحديد عدد الأفراد اللازمين الموظفين لهذه الإدارة للأعوام : ٢٠٠٥ ، ٢٠٠٦ ،

٢٠٠٧ ، بفرض أن معدلات أداء ٢٠٠٤ هـ هي معدلات أداء قياسية .

الأداء القياسي لفهد وصالح ومحمد وفؤاد عن عام ٢٠٠٣ =

$$٤٩٧٧ = ١٣١٠ + ٩٥٥ + ١٤٣٥ + ١٢٧٧$$

أداء فهد	في ٦ أشهر	من عام ٢٠٠٤	=	١٠٩٧
أداء صالح	في ٦ أشهر	من عام ٢٠٠٤	=	١٠٣٤
أداء محمد	في ٦ أشهر	من عام ٢٠٠٤	=	٦١٨
أداء فؤاد	في ٦ أشهر	من عام ٢٠٠٤	=	٤٦٧
أداء الأربعة	في الستة أشهر	من عام ٢٠٠٤	=	٣٢١٦

$$٤٩٧٧$$

متوسط أداء الأربعة القياسي عن عام ٢٠٠٣ = $\frac{1245}{4}$

٤

أداء الأربعة في عام ٢٠٠٤ = $2 \times 3216 = 6432$

احتياجات عام	١٢٢٠٠ - ٦٤٣٢	= ٥ عمال
--------------	--------------	----------

	١٢٤٥	٢٠٠٥
٦ عمال =	٦٤٣٢ - ١٤٠٠٠	احتياجات عام
	١٢٤٥	٢٠٠٦
٩ عمال =	٦٤٣٢ - ١٨٠٠٠	احتياجات عام
	١٢٤٥	٢٠٠٧

○ تحليل الميزانيات التقديرية وخطط الاعمال :- ويتم ذلك عن طريق

- تحديد الاهداف التى تتضمنها الميزانيات التقديرية وخطط العماله والتى تتمثل عاده فى كميته الانتاج المطلوب تحقيقها او قيمه المبيعات المتوقعه
- دراسه تحليل الخطط الانتاجيه الموضوعه من حيث نوعيه وكميه الاعمال
- تحليل الموقف الراهن للعماله (كمياً ونوعاً) للتعرف على المهارات والمعارف التى يؤثر تواجدھا على تحقيق اهداف الميزانيات
- تقدير عدد العماله الحاليه فى مختلف المهن والوظائف , واعداد العاملين الذين سيتم تدريبهم ليحلوا محلهم

○ الهيكل المثالى للعماله

لمعرفه الاحتياجات من العماله فمثلا فى العديد من الصناعات يتم تحديد العماله وفقا لكل خط انتاجى مع مراعاة درجه الميكنه والتكنولوجيا المستخدمه

○ الطرق الاحصائيه

وتعتمد على عمل بيان يكشف العلاقه بين التطور الزمنى من جانب واتجاهات العماله على اساس السلاسل الزمنيه من جانب اخر , وتمكن هذه الطريقه من معرفه هل زياده الانتاج او حجم المبيعات سيتبعها زياده فى حجم قوه العمل وتحتاج هذه الطريقه الى

- دراسه العلاقة بين العماله والانتاج مع مراعاة قيمه وحجم الانتاج
- دراسه العلاقة بين العمال والاجور مرتبات , مكافات
- دراسه العلاقة بين العماله والمبيعات "مع مراعاة اسعار البيع والمخزون"

○ العلاقة بين تطور راس المال الثابت والعماله

حيث يتم تقسيم راس المال الثابت الحالى والمستقبلى الى درجات الميكنه المختلفه للمساعده على تحديد الطلب وذلك بتطبيق المعادله الاتيه

عدد العاملين

$$\text{كثافه العمال} = \frac{\text{قيمه راس المال الثابت بدرجة اليه معينه}}{\text{عدد العاملين}}$$

○ مؤشرات التكنولوجيا

تعتمد على استخدام مؤشرات ومعدلات قياس درجات التكنولوجيا المختلفه

مثـلـ

- درجة التجهيز الالى وتمثلـ نصيب الفرد من راس المال المستثمر فى الآلات والمعدات وفقا لنوع الصيانه ودرجة الميكنه
- درجة الميكنه وتمثل نصيب العامل من الكهرباء او الطاقه المستخدمه

مثال مصنع نسيج

عدد الآلات المفترض به ١٠ آلات نسيج منها ٥ آلات بحاجة إلى ٦ عمال و ٥ آلات بحاجة إلى ٧ عمال , فإن عدد العمال اللازمين هو : $7 \times 5 + 6 \times 5$

= ٦٥ عامل

ملاحظة : يمكن تعديل هذا الرقم تبعاً لعدد الورديات ، ولعدد أيام العمل الفعلية السنوية ، ولفترات العطلات ، ...

من الممكن ايضا تقدير حجم العمالة من خلال علاقة ذلك بالآلة التي سيعمل عليها العامل بشكل غير مباشرة و يتحدد حجم العمالة فى هذه الحالة وفقاً للمعادلة الآتية:

ك × و

ق =

م

ق : الحجم التقديرى للعمالة

ك : عدد الآلات اللازمة للخدمة أو للمراقبة

و : عدد ورديات العمل اليومية

م : معدل أداء الخدمة

مثال : عدد الآلات فى خط إنتاج معلبات = ١٠ آلات

عدد ورديات العمل = ٣

معدل أداء الخدمة = ٥

٣٠

١٠ × ٣

عدد العمال = $\frac{30}{5} = 6$

○ اسلوب النسب :- وهو من الأساليب الشائعة فى تقدير حجم العمالة،

والنسبة فى هذه الحالة تعبر عن العلاقة بين حجم العمال وعامل آخر من

العوامل المستخدمة فى الانتاج أو الخدمة .

مثال عدد العمال/عدد الآلات , عدد الادارين /عدد عمال الانتاج

☒ التنبؤ بالعرض من الموارد الشريه

قد ياتى العرض من

١ مصادر داخلية :- وتنقسم الى

أ - الطاقات البشرية المتاحة - وهم الافراد الذين يعملون بالمنظمة ويتطلب ذلك فحص هيكل العماله لمدته زمنيه معينه (5 سنوات مثلا) حتى يتضح امام مخطط العماله الاماكن الحرجه فى العرض الداخلى , وذلك يتطلب

- دراسة الموقف الحالي للقوى العاملة المتوفرة داخل المنشأة :- من خلال وجود س متكامل للمعلومات عن العاملين فى المنظمة ومن المفضل أن يكون هذا السجل شاملا لكل العاملين فى مختلف الوظائف يضم (بيانات شخصيه كالاسم ، الميلاد .الحاله التعليميه والتدريبية، التاريخ الوظيفي، تقييم الرئيس المباشر) و يمكن الاستفاده من هذا السجل الشامل فى المجالات التالية :

- الكشف عن حقيقة الكفاءات المتوفرة فى المنشأة وبالتالي معرفة إلى أي مدى يمكن سد بعض الاحتياجات المستقبلية من داخل المنشأة ، ومعرفة أنواع التدريب اللازم لتحقيق ذلك .

- الكشف عن وجود كفاءات متميزة ونادرة يمكن الاستفادة منها فى مجالات خاصة تطمح المنشأة تحقيقها مستقبلا .

- تحديد الاحتياجات التدريبية والتعليمية للعمالة الحالية لتصبح أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات المستمرة فى طرق وأساليب العمل.

- دراسه معدلات ترك العمل والفاقد السنوى ومعرفه استمرارها مستقبلا بنفس المعدلات او بمعدلات متفرقه

- دراسه وتحليل الهيكل وتركيباته من حيث الاعداد ,العمر ,التعليم

ب - ساعات العمل الفعلية المتاحة والاضافيه :- فسات العمل تتحدد عن طريق الفتره الزمنيه المطلوبه لاداء العمل لذلك يجب توجيهها لتغطيه ايه احتياجات اضافيه من القوى البشريه فمثلا يلاحظ ان تبسيط اداء بعض الاعمال يؤدى الى تخفيض مقدار الزمن اللازم لادائها

وبالتالى تخفيض عدد الساعات الكليه اللازمه لادائها ومن هنا يمكن توجيه العماله الزائده لسد احتياجات جديده للمنظمه كذلك ارتفاع معدلات الغياب يضيع على المنظمه عددا ليس بسيطا من الساعات كان من الممكن استخدامها فى انجاز الاعمال لذا يمكن للمنظمات استخدام نظام الورديات والتشغيل الاضافى لعدم اللجوء الى تعيينات جديده ، مع ملاحظه عدم تطبيق ذلك الاسلوب بطريقه خطأ حتى لا ترهق العاملين .

٢ مصادر خارجيه :- والذين يتم استقدامهم من سوق العمل ويراعى فى ذلك اتجاهات الطلب على العمل فى التنظيمات الاخرى، اتجاهات الاجور و مرونة عرض العمل

ويمكن التوصل الى تقدير عدد الافراد اللازمين لاداء وظيفه معينه خلال فتره اعداد الخطه عن طريق المعادله الاتيه :

عدد الافراد اللازمين لاداء وظيفه معينه = عدد الافراد المتاحين فى اول الفتره

(+) التعيين الجدد للافراد (+) الترقيه او النقل او العوده من الاجازة

(-) النقص فى الاعداد بسبب النقل او الترقيه او العوده من الاجازة او الاستقاله او الاقاله (-) حالات التقاعد عن العمل .

✓ الاساليب المستخدمه للتنبؤ بالعرض

○ مقارنه نسب ومؤشرات هياكل العماله الحاليه بالهيكل المثلالى وذلك باتباع الطرق الاتيه :

- اجراء التحليلات الهيكلية البسيطة والمركبة للعماله فى المنظمه من خلال وصف وبيان العماله من حيث الملامح الرئيسيه والسمات المميزه لها مثل- العمر ,التعليم ,الوظائف ,الحاله الاجتماعيه .

- استخراج النسب والمؤشرات التى تعبر عن الموقف الحالى للعمال مثل- متوسط اعمار العاملين ,اجمالى اعداد العاملين من حملة المؤهلات ,نسبه اجمالى الاناث

- مقارنة هذه النسب بالهيكل المثلى .

ولكى يتم استخدام تلك الطريقه لابد من توافر معلومات حقيقيه وتفصيليه عن حركه لافراد من والى المنظمه

○ طريقه معدلات الفاقد والبقاء

وتتم على اساس حساب معدلات الفاقد والبقاء من العماله فى كل سنه وفقا للخطوات الاتيه

عدد تاركى العمل خلال العام

-حساب معدل ترك العمل لكل عام =

متوسط عدد العاملين

ثم عمل حساب متوسط لهذه النسب وفقا للمعادله لاتييه

عدد العاملين اول الفتره + عدد العاملين فى نهايه

الفتره

متوسط عدد العاملين =

- التنبؤ بنسب ترك العمل للفترات القادمه - :مثل انتهاء خدمه ,الانتداب

- حساب العدد المتوقع فى العام الحالى

العدد المتوقع = العدد فى العام الحالى $\times$ (١ - نسبة ترك العمال المتوقعه)

تقاس معدلات الفاقد والبقاء على اساس تتبع مجموعه معينه من العاملين عند بدء دخولها هذا المستوى خلال فتره معينه من حيث الخروج والبقاء واستخراج متوسط للبقاء خلال هذه الفتره

○ أسلوب المقارنة التاريخية :- باعتبار أن الحاضر امتداد للماضي والمستقبل امتداد للحاضر ، فإن هذا الأسلوب يعتمد على جمع معلومات الماضي ومقارنتها بالحاضر للتنبؤ بما سيحدث مستقبلا

مثال :

نتيجة المقارنة بين الماضي والحاضر وجدنا أن الزيادة السنوية فى حجم العمالة هي بمعدل 5% ، مما يعنى انه من المحتمل وفى حال ثبات العوامل الأخرى أن تستمر بنفس المعدل .

فإذا كان عدد العمال	١٠٠ عام ٢٠٠٤ م
فأصبح	١٠٥ عام ٢٠٠٥ م
فسيكون	١١١ عام ٢٠٠٦ م

○ أسلوب سلاسل ماركوف

ماركوف احد علماء الرياضه فى الاتحاد السوفيتى ,ويقوم اسلوبه على التنبؤ بالاحتياجات من القوى العامله فى المستقبل وذلك بناء على تقدير حجم ونوعيه

وتركيب الموارد البشرية اللازمة للمنظمة من واقع خبرات الماضي وبفرض ثبات العوامل الأخرى التي تؤثر على معدلات التغير مثل سياسات المنظمة وبرامجها، ولتطبيق هذا الأسلوب لابد من

- أن يكون لدى المنظمة بيانات مفصلة وصادقة عن حركة القوى العاملة لفترة زمنية طويلة نسبياً، مع إمكانية تحويل هذه البيانات إلى نسب واحتمالات.

- الثبات النسبي لنظام القوى العاملة خلال السنوات الماضية، بحيث تكون المؤثرات في القوى العاملة في أحداث الماضي من سياسات وبرامج للقوى العاملة كما هي في المستقبل.

ويمكن استخراج النسبة بالطريقة التالية:

$$\text{نسبة العاملين الباقين} = \frac{\text{عدد العاملين الباقين في الخدمة خلال فترة زمنية معينة}}{\text{عدد العاملين في بداية الفترة}}$$

$$\text{نسبة العاملين المنقولين} = \frac{\text{عدد العاملين المنقولين خلال فترة زمنية معينة}}{\text{عدد العاملين في بداية الفترة}}$$

$$\text{نسبة العاملين التاركين للخدمة} = \frac{\text{عدد العاملين التاركين للخدمة خلال فترة زمنية معينة}}{\text{عدد العاملين في بداية الفترة}}$$

عدد العاملين في بداية الفترة

مثال تطبيقي لاستخدام سلسلة ماركوف:

تم استخراج بيانات لإحدى المنظمات خلال فترة زمنية مدتها خمس سنوات والمعلومات المتوافرة كالتالي:

تتكون المؤسسة من 300 موظف في المركز الرئيسي عمان و 100 موظف في فرع الزرقاء . وكانت حركة الموظفين خلال السنوات الخمس الماضية تمثلها النسب التالية:

من	إلى	عمان	الزرقاء	ترك الخدمة
عمان		80%	10%	10%
الزرقاء		15%	75%	10%

المطلوب:

إجراء دراسة يمكن من خلالها التنبؤ بعدد الموظفين في كل من المركز الرئيسي وفرع الزرقاء للسنتين القادمتين من خلال الأعداد المتوافرة حالياً فقط

حل المثال التطبيقي:

السنة الأولى

عمان	80% عمان	240 موظفاً
300	10% الزرقاء	30 موظفاً
	10% ترك الخدمة	30 موظفاً

الزرقاء	15% عمان	15 موظفاً
100	75% الزرقاء	75 موظفاً
	10% ترك الخدمة	10 موظفاً

وفي نهاية السنة الأولى عدد الموظفين في عمان = $240 + 15 = 255$ موظفاً.

وفي نهاية السنة الأولى عدد الموظفين في الزرقاء = $30 + 75 = 105$ موظفاً.

السنة الثانية

عمان	80% عمان	204 موظفاً
255	10% الزرقاء	26 موظفاً
	10% ترك الخدمة	25 موظفاً

الزرقاء	15% عمان	16 موظفاً
105	75% الزرقاء	79 موظفاً

10% ترك الخدمة 10 موظفاً

وفي نهاية السنة الثانية عدد الموظفين في عمان $220 = 204 + 16$ موظفاً.

وفي نهاية السنة الثانية عدد الموظفين في الزرقاء $105 = 79 + 26$ موظفاً.

✳ ايجاد التوازن بين العرض والطلب

من خلال عقد مقارنه بين التقديرات التى تم التوصل اليها بالنسبه للاحتياجات المطلوبه من القوى العامله (كما ونوعا) وبين العرض المتوقع (كما ونوعا) للتأكد من التوازن بينهما لمعرفة الفائض والعجز المتوقع .

كيف يمكن القضاء على الفائض او العجز الذى يظهره التخطيط ؟

- فى حاله وجود فائض :وينقسم الى نوعين
 - سوق عمل يتسم بالوفره :-يتم انهاء توظيف العماله الزائده ,او ترك عوامل التسرب من الوظيفه تاخذ مجراها الطبيعى .
 - سوق عمل يتسم بالندره :-يتم اعاده تدريب العماله الزائده والحاقهم بوظائف اخرى او الابقاء عليهم فى وظائفهم مع تحملهم اعباء وظيفيه اقل

- فى حاله وجود عجز :-وينقسم الى نوعين
 - سوق عمل يتسم بالوفره :-التشدد فى معايير الاختيار

- سوق عمل يتسم بالندره :-يتم تنشيط عمليه الاستقطاب والاختيار،
التساهل فى معيير الاختيار، رفع مستويات الاجور والمرتبات، تكثيف
التدريب، زياده الاختصاصات والمسئوليات

☒ تطبيق الخطه

بعد التنبؤ بالعرض والطلب للعماله وتحليل المعلومات يقوم مخطط الموارد
البشريه بوضع الميزانيات التى تعكس تكاليف تطوير العماله وتنميتها ،
تكلفه توظيف وتعيين العاملين الجدد والبرامج التدريبيه التى سوف تعد لهم
و يجب ان يتم ذلك بتأييد واقتناع الاداره العليا وذلك باتباع الخطوات الاتيه
.

- تحديد المؤشرات والمتطلبات التنظيميه المرتبطه بعملية تخطيط القوه العامله
والخاصه بالسوق والتكنولوجيا والمنافسه والفرص المتاحة
- تخطيط الاحتياجات الوظيفيه والافراد اللازمين لها كل فى اختصاصه
- وضع التنبؤات الخاصه بالقوى العامله خلال السنه التخطيطيه من خلال
التوقعات المرتبطه بمعدل دوران العماله ومعدلات الغياب ...
- يتم عمل حسابات مبدأيه خاصه بالتكلفه المتوقعه
- يتم تبليغ الادارات والاقسام المعنيه لوضع اقتراحاتها الخاصه بميزانيه
الافراد

- تقوم اداره التدريب بحصر الاحتياجات التدريبيه اللازمه ويرفع اقتراح
الميزانيه للاداره العليا

- بعد مناقشة الميزانيه واجراء اى تعديلات عليها تقتضيها ظروف المنظمه،
يتم اعتماد ميزانية الافراد للعام المقبل والتى تحدد عدد الافراد اللازمين)
دائمين ، مؤقتين ، موسمين (وتترجم ميزانية الافراد فى صورة التكلفة
الماليه اللازمه (ميزانية الاجور)

- بعد اعتماد ميزانيه الافراد وخطط التدريب تقوم اداره الافراد باعداد مقترحاتها بشأن برامج الانتقالات الداخليه بين العاملين والترقيه وادارة التدريب بحصر الاعمال التدريبيه وتصميم برامجها وتحديد مكان التدريب
- وبعد الانتهاء من وضع البرامج والخطط يتم رفعها للاداره العليا لاعتمادها ، ثم يتم اتخاذ الخطوات اللازمه لتحقيق ما جاء فيها سواء اعداد قرارات النقل والترقيه او تنفيذ البرامج التدريبيه او اللجوء للمصادر الخارجيه لسد حاجة المنظمه .

✓ مشاكل تخطيط القوى العامله على مستوى المنشأه

- تعتمد الخطط على التنبؤات والتي بطبيعتها تكون متغيرات غير متوقعه
- صعوبة الفصل بين معايير التخطيط مثل معدلات الاداء والانتاجيه والفروق الفرديه
- صعوبة التنسيق بين مصالح العاملين والقوانين والقرارات السياديه
- تعذر التنبؤ بمستوى ومرونة الاستجابه للتطور المهني المستقبلي لدى العمال
- عدم الاهتمام بالبيانات والدراسات اللازمه لتخطيط القوى العامله
- نوع ومستوى وحجم التكنولوجيا المستخدمه
- حجم المنشاه وموقعها وطبيعة البيئه المحيطه .

استراتيجيات تخفيض العماله

هناك اسباب قد تدعو الاداره الى ضروره اتباع برنامج محدد للاستغناء

- تدهور الظروف الاقتصاديه للمنظمه مما يتطلب تخفيض الاجور والمرتبات
- التحول فى الطلب بالنسبه للسلع والخدمات الخاصه بها
- تطبيق التكنولوجيا الحديثه فمثلا استخدام الآلات يتطلب عماله اقل مهاره
- حدوث تغير فى المنتج والسوق مما يتطلب بالتبعيه تغير فى طبيعه القوه العامله من حيث العدد والنوع
- خصائص قوه العمل داخل المنظمه مثل وجود افراد ذوى مده خدمه كبيره او ذوى اعمار كبيره

❖ المراحل الاساسيه لبرنامج تخفيض العماله

١ - تحديد طبيعه الفائض من العماله :-

ويستلزم ذلك تحليل بعض الاشياء بالمنظمه للتعرف على طبيعه الفائض واختيار وتطبيق الاستراتيجيه المناسبه للاستغناء

- تحليل البيئه :- والتي تساعد فى الاجابه على بعض التساؤلات لتحديد طبيعه الفائض مثل الى متى سوف يستمر هذا الفائض ؟ وهل هذا الفائض على مستوى المنظمه ؟ وهل يمكن استخدام العماله الفائضه فى مواقع اخرى داخل التنظيم ؟

- تحليل التنظيم :- يعتبر المركز المالى للمنظمه من العوامل المؤثره ، فالمنظمه التى لديها مركز مالى قوى تستطيع ان تحافظ على فائض العماله لفته زمنيّه اكبر ، وهذا يساعد على اختيار البديل الامثل للاستغناء عن العماله فمثلا يمكن ان تقوم بتشجيع الخروج المبكر (المعاش المبكر) وتعطى حوافز ومكافآت لمن يوافق

كذلك المناخ التنظيمى له تاثير فمثلا لو اننا فكرنا فى نقل بعض الافراد الى وظائف

اخرى فإن هذا سوف يتم بطريقه اختياريه وليست اجباريه ، وبالتالي لابد من تايد غالبية الافراد والمجموعات داخل المنظمه

- تحليل الوظيفه :- يمثل حجر الزاويه فى تحليل طبيعه العماله الزائده ، حيث يساعد بدوره فى تحديد الفائض المتوقع للعماله ، والمعارف المطلوبه للقيام بالوظائف

ويجب ان يتسأل المدير عن امكانيه وجود وظائف اخرى يمكن ان تؤدى نفس المهارات المتوفره فى العماله الزائده ، واين تكون هذه الوظائف ؟ وهل تحتاج الى افراد اضافيين ؟ وكيف نستطيع تحويل هؤلاء الافراد الى هذه الوظائف ؟

٢ - تحديد الاستراتيجيات البديله لتخفيض العماله

وتتمثل فى

- الطريقة الطبيعية :- وهى التخلص من العماله الزائده بطريقه غير اجباريه ونتيجه لعوامل التسرب المتمثله فى الرغبه فى ترك العمل (الاستقاله ، التقاعد ، الوفاه) ويحتاج تطبيق هذه الطريقه الى ضروره التنبؤ بالعماله لمدى ٣-٥ سنوات قادمه

○ مميزات هذه الطريقه

- تؤدى لتخفيض العماله باقل اثار سلبيه ممكنه
- لايقوم التنظيم بتعويض العماله التى تترك العمل
- لايجد مقاومه من جانب الافرد

○ عيوب هذه الطريقه

- تستغرق فتره زمنيه طويله
- اعاده توزيع العماله لا يتم الا بعد التخلص من حجم العماله الزائده

- النقل :- وهو تحرك العامل من عمل او وظيفه الى عمل او وظيفه اخرى على نفس المستوى التنظيمى وباجر متشابه الى حد كبير بدون ان يصاحب ذلك زياده او نقص فى الواجبات والمسئوليات التى تحتوى عليها كلا من الاثنين بالرغم من انه قد يكون هناك متغيرات فى ظروف العمل او حتى فى الطبيعه المخصصه للعمل ذاته .

■ اسباب النقل

○ بالنسبه للمنظمه

- تغير حجم العماله
- تغير الشكل التنظيمى الداخلى
- عدم كفاة الفرد لاداء عمله

○ بالنسبه للفرد

- شعورهم بازدياد فرص الترقى فى الوظائف المنقولين اليها
- شعورهم باهميه العمل ذاته

- اسباب شخصيه مثل القرب من المدارس ، العائله

○ عناصر سياسة النقل :-

- يجب ان تحدد الاسس التى سوف تراعى عند اتباع سياسة النقل (مدة الخدمه ،

معدلات الكفاءه)

- تحديد من له المسئوليه على التشجيع والموافقه على النقل

- تحديد الوظائف والاعمال التى سيتم النقل اليها

- هل معدل الاجر للوظيفه المنقول اليها سوف يكون مماثلا للوظيفه السابقه

ام لا ؟

○ اهمية النقل

- عند الزياده فى بعض الادارات ونقص فى ادارات اخرى يكون النقل سبب فى

حل هذه المشكله ،

- يساعد فى مشكله الاداء المنخفض من خلال احداث تواؤم افضل بين الفرد

والوظيفه التى ينتقل اليها ، فاذا كان اداء الفرد فى وظيفه معينه غير جيد فمن

الممكن ان يكون ادائه افضل فى وظائف اخرى .

والتنزيل عكس الترقية ، فيتم شغل الفرد بوظيفه ذات اجر ومكانه ومسئوليات اقل

● التسريح (الاستغناء):- اسقاط الفرد من قوائم الاجور والمرتبات نتيجة

انخفاض المبيعات ، القصور فى المواد الخام ، التغيرات التكنولوجيه التى

تؤدى الى احلال التكنولوجيا مكان الافراد، وقد يكون الاستغناء دائم او

مؤقت حيث يتم الاستعانه بهذه العماله مره اخرى عندما تتحسن الظروف ،

لكن هذه الطريقه تؤدى لحدوث مشكلات كبيره على مستوى المجتمع ،

وتؤثر على الروح المعنويه للافراد الذين سوف يبدأون فى التساؤل عن

الامان الوظيفى والاقتصادى المرتبط بعملهم

لذا يجب على الشركة التي تتبع هذا الأسلوب مساعدة الافراد على التكيف مع الازواض الجديده ، وايجاد فرص عمل لهم ومساعدتهم فى اتمام مقابلات الاختيار الخاصه بالوظائف الجديده لضمان اجتيازها بنجاح .

• انهاء الخدمه عن طريق الفصل :- عمليه استبعاد نهائيه للعماله وذلك عندما تكون هناك معدلات اداء متدنيه من هؤلاء الافراد وعدم امكانيه تحسينها ، او نتيجه عدم الالتزام باللوائح والتعليمات او الاتيان بسلوكيات غير اخلاقيه او غير مرغوب فيها ، ولتحقيق ذلك يجب ان تتوافر

- مستويات لاداء الافرد
- تحديد واضح ودقيق لشروط الفصل وان تكون معروفه للافراد
- مراعاة ظروف الافراد الاجتماعيه حتى لايصبح الفصل وسيله عقاب غير سليمه

• المعاش المبكر :- وهو مايعنى الاسراع من عمليه الترك الاختيارى للمنظمه من جانب العاملين من خلال تحفيز العاملين ، كصرف حافز للمعاش المبكر، وبالرغم من تكلفه الشركه بسبب هذا النظام الا انه سيؤدى لتخفيض العماله ، كما سيعطى انطبعا جيدا لجمهور وعملاء الشركه .

٣- اختيار البديل الاستراتيجى

- وقبل اختيار البديل ، يجب الاجابه على تلك الاسئله
- هل الاستغناء سوف يكون بصوره دائمه ام مؤقتة ؟
- ما هو الوقت المطلوب ان يتم الاستغناء عن العماله الزائده؟
- ما هى الاهداف المطلوب تحقيقها من وراء الاستغناء (تخفيض التكلفة ، علاج مشاكل انخفاض معدلات الاداء ، فتح فرص عمل للعماله الجديده ؟

❧ المشكلات المتعلقة باداء الافراد

- تقادم العامل :- بمعنى نقص المهاره والمعارف المطلوبه للحفاظ على مستوى اداء مناسب فى الوظيفة الحاليه او المستقبليه نتيجه لعدم تحديثها
اولا باول ، وقد تحدث هذه المشكله نتيجه
 - التغير فى البيئه المحيطه والتكنولوجيا
 - تقدم عمر الفرد والذى يتبعه رغبه اقل فى التعلم
 - المستوى التنظيمى للوظيفة وطبيعة التخصص
 - المسئوليه فى اتخاذ القراراتويمكن التغلب عليها بتحديث المهارات ومعارف الافراد مع مراعاة ان سياسة المنظمه لن تؤثر سلبيا على الموقع التنظيمى او التخصص او سلطه اتخاذ القرارات على اداء الافراد .

- المؤدى الثابت :- يحدث نتيجه وصول الفرد الى اعلى مركز او وظيفه يرغب فى الوصول اليها ، ويصبح بعد ذلك عليه الاستمرار فيها لفتره طويله بمعنى انه سوف يستمر فى اداء نفس الاعمال ، وفى نفس الظروف ، مع نفس الزملاء ، فى نفس المكان
فالاداره مسئوله عن تقليل الشعور بالجمود والثبات الذى يشعر به الفرد ، وذلك عن طريق سياسه التدوير فى الوظائف واضافه مشروعات جديده يطلب منه تنفيذها ، النقل الى وظائف مماثله لتغيير هذا الشعور

- العامل المستهلك او المحروق :- وهو العامل الذى اصبح غير راضيا عن عمله ، ولايستطيع ان يتحمل اى شىء إضافى ، ومن علامات هذه الحاله
 - قيام العامل باعمال كثيره مع عدم زياده الناتج
 - الشعور بالتعب بطريقه سريعه لاتتناسب مع الشغل المبذول
 - الاثاره السريعه وفقدان الاعصاب لابطسب الاسباب

- عدم رضا العامل عن ناتج العمل الذى يقوم به
وعلاج هذه المشكله يحتاج الى تحليل متعمق وتشخيص سليم لمسبباتها ومن
امثلة طرق العلاج اثراء الوظيفه او تكبيرها ، التدريب ، تخفيض الاحساس
بالضغط او فى النهايه التخلص من هذه العماله

٤- تطبيق البرنامج

وهذا يتطلب توخى الحذر فى التنفيذ ، وكذلك تدريب الاداره المسئوله عنها ،
وكيفية القيام به بالطريقه السليمه لتحقيق الفوائد المرجوه وتقليل الاثار
السلبيه المصاحبه له .

✓ دور الموارد البشريه فى برنامج تخفيض العماله

- ابلاغ المدير باستراتيجيات التخفيض واجراءاته المختلفه والتدريب عليه
- رقابة اداء المسؤولين والتعامل مع القصور الذى يكون لدى بعضهم واتخاذ
الاجراءات الصحيحه واللازمه بفصل من لا يصلح منهم .
- تشخيص مشكلات الاداء (الشعور بالحرق ، ثبات الاداء ، التقادم)

دور اخصائى الموارد البشريه

- القيام بالانشطه الاساسيه والمطلوبه لتطبيق البرنامج مثل تخطيط العماله
- دراسه انظمه التخفيض المتبعه فى المنظمات الاخرى والاستفاده منها
- المقارنه بين الاستراتيجيات المختلفه للتوصل الى الاستراتيجيه المناسبه

- اجراء المقابلات مع الافراد الذين سوف يتم الاستغناء عنهم وبلاغ الاطراف المعنيه بنتائجها للاستفاده منها مستقبلا .

الاستقطاب (الجذب) والاختيار

من الانشطه الرئيسيه للموارد البشريه وذلك للوصول الى اختيار الفرد الذى يستطيع تقديم اداء جيد ولديه دافعيه ورغبه فى العمل

✓ الافتراضات النظرية لتفهم عمليه الاستقطاب والاختيار

١ - النظرية الاقتصادية :- وتقول بان العامل يدور بواسطه قوانين العرض والطلب ، لهذا فان الافراد تتحرك بين الوظائف - الى داخلها او خارجها - طبقا للتغيرات النسبيه فى مستوى الاجور لذا فلكى تتمكن المنظمه من جذب الافراد يجب على الاقل ان تقدم اجورا مناسبه لما هو سائد فى السوق .

٢ - النظرية السيسولوجيه :- وتمثل فى الافراد الذين يحتلون الطبقات الاجتماعيه العليا فى المجتمع والذين يعملون فى مناطق حضاريه يكون لهم اتجاهات ومعتقدات فرديه اكثر من ان تكون جماعيه ، وكذلك وجهه نظرهم فى الترقية

٣ - النظرية السيكولوجيه :- لاتتوقف عمليه الاستقطاب الاختيار بالحصول على الاعداد المطلوبه ، بل تتطلب دراسه نوعية الافراد ، وذلك للتوفيق بين نوعيات

الافراد مع المتطلبات المختلفه والمتنوعه للاعمال المطلوب شغلها ولتحقيق ذلك فانه

- يتم تحليل العمل لمعرفة الحقائق الاساسيه عن الوظيفه
- إعداد بطاقة وصف الوظيفه
- تحديد متطلبات شغل الوظيفه الواجب توافرها فى المرشحين للعمل (المواصفات الشخصيه) والتى تحدد الفرد المناسب لشغل الوظيفه

✕ جذب الافراد المحتملين (الاستقطاب)

عملية اجتذاب واغراء العمالة المرتقبة للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة سواء من داخل او خارج المنظمة والذين تنطبق عليهم الاشتراطات والمعايير الموضوعه لعملية الاختيار ، مما سيؤدى لتقليل تكلفة الاختيار وتوفير الوقت والجهد ، غير ان هناك مشكله تتعلق بالادراك الخاص بالافراد ، حيث لايمكن إنشاء شخص عن التقدم لوظيفه اعتقادا منه انه يصلح لها ، وقد يكون هذا الفرد غير مناسب على الاطلاق

• كيف يمكن جذب الافراد المحتملين ؟

- تحليل وتوصيف الوظائف وتحديد الاشتراطات الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفه
- تحديد الاماكن الشاغره :- وذلك عن طريق تحديد الاهداف التى يسعى اليها التنظيم ، ومراجعه خطة الموارد البشريه ، مراعاة التغير والتطور فى التنظيم
- تحديد المصادر التى سوف تقوم بالامداد بالافراد :- ومن هذه المصادر

- أ - المصادر الداخلية :-ويمكن تحقيقها عن طريق إتباع سياسات الترقية والنقل
- ب- المصادر خارجية :- مثل مكاتب القوى العاملة ، المدارس ، الجامعات ، الاعلان ، ومن عوامل الجذب من ذلك المصدر السمعة الحسنه والمناخ الجيد ، طبيعه العلاقات الصناعيه و المزايا النقدية والعينية

أبرز المساوئ	أبرز الحسنات	مصادر الاستقطاب
١- صراع حول الترقية ٢- فشل الاستقطاب الداخلي في حال عدم دعم القيادة العليا لبرامجه . ٣- شعور الأفراد بالعزلة في حال حرمانهم من الترقية ٤- عدم القدرة على تلبية كل متطلبات الشركة من المصدر الداخلية	١- معرفة الأفراد للمؤسسة ٢- تكلفة استقطاب وتدريب متدنية ٣-ارتفاع في معنويات ودوافع الأفراد ٤- الاستفادة من خبرات العاملين	المصادر الداخلية
١- عدم التناسب بين الأفراد والمؤسسة . ٢- قبول مشكك به من	١- أفكار جديدة ودم جديد ٢- التكيف السريع للأفراد	

المصادر الخارجية	٣- مهارات ومعارف جديدة	الأفراد الجدد. ٣- تكاليف مرتفعه ومدة تأقلم طويلة الأمد .
------------------	------------------------	--

- الاعداد ونشر المعلومات :- وذلك لاعطاء صورته واضحه وكامله عن وصف الوظيفة ومتطلباتها ،إغراء اكبر عدد ممكن من الافراد لشغل الوظائف ، تكوين فكره متكامله وواضحه عن التنظيم ،تحديد وتوجيه الافراد الجادين والراغبين فى شغل الوظيفة الى طريقه التقديم ومواعيدها .

ويتوقف هذا على الاداره والوسيله المستخدمه فى النشر (الاعلان عن الوظيفة) ومن اهم الموضوعات التى يجب ان يشتمل عليها الاعلان

- معلومات عن التنظيم ذاته
- عنوان ولقب الوظيفة المراد الاعلان عنها
- الواجبات والمسئوليات الرئيسيه والتابعه
- الموقع التنظيمى وعلاقتها بالوظائف الاخرى
- المؤهلات والقدرات والخبرات المطلوبه
- الاجر وفرص الترقى وطبيعته الخدمات الاجتماعيه
- ظروف وطبيعته العمل
- الطريقه والمواعيد الخاصه بالتقديم والجهه التى سوف تتلقى طلبات التقدم

✧ تقييم الافراد المتقدمين (عملية الاختيار)

وتختص بتطوير الاجراءات والطرق التى تمكن من اجراء تقييم للمتقدمين وذلك للتقليل من اعداد المتقدمين والتوصل الى الفرد المناسب لشغل الوظيفة ، ويعتبر قرار الاختيار من اهم القرارات التى تتخذ داخل التنظيم حيث يمثل استثمارا كبيرا فى راس المال البشرى فمثلا اذا تم تعيين فرد عمره (٢٠ عام) فى وظيفه راتبها السنوى (١٠٠٠ ج) وسوف يستمر فى العمل الى سن المعاش (اى لمدة ٤٠ عام) فإن الاستخدام سيكون بتكلفة ٤٠٠ الف جنيه .

لذا فان قرار الاختيار يجب ان يوفر الاعتبارات التاليه

- ان يؤدى الفرد العمل طبقا لمستويات الاداء التى يحددها التنظيم
- ان ينمى حجم المهارات والمعلومات لديه عن اداء العمل وبالشكل الذى يجعله قادرا على تحمل مسئوليات اكبر
- ان يسرع بعملية الموائمه والتكيف مع التنظيم القائم ، والتعاون مع بقية الافراد فى كل المستويات والوظائف .

طرق الاختيار

النشاط الخاص بالكشف عن افضل المتقدمين عن طريق تطبيق بعض الأساليب العلمية مثل الاختبارات ومقابلات التوظيف تعتبر المشكله فى عمليه الاختيار هو التوصل الى طريقه للاختيار تكون اكثر دقه للوصول الى تنبؤ فى اختيار الافرد الذين سوف يثبت فيما بعد صحة اختيارهم ، لذا يجب ان يتوافر شرطان فى الطريقه التى تتبع فى الاختيار (الصحة ، الدقة)

- امكانية الاعتماد عليها مهما اختلفت الظروف والاوقات والموضوعات فمثلا المسطره يمكن الاعتماد عليها لقياس قطعه من القماش او الورق فى مصر او امريكا .

ويوجد العديد من الطرق تستخدم في عملية الاختيار
❖ المقابلات :- وهو الأسلوب الأكثر استخداماً ، وتتم بأشكال متعددة اما فرديه او
جماعيه، لكن يفضل اتمامها بشكل جماعي مع مراعاة عدم زيادة عدد الافراد
حتى لا يحدث تخويف او ترهيب للمتقدم ،

انواع المقابلات (ونصائح للشخص المتقدم)

١ - مقابلات اللجان:

تتكون اللجنة عادة من عضوين أو أكثر، على سبيل المثال: رئيس التوظيف،
ورئيس القسمالذي ستعمل به.
حاول أن لا تتنابك الرهبة من هذا الوضع. انظر للشخص الذي يطرح الأسئلة،
وانظر للشخص الآخر أحيانا وأنت تجيب على الأسئلة. تذكر أن القرار سيتخذ من
قبل أكثر من شخص، وهذا قد يزيد من فرصتك على النجاح.
٢ - مقابلات اكتشاف الكفاءة:

هذه المقابلات صممت لتتيح لك الفرصة لعرض مستوى كفاءتك في المهام
الأساسية للعمل المطلوب. ربما يطلب منك مناقشة أمثلة من عملك السابق
 وإنجازاتك. الأمثلة يجب أن تكون مختلفة عن تلك التي ذكرتها في طلبك لشغل
الوظيفة. قبل المقابلة عليك أن تعمل قائمة بالكفاءات المطلوبة لهذا العمل وفكر
بأمور قمت بها متعلقة بكل أمر من هذه الأمور.

٣ - مقابلة المجموعة:

قد تدعى لمقابلة بكونك جزء من مجموعة. وهذا لاختبار كيف ستتصرف إن كنت جزء من فريق. كن مستعدا لأخذ جزء فعلي من المناقشة / المهام وضع أفكارك أمامهم. كن جازما لكن غير متصلب.

• وهناك معارضين ومؤيدين لتلك الطريقة وكلا له رايه

○ فالمؤيدين يرون انها

- تحقق نتائج سليمة ودقيقه ويمكن الاعتماد عليها حيث ان كلا من المقابل والمتعامل قد تعودا على اسلوب المقابلة

- تتيح فرصة لقاء طيبة لاستكمال البيانات او التأكد من بعضها

○ والمعارضون يرون ان

- التقاء الفرد لغرباء ولفتره طويله نسبيا يؤدي الى نوع من الشد والتوتر العصبى للمتقدمين

- ليس هناك ضمان بان سلوك الفرد وقت المقابلة سوف يستمر فى ظروف العمل وان اداؤه سيكون مرضيا مستقبلا .

ويتم تجزئة المقابلة الى ثلاث مراحل :-

○ الاعداد والتحضير للمقابلة :

- وذلك بالرجوع لكشف تحليل ووصف الوظيفة لتحديد المتطلبات الواجب توافرها فى الفرد شاغل الوظيفة

- التخطيط اللازم لضمان نجاحها مثل (تخطيط الوقت والمكان والاعضاء المشاركين والاسئلة)

○ المقابلة :- وهناك بعض النقاط الواجب مراعاتها اثناء المقابلة

- العمل على خلق المناخ المناسب الذى يؤدي الى تحفيز المتقدمين للتحدث دون خوف

- البدء بمقدمه بسيطه تهدف الى توضيح هدف المقابله وطريقه اتمامها حتى لا يحدث تداخل بين الاعضاء
- اتباع الترتيب الزمنى والموضوعى للخطه ضمانا لتغطية جميع النقاط
- الاهتمام بصياغة الاسئله وطريقة تركيبها والبعد عن الاسئله الافتراضيه
- استخدام الاسئله المفتوحه من النوع الذى يستفسر عن الاسباب مثل ماذا و كيف ، من

○ مرحله ما بعد المقابله

- ويتم فيها تحليل النتائج التى توصلنا اليها فى ضوء متطلبات اشتراطات شغل الوظيفه . ويجب التأكد من نوعيه المصادر التى حصلنا منها على البيانات او المعلومات و درجة الدقه فى الاعتماد عليها .
- ويمثل طلب الالتحاق مصدرا للمعلومات التى تساعد فى إتمام مقابلات الاختيار خاصه فى العمليات الاولى عندما يكون هناك حاجه الى تخفيض اعداد المتقدمين المحتملين لشغل الوظيفه

ومن اهم البيانات التى يحتوى عليها طلب الالتحاق

- عنوان ولقب الوظيفه
- اسم المتقدم للوظيفه بالكامل
- تاريخ الميلاد
- الجنس
- الظروف العائليه (عدد الاولاد ..
- المؤهلات العلميه
- الجنس
- المؤهلات الاجتماعيه
- المستوى التعليمى
- المؤهلات المهنيه

- العمل الحالي إن وجد
- الاعمال السابقة (مرتبه زمنيا)
- الاهتمامات والهوايات
- مصادر الاستعلام عن المتقدم
- اجر اخر مرتب كان يتقاضاه

واذا تم اعداد طلب الالتحاق بطريقه جيده ، فقد يمكن التنظيم من تحقيق المزايا التاليه .

- تقديم معلومات كافيه لعمل تصفيه اوليه للمتقدمين
- تسمح للقائم بالاختيار بالمقارنه بين المتقدمين
- تساعد فى الاعداد لعمليه الاختيار
- التعرف على الخلفيه الخاصه بالفرد المتقدم
- تعتبر اول مستند يوضع فى ملف المرشح فى حاله تعيينه ، ويوضح امكانيات التدريب والتنميه المستقبليه الخاصه به .

❖ الاختبارات

- اختبار الذكاء العام والقدرات :- لمعرفة قدرات المتقدمين على التصرف او السلوك ، لكن تنتقد تلك الاختبارات على اساس ان هناك اثارا ملموسه للاختلافات الاجتماعيه والبيئيه والثقافيه ...، كما ان هذه الاختبارات تقيس القدره الذهنيه العامه للمتقدم للعمل والتي يتوقع ان تتواءم مع بعض الاعمال والوظائف وليس كلها .
- اختبارات الاداء :- لقياس قدره الافراد على استعمال الادوات والالات التى سوف يستخدمها
- اختبارات الدوافع والسمات الشخصيه :- من المتعارف عليه ان نجاح الفرد للقيام بالعمل يستند الى حد كبير على خصائص ، سمات ، ميول ، رغبات ، دوافع واتجاهات الشخصيه التى يحملها الفرد ويريد اشباعها ، فيجب ان يتضمنها فى عمليه الاختبار لمعرفة نوعية شخصية الفرد ومن امثله هذا الاختبار ان يترك

الفرد يرسم اشكالا وصورا متعددة ، على ان يتم التقييم بواسطة افراد ذوى مقدره على تحديد نوع شخصية الفرد .

○ اختبارات المواقف الجماعية :- وتوفر هذه الاختبارات بيانات ومعلومات عن سمات الشخصية وطبيعة العلاقات المباشرة وغير المباشرة والمطلوبه لاداره او تعاون مجموعه من القوى البشريه لتحقيق اهداف معينه

وتقوم الاداره بالمقارنه بين الانواع المختلفه فى الاختيار وتحديد افضلهم .

الخبور بين بيع

• نصائح اختيار الموظفين

- إن الهيكل الوظيفي لأي شركة ناجحة يتألف من عدد من الكوادر البشرية المتألقة الذين تم اختيارهم بشكل نظامي وليس عشوائي قام عليه مديرون متخصصون وفقاً لإحتياجات العمل من كفاءات ومهارات؛ فحينما تشعر الشركة بحاجتها لفكر جديد أو كوادر مبدعة توكل تلك المهمة لمدير الموارد البشرية كما تفعل الشركات الكبرى وخلال تلك العملية يتم التمييز بين الأفراد على أساس السمات والمهارات بما يحقق التوازن بين متطلبات الشركات ومؤهلات الافراد.

• طرق الاختيار

- النشاط الخاص بالكشف عن افضل المتقدمين عن طريق تطبيق بعض الأساليب العلمية مثل الاختبارات ومقابلات التوظيف تعتبر المشكله فى عمليه الاختيار هو التوصل الى طريقه للاختيار تكون اكثر دقه للوصول الى تنبؤ فى اختيار الافرد الذين سوف يثبت فيما بعد صحة اختيارهم ، لذا يجب ان يتوافر شرطان فى الطريقه التى تتبع فى الاختيار (الصحة ، الدقة) .
- امكانية الاعتماد عليها مهما اختلفت الظروف والاوقات والموضوعات فمثلا المسطره يمكن الاعتماد عليها لقياس قطعه من القماش او الورق فى مصر او امريكا .

• تكاليف خطأ الإختيار

- لا شك أن هناك تكاليف تتحملها الشركة في حالة الخطأ في الاختيار الذى يتمثل في فصل الموظف أو تركه للخدمة، وقد يتسبب ذلك في تكبد الشركة لعدد من الخسائر التى تتمثل فى :

- تكاليف التعيين وإجراء المقابلات .
- تكاليف التدريب.
- الأجر الذى يحصل عليه الفرد الجديد "المتدرب" والذى عادة ما يفوق إنتاجه.
- فقدان الإنتاج فى الفترة ما بين فصل الفرد القديم وتعيين فرد جديد.
- عدم استخدام معدات الإنتاج بالكامل خلال فترتى التعيين والتدريب.
- تكلفة البحث عن فرد بديل.
- تكلفة إنهاء خدمة الفرد مثل التعويضات والتقارير الكتابية والمقابلة النهائية.

• نصائح الاختيار :

- الإطلاع على مؤهلات المتقدم قبل المقابلة
- مكاملة هاتفية لمدة نصف ساعة توفر ساعات من الوقت الذى تستغرقه عملية التنظيم اللازمة لإختيار الموظفين ، إن المسح المسبق لطلبات التوظيف أمر مطلوب، بل ومُلح أيضاً لاختيار الأفضل؛ ستكتشف من خلال هذه العملية ما إذا كان المتقدم يتمتع بالمعرفة والخبرة التى تحتاجها.
- يمكنك أن تعرف من خلال مسحك لطلبات التوظيف من يطلب راتباً لا يمكن أن تغطيه شركتك، يمكنك أن تأخذ فكرة عن انسجام ثقافة المتقدم مع ثقافة تنظيمك أو شركتك.
- الإعداد الجيد للمتقدم للعمل

- حاول أن تحضر المتقدم بشكل جيد للمقابلة، لأن المقابلات تمضى وقتها فى مواضيع هامة مثل: تحديد مهارات المتقدم، ومدى تلاؤمه

مع ثقافة التنظيم.

إن تهيئتك للمتقدم يتم من خلال وصفك للتنظيم لتفاصيل الوظيفة المتقدم لها، إخبارك إياه بألقاب ومهام الأعضاء الذين ستجرب المقابلة معهم، وكل ما يمكن أن يوفر وقتاً أثناء إجراء المقابلات.

• التهيئة الجيدة للمسؤولين عن إجراء المقابلات

- لا يمكنك أن تمضي في مشروع دون أن تضع له مخططاً، لذا يجب على المسؤولين عن إجراء المقابلات أن يجتمعوا ويضعوا مخططاً لتحديد من هو المسؤول مثلاً عن نوع معين من الأسئلة، أو الوثائق التي يقدمها المتقدم، من سيقم ماذا؟ ، من الذي سيحدد مدى التوافق بين ثقافة المتقدم وثقافة الشركة؟

فالمقابلة ليست أسئلة وأجوبة كلامية فحسب؛ جولة ميدانية في أرجاء الشركة، مع بعض الأسئلة العملية والتطبيقية تعطيك فكرة أفضل عن مهارات المتقدم.

• لا تكتفى بالمقابلة فى تقييم المتقدم

- إن المقابلة هى عبارة عن سيل جارف من الكلام وغالباً وخلال المقابلة يخبرك المتقدم بالمعلومات التى تحب أن تسمعها لأنه وببساطة، يريد الحصول على الوظيفة التى جاء من أجلها الشركات الذكية؛ لذا فعليك ألا تكتفى بالمقابلة الشخصية، كما تقول بعض الدراسات أن المقابلة النموذجية تزيد من احتمال الحصول على أفضل المتقدمين للعمل فى الشركة بنسبة تقل عن ٢%.

• لا تكتفى بالكلام النظرى أثناء المقابلة

- تتطلب أى مقابلة ناجحة وجود عناصر أخرى غير الكلام وطرح الأسئلة والمناقشات، فيمكنك أخذ المتقدم للعمل فى جولة فى أرجاء الشركة و اسأله عن خبرته عن حالات معينة تمران عليها أثناء جولتكم: ماذا يعرف عن فعالية هذه أو تلك... وما إذا كانت لديه أفكار عن تطويرها.

- راقب المتقدم وهو ينجز عملاً : يفصل أجزاء، يجمع أجزاء، كوّن فكرة عملية عنه.

- اطلب من المتقدم أن يكتب خطوات لإحدى الأعمال أو الفعاليات التى تقوم بها شركتك.

• الخبرة والمهارة أساس الاختيار

- يميل الأفراد إلى توظيف الأشخاص الذين يشبهونهم في نمط شخصيتك إلا أن هذا التفكير يسبب أضراراً مدمرة للشركة مع مرور الوقت.
إذ أن التنوع هو روح الحياة والتنوع في الموظفين يفى بالتنوع في العملاء
- ففكر لو أنك تحوز على أفراد يشبهونك في تنظيمك، ولديك مشكلات معينة مع زبائن معينين، ألا تعتقد أنهم سيقعون في نفس المأزق الذي تعاني أنت منه؟ فلا يعنى إعجابك بشخصية المتقدم أنه يمتلك المهارات والكفاءات التى تحتاج إليها.
- الموضوعية فى الاختيار

- كيف تميز بين متقدم وآخر؟ كل متقدم لديه "قائمة " بالمهارات والكفاءات والمقومات الشخصية والتجارب والاهتمامات التى ترغب أن تراها فى موظفك المنتخب.
- عليك أن تقرر وربما تختبر أكثر المهارات المطلوبة لديك والتى تحتاجها. حدد ما هى العناصر الثلاث أو الأربع التى يجب أن تتوفر فى المتقدم ليسهم فى تطوير أعمالك وعلاقاتك مع الزبون؟
- عندما تحدد هذه العناصر بموضوعية ستستبعد عن دائرة اختيارك المتقدمين الذين لا تتوفر لديهم هذه المقومات، وهذا ما سيوفر عليك الكثير من الوقت فى اتخاذ القرار.

• التوسيع من دائرة المتقدمين

- خذ وقتك فى تكوين مجموعة جيدة من المتقدمين الذين تتوافق مؤهلاتهم مع احتياجات التنظيم لديك.
من الخطورة بمكان أن لا يكون لديك المجال للاختيار بين عدد من المتقدمين المناسبين.
- لا تعتمد أى شخص إن لم تكن مؤهلاته مطلوبة لديك أو تتوافق مع احتياجات العمل؛ الأفضل لك فى هذه الحالة أن تفتح ملف البحث من جديد.
- احرص على تعلم مهارات الاختيار بنفسك حتى لا تضطر إلى إعطاء صلاحية القيام بذلك لغيرك وربما للمتطفلون لتمنحهم بذلك مالا يستحقون.

• هل انت مستعد

قبل أن تبدأ فى إجراء أى مقابلة تعيين ، راجع قائمة الاختبار التالية لتتأكد من أنك قد أصبحت جاهزاً تماماً لتلك الجلسة :

- مكتبى نظيف وحسن المظهر .
- لقد قرأت السيرة الذاتية وطلب الالتحاق بالوظيفة ، ودونت عنهما بعض الملاحظات ، وهما أمامى الآن على المكتب.
- رتبت مع الموظفين ألا يتم إزعاجى خلال الوقت المخصص لإجراء المقابلة .
- رتبت قطع الأثاث فى المكتب بطريقة تناسب المناقشة .
- لدى نسخة من توصيف الوظيفة .
- لدى عينات مّعدة عن عمل الشركة (أو الإدارة) لعرضها على المتقدم .
- لدى أسئلة جاهزة ، تمت صياغتها بحيث تكشف عن المعلومات المحددة التي سأحتاج إليها لإجراء تقييم عادل للمتقدم .
- عليك أن تعرف دائماً أن وراء كل موظف ناجح مدير أنجح منه لأنه الذى استطاع اكتشافه وإبراز قدراته وفق متطلبات العمل ليصلا فى النهاية إلى القمة معا

• نصائح للقائمين على المقابلات الشخصية

- أظهرت دراسة حديثة من جامعة "هارفرد" أن ما نسبته ٨٠% من مجمل عمليات التغيير في الطاقم الوظيفي جرت نتيجة لأخطاء في عملية التوظيف أى نتيجة لتعيين الموظفين في المكان الغير مناسب لهم؛ لذا فوراء كل موظف ناجح مدير محترف لديه من الخبرة العملية ما يمكنه من اختيار موظفيه بفعالية ، فالشروط قائمة في اختيار الموظفين والمدراء على السواء خاصة لتولى مهام اختيار وتعيين الموظفين الجدد. ، فإذا كنت مسئول عن قسم الموارد البشرية في شركتك فاطلع على النصائح التالية لتساعدك في رحلة البحث عن موظفين .

• البداية

الخطوة الأولى التي يتحتم عليك القيام بها كمدير للموارد البشرية هي التمعن في الوظيفة و مطالبها ؛حيث يعتمد أصحاب العمل في غالب الأوقات على ارتكاب خطأ عدم إطلاعهم بشكل دقيق و تام على متطلبات الوظيفة مما يجعلهم يعتمدون بشكل كبير على أمور بدائية مثل حدسهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالتعيين ،وفيما إذا كان الشخص الجالس أمامهم مناسب لشغل المنصب التي بحوزتهم أم لا.

• استعداد

كونك مدير للموارد البشرية لا يقلل من أهمية الاعداد المسبق لإجراء المقابلات الشخصية للمتقدمين للتوظيف، كما أن الخبرة تحتم عليك المزيد من العناية تجنباً للوقوع في الأخطاء ،لذا في إمكانك الاعداد لقائمة من الأسئلة التي يمكن أن تطرحها أثناء المقابلة الشخصية لضمان صدق الإجابات ودقتها بما يخدم

مطالب الوظيفية للمناصب الشاغرة، كذلك خذ وقتك في تحديد الموظف المناسب من خلال مراجعة سيرته الذاتية قبل المقابلة.

• تعلم طرح الأسئلة

تعلم كيف تطرح الأسئلة أثناء المقابلات الشخصية ومن الأساليب الفعالة في هذا الاتجاه ما يطلق عليه بإجراء "المقابلات السلوكية" التي تقوم على طرح الأسئلة على المتقدمين حول كيفية التصرف في مواقف بعينها بدلا من الأسئلة المجردة؛ فبدلا من أن تسأل المتقدم "كيف تتصرف في حالة الوقوع في مشكلة؟" يمكنك أن تطلب منه أن يذكر لك موقفا حديثا كان مصدرا لإثارة القلق لديه وكيف استطاع أن يجتازه بنجاح.

واحرص على طرح الأسئلة المفتوحة لتضمن أن يزودك المتقدم للتوظيف بمزيد من المعلومات التي تزيد بالطبع عن مجرد الإجابة بنعم أو لا.

• أمثلة للأسئلة المفتوحة

- ١- ماهي أبرز المسؤوليات الرئيسية لهذه الوظيفة؟
- ٢- ماهي الخصال النوعية المطلوبة من الشخص الذي يمكن أن يشغل هذه الوظيفة؟
- ٣- هل تريد معرفة المزيد عن تدريبي والنواحي الأخرى المتعلقة به؟
- ٤- ماهي بالتحديد المشكلة الأولى التي تتطلب إنتباه الشخص الذي سوف يشغل هذه الوظيفة؟
- ٥- هل لي أن أعرف عن مكان قوى مؤسستك؟ هل من مكان ضعيف؟
- ٦- من هم المنافسين الرئيسيين لمؤسستك؟ وماهي أبرز مكان قواهم وأبرز مكان ضعفهم؟
- ٧- مالذي يميز مؤسستك عن باقي المؤسسات العاملة في نفس القطاع الصناعي؟

٨- ماهي الأسواق الرئيسية لمؤسستك ؟

٩- هل من مشاريع لمنتجات أو سلع جديدة لديكم ؟ هل من مشاريع شراكة أو اندماج ؟

١٠- هل تخبرني عن الشخص الذي سوف أعود إليه أثناء عملي معكم ؟

١١- كيف تعرّف فلسفة مؤسستك ؟

١٢- هل لديكم برامج تدريب معينة يتزود بها المنضمون الجدد إلى المؤسسة ؟

١٣- هل تعطون موظفيكم فرص متابعة تحصيلهم العلمي ؟ وهل من دعم معين تقدمونه لهم ؟

١٤- هل تطلبون الانتقال إلى وظيفة أخرى سواء حاضراً أو مستقبلاً ؟

١٥- لماذا شغرت هذه الوظيفة الآن ؟

• تعلم فن الاستماع

تعلم كيف تستمع لما يخبرك به الشخص الذي تقوم بإجراء المقابلة الشخصية معه ، لا تحاول أثناء الاستماع مراجعة صياغة السؤال التالي في الطرح على مقدمك.

وتذكر، بحثك دورك كمقابل ناجح على الإنصات أكثر من التحدث ؛ حيث يتوقع و يُحبذ قيام المقابل بالتحدث إلى ما نسبته ٣٠% من إجمالي المقابلة و ترك المتبقى من المقابلة للطرف الآخر.

واحرص على تسجيل ملاحظاتك أثناء أو بعد الاستماع لكلام محدثك مباشرة ضمانا لعدم إغفال جوانب مهارات التقدم للوظيفة الشاغرة.

• احترف التسويق

قم بتسويق كلا من الوظيفة و شركتك إلى الباحث عن عمل، فقد أصبحت عملية العثور على أصحاب الكفاءة المميزة الذين يتمتعون بالالتزام تجاه أعمالهم أمر صعب هذه الأيام ؛حيث يجب على المقابل الكشف عن كافة الحقائق و تفسير الأمور التى تجعل شركته الاختيار الأول من بين كافة أصحاب العمل إلى جانب تنبيه المتقدم للوظيفة إلى أن هذه الوظيفة الشاغرة هى الوظيفة التى طالما كان يبحث عنها و التى ستمنحه الفرصة المناسبة لصنع النجاح الدائم على المدى الطويل.

• تحقق من صحة البيانات

من الحكمة أن تقوم بمراجعة بيانات الشخص المتقدم للوظيفة من خلال أحد الوسطاء الذين قام بذكرهم فى طلب توظيفه ليكونوا بمثابة المصادر المرجعية التى يمكن للشركة الرجوع إليها للتحقق من صحة البيانات ، عليك أولاً أن تخبر المتقدم للوظيفة بقيامك بذلك ، ولكن كن عادلاً عند التواصل مع الأشخاص المرجعيين للمتقدم للوظيفة فلا تجعل ردود أفعالهم تؤثر على تقييمك على الشخص؛ فالاستجابة السلبية لأحدهم لا تعنى بالضرورة عدم كفاءة المتقدم للعمل.

• تنبه إلى الحركات الصادرة عنك

هناك بعض الأمور التى ينبغى عليك كمدير للموارد البشرية الانتباه إليها أثناء إجراء المقابلات من بينها وضعية الجلوس المستقيمة ،والمصافحة الواثقة التى تتم عن الاهتمام ،ناهيك عن التحدث بنبرات صوتية واضحة ومتحمسة ، متجنباً أن تنأى بنظرك عن الطرف الآخر ؛فالنظر دليل على ثقة المقابل فى نفسه كما أنه دليلك على مصداقية الشخص الذى تجرى معه المقابلة.

• النهاية

كن حكيما فى اختيار الوقت المناسب لإنهاء المقابلة ؛ فإذا كان الشخص المتقدم للوظيفة على سبيل المثال لا يبدو متحمسا لخوض اختبار المقابلة الشخصية لشركتك فمن المنطقى أنه سيكون على هذا الحال من الخمول فى كل يوم يتوجه فيه لمزاولة مهامه بالشركة.

وباختصار إذا أدركت أن الشخص الذى تجرى معه المقابلة ليس الشخص الأمثل للوظيفة ، فعليك أن تقوم بإنهاء المقابلة بسرعة كلما أمكنك ذلك ، فليس هناك المزيد من الوقت يمكن تضييعه ؛ لذا فاعط الوقت لمن يستحقه.

🌈 المقابلة الشخصية (نصائح للمتقدمين)

١. أعط نفسك متسع من الوقت للوصول .
٢. تأكد من اصطحاب جميع الأوراق المطلوبة .
٣. إذا تأخرت بشكل خارج عن إرادتك، اتصل بأصحاب العمل لشرح الظروف والاعتذار ومحاولة تحديد موعد آخر .
٤. احرص على الوصول قبل المقابلة بعشر دقائق .
٥. أعط اسمك لموظفي الاستقبال أو الشخص الموجود لاستقبالك .
٦. حاول أن تبقى هادئا .
٧. تحدث مع موظفي الاستقبال أو الشخص الذى استقبلك قبل الدخول للمقابلة. هذا سيساعدك على أن تبقى هادئا .
٨. قم بمصافحتهم، وعرفهم بنفسك .
٩. ادخل الغرفة بثقة .
١٠. كن مهذبا وودودا. انظر مباشرة لعيون من يجري معك المقابلة بمجرد دخولك الغرفة .

١١. ابدو مهتما. كما أن عليك الإجابة على أسئلتهم، بإمكانك طرح الأسئلة عليهم .

١٢. أجب على الأسئلة بأكبر قدر ممكن من الشمول. تجنب إجابات نعم ولا .

١٣. استخدم أمثلة لتبين إنجازاتك .

١٤. اخبرهم بالحقيقة .

١٥. استفسر إن لم تفهم أي سؤال .

١٦. تكلم بوضوح .

١٧. سوق نفسك. اعرض نقاطك الجيدة ومزاياك، وكن إيجابيا .

١٨. حاول أن تبتسم بود، لكن لا تصطنع الابتسامة .

١٩. لا تجلس حتى يقوموا بدعوتك .

٢٠. لا تترهل وتتململ على الكرسي .

٢١. لا تدخن .

٢٢. لا تحلف .

٢٣. لا لانتقاد أصحاب العمل السابق .

٢٤. لا لمقاطعة كلامهم .

٢٥. لا لفت انتباههم لنقاط ضعفك

٢٦. تذكر أن معظم أصحاب العمل يحبون:

- الأشخاص الذين ينصتون .
- الأشخاص الذين يدعمون إجاباتهم بأمثلة .
- الأشخاص الذين يوجزون ما يجب إيجازه .
- الأشخاص الذين يأتون للمقابلة مستعدين .
- الأشخاص الذين يبدون واثقين

هذه بعض الاسئلة التي يمكن ان تطرح من قبل صاحب العمل:

- ١- ماهي المواد التي أحببتها كثيراً ؟ وتلك التي أحببتها قليلاً ؟ ولماذا ؟
- ٢- مانوع الوظيفة التي شغلت ؟ لماذا تركت ؟
- ٣- ماهي نسبة تكاليف دراستك التي وفرتها شخصياً وكيف ؟
- ٤- لماذا أشرت هذا النوع من العمل ؟
- ٥- هل تفضل العمل في مكان جغرافي محدد ولماذا ؟
- ٦- ماهو المبلغ الذي تطمح الحصول عليه في عمر الثلاثين ؟ في عمر الخمسة وثلاثين
- ٧- هل تعتبر أن الوقت الاضافي الذي أمضيته أثناء وجودك في الجامعة والمخصص لنشاطات غير دراسية يستحق العناء ولماذا ؟
- ٨- مالذي برأيك يحدد تقدم الموظف أثناء عمله في مؤسسة جيدة ؟
- ٩- ماهي الميزات الشخصية الناجحة التي تشعر بضرورة توفرها ، لكي تنجح في المجال الوظيفي الذي اخترت أو تريد الاختيار ؟
- ١٠- لماذا تفضل العمل في هذا النوع من الوظائف ؟
- ١١- هل تفضل العمل مع الآخرين أو مع نفسك ؟
- ١٣- أرو لنا قصة !
- ١٤- هل انهيت خدمتك العسكرية وماهي المهمات التي أديتها ؟
- ١٥- متى اخترت اختصاصك الجامعي ؟ هل غيرت هذا الاختصاص ولماذا ؟
- ١٦- هل تشعر بأنك أنجزت أفضل أعمال الدراسة التي بإمكانك إنجازها ؟
- ١٧- هل واجهت صعوبات في التكيف مع زملائك في الدراسة ؟ مع أساتذتك ؟ مع رفاق عملك ؟ مع رؤسائك المباشرين ؟
- ١٨- مالسنة الجامعية الأكثر صعوبة ؟
- ١٩- هل تفضل العمل مع مؤسسة صغيرة الحجم أو مع مؤسسة كبيرة الحجم ولماذا ؟

- ٢٠- ماذا تقول عن كيفية عمل هذا القطاع الصناعي في هذه الأيام ؟
- ٢١- هل تحب السفر ؟
- ٢٢- ماهو شعورك حيال العمل الإضافي ؟
- ٢٣- ماهي سيئات أختيارك للإختصاص الذي درسته ؟
- ٢٤- هل أنت مع أخذ العلامات بعين الاعتبار من قبل عارض الوظيفة ؟ نعم ، لا ، ولماذا ؟
- ٢٥- مالذي فعلته (أو تنوي فعله) لكي تثبت مبادرتك وإستعدادك للعمل ؟

🌈 هذه بعض الاسئلة التي يمكن ان يطرحها المتقدم للوظيفة

- ١- ماهي أبرز المسؤوليات الرئيسية لهذه الوظيفة ؟
- ٢- ماهي الخصال النوعية المطلوبة من الشخص الذي يمكن أن يشغل هذه الوظيفة ؟
- ٣- هل تريد معرفة المزيد عن تدريبي والنواحي الأخرى المتعلقة به ؟
- ٤- ماهي بالتحديد المشكلة الأولى التي تتطلب إنتباه الشخص الذي سوف يشغل هذه الوظيفة ؟
- ٥- هل لي أن أعرف عن مكان قوى مؤسستك ؟ هل من مكان ضعف ؟
- ٦- من هم المنافسين الرئيسيين لمؤسستك ؟ وماهي أبرز مكان قواهم وأبرز مكان ضعفهم ؟
- ٧- مالذي يميز مؤسستك عن باقي المؤسسات العاملة في نفس القطاع الصناعي ؟
- ٨- ماهي الأسواق الرئيسية لمؤسستك ؟
- ٩- هل من مشاريع لمنتجات أو سلع جديدة لديكم ؟ هل من مشاريع شراكة أو اندماج ؟

١٠- هل تخبرني عن الشخص الذي سوف أعود إليه أثناء عملي معكم؟

١١- كيف تعرّف فلسفة مؤسستك؟

١٢- هل لديكم برامج تدريب معينة يتزود بها المنضمون الجدد إلى المؤسسة؟

١٣- هل تعطون موظفيكم فرص متابعة تحصيلهم العلمي ؟ وهل من دعم معين تقدمونه لهم ؟

٤١- هل تطلبون الانتقال إلى وظيفة أخرى سواء حاضراً أو مستقبلاً؟

٥١- لماذا شغرت هذه الوظيفة الآن ؟

تقييم اداء الموارد البشريه

النظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل وواجبات ومسئوليات الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوكه ومقدرته على اداء تلك الواجبات والمسئوليات بما يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي وتحديد كيف يمكن تجنب جوانب الضعف واستثمار جوانب القوة في الوقت الحالي وفي المستقبل للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة والمجتمع

• اهمية تقييم الاداء

- تعريف العاملون ما اذا كان الاداء الخاص بهم مقبول او لا
- تعريف الاداره بمستوى اداء المرؤوسين وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبه التي تضمن لها تحقيق اهداف المنظمه
- يكون مستندا رسميا يساعد على تحديد وتصحيح أسباب ضعف الأداء
- تخطيط التطوير المهني للموظف
- يقيس مدى جاهزية الموظف للنقل أو الترقية
- وعلى أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب
- ويحسن معدل الإنتاجية في القسم أو المنظمة
- التقليل من تدمير العاملين من التفرقة وتعطيهم إحساس بعدالة إجراءات المنظمة

• وقبل عمليه التقييم لابد من الاجابه على تلك الاسئله

- من هم العاملون الذين سيخضعون للتقييم ؟
- هل سيتم استثناء بعض العاملين على اساس المركز الذي يحتله او كبر السن ؟

- ماهى المعايير التى تستخدم فى التقييم ؟
- ما هى النماذج والسجلات التى سوف تستخدم فى التقييم ؟
- من الذى يوم بالتقييم ؟ الرئيس المباشر ام فرد اخر فى مستوى رئاسى اعلى فى التنظيم ؟
- هل سيشارك الاشخاص المطلوب تقييمهم فى عملية التقييم
- هل يطلع العاملين على تقييم الاداء الخاص بهم ؟

• اهداف تقييم الاداء

- العدالة والدقه فى المكافآت
- تحديد الافراد الممكن ترقيةهم
- توفير نظام اتصالى ذى اتجاهين
- تحديد الاحتياجات التدريبية
- المساعدة فى تحسين الاداء الحالى
- تقييم مستوى الاداء الماضى
- تحديد الاهداف الخاصة بالاداء
- تقديم تغذية مرتده للعاملين على مستويات ادائهم
- المساعدة فى تخطيط المسار الوظيفى
- المساعدة فى تخطيط الموارد البشرية

• انواع تقييم الاداء :-

- ١- ان يقيم الرئيس مرفؤسه:- يقيم المدير أو الرئيس عمل الموظف من زاوية واحدة فقط، هي زاوية النتائج التي أنجزها، ولكنه قد يجهل تماما حجم الجهد الذي بذله والوسائل التي استخدمتها لتحقيق تلك النتائج وقد لا يعرف أسلوب الفرد أو الموظف في الابتكار، ولذا فهو لن يستطيع أن يقيم أسلوب العمل الذي يستخدمه الفرد أو الموظف من كل الزوايا ، خاصة إذا كان المدير مسئول عن

عدد كبير من الأشخاص أي أن الإدارة بها عدد كبير من الأفراد أو الموظفين وهذا موجود حاليا خاصة في ظل تحول الشركات من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي وبالتالي لا يستطيع المدير أن يعرف إمكانيات وأداء كل فرد لديه بشكل جيد.

الجدير بالذكر انه هناك عدد كبير من الآراء حول من يقوم بتقويم أداء الموظف إلا أن أكثر هذه الآراء تتفق على أن الرئيس المباشر هو اقدر الأشخاص على تقويم أداء مروضيه للأسباب التالية

- بحكم أن الرئيس المباشر هو الأكثر معرفة بقدرات الشخص المقوم بحكم احتكاكه اليومي معه.

- امتلاك معرفة واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة.

- توافر الفرصة للملاحظة المستمرة لأداء العامل وسلوكياته أثناء العمل.

- المدراء قد يتحقق لهم بعض الكسب في حالة الأداء الجيد لمعاونيهم كما أنهم قد يتحملون بعض الخسائر في حالة انخفاض الأداء ومن ثم فانه يتحقق لهم الدافع للقيام بتقييمات دقيقة .

ويعود فشل المروض في تحقيق التوقعات التي ينتظرها منه رئيسه في معظم الأحوال إلى وجود إدراك مختلف بين الرئيس والمروض للعمل. الجدير بالذكر أن بعض الدراسات أشارت إلى أن ٩٨% من برامج التقويم تنفذ من قبل الرئيس المباشر للمروضين.

- ٢- ان يقيم المروض رئيسه :- يستطيع هؤلاء المروضين إمداد مدرائهم بمعلومات هامة وفاعلة عن مدى نجاح وكفاءة الرئيس في قيادتهم وتوجيههم للعمل وغيرها من الوظائف الخاصة بالرئيس. وتبرز أهمية هذا المصدر عند استخدام معلومات تقويم الأداء الوظيفي للأغراض التنموية وتحسين فرص أداء العمل كما تزداد فرصة صلاحية هذه الأداة كلما تزايد عدد المروضين.
- ٣ - ان يقيم الموظف نفسه (التقييم الذاتي) :- وهو أيضا مصدر هام لإمداد الإدارة بأداء الشخص بالرغم من عدم استخدام هذا المصدر كمصدر وحيد

لمعلومات الأداء. ويؤخذ على هذا المصدر الميل للمبالغة في التقييمات
للاعتبارين التاليين:

- ميل المرووسين إلى تبرير الأداء المتدني لهم بإرجاعه إلى عوامل خارجية
مثل عدم تعاون زملاء أو سوء الإشراف أو عدم توافر الموارد المطلوبة ...
الخ.
- إمكانية الربط بين نتائج التقويم واتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل الزيادة أو
الترقية .
- لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس والتقويم حيث أن دافع الأنانية يدفع
الفرد إلى المغالاة في تقدير انجازاته أمام الإدارة ورئيسه المباشر.
- ٤- ان يقيم الموظف زميله:- يعتبر زملاء الموظف من اأهم المصادر القيمة
للمعلومات عن أداء الموظف. وتزداد أهمية هذا المصدر في مثل الحالات التي
يصعب فيها على الرؤوساء ملاحظة سلوك موظفيهم أو المواقف التي تزداد
فيها الاعتمادية على العمل المشترك. يعلم زملاء الموظف عن الموظف ما لا
يعلمه الغير لاحتكاكهم اليومي به ومعرفتهم له عن كذب، فهم يعرفون نقاط
ضعف الموظف ونقاط قوته. ولكنهم عند تقييمه لزميلهم في العمل يفعلون ذلك
من خلال وجهات نظرهم الشخصية وبغض النظر عن النتائج التي يحققها
الموظف، وبهذا فهم يقيمون عمل الموظف من زاوية واحدة فقط.
- ٥- ان يقيم العميل الموظف:- يعتبر العملاء الزاوية الجيدة للشركة لكي ترى
نفسها بوضوح لأنه كما يقال العميل أولاً. فالعملاء يستشعرون بدقة قوة الشركة
أو ضعفها. والعملاء هم أهم مصدر للمعلومات عن درجة الجودة ومؤشرات
تقدم الشركة أو تأخرها. ولكنهم أيضا يرون الأمور من زاوية واحدة. فهم
يستطيعون أن يصفوا لك بدقة وضعك التنافسي في السوق ولكنهم لن يقولوا لك
كيف تدير شركتك. فكما نرى أن النظر من زوايا مختلفة أفضل من النظر بزاوية
واحدة.

❖ تقييم ٣٦٠ درجة (Degree Appraisal)

وهو نظام لقياس الأداء يستند إلى الحصول على معلومات مرتدة من أكثر من مصدر من المصادر الخمسة المشار إليها سابقا. ولعل من أشهر المنظمات التي قامت بتطبيق هذه الطريقة بنجاح هي "موتورولا" وشركة "جنرال إلكتريك" و "بركتور و جامبل".

ومن أحب ٣٢ شركة لدى العملاء – في استفتاء مجلة فورتشن- كانت ٢٠ شركة تستخدم أسلوب تقييم ٣٦٠ درجة. ولعل السبب الرئيسي في استخدام أسلوب ٣٦٠ درجة لتقييم أداء الفرد داخل المنظمة ويدفع الشركات لاستخدامه كأحد المصادر الهامة للمعلومات هو إلغاء عيوب الطريقة القديمة للتقييم والتي تقوم على قيام المدير فقط بتقييم مرءوسيه .

كما أن هناك أسباب أخرى لاستخدام أسلوب تقييم ٣٦٠ درجة وهي:

**** تحول الشركات من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الأفقي**

وهو ما أدى إلى تغيير نظام الاتصال وقنواته ، بحيث أصبحت الاتصالات تسير في اتجاهين بدلا من اتجاه واحد وهو الاتجاه الراسي والاتجاه الأفقي. وبهذا أمكن استقصاء آراء المرووسين والزملاء. وقد تكون مشكلة المنظمات الأزلية هي افتقار الإدارة العليا للرؤية الواضحة لمقتضيات التحول وهذه الرؤية هي ما توفره التحول إلى التنظيم الأفقي.

**** اتساع دائرة الإدارة:**

بالنسبة للتنظيمات القديمة كان مدير القسم يشرف غالبا على عدد يتراوح بين ٣-٨ موظفين. وكانت الإدارة مكتظة بالمديرين الذين قد يكون الواحد منهم مشرفا على ٥ موظفين. أما الآن فقد اتسع نطاق الإشراف حتى أصبح من الممكن أن يشرف المدير الواحد على أكثر من ٥٠ موظفا وهذا ما يحدث في المنظمات الكبيرة غالبا. وهذا يتوافق تماما مع تحول المنظمات إلى التنظيم الأفقي. هذا العدد الكبير من الموظفين تحت رئاسة المدير قد لا يتيح له الفرصة لمعرفة مستويات مرءوسيه بدرجة تكفي لتقييمه وإعطاء رأيه فيه مما أدى إلى

ضرورة إدخال أطراف أخرى لتقييم هذا الموظف مع رئيسه لكي يتم تحقيق العدل وعدم ظلم هذا الموظف.

**** القفزة التقنية**

كثيرا ما يفتقر المدير إلى المعرفة الفنية والتقنية اللازمة لتقييم الموظفين، وخاصة في الأعمال التي تتطلب قدرا كبيرا من المعرفة التقنية التي قد لا تتوافر للمدير وبالتالي لابد من تقييم الموظف لزملائه لكي يتحقق العدل في التقييم لأنهم هم أدرى بالناحية التقنية.

**** الحاجة لاستطلاع آراء العملاء:**

تفضل الشركات عمل استقصاء لقياس درجة استجابة العملاء لآخر إصداراتها أو عمل استطلاعات للسوق قبل إصدار منتج / خدمة جديدة.

**** اعتبارات العدالة والمشاركة في الإدارة:**

عند تحديد الأفراد المستحقين للمكافآت أو الترقيات، فمن الأفضل القيام باستفتاء آراء الزملاء والعملاء بدلا من الاكتفاء بتقييم المدير فقط. وبهذه الطريقة يتم منح الموظف حق المشاركة في مكافأة الأداء الفعال.

على صعيد آخر فإن المشكلة الكبرى في تطبيق هذه الطريقة هي الجهد والوقت الذي سوف يبذل في تحليل نتائج التقويم حيث سوف يتم تحليل خمس نتائج للتقويم على اقل تقدير من المصادر الخمس المشار إليها سابقا على الأقل فمن المحتمل جدا أن يقوم أكثر من عميل بتقويم أداء الفرد وان يقوم أكثر من مرسوم بتقويم أداء الفرد وان يقوم أكثر من زميل بتقويم أداء الفرد ولكن من ناحية أخرى فانه مع وجود التقنية والحواسيب الحديثة فان فرز وتحليل نتائج التقويم مهما كانت معقدة فإنها سوف تتم بسرعة ولن تجد الشركات أي صعوبات في ذلك.

❖ طرق تقييم الاداء

توجد العديد من طرق تقييم الاداء

○ الترتيب الرقعى او الرمزى (طريقة التقدير)

حيث يتم ترتيب العاملين طبقا لبعض الصفات التى يتفق عليها كاساس للتقييم مثل :

- التعاون مع الزملاء
- الدقه فى العمل
- قبول افكار جديده
- المعرفة بالواجبات والمهام
- القدره عل اتخاذ القرارات
- القدره على حل المشكلات
- علاقه مع العملاء

ويستخدم فى عملية الترتيب مدى يتراوح من (١ : ١٠) فى حالة الترتيب الرقعى او

(أ : ر) فى حالة الترتيب الرمزى حيث يمثل (١ أو أ) اعلى درجه و (١٠ و ر) اقل درجه .

وبالرغم من سهوله هذه الطريقه فى التطبيق وسرعة فهمها الا انه يعاب عليها فى وجود بعض المشاكل الناجمه عن التحيز من جانب من يقوم بالتقييم او اعطاء تقديرات اعلى (المتفائلون) او اقل (المتشائمون)

○ طريقه الاختيار الاجبارى

وتعتمد على اختيار معايير موضوعيه ذات علاقه مباشره بالعمل وليست الصفات الفرديه ، من خلال وضع مجموعه من العبارات التى تصف العمل فى شكل مجموعات ثنائيه والتى تتكون كلا منها من اربع عبارات بحيث تبدوا عبارتان منهما ايجابيتان (تعبر عن الاداء الجيد) والاخرى سلبيتان (تعبر عن الاداء الضعيف) وعلى الفرد القائم بالتقييم ان يختار من كل مجموعه العباره التى يراها تنطبق على اداء الفرد الذى يقوم بتقييمه ويقوم بتقييم هذه العبارات جها محايدة لديها الشفره السريه بقيم العبارات

■ عيوب هذه الطريقة

- صعوبة الاحتفاظ بسرية القيم الرقمية المحددة للعبارات المستخدم فى التقييم
- صعوبة تعميم العبارات المستخدمه كمعايير للاداء حيث تحتاج الى كثير من الخبرات فى تصميمها
- لاتساعد الفرد على اكتشاف نواحى القصور فى الاداء
- لاتساعد الرؤساء على القيام بتطوير قدرات ومسئوليات الاداء مرءوسيههم

○ طريقة التوزيع الاجبارى

من خلال تحديد مستويات معينه للاداء (امتياز - متوسط - ضعيف) وتحقق هذه الطريقه بعض المزايا والتى تتمثل فى مقاومه النزعه التى تجعل بعض الافراد المقيمين يميلون الى اعطاء تقديرات اعلى من الحقيقه او اقل لكل الجوانب الممثل للعمل

○ طريقة الاحداث الحرجه

من خلال تسجيل مايرى انه يمثل احداث حرجه وهامه وغير متكرره فى اداء الافراد خلال الفتره التى يعد عنها تقييم الاداء وبعض هذه الاحداث سوف تمثل اداء اعمال متميزه والبعض الاخر سوف يمثل اداء منخفض وهذا يتطلب الاحتفاظ بسجل اداء لكل فرد من الافراد المطلوب تقييمهم والتسجيل او لا باول عند حدوث الواقعه او المشكله المعنيه .

■ مزايا هذه الطريقه

- تجعل المقيم يضع تقيما محددا عن الحوادث الهامه التى يراها فى السجل الخاص
- البعد عن التحيز وضروره التقيد بالحوادث المسجله خلال الفتره التى يعد عنها التقييم

- تدفع العاملين الى تنمية مهارات الخلق والابداع

■ عيوب هذه الطريقة

- تركز فقط على وقائع محدده وقد لا تكون قياسا عن الاداء الخاص بالفرد
- تؤدي الى نوع من الخوف من جانب المرؤوسين نظرا لقيام الرئيس بتسجيل كل شيء وهو امر يشابه العمل البوليسى

○ طريقة الترتيب العام

من خلال ترتيب الافراد المطلوب تقييم ادائهم ترتيبا تصاعديا او تنازليا وفقا لمستوى الاداء العام لكل منهم

○ طريقة تقييم الاداء بالنتائج والاهداف

من خلال تقييم وقياس اداء الافراد المطلوب تقييمه طبقا للاهداف السابق الاتفاق عليها ، وتتيح هذه الطريقة للفرد المراد تقييمه معرفة اسس التقييم والعمل على تحقيق المستويات المطلوبة واقتناعه فيما بعد بنتائج التقييم

■ المعالم الاساسيه لهذه الطريقة

- ان يجتمع الرئيس والمرؤوس معا للاتفاق على واجبات الوظيفة وسلطاتها
- وضع الاهداف المرتبطة باداء المرؤوس مع رئيسه
- ان يتفق كلاهما على معايير الاداء وطريقه قياسها
- يقوم كلا من الرئيس والمرؤوس بالاجتماع لتقييم درجة نجاح المرؤوسين في تحقيقهم للاهداف
- يساعد الرئيس المرؤوس لتحقيق تلك الاهداف

■ مزايا هذه الطريقة

- تؤدي الى التركيز على الاداء ذاته وليس العوامل الشخصيه

- لا تتأثر بالرأى الشخصى للفرد القائم بالتقييم
- تشجع كلا من المقيم والشخص الذى يتم تقييمه على مناقشة الطرق الممكنة لتحسين الاداء المحتمل مستقبلا وتحقيق مستويات اعلى .

○ طريقة المقارنات الزوجيه :-

بمعنى عقد مقارنه زوجيه لكل اثنين من الافراد المراد تقييمهم ، لكن يعاب عليها فى اننا لانستطيع المقارنه بين مستويات اداء العاملين فى المجموعات المختلفه

○ طريقة التقييم الذاتى

حيث يقوم الفرد المطلوب بالتعليق على الاداء الخاص به (فى النموذج المعد لذلك) وان بضع الاقتراحات التى يراها تتعلق به مثل تعديل وصف الوظيفه ، التدريب الذى يحتاج اليه وهذا يتطلب درجه ثقاه بين الاداره والعاملين ، ومناخ عمل جيد فى التنظيم .

○ طريق التقييم الجماعى

فيتم تقييم اداء المرووسين بواسطة جماعه من الرؤساء الملمين بعمل المرووس على ان يكون الرئيس المباشر ادهم .

● ما مدى سرية تقارير تقييم الاداء ؟

من الصعب على التنظيم حجب او منع معلومات تقييم الاداء عن العاملين فى ظل التفكير الاجتماعى الحالى والذى لايحيز الاحتفاظ بملفات سرية عن العاملين ، كما انه من غير المعقول على تنظيم يتبع طريقة التقييم بالاهداف بدون ان تكون علنيه

✓ مقابلة تقييم الاداء (مراجعه الاداء)

من اصعب المقابلات بالنسبه للمدير حيث تتناول موضوعات خاصه بأداء
منخفض غير سليم للأفراد ، لذا يتوقف نجاحها على طبيعة علاقه بين
الرئيس والمرعوس

■ اهداف مقابلة تقييم الاداء

- تعريف العامل اين يقف الان ومستوى ادائه الفعلى بما يجب ان يكون عليه
- تتيح فرصه لمناقشة كل جوانب العمل

■ الاعداد لمقابلة التقييم

من خلال تحديد الاهداف التى سوف تناقش داخل المقابله وتحليلها وذلك
وفق المعايير التاليه

- هل كان الهدف سهل التحقيق ام لا ؟
- ماذا عمل المرعوس تجاه تحقيق الهدف الذى تحقق والذى لم يتحقق ؟
- ماذا عمل الرئيس تجاه الهدف وتحقيقه ؟
- ماهى العوامل التى اثرت على احتمالات تحقيق الهدف ؟

● عوامل نجاح مقابلة تقييم الاداء

- تحديد الاهداف الاساسيه من وراء المقابله
- السعى لجعل المرعوس يشعر بالراحه والاطمئنان
- مناقشه المهام والواجبات الرئيسيه للمرؤوس مع دعوته للتعليق عليها
- تشجيع وتحفيز المرعوس على ان يبدى رايه بصراحه
- التفكير فى الفتره القادمه والخطوات الضروريه لتحسين الاداء
- انهاء المقابله بملخص لما دار فيها ا التغيير الذى يجب ان يتبع ؟

- أنماط الاداره ومقابله تقييم الاداء
- بلغ واقع :- من خلال اقناع المرعوس بعدالة التقييم الذى تم وضرة تقبل اي سلوك ادارى نتيجة مستوى الاداء الفعلى الخاص بهم
- بلغ واستمع :- من خلال التبليغ بالنتائج و يكون المدير على استعداد للاستماع الى وجهة النظر
- مدخل المشاكل :- فلن يتم التركيز على اداء الماضى ولكن على الخطوات التى يجب ان تتخذ لتحسين الاداء فى المستقبل

• اعتبارات هامة لنجاح تقييم الاداء

ليكون نظام تقييم الاداء ناجحا يجب أن يُصمم لإعطاء الموظفين أهدافا وقياس أدائهم بشكل موضوعي. وأكثر أنظمة التقييم نجاحاً تحتوي على خمسة عناصر التالية :

- التغذية الراجعة الغير رسمية والمنظمة من قبل المشرفين :
- من الواضح أن إجراء التقييم مرة واحدة في السنة غير كافي. فيحتاج الموظفين إلى مراجعة منظمة من المشرفون بما يتعلق أدائهم، وهذه المراجعة تكون على شكل مناقشات تركز على الأعمال اليومية وليس على أخطاء الموظف السابقة أو حالات الفشل الماضية. ويتطلب هذا الأسلوب ملاحظة وتقييم منتظمين من المشرفون لمروسيهم والعمل المباشر معهم حسب الإمكان.

- مشاركة الموظف في وضع أهداف الأداء الخاصة به .

أي أن على المشرف أو المدير أن يجتمع مع مرؤوسه ويناقش معه الأهداف التي يتوقع منه تحقيقها. قد تكون هذه الأهداف قصيرة أو طويلة الأجل ويمكن أن تغطي عدة غايات يرغب القسم أو المنظمة في الوصول إليها والتي تعتمد على مسؤوليات الوظيفة الحالية أو المستقبلية. يجب على المشرفين أن يحددوا المهام الرئيسية للوظيفة ومن ثم يستخدموا هذه المهام في تقرير أهداف الأداء المستقبلية. يجب أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس حيث أمكن، مثل إكمال مشروع معين ضمن فترة زمنية معينة ويمكن أن يقدم المشرفون المساعدة للمرؤوسين مثل تدريب إضافي وذلك لمساعدتهم في تحقيق الأهداف. يجب تسجيل أهداف الأداء الجديدة والتي تم الإتفاق عليها بين الموظف ورئيسه ويجب مراجعتها بانتظام وتعديلها حسب الحاجة .

- وضع خطط عمل لمعالجة الأداء أو المشاكل السلوكية .

يمكن أن تكون خطط العمل مساعد فعال في حالة مواجه الموظف لمشاكل في الأداء. وعلى المدير أن يحدد ويناقش هذه المشاكل مع الموظف كلما حدثت ويقترحون إجراءات لتحسين الأداء. وتحلل هذه الخطة طبيعة المشكلة، والخطوات التي سيتخذها كلا من الموظف ورئيسه للتعاون على حل المشكلة، والفترة الزمنية التي سيستغرقها تنفيذ الخطة. يجب على الموظف أن يساهم ويقترح أي تغييرات يراها مناسبة على الخطة. فور الإتفاق على الخطة، يجب أن تراجع بانتظام للتأكد من أن الموظف قادرا على تنفيذها بنجاح .

- المراجعة الرسمية والتي توثق بدقة الصورة الشاملة.

الأفضل أن تتم المراجعات الرسمية عدة مرات في السنة. ولا بأس من إجراء اللقاءات بشكل غير رسمي وبانتظام (نصف سنوية أو حتى سنوية). على أية

حال، خلال هذه اللقاءات لا يجب مناقشة مشاكل الأداء الحالية، حيث أنه يكون قد تم إخطار الموظف إلى هذه المشاكل أثناء المناقشات الغير رسمية وتم وضع خطة عمل لها. ولكن تكون هذه اللقاءات بهدف تقييم مدى إنجاز الأهداف وخطط العمل الموضوعه سابقا، ولمعرفة هل الموظف يسير على الطريق الصحيح لتطوير مهنته.

- تدريب المشرفون للحصول على أكبر فائدة.

إخيرا وليس أخرا، يجب أن يُدرب المشرفون على مهارات القيام بتقييم أداء فعال وذلك لكي تكون هذه التقييمات صلبة وموثوقة. عادة يتضمن هذا التدريب إرشادات في الإستماع الفعال وإدارة النزاع وكيفية تقليل الجدل إذا إعترض الموظف على جزء معين من التقييم. هذا التدريب مهم جداً حيث أن التعليقات الغير مسؤولة أو الغير مرتبطة بتقييم الأداء، قد تؤثر على قرار المشرف. وأيضا يجب إعطاء تعليمات مكتوبة إلى المشرف قبل كل فترة تقييم لتكون بمثابة رسالة تذكيرية للسلوك الملائم الذي يجب إتباعه في إجتماعات تقييم الأداء.

• المشاكل المرتبطة بنتائج التقييم

- التعميم :- حيث قد يؤدي الحكم على خاصيه واحده الى تعميم هذا الحكم باقى الخصائص

- اللين والتشدد :- وهو اعطاء تقديرات منخفضه او مرتفعه على طول الخط نتيجة عدم المام الرؤساء بمعايير التقييم او نتيجة تفسيراتهم الشخصيه لسلوك المرووسين

- الحلول الوسط :- من خلال وضع حل يرضى كلا من المرووس والاداره

- التحيز :- حيث يؤثر احساس الرئيس بالمرووس على تقييمه له

- المؤثرات التنظيميه :- والمرتبطة باهداف التقييم فاذا كان الهدف اقرار العلاوات والترقيات فان الرؤساء يميلون للتحيز لصالح مرووسيههم او كان

الهدف الاستغناء عن بعض العاملين فان الرؤساء يميلون الى اعطائهم اقل مما يستحقون

• مشاكل تقييم الاداء

- التاييد الغير كاف من جانب الاداره
- عدم تحديد الاهداف بدقه واضحه
- التدريب الغير كاف للأفراد القائمين بعملية التقييم
- وجود معايير غير عادله لتقييم الاداء تتسم بعدم الدقه والتحيز الشخصى
- التخوف من تحمل مسئولية التقييم الاخير الذى يجعل بعض المقيمين يميلون الى اعطاء تقديرات اوسطيه لاتمثل حقيقة مستوى الاداء

نموذج تقييم أداء الموظف

الإسم		
مسمى الوظيفة	رقم الموظف	
الفرع	القسم	
اسم المدير	تاريخ التعيين	
تاريخ التقييم	سبب التقييم	

الرقم	عناصر التقييم	ممتاز ١٠	جيد جداً ٨	جيد ٦	متوسط ٤	ضعيف ٢
١.	الحفاظ على مواعيد العمل					
٢.	نوعية الإنتاج					
٣.	كمية الإنتاج					
٤.	القدرة على التعلم					
٥.	التقدم في العمل					
٦.	الالتزام بتعليمات المسؤول المباشر					
٧.	المبادرة وسرعة البديهة					
٨.	العلاقة مع الزملاء					
٩.	القدرة على تنظيم العمل					
١٠.	الإفادة من وقت العمل					
	المجموع					

التقدير	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
النتيجة	١٠٠ - ٩٠	٨٩ - ٨٠	٧٩ - ٧٠	٦٩ - ٦٠	٥٩ - ٥٠

ملاحظات المسؤول المباشر _____

التاريخ: ٢٠٠ / /

التوقيع: _____

لقد اطلعت على التقويم وتمت المناقشة مع المسؤول المباشر:

توقيع
الموظف

• لا يوجد أي اعتراض على ما ورد فيه.

• اعترض على البنود ، الرقم ، ، ، (ومرفق ورقة تبين

وجه الاعتراض).

التاريخ: ٢٠٠ / /

التوقيع: _____

قرار المدير العام :

التاريخ:

التوقيع: _____

تدريب وتأهيل الموارد البشرية

يعتبر التدريب الإداري في عصرنا الحاضر موضوعًا أساسيًا من موضوعات الإدارة نظرًا لما له من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية وتنمية الموارد البشرية. وقد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة والنامية على السواء، باعتباره أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ، وسد العجز والقصور في الكفاءات الإدارية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول. ويهدف التدريب الإداري إلى تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية. وتشير إحدى الدراسات إلى أن العائد المادي من التعليم والتدريب يقدر بثلاثة أمثال الاستثمارات المالية في مختلف الأنشطة التجارية ففي الاتحاد السوفيتي اتضح أن تعلم الأميين لمدة سنة قد أسهم في زياده انتاجيتهم بنسبة ٣٠%.

مفهوم التدريب:-

هو مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار منظماتهم وبيئتها'.

او هو تلك العملية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معارف ومهارات وقدرات واتجاهات وافكار لازمه لاداء عمل معين او بلوغ هدف محدد بهدف زياده كفاءة العاملين للقيام باعمالهم

• الفرق بين التعليم والتدريب

الخصائص	التعليم	التدريب
الاهداف	عامه مجردة لخدمة احتياجات الفرد والمجتمع بصفه عامه	سلوكيه محدده لجعل العاملين اكثر كفاءه وفاعليه فى وظائفهم واعمالهم
الزمن	طويلة الاجل	قصيره
المحتوى	متسع وشامل	محدده

ومن الضروري ان تحتوى البرامج التى تعد على مزيج من التدريب والتعليم

- اهداف العمليه التدريبيه
 - رفع الروح المعنويه للعاملين وخفض دوران العماله والغياب
 - تعريف العاملين بالظروف المحيطه بالوحده التى يعملون بها وزيادة فهمهم للعلاقات الاقتصاديه والاجتماعيه السائده فى المجتمع
 - مساعدته العاملين على اداء الاعمال والوظائف الحاليه باحسن مستوى ممكن
 - تنمية العاملين لتولى الاعمال والوظائف المستقبلية من خلال ايجاد قاده على مستوى عالى من الكفاءه
 - استمراريه التنظيم فى تقديم المنتجات والخدمات الخاصه به

- شروط وخصائص التدريب الجيد
 - ان يكون هادفا :- يعمل على تحقيق اهداف معينه ومتفق عليها مسبقا

- ان يكون تراكميا ومستقبليا :- بحيث يلبي احتياجات مراحل تدرج اداء العامل
- ان يكون متدرجا :- طبقا للقدرات الاستيعابية لافراد من الاسهل للاصعب ومن
العام للخاص

- ان يكون متطورا ومرنا :- يواكب كافة المتغيرات التكنولوجية
- ان يكون شاملا :- فى جميع المعارف الانسانية (معارف – اتجاهات – مهارات)
- ان يكون واقعيا :- وفقا لاحتياجات تدريبه يتطلبها العمل

• الاسس العامه للتدريب

الاساس الفنى :- ويقصد به طبيعة عمل المتدرب ووظائفه المختلفه وواجه نشاطه
والمشكلات والتحديات التى تواجهه ومتطلبات واحتياجات ومؤثرات النجاح فى
القيام بعمله واداء وظائفه بأعلى كفاءه ممكنه

الاساس النفسى :- من خلال دراسة الخصائص النفسيه والاجتماعيه للمتدربين
وكذلك الخصائص الانفعاليه (الاتجاهات ، القيم و الاستعدادات والدوافع) لتحديد
الاساليب والطرق المستخدمه فى عمليه تدريس محتوى البرنامج

الاساس الاجتماعى :- ويعنى دراسة اسلوب حياة المجتمع وقيمه وعاداته واهدافه
السياسيه والاقتصاديه والاجتماعيه

• انواع التدريب

- على اساس نوعية المتدربين (العمال ، المشرفين ، الموظفين ، القيادات)
- على اساس وقت التدريب (قبل الخدمه ، اثناء الخدمه)
- على اساس الغرض (التدريب التاهيلى ، التخصصى ، لتطوير الاداء ، لرفع
الكفاءه) وسيتم شرح ذلك النوع فيما بعد

• مسئولية اداره التدريب

- رسم سياسه وخطط تدريب العاملين وتنسيقها بغرض رفع مستوى كفاءتهم

- وضع معايير للتقويم والتأهيل لقياس حاجة تدريب العاملين
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين وتحديد الامكانيات التدريبية الواجب توافرها للوفاء بتلك الاحتياجات (الامكانيات البشرية والمادية) .
- الاعلام عن البرامج التي تقوم بها الاداره والعمل على نشر الوعي التدريبى بين العاملين وذلك عن طريق النشرات الرسميه
- الاتصال بأجهزة ومراكز التدريب المختلفه
- وضع خطه لتوزيع المنح والبعثات وحوافز التدريب مع تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين العاملين
- متابعه وتقييم النشاط التدريبى عن طريق الاتصال بالرؤساء للوقوف على مدى الاستفادة التي تحققت
- الاشراف على تنفيذ برامج التدريب ومراجعة تقييمها

- النظام التدريبى (منظومه التدريب)
- لن يحقق التدريب اهدافه الا من خلال منهجيه او نظام واضح و محدد المعالم ، لذا وقبل التدريب لابد من الاجابه على بعض الاسئله
- ماهى الاحتياجات التدريبيه للعمال ؟
- كيف يمكن تحقيق هذه الاحتياجات ؟
- كيف اضع برنامجا تدريبيا لاكساب العامل المهارات والمعرفه ؟
- كيف اقيم فاعليه هذا البرنامج التدريبى
- مراحل البرنامج التدريبى

والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة. وأخيراً وبعد انتهاء برنامج التدريب يحتاج الأمر إلى تقييم برنامج التدريب، ويتم ذلك من خلال تقييم المتدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج

• ويوجد عدة اعتبارات للتطبيق الجيد للبرنامج

- ان يتناسب عدد المتدربين مع الطريقة المستخدمة في التدريب
- توافر الرغبة لدى الفرد للتدريب
- العمل على تشجيع روح العمل الاجتماعي وتبادل الآراء بين المتدربين
- الاتصالات الفعالة والمستمره مع المتدربين والتنظيم الجيد لكل عناصر البرنامج التدريبي
- توفير التغذية العكسيه والمرتده للمتدربين

✓ مرحلة تنفيذ برنامج التدريب:

ⓧ تحديد الاحتياجات التدريبية :- هي الفجوة بين متطلبات العمل من مهارات ومعارف وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل لذا يتم دراسة وتحليل تلك الفجوة لمعرفة التدريب المطلوب ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية

- على مستوى التنظيم من خلال دراسة :-

هيكل التنظيم ، وضع العماله الحالي وتحليل دوران العمل (خطط القوى العامله) ، وصف الوظائف (الاعمال والوظائف المطلوب ادائها) ، تقييم اداء العاملين - على مستوى الفرد

من خلال معرفة خصائص الفرد الذى سوف يشغل الوظيفة

✕ تحديد اهداف البرنامج التدريبي :- والتي تعني تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد اودارات معينة، والتي يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب لذا يجب ان توضع الاهداف التنظيمية للتدريب وان يتم التعبير عنها فى شكل السلوك المتوقع من المتدرب بعد حضور البرنامج التدريبي ، وايضا ان تتناسب هذه الاهداف مع احتياجات العاملين بمعنى ان تحقق رغباتهم الشخصية

✕ تصميم برنامج التدريب :- والذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المتدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد المعنيات التدريبية مثل الأفلام، السبورة، الأقلام ... إلخ، وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضًا تحديد ميزانية التدريب. يوجد عدة مبادئ يجب مراعاتها عند تحديد محتويات البرنامج التدريبي

- تحديد الاهداف من التدريب لاختيار وترتيب محتويات ومضمون البرنامج
- اشراك المتدربون ورؤوسائهم فى تصميم البرنامج حتى تكون الاهداف واضحة للجميع
- مراعاة تصميم البرنامج بالشكل الذى يسمح بخلق مواقف تساعد المتدرب على ان يكتسب ويظهر التعلم المطلوب
- الحفاظ على درجه من التعدد والتنوع فى طرق التدريب بالشكل الذى يجذب المتدرب ويحافظ على اهتمامه بالبرنامج ككل
- على المدرب الايتقمص شخصيه المدرس ولكن يجب ان يتفهم دوره على انه مساعد للآخرين
- ان يكون البرنامج التدريبي قاصر على عدد قليل من المتدربين

✕ التوقيت الزمني للبرنامج التدريبي :- لتقليل القلق والازعاج الذى يسببه المتدرب لمجموعة العمل نتيجة بعده عن العمل

✕ موقع البرنامج التدريبي : وينقسم الى قسمين

أ - تدريب داخلي (وينقسم الى تدريب داخلي بعيدا عن العمل وداخلي اثناء العمل)

○ تدريب داخلي بعيدا عن العمل

في قسم مستقل تابع للمنشأة نفسها فكثيرا من التنظيمات الكبيرة لديها مراكز للتدريب او قاعات تدريبية خاصة بها والتي تعقد فيها الدورات التدريبية بعيدا عن العمل ذاته

■ مميزات تلك الطريقة

- زيادة الروابط بين التنظيم وبين الفرد المتدرب
- تبادل الخبرات والمعارف بين العاملين في نفس التنظيم بدون الحواجز القائمة بسبب تقسيم العمل

■ عيوب تلك الطريقة

- احتمال وجود بعض الضغوط على المتدرب للعودة للعمل اذا حدثت بعض المشاكل التي تستدعي حضوره
- عدم توفير فرصة التعارف والاختلاط بالعاملين من التنظيمات الاخرى

○ تدريب داخلي اثناء العمل

يقوم هذا النوع من التدريب على فكرة قديمة - فكرة التلمذة المهنية - التي تعني أساساً أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ

والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي. - ولا يستطيع أحد أن ينكر أن أول واجبات الرئيس المباشر ما زالت تكمن في توجيهه من يعملون معه لأفضل الأساليب لأداء العمل، وللسلوك الوظيفي الإيجابي، بل ويستمر هذا الدور ليس فقط في فترة التواءم مع متطلبات الوظيفة ولكن أيضاً خلال الحياة الوظيفية للموظف، فهو يحتاج باستمرار للتنمية وتطوير قدراته ومهاراته واستعداداته حتى يتقن ما يقوم به من عمل ويكون مستعداً للترقية لأعمال ذات مسؤولية أكبر وأخطر من مسؤولياته الحالية. ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم أثناء الخدمة وفي نفس مكان العمل منها:

- تضاف فترة تسمى 'فترة التجربة' تمتد لعدة أشهر قبل أن يصبح الموظف الجديد مسؤولاً تماماً عن عمله.
- الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات فيعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.
- المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة، أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه، فيلاحظ سلوكه وتصرفاته وقراراته، ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدريج فيقوم بها في البداية تحت إشرافه ثم يبدأ في الاستقلال بإنجاز أعماله كاملة.
- شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التدريب عن طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم. مع الرجوع إلى المدير المسؤول في حالة مواجهة صعوبات.
- توجيه الأسئلة، حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرّب الموظف الجديد عن طريق سؤاله بين الحين والآخر عما يمكن فعله في بعض المواقف، ثم يبدأ يحيل إليه بعض الأمور ويراقبه فيها.
- المشاركة في أعمال اللجان، وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وأراء أفراد آخرين، ويحاول المتدرب المتمرس على عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع يعرض فيه لكل الجوانب، وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إدارية أو

قيادية وإن كان يعاني من عيوب اللجان المعروفة.

- الوثائق والنشرات، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسؤوليات والسلوكيات الوظيفية، ووظائف المنظمة وفرض الترقى، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة

وبهذا يمكن أن تساهم إدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية بالتعاون مع الرئيس المباشر لكل قسم في وضع أحسن الأساليب لتدريب الموظفين الجدد، أو القدامى المرشحين للترقية، أو الذين يعانون من ضعف الأداء بهدف زيادة كفاءتهم ورفع قدراتهم عن طريق التنمية والتدريب المستمرين.

وياخذ التدريب اثناء خدمه اشكالا مختلفه

- التدريب الارشادى والتوجيهى :- والذى يزود المعينين الجدد بمعلومات عن عملهم وواجباتهم وعن المنظمه ككل
- التدريب الاشرافى :- لزيادة مهارات المشرفين الحاليين او اعداد المرشحين لتقلد وظائف اشرافيه
- التدريب الادارى :- تزويد العناصر باحدث اساليب التنظيم والاداره

ب - تدريب خارجى :- ونقصد به التدريب الرسمي خارج العمل أى أن يكون التدريب

(استعدادات وإجراءات وشهادات) حيث يدور في أماكن خارج العمل ويتميز عن التدريب الداخلى بـ

- التكلفة الاقل

- امكانية الاداره والسيطره

- توافر الامكانيات الماديه والبشريه

▪ ويعتبر من مزايا التدريب الخارجى ما يلى :-

- شعور المتدرب بالحرية الكامله فى التعبير عن اراءه وافكاره
- الاختلاط مع الاخرين الذين يعملون فى منظمات اخرى
- الاشراف والمتابعه غالبا ماتكون افضل من التدريب الداخلى

والمفاضلة بين أسلوب وآخر تركز على اعتبارات وعوامل عديدة يجب مراعاتها قبل عملية اختيار الأسلوب التدريبي الملائم، ومن أهم هذه الاعتبارات:

- مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية ولأفراد المتدربين
- طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.
- إمكانية توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.
- نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية وملاءمتها مع موازنة التدريب.
- مدى ملائمة الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.
- درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.
- عدد المشتركين في البرنامج التدريبي، فكلما كان عدد المشاركين قليلاً كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة

☒ اختيار المدربين :- يمكن الاستعانة بالمدرسين او الاستشاريين من خارج التنظيم للقيام بالتدريب او قد يلجأ التنظيم الى الاستعانة ببعض العاملين المناسبين لاداء ذلك الدور من داخل التنظيم ذاته ، غير ان تحديد ذلك يتوقف على عدة اعتبارات اهمها

- توافر الوقت والخبره لدى الافراد الذين يقومون بالتدريب
- المصادر الماليه المتاحه
- الاستفادة من السياسات والانظمه المتاحه فى المنظمات الاخرى والتي يستطيع ان يقدمها المدرب

✧ ادارة البرنامج التدريبي

تعتبر الاداره الفعاله للبرنامج التدريبي حتى ولو كان المدرب خارجيا عامل اساسى فى نجاح البرنامج ، فتقوم بارسال التعليمات المختلفه الى المتدربين قبل البرنامج بقتره كافيه وتوفر كل الخدمات الضروريه للمتدربين (المواد التدريبيه ، التغذيه والمشروبات)

✧ تقييم البرنامج التدريبي :- وهو تقييم اثر البرنامج على اداء العمل اى ان البرنامج له اهداف محدده وتحققت ومطلوب معرفة الاثر العلمى لها

وقد ابتكر " دونا لد كير كبا تريك " الأستاذ بجامعة ويسكنسون منهج قياس العائد على التدريب عام 1959 ، وما زال هذا المنهج هو الوحيد الصالح إلى الآن واقتصرت الاجتهادات بعد ذلك على الإضافة إليه دون استبداله .

✓ أنواع القياسات

يقوم منهج " كير كبا تريك " على قياس العائد على التدريب على أربعة مستويات ، داخل محورين ، هما :

أولا : محور العائد قصير الأجل

١- الاستجابة (التقويم عند مستوى رد فعل المتدرب)

وفى هذا المستوى يتم قياس درجة استجابة المشاركين لموضوع التدريب وأسلوبه . ويتم ذلك باستخدام استقصاءات توزع عليهم .

٢- المهارات المكتسبة (التقويم عند مستوى التعلم)

ويقاس هذا المستوى ما تعلمه المشاركون من البرنامج التدريبي . ويتم القياس من خلال اختبارات تعقد للمشاركين فى نهاية البرنامج التدريبي .

ثانيا : محور العائد طويل الأجل

٣ - التأثير على الأداء (التقويم عند مستوى الأداء)

وفي هذا المستوى يتم قياس تأثير التدريب على الأداء الفعلي للمشاركين في مواقع عملهم ، ويتم القياس بالمقارنة بين نتائج الأداء بعد التدريب والأداء قبل التدريب ،

٤ - النتيجة (التقويم عند مستوى المؤسسة)

وهذا هو أعقد مستويات قياس العائد على التدريب ، ويتم فيه قياس نوعين من العائد :

أ- عائد قابل للقياس (Tangible)

ويشمل قياس تأثير التدريب على مؤشرات ملموسة مثل الإيرادات والأرباح وتقليل الأخطاء ونسبة المرتجعات ، ومن أهم هذه المؤشرات القابلة للقياس ما يلي :

• العائد على الاستثمار في التدريب

ويطلق عليه (ROTI) Return on Training Investment ويحسب كما يلي :

العائد من التدريب - تكلفة التدريب

العائد على استثمارات التدريب =

تكلفة التدريب

وتضم سيناريوهات هذه المعادلة الاحتمالات التالية :

- تكون نتيجة المعادلة أقل من الصفر (-) (مثلاً) عندما تزداد تكلفة التدريب عن

العائد من التدريب

- تكون نتيجة المعادلة تعادل الصفر عندما تتعادل تكلفة التدريب مع العائد من التدريب .

- تكون نتيجة المعادلة أكبر من الصفر (+ 1 مثلاً) عندما يزداد العائد من التدريب عن تكلفة التدريب .

• القيمة المضافة للتدريب وفيه تقاس القيمة المضافة للتدريب بالطريقة التالية :
القيمة المضافة للتدريب = القيمة الحالية للمحصلة الإجمالية لتأثير التدريب على مدى الأعوام القادمة – تكلفة التدريب .

• حساب التكلفة / العائد للتدريب :- وفيه تقاس إنتاجية العامل الناتجة عن التدريب كما يلي

التكلفة / العائد للتدريب = (الزيادة في إنتاجية العاملين × عدد سنوات بقاء تأثير التدريب عليهم) – (تكلفة التدريب × عدد سنوات التدريب) .
تتكون المؤشرات المستخدمة لحساب القياسات السابقة من عناصر تخضع لاعتبارات شخصية وأخرى موضوعية . وهذه المؤشرات هي :

- A. الإنتاجية (أرقام المخرجات أو المبيعات) .
- B. التكلفة (تكلفة الوحدة المنتجة أو تكلفة الخدمة) .
- C. الوقت (حساب وقت التشغيل أو انخفاض وقت تعطل الآلات . . . الخ) .
- D. الجودة (الأخطاء أو المرتجعات . . . الخ) .
- E. السلوك في بيئة العمل (إزدياد نسب التغيب أو العنف . . . الخ) .
- F. مناخ العمل (دوران العمالة أو الصراعات . . . الخ) .
- G. المناخ النفسي في بيئة العمل (الولاء . . . الخ) .
- H. المهارات المكتسبة .
- I. الترقي الوظيفي .

J. الابتكار والمبادرة الفردية في العمل .

K. تقليل النفقات .

L. الالتزام بتوقيت التسليم .

تم وضع هذه المؤشرات داخل الجدول التالي لتوضيح الطرق المختلفة لحساب

العائد على التدريب باستخدام هذه المؤشرات :

المؤشرات المستخدمة											الطريقة	
A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	
×	×	×	×	×						×	×	التكلفة/ العائد
×	×		×							×	×	القيمة المضافة
×	×		×	×						×	×	ROTI

ب - عائد غير قابل للقياس الكمي Intangibles

ويقصد بذلك المؤشرات :

A. المناخ النفسي في بيئة العمل (الولاء . . . الخ) .

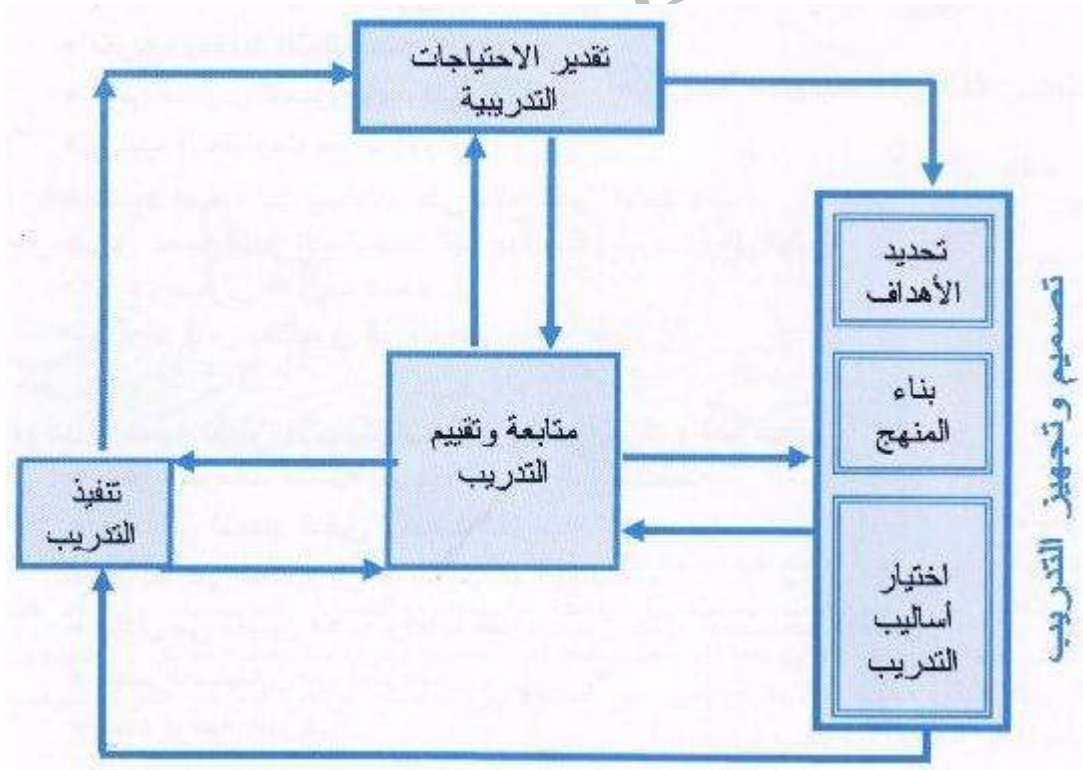
B. المهارات المكتسبة .

C. الترقي الوظيفي .

D. الابتكار والمبادرات الفردية في العمل .

• دور اخصائى التدريب

- المراجعة :- والتأكد من صحة التوصيف قبل البدء بتحديد الاحتياجات التدريبية
- التنفيذ :- ادارة البرنامج التدريبى
- التسهيل :- مساعدة المتدربين لتحديد احتياجات التعليم والاهداف الخاصه بكل منهم
- الاستشاره :- تقديم النصيحة للمديرين التنفيذيين عن امكانية مساعدة التدريب فى رفع مستوى مستوى اداء العاملين
- الخدمه :- امداد الاداره بتقارير دوريه عن الانشطه التدريبيه التى تمت فى المنظمه



✓ التدريب على اساس الغرض

☒ التأهيل

مساعدة الفرد الجديد بالعمل على التكيف والتواءم مع التنظيم والبيئة الخاصة به

• اهداف التاهيل

- زيادة فاعلية الشخص الجديد وباقصر سرعة ممكنه
- تشجيع الفرد على الولاء للتنظيم والرجبه فى الاستمرار فيه
- ايجاد الالفه والانسجام بين الفرد والوظيفه

العامل الجديد	التنظيم
- يرغب فى ان يكون مقبولا من جانب الزملاء فى العمل	- يطلب من العامل ان يكون فعالا فى اقل وقت
- وان يشعر بالراحه الاطمئنان فى العمل	- وسرعة التكيف مع التنظيم وبيئة العمل
- وان يتقاضى الاجر المناسب للجهد المبذول	- ان يكون ذو ولاء للتنظيم

لذا فان برنامج التدريبى التاهيلى يجب ان يصمم ليتناسب مع طبيعة الوظيفة والبيئة التنظيميه التى تعمل فيها ، والسؤال الان ماهى نوعية البيانات والمعلومات التى يحتاجها العامل الجديد ؟

فمثلا لو انك تقدمت لشغل وظيفة موظف استعلامات بفندق هيلتون مثلا ونجحت فى الحصول عليها . ماهى الاسئله التى تود ان تجد اجابه عليها لتصبح على الفه وانسجام مع الوظيفة ؟

من المحتمل ان تكون الاسئله كما يلى

- ما هى الاوراق التى قد تطلبها الشركه ؟
- هل يتطلب الامر ان اوقع فى دفتر حضور وانصراف ؟

- اين تناول الوجبه الغذائيه ؟ ومتى ؟

- من الذى اطلب منه المساعدة فى الرد على الاستفسارات ؟

لذا وفى اليوم الاول لبداية استخدام الموظفين الجدد يجب ان نتأكد من عدم شعورهم بالغباء والضياع او تعرضهم للاصابه لعدم علمهم بمعلومات كافيه عن قواعد واساسيات الامن والسلامه.....

ويفضل الا يعطى العاملين الجدد معلومات كثيره بطريقه شفهيته نتيجه القلق والضغط النفسى الواقع عليهم خلال تلك الفتره ويفضل اعطائهم بعض المواد الكتابيه فى كتيب مثل (دليل العامل الجديد) ويحتوى على

- وصف مختصر للتنظيم ، منتجاته ، اعضائه

- شروط العمل ، الاجازات ، ساعات العمل

- قواعد الامن والسلامه

- سياسة التعيم والتدريب

❖ التدريب التاهيلى

• محتوى وتوقيت برامج التدريب التاهليه

اذا قرر مدير الافراد ان هناك فائده من اعداد برنامج تدريب تاهيلى رسمى للعاملين الجدد ، فيجب ان يكون التفكير التالى خاصاً بتحديد محتوى وتوقيت البرنامج ، فيتم تحديد ما هى المعلومات التى يرغب القادم الجديد فى معرفتها ؟ ومتى ؟ ويفضل عدم اعداد برنامج تدريب مبكر خارج العمل حيث ان العاملين الجدد قد يرغبون اولا فى التعرف على اعمالهم ومتطلباتهم الحاليه .

• التاهيل داخل الادارات والاقسام

من خلال تعرف العامل على الزملاء وطبيعة العمل

• الادوار المختلفه فى عملية التاهيل

- المدير التنفيذى :- يقوم بالترحيب بالعاملين الجدد

- المشرف :- يشرح العمل للقادم الجديد وتقديم المساعدة له
- الزملاء :- جعل العامل الجديد يشعر بالراحة والاطمئنان
- اخصائى الافراد :- يقوم بشرح شروط العمل والاستخدام
- اخصائى التدريب :- تصميم البرامج التدريبية التاهليه طبقا لاحتياجات العامل الجديد

- ☒ التدريب التخصصى :- يهدف لتزويد العامل بالخبرات اللازمه لاداء عمل معين
مثل برنامج المحاسبين الجدد او المهندسين الجدد
- ☒ التدريب الخاص بتطوير العمل :- يهدف باحاطة العاملين بالتطورات والتغيرات
التي تحدث داخل المنظمه او خارجها
- ☒ التدريب لضمان العمل :- يهدف لتمية مهارات وعادات استخدام المواد والالات
والحفاظ عليها
- ☒ التدريب لتطوير الاداء :- يهدف لتطوير المهارات الفنيه وزيادة المعلومات لدى
العامل
- ☒ التدريب الاشرافى والادارى : يهدف لتدريب القاده فى مختلف المستويات
- ☒ التدريب على العلاقات الانسانيه :- لتوضيح متغيرات السلوك البشرى
وتوجيهها

- اهم المشكلات التى تواجه عملية التدريب
- عدم اقتناع الاداره العليا باهميه برامج التدريب وجدواها
- عدم رغبة بعض العاملين حضور اية برامج تدريبيه لاعتقادهم انهم اصحاب
خبره ومهاره او انه عوده بهم الى عهد المدرسه
- عدم وجود استراتيجيه متكامله تربط بين التدريب وسياسات النقل والترقيه
وتخطيط العماله

- نقص الامكانيات الماديه (الاماكن والقاعات ...) والبشريه (المدرسين ..)
وضعف التمويل اللازم لبرامج التدريب
- غياب التقييم لبرامج التدريب والنتائج المتحققه منها
- عدم امكانيه تطوير برامج التدريب او التخطيط لبرامج جديده
- التفاوت فى مستوى وحدات وادارات التدريب

• سمات سياسات وخطط التدريب الناجح

- الديناميكيه والمرونه فى نظم برامج التدريب استجابته للمتغيرات العلميه والتكنولوجيه
- الاعداد والتاهيل المستمر والمتنامى للكوادر البشريه
- تواكب برامج وادوات واجهزة واساليب التدريب والمدرسين المتغيرات التكنولوجيه
- توفير احتياجات المنشآت والمشروعات المختلفه من التخصصات الدقيقه التلا لاتبها مخرجات التعليم
- العمل فى ظل احتياجات فعلية واساسيه مدروسه لسوق وبيئة العمل

شركة :-

هذا التقييم ينطبق علي أداء المتدرب أثناء الدورة

اسم الدورة :

تاريخ الدورة :

رقم الدورة :

/ / ٢٠٠٠ م

يوجد اختبار :

مدة الدورة :

درجة النجاح :

اسم المدرب :

جهة العمل :

اسم المتدرب :

مقبول

جيد

جيد جداً

ضعيف

- نوعية المشاركة

- الحضور في الوقت

- الإلمام بمواضيع الدورة

- الانتباه والتركيز

- الرغبة في التعلم

- المظهر الشخصي

- الإلتزام بأنظمة الدورة

- ملاحظات المدرب :

.....

.....

.....

المدرّب :

مدير :

توقيع المدرّب :

التوقيع :

ملاحظات هامه

- نوعية المشاركة

هل المتدرب يشارك في توجيه الأسئلة أو الإجابة عليها أو التعليق أو إبداء الملاحظات وهل هذه المشاركة بناءة ام أنها لا صلة لها بالموضوع وينتج عنها ضياع للوقت.

- الحضور في الوقت

التواجد في قاعدة التدريب عند أو قبل بداية كل فترة تدريبية.

- الإلمام بمواضيع الدورة

مدى استيعاب المتدرب للمعلومات والمهارات بنهاية الدورة.

- الانتباه والتركيز

هل توجد لدى المتدرب مركزا ومنتبها أثناء الشرح والمناقشة مثل طريقة الجلوس، النظر للمدرّب، الاعتراض.

- الرغبة في التعلم

هل توجد لدى المتدرب الرغبة القوية في التعلم مثل الأسئلة ذات العلاقة، سؤال المدرّب أثناء الاستراحات أو بعد نهاية اليوم

- ملاحظات المدرب

هذه الفقرة مخصصة لأي إضافة أخرى للمتدربين اللذين يظهرون مهارات عالية جدا أو يبدوون اقل بكثير من مستوى الدورة.

الـكـنـوز الـيـزـن الـيـج

ادارة الاجور

الاجر:- هو ما يتقاضاه الفرد من المنظمة مقابل الجهد والمساهمة التى يعطيها لها وتعتبر الاجور بمثابة الوسيلة التى تمكن الفرد من الحصول على دخل ما فى الوقت الذى تمثل فيه عنصرا من عناصر التكلفة للمنظمة

- وجهات النظر المختلفة والمرتبطة بالاجور والمرتبات
 - وجهة نظر المنظمة :-تنظر الى المرتبات باعتبارها اكبر عنصر من عناصر التكلفة
 - وجهة نظر العاملين :- ينظرون اليها باعتبارها الوسيلة التى تمكنهم من اشباع حاجاتهم من خلال مقارنتها مع ما يحصل عليه زملائهم بنفس المنظمة او منظمات متشابهة بنفس المنطقة الجغرافية ، او مع ما يتوافق مع طبيعة العمل والخبرات السابقة .

- الفرق بين الاجور والمرتبات
 - الاجور :- المقابل المادى الذى يتم حسابه وفقا لعدد ساعات العمل الفعلية، اى انه قد يختلف من اسبوع لآخر وفقا لعدد الساعات الفعلية (ويطبق عليه المقابل الذى يدفع لاصحاب الياقات الزرقاء)
 - المرتبات :- المقابل المادى الذى يدفع على فترات زمنية معينة (ويطبق عليه المقابل الذى يدفع لاصحاب الياقات البيضاء)

- اهداف ادارة الاجور
 - توجيه وتنسيق الجهود البشرية ناحية تحقيق اهداف المنظمات
 - مكافاة الاداء السابق للفرد
 - ضمان التنافس فى سوق العمل

- الحفاظ على عدالة الاجور بين العاملين
- تشجيع الاداء المستقبلى للفرد
- تخفيض معدل دوران العمل
- الحفاظ على الموازنه واحكام الرقابه على تكاليف العمل :- من خلال تحديد مستويات الاجور والمرتبات والعلاوات والحوافز
- جذب الافراد الجدد:- وذلك يتطلب دفع مقابل مادي مغرى قد يزيد عما هو سائد فى سوق العمل

• العوامل المؤثره على هيكل الاجور

أ - العوامل الخارجيه

- ظروف سوق العمل :- يعكس سوق العمل قوى العرض والطلب على العماله فى منطقه معينه ، وهذه القوى تؤثر فى تحديد معدل الاجور الذى يستخدم فى استقطاب او الحفاظ على العماله المناسبه
- معدل الاجور فى المنطقه الجغرافيه :- يجب ان يتناسب هيكل الاجور مع ما هو سائد فى المنطقه
- تكلفه المعيشه :- يجب ان يسمح الهيكل بالزياده مع زياده معدل التضخم حتى يحافظ على القوه الشرائيه للأفراد
- المساواه الجماعيه :- تعتبر الاجور من ضمن الموضوعات التى يتم فيها مساومات جماعيه
- بين النقابات واصحاب الاعمال

ب - العوامل الداخليه

- اهمية الوظيفه :- حيث تؤثر تلك الاهميه على السعر الذى يقدر للوظيفه وتحدد حسب تقييم الوظيفه

- مقدرة صاحب العمل :- فى المنظمات التابعة لقطاع الاعمال العام فان مقدار الاجور والمزايا التى تدفع للعاملين تتاثر بالموازنه العامه والقيود التى تلتزم بها بينما القطاع الخاص فان الاجور وملحقاتها تتاثر بحجم الارباح السنويه التى تتحقق

- الاهميه النسبيه للفرد العامل :- حيث ان اداء الافراد والعوامل الشخصيه لهما اثر فى الاجور لذا نجد ان العامل يستحق زياده فى الاجر عندما يكون ادائه متميزا ، كما انه يتقاضى علاوات اضافيه كونه يتصف بحاله اجتماعيه معينه .

- الاسس التى يجب ان تقوم عليها سياسة الاجور
 - يجب ان توضح الفرق بين الاجور والمرتبات بين الوظائف المختلفه
 - يجب ان يكون الخط العام للاجور والمرتبات متناسبا مع الاجور والمرتبات السائده فى سوق العمل وذلك من خلال استقصاءات الاجور :- وهو دراسة هيكل الاجور والمرتبات السائد فى الصناعات المتشابهه والمماثله وهذا يتطلب
 - * اختيار مجموعه من الوظائف تكون منتشرة انتشارا منطقيا
 - * ان تتطابق الوظيفه المراد تقيمها مع محتويات الوظيفه الخارجيه التى يراد تجميع بيانات الاجر عنها
 - يجب ان تفرق سياسة الاجور بين الوظائف وشاغليها اى يتم تقييم العائد المادى المرتبط بالوظيفه بغض النظر عن الشخص الذى يشغلها
 - يجب ان تبنى على مبدأ تساوى الاجر فى حالة تساوى العمل
 - يجب ان تتضمن معيارا عادلا يمكن من خلاله التفرقه بين الاختلافات فى القدرات والاداء الفردى
 - يجب ان تتضمن تلك الاجراءات التى تمكن من تلقى الشكاوى التى تتعلق بها ومعالجتها
 - يجب ان تتبع خطا اعلاميا ناجحا مؤداه تعريف جميع العاملين بحقوقهم المالىه

• ادارة نظم الاجور والمرتبات

وتتضمن ضرورة استعراض النواحي التنظيميه والاجرائيه التى ترتبط بادارة هذه النظم

١ – النواحي التنظيميه :- من خلال تصميم سياسة الاجور والمرتبات واجرائتها بما فى ذلك وضع برامج تقييم الوظائف وادارتها والتعرف على هيكل الاجور والمرتبات ودراسة ما هو سائد فى سوق العمل

٢ – النواحي الاجرائيه :- من خلال تعريف الوظائف وتحديد شروط شاغلها وتقييم الوظائف

وتتم من خلال ..

أ- توصف الوظائف :-

ويتضمن تحليلا دقيقا للوظيفة تتضمن الاداره التى توجد بها ، اللقب الوظيفى ، عدد شاغلها ، اسم المشرف المباشر ، المواد والعدد المستخدمه ، دورة العمل (بدايته ونهايته) ، ظروف العمل (الاضاءه ، التهويه ...) ، خبره والتعلم ، المهارات

ب-تقييم الوظائف :-

مجموعه من الاساليب المختلفه التى تتطلب تحليل لمحتويات (خصائص / عوامل) الوظيفة حتى يمكن تقدير اهميه وقيمه كل منها بالنسبه لبعضها البعض ، لذا يستخدم تقييم الوظائف كاساس لوضع معدلات اجور عادله للوظائف التى يتم تقييمها .

او هي العملية التي يتم بموجبها تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة من وظائف الشركة مقارنة بالوظائف الاخرى من حيث الخصائص والواجبات والمسئوليات والمهام وظروف العمل والمؤهلات اللازمة والنتائج المترتبة وذلك للاستفادة منها في كثير من أنشطة الموارد البشرية وأهمها تحديد الأجر العادل لكل وظيفة ووضع هيكل للرواتب والأجور على مستوى الشركة ككل.

المقصود بالخصائص : هي عناصر مهمة للوظيفة والتي يقاس الأداء
المقصود بالواجبات : هي شريحة اكبر من العمل مكونة من عدة مهام يقوم بها
شخص واحد
المقصود بالمسئوليات : هي التزامات لتأدية مهمة او عمل (كالمسئولية عن
معدات او مسئولية عن الغير او مسئولية للاستلام والتسليم وهكذا)..
المقصود بالمهام : هي عمل محدد مكون من فعل (زيارة العميل – تحصيل مبلغ
الفاتورة من العميل) ..
المقصود بظروف العمل : الظروف المحيطة بالعمل (حرارة – رطوبة – تلوث)
ومخاطر العمل (إصابات – ابخرة سامه)
وفكرة عمل هيكل المرتبات يقوم على عملية تقييم للوظائف حيث يتم قياس
الوظيفة من خلال ٣ محاور اساسية

أولا الخبرة العلمية والعلمية:

وتقاس تلك الخبرة وفقا لاحتياجات الوظيفة مثال(مدير البحوث والتطوير اكثر
خبرة علمية من مدير الشؤون الادارية فهي وظيفة فنية لا يقوم بها الا صاحب
خبرة علمية معينة وكذلك مدير الانتاج او مدير الصيانة او الحاسب
الالى.....) فمن هنا تقاس الخبرة العلمية المطلوبة للوظيفة وتوضع لها رقم

ثانيا حل المشكلات:

كل الوظائف لها مشكلات تقابلها ويسعى حامل الوظيفة لحل مشكلته ولكن
المشاكل المتكررة والمعتادة و الإدارية اقل قيمة من المشاكل الفنية او التقنية
وكذلك المشاكل الفنية منها ما هو معتاد ومنها ما هو متغير ويحتاج الى مراجعة
النشرة الفنية او مراجعة الشركة المنتجة مثال (مسئول المشتريات ذات مشاكل
متكررة ومعتادة ، مهندس الانتاج ذات مشاكل فنية ولكنها فى الغالب معتادة اما
مهندس الصيانة فمشاكله متغيرة)

ثالثا التعاملات المالية:

ومنها نعرف حجم التأثير المالى للوظيفة وهل للوظيفة تأثير مالى مباشر ام لا وما هو الحجم المالى للوظيفة بمعنى ما هو الدخل او المصروف الناتج من تلك الوظيفة مثال (مدير المبيعات له دخل مالى وهو حجم المبيعات خلال العام وكذلك مندوب المشتريات له تصرف مالى وهو حجم مشترياته فى العام) وذلك مثل للتعاملات المباشرة اما التعاملات الغير مباشرة فهى مثل الإدارة المالية وهكذا ومن ذلك تستطيع وضع تصور لكل وظيفة ويكون لها درجة من تلك المحاور وتلك الدرجة تختلف من منظمة إلى اخرى

• الاساليب المستخدمة فى تقييم الوظائف

- هناك عدة طرق يمكن استخدامها فى عملية التقييم حيث يتوقف اختيار اى منها على عدة عوامل اهمها
- عدد الوظائف المراد تقييمها
 - مدى المام القائمين بالتقييم بالتوصيفات الخاصة بكل وظيفة
 - تكلفة عملية التقييم
 - نوع الوظائف المراد تقييمها وطبيعتها
 - طبيعة التقييم المطلوب (كما ونوعا)

اولا :- الطرق الوصفية :-

• طريقة ترتيب الوظيفة ككل (طريقة الترتيب البسيط) :-

عبارة عن اسلوب يعتمد على ترتيب الوظائف المراد تقييمها بشكل يعكس اهميتها او القيمة النسبية لكل من هذه الوظائف الى بقية الوظائف الاخرى من خلال مقدار المسئوليه او الاهمية الوظيفيه للتنظيم مع النظر الى الوظيفة ككل وليس النظر الى محتوياتها .

○ خطوات تطبيق الطريقة

- كتابة وصف الوظائف المراد تقييمها
- تحديد وظائف نمطيه متميزه يمكن مقارنة الوظائف الاخرى بها بسهولة
- كل وظيفه يراد تقييمها تقارن بهذه الوظائف النمطيه، وعقد مقارنات ازدواجيه بين كل وظيفه على حده وبقية الوظائف الاخرى مجتمعه
- مثال :- لو افترضنا ان لدينا اربعة وظائف مطلوب تقييمها (محاسب ، مهندس ، كاتب ، ساعى)

نقارن المحاسب – بالمهندس

المحاسب – بالكاتب

المحاسب – بالساعى

ثم المهندس – بالكاتب

المهندس – بالساعى

ثم الكاتب – بالساعى

وهكذا نقوم بعمل مقارنات مزدوجه بين كل وظيفه والوظائف الاخرى المتبقية

وبشكل عام فان هذه الطريقة تصلح فى حالة التنظيمات صغيرة الحجم

- طريقة التصنيف او التدرج :- يتم فحص الوظائف المراد تقييمها فى ضوء تحديد مسبق للدرجات او التصنيف المراد استخدامه ثم عمل مقارنه بهذه الدرجات لتحديد مدى التقارب والاختلاف والاهميه لهذه الوظائف

خطوات تطبيق الطريقة

- تحديد شكل وحجم الهيكل الوظيفى لتحديد عدد المستويات الموجوده داخل السلم التنظيمى
- تقسيم الهيكل التنظيمى الى عدة درجات مع توضيح الفرق بينهم
- يجب ان تتشابه الدرجات مع ما هو مطبق خارج المنظمه ، وان تكون الاجور المقترحه مقاربه لما هو موجود فى سوق العمل

- يجب ان تحدد الاختلافات التى ترغب الاداره فى توافرها فى كل درجه لمراعاتها
اثناء التقييم
- ادخال الوظائف المراد تقييمها الى هذه الدرجات
- ترتيب الوظائف المراد تقييمها داخل كل درجه لتحديد الاهميه والقيمه النسبيه
لكل وظيفه من الوظائف

ثانيا :- الطرق الكمية

- طريقة الترتيب بالنقط :- وهى الاكثر شيوعا ، من خلال التحليل والمقارنه بين
الوظائف تبعا لعوامل مشتركة والتى يمكن تمثيلها بعدد من النقاط ، ثم يتم
ترتيب الوظائف حسب كمية النقاط التى تحصل عليها الوظيفة ويتحدد الاجر فى
هذه الطريقة تبعا للوظائف التى سوف يتم اتخاذها معيارا لهذا الغرض
- خطوات تطبيق الطريقة
- تحديد عوامل التقييم العامه والفرعيه فى الوظيفة من خلال توفير توصيف كامل
لها والاشتراطات الواجب توافرها فى شاغلها مثل (المهاره ، المجهود ،
المسئوليه ، ظروف العمل ، المعرفه ، المسئوليه ، العلاقات)
- تحديد عدد النقاط التى سوف تخصص لكل عامل وعناصره واجزائه بفرض ان
قيمة العوامل العامه فى اى وظيفه تساوى ١٠٠% ثم يتم تقسيم العوامل
الفرعيه الى ١٠٠%
- تقسيم كل عامل من عوامل التقييم الى عدة مراتب واعطاء اوزان معينه لكل
مرتبه
- اعطاء التوصيف العدد اللازم من النقاط طبقا لعوامل التقييم
- جمع النقاط التى اعطيت لكل وظيفه
- ترتيب الوظائف ترتيبا تصاعديا حسب قيمة كل منها ثم تحديد الاجر المناسب
لها

العوامل العامة	الاهمية	الحد الاقصى للنقط	العوامل الفرعية	الاهمية	الحد الاقصى للنقط
اكساب مهارات ومعرفة	٤٠ %	٢٠٠ نقطة	- التدريب والخبره	٥٠ %	١٠٠ نقطة
			- القدره على التحليل	٢٠ %	٤٠ نقطة
			- درجة تعقد العمليه	٢٠ %	٤٠ نقطة
			- الدقه والوضوح	٢٠ %	٢٠ نقطة
المسئوليه والمتطلبات الذهنيه	٣٠ %	١٥٠ نقطة	- المسئوليه عن الالات	٥ %	٧,٥ نقطة
			- المسئوليه عن الافراد	٤٠ %	٦٠ نقطة
			- المسئوليه عن الاموال	٤٠ %	٩٠ نقطة
			- المسئوليه عن الممتلكات	١٥ %	٢٢,٥ نقطة
			- وضع غير	٦٠ %	٦٠ نقطة

المتطلبات البدنيه او الجسمانيه	٢٠%	١٠٠ نقطه	عادي - جهد غير عادي	٤٠%	٤٠ نقطه
ظروف العمل	١٠%	٥٠ نقطه	- عدم الانسجام - خطوره	٩٠% ١٠%	٤٥ نقطه ٥ نقطه
الاجمالي	١٠٠%	٥٠٠ نقطه	الاجمالي	١٠٠%	٥٠٠ نقطه

ويمكن استخدام هذه الطريقه فى اعداد هيكل الاجور حيث يتم اعطاء كل نقطه من النقاط التى تحصل عليها الوظيفه قيمه ماليه معينه وفى النهايه يتم تجميعها وتحديد الاجر العادل لكل وظيفه

مثال :- بصفتك خبيراً فى ادارة الافراد ، فقد كلفت من قبل الشركه بالقيام بتقييم الوظائف الثلاثه (أ ، ب ، ج) مستخدماً طريقه النقاط وتعتقد الشركه ان اهم العوامل التى يجب استخدامها للتقييم

- المسئوليه
 - القدره الجسمانيه والبدنيه
 - القدره الذهنيه
 - المهاره
 - ظروف العمل الماديه
- ويعتقد المسئولون ان الاهميه النسبيه لهذه العوامل ليست متساويه حيث ان
- المسئوليه ٣٠%
 - القدره الجسمانيه والبدنيه ٣٠%
 - القدره الذهنيه ١٠%

- المهاره ٢٠ %

- ظروف العمل الماديه ١٠ %

على افتراض انه يمكن تجزئة هذه العوامل الاساسيه الى عناصر وجزيئات فرعيه
كما يلى :-

- المسئوليه (الالات ٥٠ % ، الافراد ٢٥ % ، الاموال ٢٥ %)

- القدره الجسمانيه والبدنيه (الجهد العضلى ٤٠ % ، عنصر الحركه ٢٧,٧ %

، عنصر الوقوف ٣٣,٣ %)

- القدره الذهنيه (الذكاء العام ٢٥ % ، التفكير الخلاق ٥٠ % ، التفكير

المرتبه ٢٥ %)

- المهاره (مهاره اداريه ٥٠ % ، مهاره فنيه ٢٠ % ، مهاره انسانيه ٣٠ %

(

- ظروف العمل الماديه (الضوضاء ٣٠ % ، الرائحه ٣٠ % ، الحوادث ٤٠ %

(%

الحل :- يتم تحديد عدد النقاط التى سوف تستخدم فى عملية التقييم ولتكن ١٠٠٠

نقطه ثم توزع على العوامل بالنسب المذكوره

العوامل \ الوظيفة		الوظيفة ج	الوظيفة ب	الوظيفة أ
		الوظيفة ج	الوظيفة ب	الوظيفة أ
المسئوليه ٣٠٠	اموال ٧٥	٧٥	٧٥	٥٠
	الات ١٥٠	١٥٠	٧٥	١٠٠
	افراد ٧٥	٥٠	١٠	٥٠

نقطه	الاجمالی	۲۰۰	۱۶۰	۲۷۵
البدنیه ۳۰۰ نقطه	عضلی	۱۰۰	۶۰	۶۰
	۱۲۰			
	وقوف	۵۰	۲۰	۸۰
	۱۰۰			
	حرکه ۸۰	۱۰	۲۰	۸۰
	الاجمالی	۱۶۰	۱۰۰	۲۴۰
المهاره ۲۰۰ نقطه	اداریه	۱۰۰	۸۵	۵۰
	۱۰۰			
	فنیه ۴۰	۲۰	۴۰	۴۰
	انسانیه	۵۰	۶۰	۶۰
	۶۰			
	اجمالی	۱۷۰	۱۸۵	۱۵۰
القدره الذهنیه ۱۰۰ نقطه	تفکیر ۵۰	۵۰	۴۰	۵۰
	۲۵ ذكاء	۱۰	۲۵	۲۵
	مرتبه ۲۵	۱۰	۱۰	۲۵
	۱۰۰			
	اجمالی	۷۰	۷۵	۱۰۰
ظروف العمل ۱۰۰ نقطه	ضوضاء	۲۵	۳۰	۲۵
	۳۰			
	رائحه ۳۰	۲۵	۳۰	۱۰
	حوادث	۲۰	۴۰	۱۰
	۴۰			
	اجمالی	۷۰	۱۰۰	۴۵

٨١٠	٦٢٠	٦٧٠	الاجمالى الكلى ١٠٠٠
-----	-----	-----	---------------------

إذا ترتب الوظائف حسب القيم الرقمية التي حصلت عليها

- الوظيفة الاولى هي الوظيفة ج
- الوظيفة الثانية هي الوظيفة أ
- الوظيفة الثالثة هي الوظيفة ب

• طريقة مقارنة العامل :- ونعتمد على الاسلوب التحليلي فى تقييم الوظائف من خلال تقييم وترتيب الوظائف لبعضها البعض على اساس عدد من العوامل المحدده مسبقا ثم ترجمة هذا الترتيب الى القيم المالىة المخصصة لكل عامل من العوامل المستخدمة

مثالـ المطلوب منك القيام بتقييم الوظائف التالية وتحديد الاجر العادل لكل منها وذلك باستخدام طريقة مقارنة العامل كاساس للتقييم

الوظيفة الاولى :- اخصائى وثائق ومكتبات

الوظيفة الثانية :- اخصائى شئون عاملين

وذلك على افتراض انه وقع اختيارك على وظيفتى محاسب اول ، اخصائى شئون قانونيه كوظائف معياريه للقياس والمقارنه ، وان الاجر الذى تحصل عليه الوظيفة الاولى ١٥٠ ج والثانية ١٠٠ ج .

الحلـ وذلك باتباع الخطوات التالية

- تحديد العوامل العامه التى سوف تستخدم فى عملية التقييم (المجهود الذهنى ، المجهود البدنى ، المسئوليه ، ظروف العمل)
- تحديد الوظائف النمطيه ومعرفة الاجر الذى تحصل عليه كل وظيفه (محاسب ، اخصائى شئون قانونيه)

- ترتيب العوامل العامه السابقه داخل الوظائف المذكوره حسب الاهميه

عوامل التقييم	محاسب اول	اخصائى شئون قانونيه
المجهود الذهنى	٢	١
المجهود البدنى	٣	٤
المسئوليه	١	٢
ظروف العمل	٤	٣

- تسعير كل عامل من العوامل الاربعه داخل كل وظيفه بشكل مستقل

فالنسبه للوظيفه لوظيفة المحاسب فقد تم توزيع الاجر ١٥٠ ج كما يلى

المجهود الذهنى :- ٤٠ ج المجهود البدنى:- ٣٥ ج

المسئوليه ٤٥ ج ظروف العمل :- ٣٠ ج

بالنسبه للوظيفه الثانيه اخصائى شئون قانونيه فقد تم توزيع الاجر ١٠٠ ج كما

يلى

المجهود الذهنى :- ٣٥ ج المجهود البدنى:- ١٥ ج

المسئوليه ٣٠ ج ظروف العمل :- ٢٠ ج

عوامل التقييم	محاسب اول		اخصائى شئون قانونيه	
الوظيفه	الاهميه النسبيه	الاجر	الاهميه النسبيه	الاجر
المجهود الذهنى	٢	٤٠	١	٣٥
المجهود البدنى	٣	٣٥	٤	١٥

المسئولية	١	٤٥	٢	٣٠
ظروف العمل	٤	٣٠	٣	٢٠
مجموع اجر الوظيفة		١٥٠		١٠٠

- اعداد دليل لمقارنة العوامل ليستخدم كاساس لمقارنة جميع الوظائف الاخرى المطلوب تقييمها فمثلا :- عامل ظروف العمل تم تسعيره باجر قدره ٣٠ ج فى الوظيفة الاولى و ٢٠ ج فى الوظيفة الثانية اى ان نسبة اجر العامل فى الثانية الى الاولى $100 \times 66,7 = 66,7$

فاذا افترضنا ان وظيفة اخصائى وثائق ومكتبات تتطابق فى المسئولية مع وظيفة محاسب اول ، وفى الجهد الذهنى مع وظيفى اخصائى الشئون القانونية والمجهود البدنى مع وظيفة اخصائى شئون قانونيه ، فان اجر الوظيفة يكون

$$٤٥ ج + ٣٥ ج + ٣٥ ج + ٢٠ ج = ١٣٥$$

ووظيفة اخصائى شئون العاملين تتطابق مع وظيفة محاسب اول من حيث الجهد الذهنى المطلوب ومع وظيفة اخصائى شئون قانونيه من حيث الجهد البدنى والمسئولية ومع وظيفة محاسب اول فى العامل الخاص بظروف العمل فان الاجر لهذه الوظيفة يكون

$$١١٥ = ٣٠ + ٣٠ + ١٥ + ٤٠$$

وهكذا يكون ترتيب الوظائف الابعة واجورها كالآتى :-

محاسب اول ١٥٠ ج	اخصائى وثائق ومكتبات ١٢٠ ج
اخصائى شئون عاملين ١١٥ ج	اخصائى شئون قانونيه ١٠٠ ج

❖ بناء نظام للأجور

إن بناء نظام أجور فعال يتطلب جهدا كبيرا و عملا دقيقا. حيث أنه من المهم أن يخدم نظام الأجور أو الرواتب مصالح الشركة والموظفين.

✓ الخطوات الرئيسية التي يمكن لأي منظمة إتباعها لبناء نظام للأجور

١ تحليل الوظائف (Jobs Analysis) :- تحليل الوظيفة هي عملية تأسيس وتوثيق كل ما له علاقة بالوظيفة. وهناك عدة أساليب لعمل هذا التحليل:

الطريقة	المزايا	العيوب
المقابلة Interview	تسمح للموظف بشرح مهام ووظائف لا يمكن ملاحظتها	يمكن أن يبالغ الموظف أو يهمل بعض المهام والوظائف
الملاحظة Observation	يمكن للمحلل الحصول على المعلومة الخاصة بالوظيفة من المصدر. الملاحظة المباشرة تسمح لمحلل الوظيفة بأن يرى بيئة العمل. والألات والادوات التي تستخدم. ومدى تعقيد العمل.	وجود المحلل مع العاملين قد يغير تصرفات العاملين الطبيعية. هذه الطريقة غير مناسبة للوظائف التي يستهلك الموظف فيها وقتا في التفكير أو جهدا عقليا.
تحليل اعمال	تستخدم طريقة FJA سبع مقاييس لوصف ما يقوم به العامل	

في الوظيفة: ١. الأشياء، ٢. المعلومات، ٣. الناس، ٤. إرشادات العامل ٥. المنطق، ٦. الرياضيات، ٧. اللغة. ويوجد لكل مقياس عدة مستويات مرتبطة بمهام محددة	الوظيفة Functional Job Analysis (FJA)
وهو أداة تحليل وظائف مجهزة لقياس خصائص الوظيفة وربطها بخصائصها البشرية. وتحتوي على ١٩٥ عنصر وظيفي تمثل بأسلوب شامل مدى التصرفات البشرية ذات العلاقة بالعمل. وهذه العناصر موزعة على خمس فئات: ١. المعلومات المعطاة (من أين وكيف يحصل العامل على المعلومة) ٢. العمليات العقلية (المنطق والبداهة والتحليل) ٣. مخرجات العمل (الفعاليات الجسدية والادوات المستخدمة) ٤. العلاقات مع الآخرين ٥. محتوى الوظيفة (المحتوى الجسدي والاجتماعي للعمل)	إستبيان تحليل الوظائف Position Analysis Questionnaire (PAQ)

٢- الوصف الوظيفي (Job Descriptions) :- يشير الوصف الوظيفي إلى وصف مكتوب للعمل الذي يؤديه الموظف ، بداية من عناصر بيانات العمل الأساسية التي تحدّد العمل. ويتكون بوجه عام من معلومات أساسية عن العمل

وتتضمن مسمى العمل الوظيفي وفقرة ملخصة قصيرة عن الأهداف الأساسية التي يجب على الموظف تحقيقها، وعبارات تفصيلية عن الواجبات والمسؤوليات ، مع وصف كل واجب ومسؤولية في فقرة منفصلة. ويبين الوصف أيضا علاقات الوظيفة، والمعرفة والمهارات اللازم توفرها بالقائم بأعمال الوظيفة

٣ - تقييم الوظائف (Job Evaluation) :- بعدما قمنا بتحليل الوظائف وعمل وصف وظيفي لكل وظيفة في المنظمة. نقوم بتقييم هذه الوظائف

٤ - تقييم السوق (Market Pricing) :- في هذه الخطوة نقوم بجمع معلومات عن مستوى الرواتب في السوق. وعادة ما تكون المعلومات الأدق من شركات منافسة أو شركات بنفس الحجم او تعمل في نفس المجال.

وبعد الحصول على المعلومات اللازمة. نقوم بتحليلها ودراستها. ونأخذ منها ما يناسب المنظمة

٥ - إختيار نظام الأجور :- يوجد العديد من أنظمة الأجور. نذكر بعضا منها مع مزايا وعيوب كل منها.

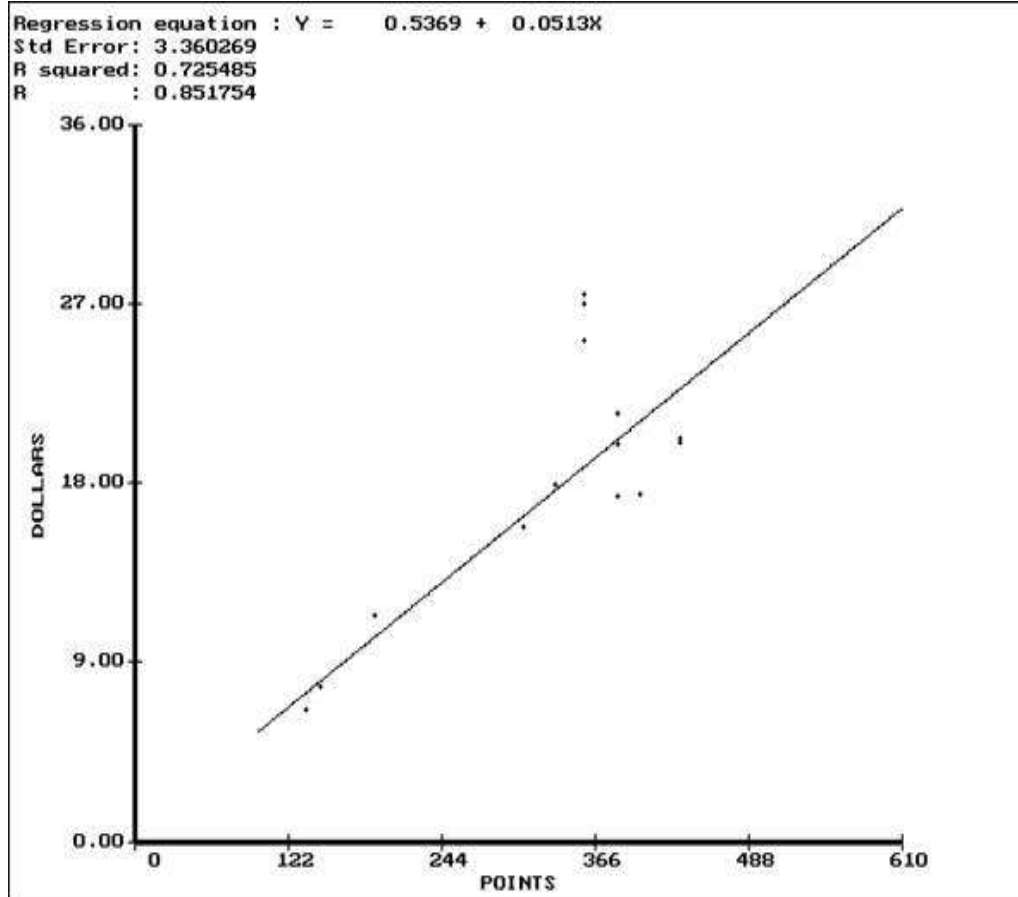
العيوب	المزايا	النظام
لا يعكس أداء الفرد أو مهاراته	مناسب للوظائف التي بها الكثير من الروتين والبسيطة. لا يعتمد كثيرا على تغير الاداء. إدارته وتطبيقه سهل	نظام الأجور الثابت Flat-rate system
لا يعكس التغير في معدلات الإنتاجية أو الأداء. مع مرور الزمن قد يرتفع مستويات	مناسب للوظائف الروتينية والتي تزيد فيها مهارة الفرد بمرور الزمن. يستفيد من هذا	نظام الأجور الزمني

Time-based system	النظام العاملين الذين يقضون مدة طويلة من الزمن في العمل مع المنظمة	متوسط الرواتب وإن كان الاداء العام للمنظمة متدني
الدفع على الأداء Performance-based pay	هو الأفضل عندما يكون أداء الفرد ذات قيمة للمنظمة ومقاس بدقة. يكافئ المنتجين	يتطلب نظام تقييم أداء جيد. يمكن أن يكون حكرا بيد المدراء.
الدفع على الإنتاجية Productivity-based pay	مناسب عندما تكون كمية العمل هي المقياس. يشجع الإنتاجية	قد تنخفض جودة العمل في حال عدم وجود إشراف جيد

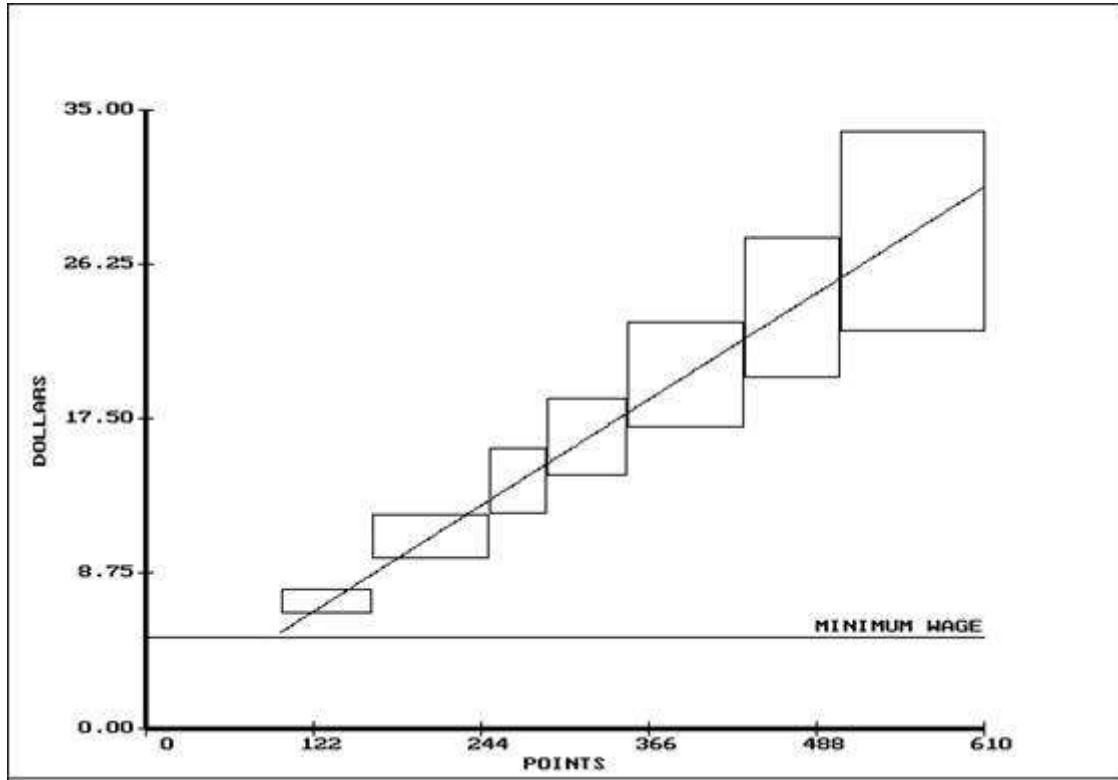
٦- طور نظام رواتب :- باستخدام البيانات التي حصلت عليها من تقييم الوظائف وتقييم السوق، إتبع الخطوات التالية:

- قم برسم بياني تكون فيه نتائج تقييم الوظائف على محور السينات والرواتب التي حصلت عليها من بحثك في السوق على محور الصادات. يوضح الرسم البياني التالي مثالا لما سينتج معك. يسمى الخط الذي يمر بقرب أكبر عدد من النقاط بخط

أجور السوق Line Market Pay



إستخدم خط أجور السوق لتحديد درجات الرواتب عن طريق وضع الوظائف ذات القيم المتشابهة في درجة واحدة. فمثلا لمنظمة بها ٢٥٠ موظف يمكن أن يكون عدد درجات الرواتب فيها ما بين ١٠ إلى ١٦ درجة. يوضح الرسم البياني التالي مثالا لما قد ينتج معك



إحسب مدى كل درجة (Grade Spread). مع أهمية بان تتركز الوظائف في كل درجة في منتصف الدرجة. الجدول التالي يوضح مثالا للمسافة بين أول مربوط الدرجة وآخر مربوط

مدى الدرجة (المسافة من أول المربوط إلى آخره)	فئات الموظفين
من ٢٠ إلى ٢٥ %	العمال والمستخدمين
من ٣٠ إلى ٤٠ %	الكتبة والفنيين
من ٤٠ إلى ٥٠ %	الأخصائيين والمشرفين والإداريين

يجب أن يكون لكل درجة أول مربوط ومتوسط الدرجة وآخر مربوط. وتكون المسافة بينهم متساوية

أخيرا تحدد رواتب العاملين حسب سياسة الأجور التي تحددها الشركة. فعلى سبيل المثال، عندما يكون هناك نقص في الكفاءات في سوق العمل يمكن لصاحب العمل أن يعين موظفين براتب أعلى من متوسط الدرجة بـ ١٠ % (يجب أن لا ننسى بأن متوسط الدرجة يمثل الأجور في سوق العمل).

الحوافز

احد الدوافع المادية التي تؤثر على اداء الفرد في مكان عمله ، ومن هنا تكتسب اهمية خاصة من قبل ادارة الافراد ، والحوافز المشجعة للأداء المتميز تحقق حاجات في الكيان البشري عميقة وتشعره بأنه إنسان له مكانة وأنه مقدر في عمله، واهتم الإسلام بقضية الحوافز على الأفعال سواء في الدنيا أو في الآخرة: فيقول تبارك وتعالى: { هَلْ جَزَاءُ الْإِحْسَانِ إِلَّا الْإِحْسَانُ } [الرحمن: ٦٠]. ويقول النبي - صلى الله عليه وسلم -: { من صلى علي صلاة صلى الله عليه بها عشراً }. والحسنة في الإسلام بعشر أمثالها، وكل ذلك وغيره للتشجيع على الخير وتعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، ويفترض هذا التعريف أن الأجر [أو المرتب] قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة وبالتبعية قادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، وطبيعة الوظيفة، وقيمة المنصب. كما يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء، وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر.

اهمية الحوافز

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:

- ١- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج، وجودة إنتاج، ومبيعات، وأرباح.
- ٢- تخفيض الفاقد في العمل، ومن أمثلته تخفيض التكاليف، وتخفيض كميات الخامات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية، وأي موارد أخرى.
- ٣- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها، وعلى الأخص ما يسمى التقدير والاحترام والشعور بالمكانة.
- ٤- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.

- ٥- جذب العاملين إلى المنظمة، ورفع روح الولاء والانتماء.
- ٦- تنمية روح التعاون بين العاملين، وتنمية روح الفريق والتضامن.
- ٧- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

على أي أساس يمنح الحافز؟

١- الأداء:

يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي، وربما الأوحى لدى البعض، وفي بعض الحالات. وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان ذلك في الكمية، أو الجودة، أو وفر في وقت العمل، أو وفر في التكاليف، أو وفر في أي مورد آخر. ويعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز. ويمكن أن تمنح الحوافز على المجهود أو الأقدمية أو المهارة.

ما هي أنواع نظم الحوافز؟

أ- حوافز على مستوى الفرد.

أولاً: حوافز العمال:-

١- الحوافز بالقطعة:

وهي تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معاً، وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه بحسب كمية الإنتاج، أو القطع المنتجة كان يقال ان اجر القطعه ٢٠ قرش .

٢- حوافز الوقت:

في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في وقت محدد [نمطي أو معياري] ويكافأ على مقدار الوفر في هذا الوقت، أو يكافأ على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر.

ثانيًا: حوافز المتخصصين والإداريين:

١- العمولة:

ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلية، حيث يحصل المحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها، ويحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي يحققها.

٢- العلاوة:

ويجب التفريق هنا بين عدة أنواع من العلاوات من أهمها:

- علاوة الكفاءة:- هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناءً على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة عام تقريبًا، وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.
- علاوة الأقدمية. فهي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة، وتعبيرًا عن إخلاصه لمدة عام.
- علاوة الاستثنائية. تمنح بسبب وجود أداء ومجهود مميز يستلزم التعويض الاستثنائي
- وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي، أي أنه حين يحصل عليها الفرد تصبح حقًا مكتسبًا له، وتضاف في الأمد على عوائد المستقبل.

ب - حوافز على مستوى المنظمة ككل:

١- المشاركة في الأرباح:- عبارة عن اتفاق حر بين العامل وصاحب العمل يكون للعامل بموجبه الحق في الاشتراك في حصه من الارباح محددته مقدما مع ضرورة العدالة والمبادئ الاساسيه لكل التشريعات والقوانين

• الاهداف الاساسيه لنظام المشاركة في الربح

- الاعقاد في لمبدأ لحد ذاته :- وهو دافع اخلاقي لدى اصحاب الاعمال
- تنمية الاحساس بالملكيه المشتركه والانتماء
- الحفاظ على العاملين الممتازين وحفزهم على البقاء
- تحقيق المرونه لهيكل الاجور والمرتبات :-دون الحاجه للتعديل والتغيير
- رفع الروح المعنويه للعاملين
- زيادة الكفاءه الانتاجيه

• طرق المشاركة في الربح

- التوزيع النقدي :-حيث يتم دفع حصه العاملين من الارباح بعد الانتهاء من تحديد الارباح وعادة ما يكون التوزيع سنوى او نصف سنوى
- * مزايا هذه الطريقه

- سهوله فهمها من جانب العاملين
- من السهل على العامل ان يوجد العلاقه بين ما بذله من جهد ونصيبه في الارباح
- توفير قدره شرائيه للعاملين تساعد في رفع مستوى المعيشه
- عدم التعرض لتقلبات الاسعار او التضخم حيث يتسلم العامل حصته بالاسهم الجاريه

* عيوب هذه الطريقه

- انخفاض الارباح قد يؤثر سلبا على مستوى معيشة الافراد
- فقد اصحاب العمل لبعض المزايا او التخفيضات من الضرائب

• التوزيع المؤجل :- وفيها لا يصرف الربح مباشرة ولكن يدفع فى مواعيد لاحقه
مثل حالات التقاعد والوفاه
* مزايا هذه الطريقه

- معدل الضريبه على اجر العامل اقل حيث ان التوزيع المؤجل على فترات يكون
دخله فيها محدود

- مرونة عاليه للمنظمه لتوفير مصادر الاموال دون الحاجه للاقتراض
- فى حاله عدم الربحيه مستقبلا فسوف يستمر العاملون فى صرف الارباح
المؤجله من فترات سابقه
* انتقادات هذه الطريقه

- عدم وجود سيطره حقيقيه من جانب الفرد على نصيبه من الارباح
- حدوث تقلبات فى القوى الشرائيه مستقبلا بالشكل الذى يؤثر سلبا على هذه
الحصه المستحقه

• التوزيع المختلط :- طريقه تجمع بين التوزيع النقدى والتوزيع الاجل فيتم
صرف جزء نقدى مباشره وجزء اجل يصرف فى نهايه المده او الوفاء

✓ تحديد الارباح القابله للتوزيع

تعددت طرق تحديد حصه المنشآت فى الربح وكيفية حسابه

- ١ - انظمه مشاركته فى الربح متروكه لرغبة الاداره العليا
 - ٢ - انظمه ذات طريقه محددده فى حساب نصيب الشركه فى الربح
- أ - من حيث الضرائب :

- حساب نصيب العاملين فى الربح المحقق قبل استقطاع الضرائب

- حساب نصيب العاملين في الربح المحقق بعد استقطاع الضرائب

ب - من حيث الطرق

- النسبة الثابتة :- حيث يصبح نصيب العاملين نسبه محدده فى رقم الربح لا يتغير
- النسبة المتغيره :- حيث يتم ربط حصة الارباح بمقدار الجهد المبذول من العاملين

✓ القواعد التى تحكم نصيب العمال فى الارباح

طول مدة خدمه - التوزيع المتساوى - المرتبات والاجور - الوظيفة

✓ المزايا المتحققه فى المشاركه فى الربح

- زيادة دخل العاملين واصحاب المشروع
- خفض تكاليف الانتاج والعماله
- خفض معدلات الدوران والغياب والتاخير والشكاوى
- تخفيض نسبة مردودات البيع نتيجة تحسين كفاءة ونوعية أداء العاملين
- تحسين المركز التنافسى فى السوق
- زيادة ولاء وانتماء العاملين
- تحسن العلاقة بين العامل وصاحب العمل

✓ اهم الاعتراضات الموجهه لنظام المشاركه فى الربح

- صعوبة الربط بين جهد العامل وكمية الانتاج :- ويمكن الرد بان نظام المشاركه فى الربح ليس حافزا فرديا وانما حافز جماعى
- هناك نظم كثيره قد بدأت وانتهت مما يدل على عدم فاعليتها :- ويمكن الرد بأن ذلك يرجع الى سوء الاداره او تطبيق النظام او الاهداف الخاصه به
- ينظر العمال اليه بانه جزء مكمل للاجور :- لكن ذلك يتوقف على قيام الاداره بشرح الاهداف الرئيسيه للنظام

- انها تقدم من جانب الاداره وبالتالى يمكن الغائها او تعديلها وذلك يتوقف على حسن نية الاداره
- قد يسمح النظام بالصرف النقدي مما قد يضر باقتصاد المنشأه :- ولكن اعداد الخطه يجب ان يراعى ذلك

✓ المتطلبات الاساسيه لنظام المشاركه فى الربح

- ان يكون هناك تعريف كامل بالنظام واهدافه وطرق تحديد الارباح واسس التوزيع
- التاييد الكامل من جانب الاداره
- ان تكون هناك علاقه جيده بين العمال والاداره
- وضع النظام بالشكل الذى يتناسب مع طبيعه المنشأه
- التقييم المستمر للنظام حتى نضمن الى سلامه التطبيق وضمان تحقيق الاهداف الموضوعه

٢- خطط الاقتراحات:

ويطلق عليها أيضًا توفير التكاليف، والسبب في ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج. وأن الوفرة في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسًا مكافأة لحساب من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات.

٣- ملكية العاملين لأسهم الشركة:

هي أكثر الطرق مثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة، وفي هذه الطريقة من حق العاملين امتلاك شركتهم بنسبة محدودة.

١- تحديد هدف النظام:

تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة، وعلى من يقوم بوضع نظام للحوافز أن يدرس هذا جيدًا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل هدف لنظام الحوافز.

وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف، أو التشجيع على الأفكار الجديدة، أو تشجيع الكميات المنتجة، أو تحسين الجودة، أو غيرها من الأهداف.

٢- دراسة الأداء:

وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي. وتحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

١- وجود وظائف ذات تصميم سليم.

٢- وجود عدد سليم للعاملين.

٣- وجود ظروف عمل ملائمة.

٤- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

٣- تحديد ميزانية الحوافز:

ويقصد بها ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي يتفق على هذا

النظام، ويجب أن يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

- قيمة الحوافز والجوائز: وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز. وهي

تتضمن بنودًا جزئية مثل المكافآت، والعلاوات، والرحلات، والهدايا، وغيرها.

- التكاليف الإدارية: وهي تغطي بنودًا مثل تكاليف تصميم النظام وتعديله

والاحتفاظ بسجلاته، واجتماعاته، وتدريب المديرين على النظام.

- تكاليف الترويج: وهي تغطي بنودًا مثل النشرات والكتيبات التعريفية،

والمصقات الدعائية، والمراسلات، وخطابات الشكر، والحفلات [متضمنة بنوداً أخرى خاصة بها].

- العوامل التى تأخذها الاداره حين اصدار القرار الخاص بنظام الحوافز
 - ان يكون الناتج النهائى لاداء العاملين قابلا للقياس الكمى
 - ان يكون هناك علاقه بين الجهد المبذول والمهارات من ناحيه وبين الاداء والانتاج من ناحيه اخرى
 - توافر عناصر السهوله النسبيه عند حساب الانتاجيه الخاصه بكل فرد وفى حالة صعوبة قياس الانتاجيه الفرديه تلجأ الاداره الى وضع وتطبيق نظم الحوافز الانتاجيه
 - ان يكون نظاما هادفا فيتيح تحقيق الارباح او الاقلال من التكاليف
 - ان يكون مقبولا من وجهة نظر العاملين وذلك يتطلب ضرورة ايجاد نظام للمشاركة الفعاله بينهم
 - قيام الاداره بضمان جزء من الحوافز لايحوز النزول عنه حتى وان انخفضت انتاجية العامل
 - ضمان المعدل النمطى للعمل ضد اى تغيرات قد تحدث فى اسلوب الاداء او فى نوع التجهيزات الاليه المستخدمه
 - ان يتصف نظام الحوافز بسهوله الحساب بحيث يمكن الفرد من حساب مستحقاته الماليه ومراجعتها بسهوله من واقع القوائم المعتمده من الاداره
 - وجود نظام دقيق لتناول جميع الشكاوى المرتبطه بنظام الحوافز

فن التحفيز

هل سبق لك أن تساءلت "لماذا لا يبدو الموظفون مندفعون للعمل مثلك؟" لست الوحيد الذي يتساءل هكذا. فمسألة الموظفين الغير مندفعين للعمل تعدّ مشكلة رئيسية في الشركات و تكلف أرباب الأعمال الملايين من عوائد كل سنة. إنّ المشكلة واسعة الانتشار جدا بحيث يرى بعض الخبراء أنّ ٧٠ بالمائة من عمّال اليوم أقل اندفاعا مما كانوا عليه في السابق. لذا يجب عليك تحفيز الموظفين للقيام بأفضل ما لديهم ، فالمشكلة تكمن في أنّ المزايا والعطلة والراتب هي مقابل لخدمة الموظف، وليست لتحفيزه لان الشركة تقدم هذه المزايا لكي تجذب وتبقي العمّال الموهوبين لذا فان ٥٠% من الموظفين يبذلون من الجهد ما يكفي فقط للحفاظ على وظائفهم.

فاذا كانت هذه المزايا وأيام العطلات الممنوحة من الشركة لموظفيها لا تحفزهم! فما العمل؟

هل نغيّر الموظف أم نغيّر التنظيم الذي يعمل فيه؟

ومن المؤكد أننا كبشر لسنا نشبه الآلات في شيء، لنا طبيعة خاصة، لا نعمل بضغط على زر، بل إن البشر - كل البشر - ما هم إلا مجموعة من الأحاسيس والمشاعر، والعمل لابد أن يرتبط بتلك المشاعر. ولذا فحسن أداء العمل أو سوءه يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل،

التحفيز هو: عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما، إذن فأنت لا تستطيع أن تحفز مرءوسيك ولكنك تستطيع أن توجد لهم أو تذكرهم بالدوافع التي تدفعهم وتحفزهم على إتقان وسرعة العمل.

• ما هي العوامل المهمة في التأثير على العامل؟

أولاً :- شعور العامل أنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة. نجاحها نجاح له وفشلها فشل له، فالمؤسسة التي يعمل فيها جزء من وجوده وجزء من كيانه،

ثانياً :- اقتناع كل عامل في المؤسسة أنه عضو مهم في هذه المؤسسة. فمهما كان عمله صغيراً فلا يوجد أبداً عمل تافه، بل يوجد إنسان تافه يأبى أن يكون إنساناً ذا قيمة، فإذا شعر

العامل بأهميته بالنسبة للمؤسسة التي يعمل فيها سيكون ذلك دافعاً كبيراً لتحسين أدائه في عمله، بل سيزيده إصراراً على الابتكار في كيفية أدائه لذلك العمل،

ثالثاً :- وجود مساحة للاختيار مثل طرح مشكلة ما على العاملين و طرح بدائل لحلها، حتى إذا وقع اختيارهم على بديل من البدائل المطروحة عليهم تحملوا مسئوليتها مع المدير، وأصبح لدى كل واحد منهم الحافز القوي على إتمام نجاح ذلك العمل .

• معوقات التحفيز

- الخوف أو الرهبة من المؤسسة.
- عدم وضوح الأهداف لدى إدارة المؤسسة.
- عدم المتابعة للعاملين فلا يعرف المحسن من المسيء.
- قلة التدريب على العمل وقلة التوجيه لتصحيح الأخطاء.
- عدم وجود قنوات اتصال بين المديرين والعاملين فيكون كل في واد.
- الأخطاء الإدارية كتعدد القرارات وتضاربها.
- تعدد القيادات وتضارب أوامرها.
- كثرة التغيير في القيادات وخاصة إذا كان لكل منهم أسلوب في العمل يختلف عن سابقه.

- ملأ جو الشركة بالسياسات .
- تكوّن توقعات غير واضحة عن أداء الموظفين .
- وضع قواعد كثيرة غير ضرورية على الموظفين اتباعها .
- تحديد اجتماعات غير مفيدة على الموظفين حضورها .
- تشجيع المنافسة الداخلية بين الموظفين بطرقه غير محسوبة .
- حجب معلومات مهمة عن الموظفين هم بحاجة لها لأداء عملهم .
- النقد الدائم بدلا من التعليقات البناءة .
- القبول بمستوى أداء منخفض، بالتالي سيشعر الموظفون ذوو الأداء العالي بأنهم قد استغلوا .
- معاملة الموظفين بشكل غير عادل .
- كصاحب للعمل، احذر أن تقوم بهذه الأمور:
- * استعمال حيل قصيرة الأمد حيلة "موظف الشهر" قد تكون خطرة. إن كان لديك ٥٠ موظفا، يمكنك أن تقدّر كل واحد منهم بالترتيب لقيامه بعمل بارز، لكن بعد سنة أو نحوها، لن يهتم أحد بذلك. من الناحية الأخرى، إن كان لديك ٥٠ موظفا ونفس الأربعة أو الخمسة يتناوبون الفوز، سيكون لديك بلا شك بعض المشاكل، منها اتهامك بالمحسوبية.
- * البدء باجتماعات عديمة الفائدة :- استغل التقنية باستعمال الإنترنت أو المذكرات التوضيحية لتوزيع وإيصال المعلومات المهمة على موظفيك، بدلا من مقاطعة إنتاجيتهم باجتماع آخر.

• العوامل التي تساعد على تحفيز العاملين:

فيما يلي أمثلة بعض المحفزات التي ستساعد الموظفين على تحفيز قدراتهم الطبيعية. تذكر، تطبيق هذه الحوافز يكون من دون إنفاق المال. بدلا من أن التركيز على المال، ركّز على كيفية عمل بعض التغييرات ضمن منظمتك.

-بناء الشعور بالاحترام والتقدير للعاملين بإطرائهم والثناء على ما أنجزوه من أعمال جيدة

- حاول أن تتحلى بالصبر، وأشعر العاملين أنك مهتم بهم.
- أفسح المجال للعاملين أن يشاركوا في تحمل المسؤولية لتحسين العمل، واعمل على تدريبهم على ذلك.

- حاول أن تشعر العاملين الهادئين والصاخبين، أو المنبسطين بالرضا على حد سواء.

- أشرك العاملين معك في تصوراتك، واطلب منهم المزيد من الأفكار.
- اعمل على تعليم الآخرين كيف ينجزوا الأشياء بأنفسهم، وشجعهم على ذلك.
- اربط العلاوات بالإنجاز الجيد للعمل، وليس بالمعايير الوظيفية والأقدمية في العمل.

- اسمح بل شجع المبادرات الجانبية.
- شجع العاملين على حل مشاكلهم بأنفسهم.
- قيّم إنجازات العاملين، وبيّن القيم التي أضافتها هذه الإنجازات للمؤسسة.
- ذكّرهم بفضل العمل الذي يقومون به.
- ذكرهم بالتضحيات التي قام بها الآخرون في سبيل هذا العمل.
- انزع الخوف من قلوبهم وصدورهم من آثار ذلك العمل عليهم إن كانت لها آثار سلبية.

- اجعل لهم حصانة من الإشاعات والافتراءات.
- كرر عليهم دائماً وأبداً بوجوب قرن العمل بالإخلاص.
- حاول أن تجعل مجموعات العمل متناسبة في التوزيع والمهام.
- حاول أن تتفاعل وتتواصل مع العاملين.
- حاول أن توفر للعاملين ما يثير رغباتهم في أشياء كثيرة
- إذا كان عمل موظفيك روتينياً، أضف بعض أشكال المرح لهذا الروتين .
- أعط موظفيك فرصة اختيار الطريقة التي يودون القيام بأعمالهم بها .

- شجّع تحمل المسؤولية وفرص القيادة
- شجّع التفاعل بين موظفيك وتكوين فرق العمل بينهم .
- يمكنك تعليمهم من أخطائهم مع تجنب النقد القاسي .
- طور الأهداف والتحديات لكل موظف .
- قدّم الكثير من التشجيع .
- أظهر الإعجاب بأعمال موظفيك .
- طور مقياسا يظهر التقدم في الأداء .
- تحفيز الرغبات الطبيعية الموجودة في موظفيك لتقديم أقصى مستوى للأداء والإنتاجية لديهم وهى الرغبة فى (النشاط ، الملكية ، القوة ، الانتساب ، القدرة ، الإنجاز ، الاعتراف به ، أن يكون لعمله معنى)
- كصاحب للعمل،: حاول أن تقوم بهذه الأمور

* ادفع أجور تنافسية :-من الصعب إيجاد الموظفون الموهوبون، على كافة المستويات الإدارية، وتكلفة تدريبهم واستبدالهم عالية. حاول معرفة المبلغ التي تدفعه الشركات الأخرى؛ وحاول جعل عروض رواتبك وتسهيلاتك في مستوى منافس للشركات الأخرى التي تعمل في نفس المجال. أيّ موظف يشعر أنه يحصل على راتب أقل من جهده من الممكن أن ينتقل لشركة أخرى.

* قيّم الأداء بإنصاف:- ضع وصفا وظيفيا واضحا ومعقولا لكل موقع ومنصب في الشركة .

استرشد بنموذج تقييم الموظفين عند المراجعة السنوي تأكد من أن المراجع قد قام بما يجب عليه .ولديه البيانات ذات الصلة الوثيقة بالموضوع، ويعرف الحقائق. وأنه أقام التقييم على تحليل موضوعي للحقائق. طبق كل النتائج بشكل متساوي على الجميع. قم بمراجعة أخرى إن لزم الأمر. وثّق جميع النتائج، الإيجابية والسلبية

* أصغ. إن كان لدى العاملين مشاكل في العمل، ناقش هذه الأمور بشكل معقول وعقلاني، واستمع لما يقوله الموظفون بعناية. وضع أهدافا لتحسن مساهمة الموظفين.

* وضح توقعاتك. من الممكن أن يؤدي الموظف عملا مميزا وبارزا، لكنه لا يمت بصلة للأعمال المطلوبة منه في الوصف الوظيفي لوظيفته. تذكر، إنك تستأجر وتبقى الموظفين في العمل لإنجاز أدوار ومهام معينة؛ إنك لا تخلق أدوارا لموظفيك.

* قدر الأعمال المتميزة. إذا تحلى الموظف بروح المبادرة، وتجاوز التوقعات للأفضل، وأدا عملا مميزا وبارزا، دعه يعلم بأنك تقدر مساهمته.

* شجع الموظفين. التزيت على ظهور الموظفين في الوقت المناسب له أثر ملحوظ على زيادة الإنتاجية. أشر لإنجازات الموظف، ليس فقط في وقت مراجعة الأداء، إنما حال حدوثها.

* التسامح مع الأداء الأقل من متوسط. إن كنت تتوقع من موظفيك تقديم أداء معين، عليك أن تضع هذه الأهداف موضع التنفيذ من قبل الجميع. لا تسمح لموظفيك بتصيد أخطاء الآخرين. اجعل كل شخص مسؤولا عن مهماته ومسؤولياته.

ولكي تنجح عوامل التحفيز التي تتخذها من الضروري أن تتعرف على الاحتياجات التي يحتاجها العاملون، فينبغي:

- إعداد مكان عمل مريح لهم.
- حاول أن تجعل سلامتهم من أولوياتك وأشعرهم بذلك.
- تحرى إقامة العدل بينهم.
- حاول أن تخصص المحتاجين ماديًا منهم بالأعمال الإضافية لتحسن رواتبهم.
- حاول الاجتماع بهم على فترات لتستمع إليهم ويستمعوا إليك بعيدًا عن توترات العمل.
- أشركهم في التشخيص واطلب منهم دائمًا الأفكار الجديدة.
- استعمل دائمًا عبارات الشكر عند تحقيق الإنجاز.
- استعمل أسلوب الجهر بالمدح والإسرار بالذم.
- أعطهم دائمًا المثل والقذوة بسماحك لهم بانتقاد سياستك من أجل الوصول للأفضل.
- ضع نصب عينيك دائمًا إيجاد بديل لك أو نائب ينوب عنك عن طريق إفساح المجال للجميع لاكتساب الخبرات.

• ثلاث طرق لكي تنقل الحافز إلى العاملين:

الطريقة الأولى: التحفيز عن طريق الخوف:

بأن تذكر لهم الأخطار التي تحيط بالمؤسسة وأن الوقت يداهمنا، وعلينا أن نحاول التشبث بسفينة نوح قبل أن يأخذنا الطوفان، ومثل هذه الأقوال. وهذه طريقة تجدي في أول الأمر ثم لا تجد لها بريقًا بعد ذلك ولن تجدي ولن يكون من ورائها أي مردود إيجابي.

الطريقة الثانية: التحفيز عن طريق المكافآت والحوافز المادية:

وهذه الطريقة أيضًا تجدي في أول الأمر ولكنها لا تلبث إلا أن تخف حبتها ولا

تجدي على المدى البعيد؛ لأن العمال إذا اعتادوا على ذلك فلن يتحركوا إلا إذا كان هناك حافز مادي ومن الممكن أن يعطوا العمل على قدر ذلك الحافز المادي فقط.

الطريقة الثالثة: مخاطبة العقل بالإقناع:
بإقناعهم أن تطور المؤسسة يعود عليهم جميعاً بالنفع ويساهم في بناء مستقبل أفضل لهم وهذه الطريقة مفيدة جداً.

- كيف تتعامل مع الطبيعة الإنسانية للعاملين؟
قد تفعل الكثير من أجل العاملين لرفع معنوياتهم وتحفيزهم للعمل ولا تجد استجابة، ولذا فمن المفيد أن تتعرف على الطبيعة الإنسانية للعاملين لكي تستطيع تفهم نفسيتهم
هناك نظريتان أساسيتان في التعامل مع الأفراد وخاصة لأول مرة:

** الأولى: تسمى نظرية (X) نظرية متشائمة جداً تفترض الخطأ في كل المحيطين إلى أن يثبت العكس، كمن يقول الإنسان متهم حتى تثبت براءته

تقوم فروض نظرية X على:

- العمل شاق.. العامل كسول.. العامل لا يحب العمل.. العامل غير طموح.. العامل يتملص من المسؤولية.. العامل يحب الإشراف المباشر الذي يعفيه من المساءلة.. العامل لا يتحرك إلا بالمال.. العامل مستعد لتقبل الرشوة بالمال حتى لو كان ضد مصلحة المنظمة.. وبالتالي يكون المدير وفقاً لهذه النظرية:
- ينفرد بالقرارات دون الرجوع إلى أحد
- يهيمن على سير العمل
- كل خطوة تتم في العمل تحت إشرافه

- لا يثق إلا بنفسه

- يسعى لتحقيق أهدافه بكل الوسائل

- لا يقبل كلمة نقد توجه إليه

****الثانية:** تسمى نظرية (Y) تفترض التفاؤل الكبير وتفترض الصواب في كل المحيطين إلى أن يثبت العكس، كمن يقول المتهم بريء إلى أن تثبت إدانته.

أما نظرية Y تقوم على الفروض التالية:

الناس دائماً تستمتع بالعمل.. العمل المحبب كاللعب لا إرهاق فيه ولا ملل.. تحقيق الإنجاز عامل مهم كالأجر تماماً للعامل.. العمال ملتزمون بطبيعتهم.. العمال مبدعون إذا وجدوا الفرصة المناسبة.. وعليه فإن الإدارة تكون كالآتي:

- القرارات بالتشاور

- يشعر العاملون بالانتماء للعمل

- يساعد العاملون على التطور

- يشجع العمل الجماعي

في النهاية الواضح أن الطريقة الثانية هي أفضل للعمل ولكن أنتبه إلى محاذيرها وهي:

- أن يسيء العمال استخدام السلطة الممنوحة لهم.

- عدم وجود سياسات صارمة تجاه العمال.

- أحياناً لا يهتمون بسياسة المنظمة ويسير كل واحد منهم بمفرده.

☒ نظريات التحفيز

١ - نظرية دراسة الحركة والوقت. "Time-and-Motion Study"
تقوم على أن الموظفين كسالى، ولا يمكن تحفيزهم إلا من خلال الرواتب والحوافز المالية فقط.
وللوصول لنظام عادل للرواتب والحوافز يتم تجزئة العمل أو الوظيفة إلى أجزاء صغيرة، ومن ثم دراسة هذه الأجزاء لإيجاد أفضل طريقة للقيام بها وتنفيذها وأخيرا، دمج هذه الأجزاء ثانية بشكل فعال

الانتقادات الرئيسية لهذه النظرية هي:

- المساواة بين البشر والآلات .
- افتراض أن "الموظفين لا يمكن تحفيزهم إلا بالمال" غير دقيق .
- افتراض وجود "أفضل طريقة لأداء العمل" ليس منطقيا دائما.

٢ - نظرية حركة العلاقات الإنسانية: (دراسة هاوثرن)

تركز على أهمية تحسين العلاقات في بيئة العمل، مثل تحسين الاتصال بين الموظفين والمشرفين عليهم، وإتاحة مجال أكبر للتداول وإبداء الآراء

ففي عام ١٩٢٤ وفي مصنع Hawthorne التابع لشركة Westren Electric تم عزل مجموعة من النساء ووضعهم في غرفة خاصة لإنتاج أدوات كهربائية لكن في ظروف عمل جديدة. حيث قام الباحثون بتقديم وجبات غداء مجانية، وساعات عمل أقل، وفترات راحة أكثر. كما تم السماح للموظفين بالقيام بالعمل على شكل مجموعات صغيرة. بالإضافة لتغيير في نظام الحوافز المالية. بجانب هذه التغييرات "المادية" تمت تغييرات في نظام الإدارة. حيث أصبح المشرفون اجتماعيين وأكثر تفهما.

ولاحظ الدارسون أن الإنتاجية قد زادت بعد هذه التغييرات. وكان الاستنتاج الأولي أن "التغييرات المادية" هي السبب. لكن بعد عمل تغييرات سلبية، كتقليل الإضاءة أو زيادة درجة حرارة الغرفة لحد يصعب العمل فيه، كانت الإنتاجية لا تزال في ارتفاع. من ذلك استنتج الباحثون أن سبب زيادة الإنتاجية ليست التغييرات في بيئة العمل، وإنما في طريقة إدارة العاملين. فكلما زادت الروح الاجتماعية بين الموظفين، زادت إنتاجيتهم.

٣ نظرية ماسلو

من أشهر نظريات التحفيز حيث حدد إبراهيم ماسلو هرم للحاجات الإنسانية يتكون من خمس مستويات. هذه المستويات هي:

فسيولوجي :- الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبقاء .

الأمن :- الحاجة للحماية ضد خطر .

اجتماعي :- الحاجة للحب، الصداقة، القبول و الانتماء لجماعة .

التقدير :- الحاجة لاحترام الذات، الثقة، السلطة والاحترام من الآخرين .

إدراك ذات :- الحاجة للإنجاز .

فاعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزاً للفرد. وسيتطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى. لذا سيظل الأفراد محفزين دائماً، طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر، حتى يصلوا للمستوى الأخير "إدراك الذات". لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى.

بالنسبة لانتقادات نظرية ماسلو، يرى النقاد ان الحاجات وأولوية هذه الحاجات تختلف من فرد لآخر. بالإضافة لعدم وجود أبحاث وأدلة كافية تدعم هرم الحاجات

٤ نظرية هيرزبيرج

طَوَّر هيرزبيرج نموذج "العاملين" في عام ١٩٥٧ بعد أن قام مقابلات مع مجموعة من العاملين بغرض تحديد أسباب الرضى وعدم الرضى الوظيفي. فوجد أن الموظفين يمكن تحفيزهم من خلال العامل الأول. المحفزات الداخلية هي أمور توجد في الوظيفة أو العمل نفسه، مثل المسؤولية، والإنجاز. أما العامل الآخر فهو المحفزات الخارجية. إلا أن هذه المحفزات لا تزيد من الرضى الوظيفي، وإنما وجودها أو زيادتها يمنع عدم الرضى. أمثلة على هذه المحفزات: الراتب، ظروف العمل، وسياسات الشركة بشكل عام.

إلا أن الأكاديميين ينتقدون نظرية هيرزبيرج، كونه لم يحاول معرفة وتقييم العلاقة بين الرضى الوظيفي والأداء. إلا أن هذه النظرية انتشرت كثيرا، لأنها استنتجت من بيئة عمل حقيقية. بالإضافة لكونها سهلة الفهم.

٥ نظرية الإنصاف:

أسس النظرية رجل يدعى آدمز في عالم ١٩٦٥. ومحور هذه النظرية هو أن الناس يمكن تحفيزهم بشكل أفضل إن تم معاملتهم بإنصاف، والعكس صحيح، فإن عدم الإنصاف في معاملتهم سيؤدي إلى تثبيطهم. والإنصاف يعني معاملة الجميع بشكل عادل. مثال على ذلك: إذا أحس موظف ما أنه لم يكافأ بشكل مقارنة بالموظفين الآخرين الذي قاموا بنفس العمل وحصلوا على مكافآت أفضل، فهذا الموظف سيثبط وتقل حافزته للعمل والإنجاز. من الضروري ملاحظة أن الإنصاف لا تعني المساواة. فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي قد يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم وبالتالي يستحقون مكافآت أو معاملة أفضل.

وتقسّم هذه النظرية الإنصاف إلى نوعين: إنصاف في التوزيع، وإنصاف في الإجراءات. الإنصاف في التوزيع يتعلق بالتوزيع العادل للمكافآت المتعلقة بالأداء. أما الإنصاف في الإجراءات فيتعلق بسياسات وإجراءات الشركة كالترقيات، والعقوبات، وتقييم الموظفين.

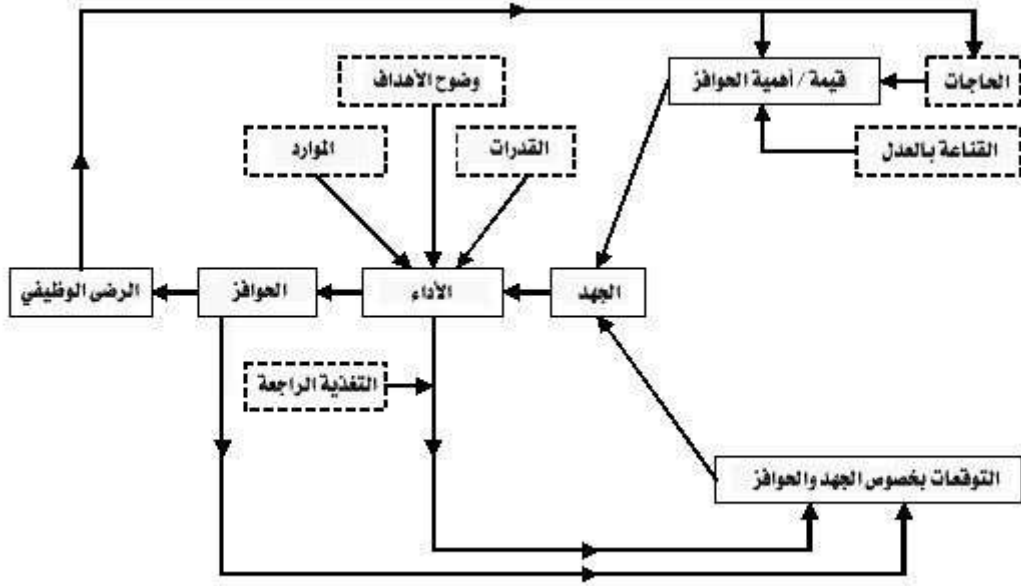
عند تطبيق هذه النظرية، يفترض وجود ثلاثة أنواع من الموظفين. النوع الأول هم الموظفين الذين يظنون أنهم يعاملون بإنصاف، وبالتالي فهم متحفزون للعمل. والصنف الثاني هم الذي يظنون أنهم يحصلون على أقل مما يستحقون، وبالتالي سيقوم هؤلاء بتقليل الجهد المبذول. وصنف ثالث يظنون أنهم يحصلون على أكثر مما يستحقون، وبالتالي سيشعرون بالذنب، ويزيدون من جهدهم نتيجة هذا الشعور بالذنب. لكن، ليس الكل سيشعر دائما بالذنب، ولا يقوم الكل بزيادة جهده عادة حتى وإن كانوا يحصلون على أكثر مما يستحقون. فمن السهل أن يبقى الشخص على أدائه بنفس المستوى ويقارن نفسه مع موظف آخر يحصل على نفس الراتب أو المكافآت.

٦- نظرية الأهداف:

أسس هذه النظرية كل من ليثام ولوك في عام 1979 ومحور النظرية يدور حول مشاركة العاملين في وضع الأهداف. فإن كانت للموظفين أهداف محددة قاموا بالمشاركة في وضعها فإن ذلك يحفزهم للعمل. إضافة إلى ذلك، فإن وجود تغذية راجعة (Feedback) مستمرة حول الأداء يساعد في بقاء الموظف في المسار الصحيح.

٧- نظرية التوقعات:

كان فروم أول من تحدّث عن مفهوم التوقعات في عام ١٩٦٤. بعد ذلك بأربع سنوات، قام كل من بورتير ولاولر بتعديل النظرية. يمكن توضيح نظرية التوقعات بالشكل التالي:



نموذج التوقعات للتحفيز والرضى الوظيفي

تمثل الصناديق السوداء في الشكل المبادئ الأساسية في نظرية التوقعات، أما الصناديق المنقطة فتعبر عن مساهمات النظريات الأخرى في نموذج التوقعات. ترى نظرية التوقعات أن درجة التحفيز للعمل تعتمد على عاملين أساسيين هما: قيمة الحوافز أو أهميتها بالنسبة للموظف، و توقعاته حول الجهد والحوافز. الحوافز هي ما يحصل عليه الرد عند نجاحه أو فشله في إنجاز مهمة معينة. قد تكون الحوافز إيجابية، بحيث تشبع حاجات الفرد، كزيادة في الراتب أو قبول أوسع اجتماعياً. وقد تكون الحوافز سلبية، وذلك لمنع الموقع من الوقوع في نفس الخطأ مرة أخرى، كخصم في الراتب. وبما أن الناس لديهم احتياجات مختلفة، فأهمية الحافز ستكون مختلفة من شخص لآخر. مثلاً، قد يرى البعض أن المال أهم حافز له

ليعمل، بينما يرى آخرون أن الإنجاز أو القبول في المجتمع أهم.

العامل الثاني الذي يحدد مستوى التحفيز هو التوقعات حول الجهد والحوافز. هذا العامل يتشكل من أمرين. الأول: معتقدات الفرد حول مستوى الأداء الذي يجب بذله، والثاني: توقعات الفرد حول الحوافز التي سينالها. الجزء الأول يتعلق بقدرات الفرد وثقته في نفسه أي توقعاته حول أقصى مستوى من الأداء بإمكانه تحقيقه. أما الجزء الآخر فيتعلق بالمنظمة وإن كانت ستعطيها الحوافز التي يستحقها أم لا. المثال التالي يوضح كيفية تفاعل هذه العوامل مع بعضها البعض: طلب من موظف المبيعات بيع ٢٠٠٠ جهاز خلال سنة لترقيته. لن يكون هذا الأمر محفزاً لموظف المبيعات في الحالات التالية:

إذا كان يعتقد أنه ليس بمقدوره بيع ٢٠٠٠ جهاز في سنة واحدة.

إذا كان يعتقد أن الشركة لن تقوم بترقيته حتى لو حقق الهدف.

إذا لم يكن يرغب في الترقية أصلاً.

الجهد المبذول لإنجاز المهمة ليس العامل الوحيد لتحديد مستوى الأداء، حيث توجد عوامل أخرى مثل: وجود أهداف واضحة ومفهومة، توفر المعلومات والمهارات المطلوبة لتحقيق الأهداف، وتوفير المعدات والمواد الخام وكل الموارد الأخرى المطلوبة لتنفيذ المهمة.

يمكن الحصول على نوعين من المحفزات بعد تنفيذ المهمة: داخلية، وخارجية.

يقصد بالمحفزات الداخلية، الأمور المشجعة التي يحصل عليها الفرد إثر إنجازه

للمهمة مثل الشعور بالفخر. أما المحفزات الخارجية فهي التي تقدمها المنظمة أو

الموظفين للشخص كزيادة في الراتب والقبول الاجتماعي. وبشكل عام، يقوم

الموظفون عادة بمكافأة أنفسهم (بالحوافز الداخلية) تلقائياً بعد إنجاز المهمة. وهذه

المحفزات (الداخلية والخارجية) تحتد مستوى الرضى لدى العمال.

الخطوات السابقة توضح كيفية استجابة الأفراد للمحفزات عند قيامهم بالأعمال لأول مرة. أما عند القيام بنفس المهمة أو العمل لأكثر من مرة، فسيتوفر للموظف معلومات حول الحوافز التي تقدمها المنظمة، وهذه المعلومات ستؤثر على توقعات الأفراد حول الجهد والحوافز وحول قيمة الحوافز لديهم. لذلك يرى بعد الكتاب أهمية بناء نظام للتغذية الراجعة وذلك لتحسين العملية من خلال الاستماع لملاحظات وآراء الآخرين.

أنت الآن تعرف أسرار تحفيز الموظفين بفعالية. تذكر، لا تعمل على تغيير عادات أو مواقف الأفراد، اعمل على تغيير الهيكل التنظيمي لتقليل مشكلات التحفيز وزيادة قدرات الموظفين على تحفيز قدراتهم الطبيعية .

الترقيه

الترقيه:- هى تغيير الفرد لوظيفته او عمله الحالى ليؤدى وظيفه او عملا اخر ذات مسئوليات واختصاصات وسلطات تختلف عما كان متوفرا فى الوظيفه او العمل الاصلى ، وحتى يتحقق ذلك يجب ان تكون هناك وظائف على المستويات التنظيميه الاعلى شاغره فى التنظيم حتى يستطيع العامل الحصول على ترقيه .

لكن مفهوم الترقية المعنى السابق قد يثير عددا من المشاكل والتساؤلات

- هل من الضرورى ان ترتبط ترقية الموظف بالنقل او التغيير من وظيفه لآخرى ؟
- او النقل من مكان لآخر ؟
- هل يجب ان تكون هناك زياده فى الاجر ؟
- هل هناك ضروره لتغيير الوظيفه ذاتها ؟
- هل هناك مفهوم موحد للإداره والعاملين بخصوص الترقية ؟
- واذا كان هذا سليما فما هو تفسير عدم رغبة العاملين فى ترك وظائفهم لكن يصرون على زياده المرتب ؟

• اهمية الترقية

- تحقق طموحات الفرد وتشعره بالامان فى المستقبل عن طريق استمراره فى التنظيم
- تنمى مهارات وخبرات الافراد حيث انهم يتوقعون ان هذه المكتسبات سوف تساعد على الحصول على مركز او وظيفه اعلى داخل التنظيم
- تساعد على تحقيق تطلعات ورغبات العاملين والذين يتطلعون الى تقلد مناصب اعلى او اعمال افضل خلال حياتهم الوظيفيه

- عوامل يجب مراعاتها عند تطبيق سياسة الترقية
 - اذا توافر لدينا اثنان من العاملين متساويان فى معدلات ونسب الكفاءه فيجب ان نفضل الشخص ذو مدة خبره الاكبر والاطول
 - الاستعانه بالعاملين من داخل التنظيم لملء الوظائف الاعلى الشاغر ، مما يساعد فى رفع المستوى الوظيفى والمهارى لعاملين
 - الربط بين سياسة التدريب والترقيه للمنظمه ذاتها
 - حصر تحليل وتوصيف الوظائف مقدما وتحليل السلم والكادر الوظيفى لكل وظيفه داخل التنظيم وتحديد ما اذا كانت هناك فرصه للترقى للوظائف الاعلى ام لا
 - يجب ان يكون هناك تعاون تام بين اداره الافراد وبين المديرين التنفيذيين
 - يجب ان يسكون واضحا فى ذهن الاداره ان الترقيه ليست مطلب كل العاملين والموظفين خاصة اذا كانت تتطلب نقلهم من الاماكن التى يعملون به الى ماكن اخرى جديده
 - يجب الاتعطى الترقيه لشخص سلبى او متردد حيث ان لهذا اثر سىء على الموظف الذى تم ترقيته وعلى بقية الاخرين الذين لم يرقوا .

كيف تكون مدير ناجح

- المفهوم العلمي للإدارة : يؤكد على نجاح المؤسسة يعتمد أساسا على مدى استخدام الأسلوب العلمي و التقنيات في الإدارة
- إن الإدارة فوق كل شيء هي عبارة عن عملية اجتماعية و هي عملية تجميع للأفراد من أجل القيام بعمل محدد و بالتالي إن المدراء الفاشلين لديهم الصفات الاجتماعية التالية :
- الحساسية المفرطة.
- الانعزال والبرودة.
- الثقة المفرطة بالنفس.
- الطموح الزائد بالانتقال المستمر إلى وظائف أخرى.
- معالجة كافة المشاكل بنفس الطريقة.
- التمسك بالإدارة المفرطة و عدم قابليته للتفويض أو بناء فريق.
- ليس لديه قابلية للتوظيف بشكل فعال.
- اعتماده الدائم على مرجع إداري معين .
- إن الوظائف الأكثر شيوعاً التي تصف وتشرح عمل المدراء يمكن أن تتلخص بـ :



- **التخطيط:** يعتبر التخطيط وصياغة طرق العمل المستقبلية الوظيفة الأساسية للمدير. فالخطط و الاهداف التي يستند اليها المدراء توضح هدف و اتجاه الشركة
- **التنظيم:** إن اخذ الهيكلية الادارية بعين الاعتبار في عملية توزيع المهام و المسؤوليات و التسلسل الاداري هو جزء هام من عملية التنظيم حيث يساعد التنظيم الدقيق في الحصول على الكفاءة و الفعالية الامثل .
- **التوظيف:** يعتمد مستوى الشركة بصورة اساسية على مستوى الموظفين العاملين فيها، و التوظيف يشمل الاستخدام، التدريب و تطوير الاشخاص الذين من الممكن ان يساهموا في أداء الشركة.
- **التحفيز:** من السمات الهامة للإدارة هي تحفيز الافراد على تحقيق الاهداف انتاجلجماعية بارضاء الحاجات ومقابلة التوقعات بالعمل المجدي و المكافآت القيمة.
- **القيادة:** يصبح المدراء قياديين ملهمين من خلال تكريس اسلوب ادارتهم و أقلمتها مع متطلبات وحالة الشركة

- الرقابة والتحكم: عندما يقارن المدراء بين النتائج المطلوبة والنتائج المحققة ويتخذون الفعل الضروري لتصحيح الوضع فإنهم يحافظون على مسار الاشياء من خلال الرقابة.

• ماذا يجب أن تفعل لتصبح مديراً ناجحاً

- يأتي المدراء من خلفيات واسعة ومتنوعة ويمتلكون ميزات ومهارات مختلفة و لا يوجد صيغة مؤكدة للوصول الشخص الى قمة السلم الاداري و لكن يوجد على الاقل ثلاث شروط يجب ان تتوافر مقدما في الشخص ليحقق نجاح اداري مستمر ودائم :

$$S = A + M + O$$

- المقدرة: ويشمل هذا الرط المهارات و الصفات التالية التي يجب ان تتوفر في الشخص القادر على الادارة :

○ القيادة

○ مهارات العرض و الاتصال الشفهي

○ الاتصالات المكتوبة

○ جمع المعلومات و تحليل المشاكل

○ اتخاذ القرار

○ التفويض و الرقابة

○ القدرة على القيادة و التوجيه في اتجاهات جديدة

○ القدرة على معرفة نقاط قوة الفرد و حدود كفاءته.

- الدافع للادارة : الرغبة أو الدافع هي القوة التي تؤدي الى خلق مدير ناجح

حيث انه لن تستطيع أي قوة او امكانية في العالم مساعدة مدير المستقبل

على النجاح ما لم تتوفر لديه الرغبة في التقدم و التطور وتحقيق الذات

الادارية يوجد سبعة أبعاد للدافع للادارة:

○ الموقف المناسب تجاه الاشخاص الموجودين في موقع السلطة

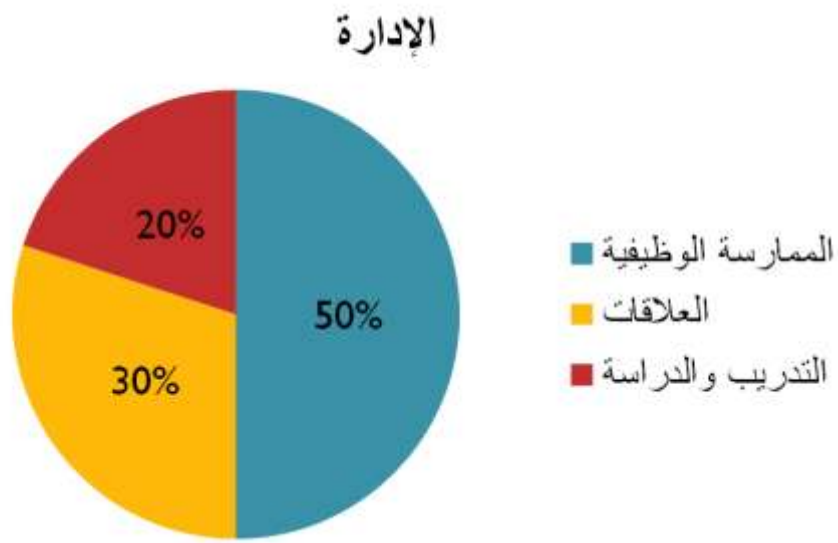
- رغبة الاشتراك في الألعاب و الرياضات التي تحتوي على المنافسة
- رغبة الانضمام الى العمل التنافسي مع الأنداء
- الرغبة في اثبات الذات و تحمل المسؤوليات
- الرغبة في ممارسة القوة و السلطة على الآخرين
- الرغبة في التصرف بطريقة مختلفة والتميز عن الباقين
- حس المسؤولية بتنفيذ الواجبات الروتينية المتعلقة بالعمل الإداري

● الفرصة للإدارة :

- ان امتلاك الصفات الضرورية للشخصية الإدارية ليس كافيا ما لم تتح للشخص الفرصة المناسبة للحصول على الموقع الإداري، فما عليك سوى إثبات ذاتك للحصول على هذه الفرصة، فعلى سبيل المثال من المتوقع ان يزداد الطلب على منصب المدير العام في الولايات المتحدة الأمريكية خلال العشر سنوات القادمة ٢٥% وعلى المدراء الماليين حوالي ٣٤% مما يبين بأن الفرص متواجدة.

• كيف تتعلم الإدارة

- اثبتت دراسة كانت قد أقيمت في شركة Honeywell أن ٥٠% من المدراء قد تعلموا فن الإدارة من خلال الممارسة الوظيفية الخاصة وأن ٣٠% منهم تعلموها من خلال العلاقات و ٢٠% من التدريب العادي الرسمي والدراسة.



• طبيعة حياة المدراء

- إن كلمة المدير مرتبطة بالقوة، المميزات، الصلاحيات، الرواتب العالية ولكن من جهة ثانية فإن لمدير لديه حياة أخرى تماماً :
 - إن المدراء يعملون ساعات طويلة.
 - إن المدراء لديهم جدول أعمال مكثف.
 - يقوم المدراء بعدة أعمال في آن واحد.
 - إن مهام المدير متعددة.
 - إن المدير يقضي معظم وقته خارج المؤسسة.

- إن المدير يقضي معظم أوقاته بالتواصل.
- إن المدراء لا يعرفون كيف يقضون أوقاتهم.

• نصائح للمدير الناجح

- احتفظ بخطة واضحة لما يجب القيام به. ففشلك في التخطيط هو تخطيط للفشل. ضع أهدافاً طويلة المدة وأخرى قصيرة المدى.
- كن حاسماً. وعندما تسأل عن رأيك ينبغي أن يكون مدروساً وأن تقدمه بصورة مقنعة. فلا تداهن ولا تماطل. ضع للأهداف الكبيرة خطة زمنية وأنجزها حسب الخطة
- تفاعل مع توقعاتك. شجّحوا أن تكتبها قدر الإمكان. تلقي التغذية العكسية من مرؤوسيك. واعرف ماذا يتوقعون منك. حدد أي اختلافات فوراً وبوضوح.
- احتفظ في ذهنك بفهم واضح للأشياء التي يمكنك تغييرها وتلك التي لا يمكنك تغييرها. تقبل الأشياء التي لا يمكنك تغييرها ببساطة. ثم ركز جهودك على الأشياء التي يمكنك تغييرها.
- تذكر دائماً أن الأشخاص المختلفين يمكن تحفيزهم بأشياء مختلفة. وأن الأشخاص يؤدون الأعمال التي لديهم الحافز لتأديتها. وأن وظيفتك هي التأكد من أن الحوافز المقدمة للأشخاص تتناسب مع أهدافهم. فعلى سبيل المثال: إذا قدمت لموظفيك عمولات لزيادة كمية الإنتاج. فلا تتفاجأ عندما تلاحظ أن الجودة تتناقص على حساب الكمية.
- المرونة هامة جداً ولا تتعارض مع الثبات على المبادئ. فالاحتفاظ بالمرونة يمكنك من تغيير الاتجاهات والموارد للاحتفاظ بالتنافسية
- ركز فقط على الحلول وليس على المشكلات. فالبشر ينجذبون للحلول لا للمشكلات

- وظف ببطء وافصل بسرعة. خذ وقتك للحصول على الموظفين الجيدين. اعد العديد من مقابلات التوظيف للتأكد وفحص كفاءة المتقدمين. لكن عندما يظهر لك أن لديك موظفاً لا يلبي توقعاتك منه اتخذ كافة الخطوات للتخلص منه بأقصى سرعة ممكنة.
- راقب وحسن ثقة الجميع في الشركة. المديرون غالباً ما يكون لديهم معلومات أكثر من الموظفين. فمن المهم جداً ألا تخذل ثقتهم في الشركة والمديرين وزملاء العمل والموظفين. وتأكد من أن الجميع يثق بك
- اثبت على مبادئك. افعالك وردود أفعالك يجب أن تكون ثابتة. فأنت لا تحب أن تكون كهذا المدير الذي يضطر الموظفون للسؤال عن حالته المزاجية اليوم قبل عرض أي موضوعات عليه.