

H.R.M

Human Resource Management

أهمية الموارد البشرية في المنشآت ووظائفها التخصصية



إعداد: الخضر علي الخضر

الفهرس :

1. إهداء الكتاب ص (3)
2. مقدمة الكتاب وهدفة ص (4)
3. نبذة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية وأهميتها ص (5)
4. إدارة الموارد البشرية وأهمية عملية الموارد البشرية ووظائفها ص (8)
5. الاتجاهات الجديدة في عملية الموارد البشرية ص (18)
6. التصميم (تصميم الوظائف) ص (19)
7. التحليل (تحليل الوظائف) ص (21)
8. وصف ومواصفات ومعايير الوظائف ص (29)
9. تقييم الأداء ص (37)
10. نظام الأجور والمرتبات ص (46)
11. اعداد هياكل الأجور والمرتبات ص (51)
12. المراحل الأساسية لأعداد هياكل الأجور ص (53)
13. تسعير الدرجات ص (58)
14. خطة عمل ص (61)
15. المصادر والمراجع ص (62)
16. الخاتمة ص (63)

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

((وقل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون))
صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك .. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك .. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك . إلهي من بلغ الرسالة وأدى الأمانة .. ونصح الأمة .. إلهي نبي الرحمة ونور العالمين .. سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم . إلهي من كاله الله بالهيبه والوقار .. إلهي من علمني العطاء بدون انتظار .. إلهي من أحمل اسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار وسنبقى كلمانك نجوم أهندي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد..

والدي العزيز

إلهي ملاكي في الحياة .. إلهي معنى الحب وإلهي معنى الحنان والحناني .. إلهي بسمة الحياة وسر الوجود إلهي من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلهي أغلى الحبايب.

أمي الحبيبة

إلهي من بها أكبر وعليه أعتمد .. إلهي شمعة منقذة نير ظلمة حيائي .. إلهي من بوجودها أكنسب قوة ومدبة لا حدود لها.. إلهي من عرفت معها معنى الحياة.

إلهي ولدي: علي الخضر، إلهي القلب الطاهر إلهي رياح إنة قلبي في هذه الحياة عسى الله أن يجعله ذخراً للإسلاج والأمة.

وإلهي كل مسلح ومسلمة جعل الله الخير دربكم.

الخضر علي الخضر

مقدمة البحث :

في هذا الكتاب نطلق من فكرة أساسية وهي شرح صورة كافية وملمة عن أهمية الموارد البشرية ووظيفتها والاتجاهات الجديدة في عملية الموارد البشرية، إضافة إلى أهمية تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل لهذه الموارد البشرية بشكل يساعد الموظفين على تقديم أقصى طاقاتهم ومهاراتهم وقدراتهم لتحقيق الأهداف. فالعنصر البشري أصلاً استثمارياً يجب إدارته وتطويره بفعالية وكفاءة إذا أرادت المنظمة أن تحقق "زيادة إنتاجية وتغلب في الأداء" في الأجل الطويل.

فمن هذا البحث يستطيع انشاء الله كل من يدرسه يطبقه ان يصل الى اساسيات قيمة تحتاج الى رؤية مستقبلية واهداف واضحة لعمل برامج ناجحة لكل من لديه موارد بشرية، يعزى أن خلف كل منظمة ناجحة برامج ناجحة للموارد البشرية.

هدف البحث:

لا شك أن كثير من الموظفين يحصلون على ترقيات في مجال أعمالهم مما يؤهلهم إلى التقدم في قيادة العديد من الموظفين، ولإزالة الكثير منهم يجهل كيف التعامل مع موارد البشرية، فكان هدف البحث تنمية مهاراتهم وكل من يحب ان يطور نفسه في مثل هذه المجالات.

نبذة تاريخية عن إدارة الموارد البشرية

أول بدايات إدارة الموارد البشرية كانت بتشكيل نقابات لمجموعات من الحرفيين وذلك من اجل تحسين ظروف عملهم حيث كانت هذه النقابات الممهدة الأولى لما يعرف Trade Union وقد تم ظهور دور إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر في نهاية القرن الثامن عشر وذلك بسبب الثورة الصناعية وفي هذه الفترة لم يعد هناك اتصال مباشر بين أصحاب المال والموظفين كما كان وذلك لانشغال أصحاب المال وكذلك بسبب تعيين مديرين ليقوموا بهذا الدور. ونتيجة للتطور التكنولوجي ظهر دور النقابات العمالية مما كان له الأثر الفعال في بيئة العمل وظهور إدارة شؤون الموظفين حيث بقي الحال في تلك الإدارة على دور محدود لغاية الستينات من هذا القرن

أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي جزء أساسي في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد و أصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها.

أهميتها : _____

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز . لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.

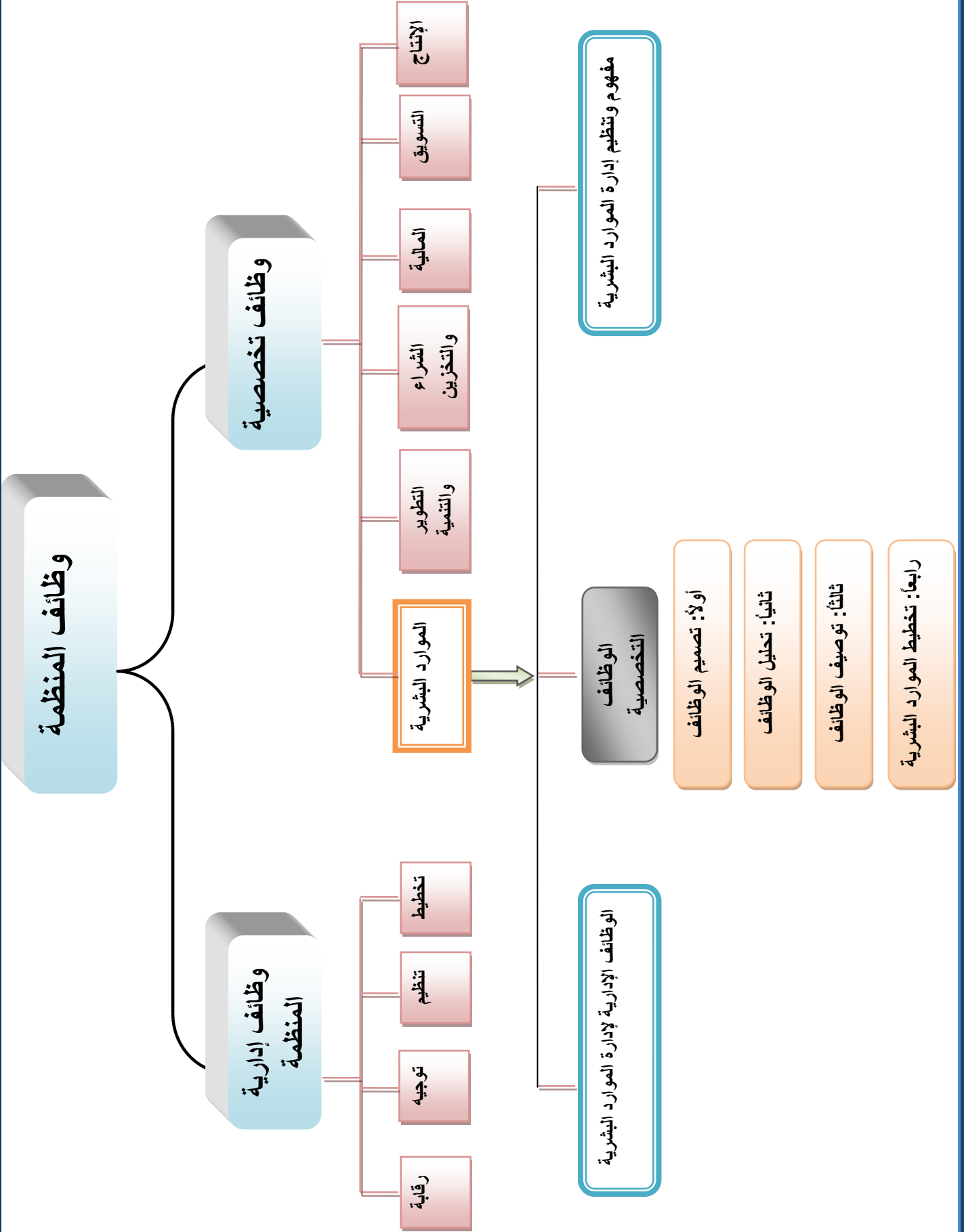
ان الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية هو وضع إستراتيجية Strategy لإدارة الموارد البشرية (على أن تكون مستمدة ومتماشية مع الاستراتيجية العامه للمنظمه ومتماشية مع رؤيها Vision ورسالة Mission وأهداف Objectives المنظمة) بحيث يتضمن عمل وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية والتي تشمل على القيام بالوظائف والمهام التالية:

- التحليل الوظيفي Job Analysis
- الوصف الوظيفي Job Description
- نظام الاختيار والتعيين Recruitment and Selection
- نظام تقييم الأداء Performance Appraisal
- نظام التعويض والمكافأة Compensation and Benefits System
- تطوير الموارد البشرية Human Resources Development
- نظام تحفيز الموظفين Motivation and Incentives
- تخطيط الموارد البشرية Human Resources Planning
- وضع الصلاحيات والمسؤوليات Authorities and Responsibilities
- وضع وتحديث الهياكل التنظيمية Organization Structure
- وضع أنظمة السلامة Health and Safety
- دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها Employee Problem Solving

- أهم العوامل التي أبرزت أهمية إدارة الموارد البشرية :
- 1- اكتشاف أهمية العنصر البشري.
 - 2- حجم المنظمة ونمو عدد الموظفين فيها.
 - 3- ظهور النقابات العمالي ه وتأثير ذلك على وضع الموظف وأنظمة العمل .

أما عن موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعب دورا استراتيجيا وأخذت مكانة مرموقة في الهيكل التنظيمي ومع ذلك يختلف تحديد هذا الموقع من منظمة لأخرى لعدة عوامل ومن أهمها:

- 1- نمط إدارة المنظمة ومدى فهم الدور الحيوي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية.
 - 2- عدد العاملين في المنظمة.
 - 3- الهيكل التنظيمي العام للمنظمه الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية.
- مفهوم إدارة الموارد البشرية في إدارة الأعمال والإدارة العامة:
- أن مضمون إدارة الموارد البشرية واحد في كل من إدارة الأعمال والإدارة العامة وان الفرق في الشكل وليس في الجوهر والمضمون .
- إذا يمكن القول انه لا يوجد فرق في إدارة الموارد البشرية سواء كانت في إدارة الأعمال أو في الإدارة العامة حيث أن أسس ومبادئ إدارة الموارد البشرية واحد في كلا المجالين .



إدارة الموارد البشرية:

هي أداء الفعاليات والأنشطة التي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتطوير والقيادة وهي الإدارة المعنية بتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفاعلية والجمع بين الشركة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها.

وتمثل عملية إدارة الموارد البشرية جزءاً هاماً من عملية التخطيط في الشركات حيث إن مسؤوليتها الرئيسية هي التأكد من وجود الأفراد المناسبين في الوقت المناسب لتحقيق أهداف الشركة.

وبإمكاننا القول إن عملية الموارد البشرية تتضمن كافة القرارات الإدارية والإجراءات التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين الشركة والعاملين بها.

والهدف الأساسي منها هو توفير

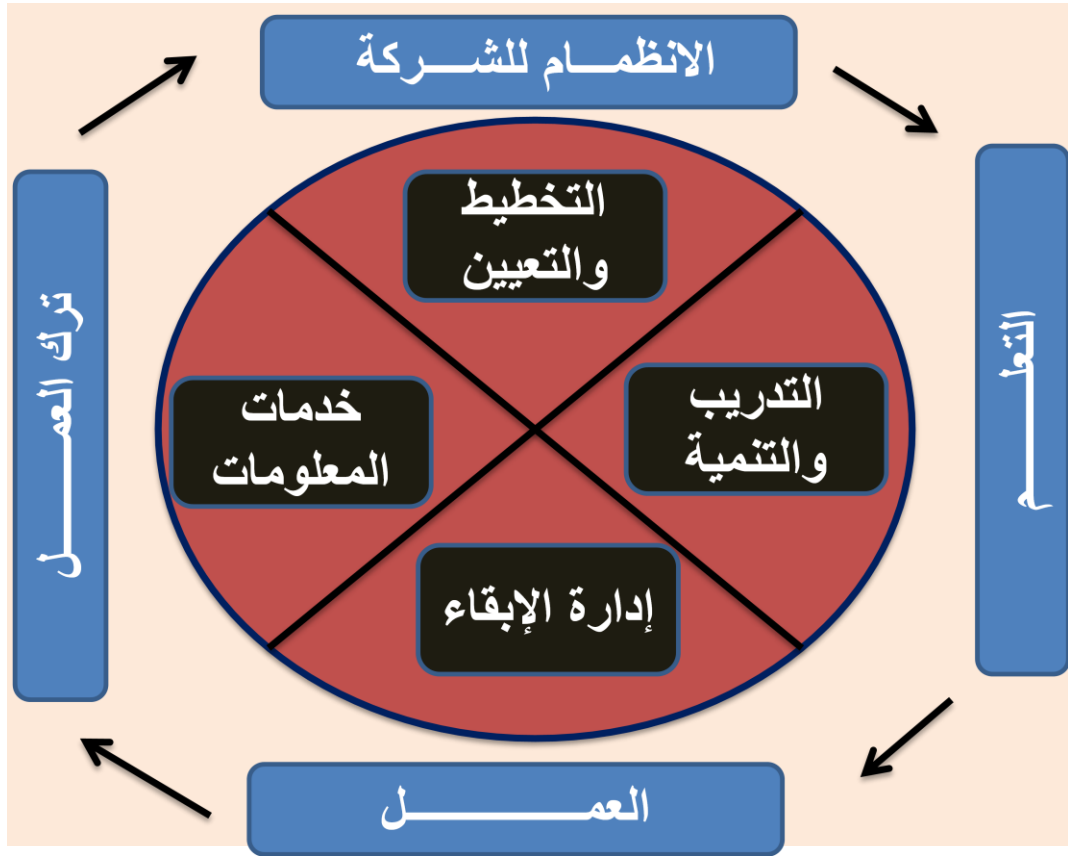
العدد المناسب من الأفراد المناسبين في المكان الصحيح في الوقت المناسب.

أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز. لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات)، بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزه والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب.

الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية: وضع إستراتيجية Strategy لإدارة الموارد البشرية (على أن تكون مستمدة ومتماشية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة و متماشية مع رؤيا ورساله وأهداف المنظمة) بحيث يتضمن عمل وتطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية والتي تشمل في عملياتها القيام بالوظائف والمهام التالية :-

- 1 التخطيط وتوفير العمالة .
- 2 التنمية والتدريب.
- 3 الاحتفاظ بالعاملين وإدارة شؤونهم.
- 4 خدمات وأنظمة معلومات الموارد البشرية.



الشكل اعلاه يوضح (فوائد عملية إدارة الموارد البشرية) .

أولاً : التخطيط وتوفير العمالة

التخطيط هو وضع أهدافك في برنامج عمل قابل للتنفيذ ، أو بعبارة أخرى: رسم صورة واضحة للمستقبل، وتحديد الخطوات الفعالة للوصول الى هذه الصورة ، بمعنى وضع أهدافك في برنامج زمني، وتحديد الخطوات والإجراءات التي تقود إلى تحقيقها. فإن التخطيط مهم للعمل على تنفيذ المهام والمشاريع المنوطة بالفرد في الوقت الحاضر، هذا بالإضافة إلى أهميته كمنهج للتعامل مع المشكلات التي تطرأ على الفرد والعمل على حلها.



التخطيط الجيد للموارد البشرية يوضح عدد الأشخاص المطلوب تعيينهم، وماهي المهارات المطلوبة، ووقت الاحتياج لهم. كما انه يتيح الوقت للبحث وإجراء المقابلات الشخصية والاختبارات ومراجعة الأشخاص الذين تم تحديدهم في نموذج طلب الوظيفة للرجوع اليهم لاحقاً. إن تعيين الشخص المناسب ينتج عنه تجربة إيجابية للشركة والموظف.

((فإن التخطيط الفعال يؤدي الى قرارات صائبة))

ويمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية على انه "العملية التي تسعى المنظمة من خلالها الى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المنظمة .



أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية:

- 1 يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع
- 2 يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة ويخفض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.
- 3 يساعد على تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- 4 يظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدريب والتطوير.
- 5 إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المنظمة والفرد
- 6- يقود خطاك إلى أعلى، ويرفع روحك المعنوية، ويحسن رؤاك وعلاقاتك مع الآخرين.



عند القيام بعملية التخطيط يتم طرح الأسئلة التالية:

- ماهو نوع الأشخاص المطلوبين؟
- متي نحتاج الى هؤلاء الأشخاص؟
- ماهي المهارات والسلوك والمعرفة والخبرة المطلوبة في الشخص المناسب؟
- ماهي الإجراءات التي ستتخذ بعد الحصول على المعلومات السابقة؟
- هل سيتم استقطاب أفراد من خارج الشركة ام من الداخل؟

هناك عوامل مؤثرة في تخطيط الموارد البشرية التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية وهما المؤثرات الداخلية والمؤثرات الخارجية.

المؤثرات الداخلية:

المؤثرات الداخلية هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلاً ومن أهم تلك العوامل التالي :

- 1- أهداف المنظمة: حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.
- 2- الوضع المالي: الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية. والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقاؤها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز ... الخ.
- 3- التغييرات التنظيمية: تعتبر التغييرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو أحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية. خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية.
- 4- حجم العمل: يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته.

المؤثرات الخارجية:

يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي منظمة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الخارجية ومن أهم تلك العوامل التالي :

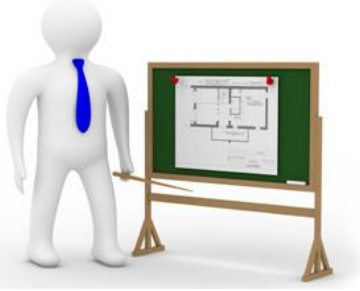
- 1 عوامل اقتصادية: تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة. فارتفاع معدل البطالة يؤدي إلى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.
 - 2 سياسة العمالة في الدولة: وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور ... الخ.
 - 3 عوامل تقنية: يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها واثار ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.
 - 4 أوضاع سوق العمل: ويتمثل هذا في التغييرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.
 - 5 عوامل تنافسية: ويتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المنظمة أكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة.
 - 6 العوامل الاجتماعية السكانية: ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة واثار ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز.
- اما توفير العمالة : فإنه يتضمن وصف المتطلبات الوظيفية، والإعلان عنها ثم إجراء المقابلات الفعالة وتطبيق معايير ثابتة والاستقطاب ومن ثم مناقشة المرتبات المناسبة.

ثانياً : التنمية والتدريب

التنمية: هي تنمية مهارات الافراد العاملين في الشركة .
التدريب: هو تدريب الافراد العاملين على العمل والخطوات التي يجب ان تتبع.
أو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحاً لمزاولة عمل ما.

يتم تعريف العاملين الجدد بالشركة ومهام الوظيفة التي سيشغلونها ومن ثم تقدر الشركة احتياجاتهم التدريبية بصورة صحيحة وليس بصورة عشوائية. حيث أن اختيار فترة التدريب الملائمة والتوقيت المناسب يؤدي إلى فاعلية التكلفة.

وتؤكد الدراسات أن تخطيط المسار الوظيفي يهتم المؤسسة بالقدر نفسه الذي يهتم كل موظف على حده اي ان التخطيط والمسار الوظيفي يساعد إدارة الشركة والعاملين بها على تفهم اهدافهم ومستقبلهم الوظيفي، ومعرفة قدراتهم وامكانياتهم وتعريفهم بالادوات والوسائل الضرورية لتحقيق تلك الاهداف، وتتضمن خطط تنمية المهارات الخاصة بموظف ما لذلك فانه يجب على الشركات ان تتوفر لديها برامج تدريبية وتنمية من خيلط من الدورات حتى تشجع مواردها البشرية على البقاء والنمو داخل الشركة.



النتائج التي يحققها التدريب الناجح:

1. الزيادة في الانتاج والاقتصاد في النفقات.
2. انخفاض معدل دوران العمل، ورفع معنويات العاملين.
3. توفير القوة الاحتياطية في المنشأة.
4. تسهيل مهمة الرقابة والإشراف.
5. تخفيض عدد الحوادث والأخطاء.

ثالثاً : الاحتفاظ بالعاملين وإدارة شئونهم

يجب على إدارة الموارد البشرية أولاً معرفة ما يحتاجه العاملون ليستمروا في العمل بالشركة وكونوا ملتزمين تماماً بنجاحها. فالاحتفاظ بالعاملين هي مسئولية رئيسية لإدارة الموارد البشرية.

الأنشطة التي تتضمن الاحتفاظ بالعاملين وإدارة شئونهم التالي:

- أ - التعريف بالشركة والنقل والترقية بالإضافة الى التسكين في المكان المناسب.
- ب - قياس أداء الافراد وإدارة عملية الأداء.
- ت - تقديم المشورة والنصح.
- ث - مكافأة العاملين
- ج - تنظيم ترك العاملين العمل في الشركة ويتضمن ذلك انهاء العقد بإرادة الموظف او انهاء العقد لسبباً ما.
- ح - خلق معنويات مرتفعه وخلق الرضاء بين الموظفين ومروسيهم،

فالرضى الوظيفي هو ذلك الشعور بالاكتمال و الانجاز النابع من العمل. هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو حتى الإجازات. إنما ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته.

و من الناحية النظرية يمكن لأي وظيفة أن تحقق قدرا" من الرضاء: -

- فالمشرف الذي يؤدي دوره بنجاح كقائد لفريق العمل يقود سيارته في نهاية اليوم بعد العمل و هو شاعر بالرضاء.
- و الفني الذي ينجح في اكتشاف الآلة التي تسببت في تعطيل الإنتاج و إصلاحها يشعر بالفخر لما أنجزه.
- كذلك قد يستمد المدرب الذي يلاحظ ارتفاع مستوى المتدربين إحساسه بالرضا من هـذا الإنجاز

و يرجع الرضا الوظيفي بقبول الإنسان وظيفته كما هي و قيامه باستغلال كل سبل الرضاء المتاحة له من خلالها. ويرتبط بالوظيفة الواحدة أكثر من مصدر لتحقيق الرضاء، فالإنسان قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه في العمل أو جودة عمله أو تعلم مهارات جديدة أو العمل كجزء من فريق العمل و كذلك مساعدة الزملاء أو زيادة قدراته الشخصية أو حتى تلقي الثناء. فيمكن لأي عامل الحصول على عشرة مصادر للشعور بالرضاء على الأقل و يكمن الشعور بالرضاء الوظيفي كل يوم عن طريق التنقيب داخل عناصر الرضاء المتاحة، وهذا الأمر ينطبق حتى على من ينتظرون الوقت المناسب للانتقال إلى مجال عمل آخر، فالسر يكمن أن تستمتع بعملك الحالي بينما تستعد لعمل أفضل . و الكثير من الناس يحققون قدرا" معقولا" من الشعور بالرضاء من خلال أداء أعمال تقليدية. فهم يحسنون استغلال وقت العمل بغض النظر عن طبيعة المهام التي يؤديونها. فلتواجه الأمر إذن! فمعظم الناس لا يشعرون بالرضاء بالقدر الذي يمكنهم الحصول عليه لو كان لهم موقف إيجابي تجاه ما يؤديونه.

ما الذي يمكن فعله حيال ذلك؟

الأمر سهل، فبدلا" من النظر للعمل على أنه عبء يجب تحمله، علينا أن ننظر إليه على أنه أحد المصادر الأولية للشعور بالرضاء و السعادة و العمل على تحقيق ذلك فعليا" و معنى هذا أن علينا أن نبحث بعمق داخل أنفسنا و نغير نظرتنا لما نؤديه من عمل. و لكن ما سبب صعوبة تلك التغييرات؟ ربما تكون الأسباب هي:-

* أننا قد دربنا أنفسنا على تجنب أنفسنا العمل بدلا" من الاستمتاع به، فالعمل هو واجب نؤديه للحصول على متطلبات الحياة و ليس مصدرا" للإشباع الشخصي. و ما لم نغير هذا المنظور فتحقيق الرضاء هو حلم يستحيل تحقيقه.

* كما أننا نغمض أعيننا عن حقيقة أن العمل يمكن أن يحقق لنا نوعا" من الرضاء لا يمكن الحصول عليه من سواه.

* كذلك نحن نفترض أن الإدارة هي التي توفر لنا معظم ما نحتاجه من عملنا بينما، في الحقيقة، يتحقق الشعور بالرضا من خلال ما نقوم به من جهد و رغم أنه يجب على الإدارة أن تبذل أقصى ما بوسعها لتحقيق الشعور بالرضاء للعاملين لديها، إلا أن النظر للعمل بإيجابية هو تحدي شخصي للغاية. فلكي تنجح يجب أن ينبع الأمر من داخلك. و على الموظفين إدراك أن الإدارة لا تستطيع منحهم شهادة شعور بالرضاء عن وظائفهم مع الراتب الشهري.

قس الرضاء الوظيفي عند موظفك في الشركة لتعلم مدى رضاهم الوظيفي. و إذا اتضح لك ان مستوى الرضاء متدني فاعلم ان هذا سوف يؤثر في لانتاج في منطمتك.

استلآة اسنطلاء قبال الرضا الوظلفف



كف قفم بشكل عام مسنوى الرضا الوظلفف بالشركة :

- رف مرصف اطلاقاً
- رف مرصف
- عافف
- مرصف
- مرصف بشكل مطلق

كف قفم المففزاف اللف ققدمها الشركة :

- رف مرصف اطلاقاً
- رف مرصف
- عافف
- مرصف
- مرصف بشكل مطلق

هل فعقم أن معظم الموظفين ففسون بنفس افساسك ففما ففعلق بالرضا عن العمل :

- نعم
- لا
- نسف مفاكداً

ما مءة عملك بالشركة :

- أقل من سفة شهور
- من سفة شهور ففف سنة
- فلاف سنواف ففف خمس سنواف
- أكثر من خمس سنواف

أءا رغب أحد أصفقائفك أو أحد أفراد عائفكف فف العمل بالشركة هل سرف عففه بأن الشركة فطلب موظففف -

- نعم
- لا
- رفما

هل فرى أن ففكل الإءارة فمكنك من أداء أهءافك الوظلففة :

- نعم

لا

لاست متأكداً

بم تشعر تجاه المدير :

(لا أوافق مطلقاً) (لا أوافق) (عادي) (أوافق) (أوافق بشدة) (لا أوافق مطلقاً) .

يتفهم عملي

يستمع إلي

يعطيني ملاحظات قيمة

يتوقع مني عملاً أفضل

ينوي تشجيعي

يمدني بتدريب جيد

في حالة وجود مشكلة هل هناك شخص آخر بخلاف مديرك يمكنك الحديث معه

نعم

لا

لاست متأكداً

هل تهتم الشركة بتوافر خبرات عملية مرضية لديك

نعم

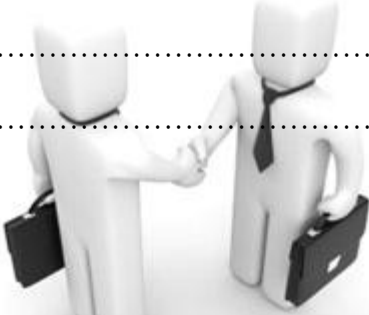
لا

لاست متأكداً

ماذا تقترح لتطوير الشركة :

.....
.....
.....
.....

ماذا لديك من اقتراحات لمديرك للتطوير :



ماسبق كان قياس استطلاع الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية في بعض المنشآت.

فإذا نجحت في اختيار العاملين وعملت على خلق روح قوية بينهم (روح الفريق) فان ذلك يكفل الرضا الوظيفي وحفظ النظام واطاعة الاوامر والقوانين واللوائح والضغط على أي فرد يحاول الخروج عليها كما يكفل الاحتفاظ بمستوى مناسب من السلوك والاداء الوظيفي على عدة عناصر ترتبط بعملية العلاقات الانسانية مثل سلامة الاشراف وتنمية الروح المعنوية وأيضاً على عناصر ترتبط بعملية التوظيف مثل مقابلة الكفايات بالوظائف والتدريب والاجور والترقية والخدمات.

وهناك مخالفات ترجع الى الادارة وتتسبب في عدم الرضا الوظيفي مثل سوء النظام – ضغط العمل – سوء التوزيع في ادوار العمل – عدم وجود حد أدنى لمعادلات الاداء – عدم وضوح التعليمات . كما أن هناك مخالفات ترجع للعامل نفسه مثل حداثة العهد بالخدمة وسوء توافق الظروف النفسية والمهنية والمرض النفسي أو العصبي ويؤدي كل ذلك الى نقص الانتاج وانخفاض الروح المعنوية والاضرابات وربما الى غلق المنشأة نهائياً .

وعلى مستوى المنشأة ينبغي أن يكون هناك وضوح الاهداف في سياسة الافراد بما يحقق لتوافق زالانسجام والكفاية أن تشمل ما يلي:-

- 1- الاستقرار والثبات والشمول
- 2- العدالة والانصاف
- 3- التماسي مع القيم الدينية والاخلاقية
- 4- ملائمتها للظروف الاقتصادية والاجتماعية
- 5- مسايرتها للتشريعات القائمة

6- التمشي مع طبيعة المشروع وأهدافه

7- موافقتها لنوعية العاملين في المشروع

- ي- وهذا يعني وجود لائحة تفصيلية تحدد نظام العمل والجزاءات لكل مخالفة ووضع حد أدنى لمعادلات الاداء مقابل الاجر الاساسي ومراعاة الظروف التي تخفف من مسؤولية المخالف
- ة- كضغط العمل وسوء توزيعه وحسن نية المخالف والاتراف بالخطا وحادثة العهد بالخدم وكذلك الظروف التي تزيد من مسؤوليته كاستمراره في ارتكاب الخطأ.

رابعاً : خدمات وأنظمة معلومات الموارد البشرية

يعتبر توفير المعلومات الخاصة بالعاملين وبمهاراتهم وتقدمهم وأنماط مساهمهم الوظيفي عنصراً حيوياً وفعالاً للمجالات الثلاثة من عملية إدارة الموارد البشرية التي ذكرناها انفاً. كما تتضمن إدارة الموارد البشرية علاقات العاملين، ومعايير التوظيف والصحة والسلامة والخدمات المقدمة للعاملين:-

• علاقات العاملين

أن إدارة الموارد البشرية مسئولة عن خدمات موارد البشرية على سبيل المثال :

- i. إدارة المرتبات والأجور
 - ii. نظام الشكاوي ولوائح الجزاءات
 - iii. علاقات العاملين بالإدارة
- **معايير التوظيف**
- وضع المعايير يعتبر أحد الأدوار الأساسية التي تلعبها إدارة الموارد البشرية. فيما يلي بعض الأنشطة التي يتضمنها هذا الدور.
- i. تحليل الوظائف، ووصف الوظائف، وتقييم الوظائف.
 - ii. معرفة معايير الأداء وقياسيه
 - iii. تحليل الأجور
 - iv. دراسة سوق العمل
- **الصحة والسلامة في مقر العمل**
- i. وضع معايير السلامة حفاظاً على صحة و ارواح العاملين والممتلكات الخاصه بالمؤسسه او المنشآه.
 - ii. المحافظة على قواعد السلامة.
 - iii. إجراء تحقيقات في حوادث السلامة وعمل دراسات عن اسباب الحوادث لوضع حداً لها.
 - iv. الاحتفاظ بسجلات خاصة بالسلامة.
- **خدمات العاملين**
- i. برامج مزايا التقاعد
 - ii. برامج الرعاية الطبية والتأمينية
 - iii. برامج المشاركة في الأرباح (حسب سياسة الشركة)
 - iv. البرامج التشجيعية.

الاتجاهات جديدة في عملية إدارة الموارد البشرية

• التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة . يدرس التخطيط هذا موقع الشركة بالنسبة لمنافسيها وما الذي ستقوم بعمله للوصول الى اهدافها كما يأخذ في الحسبان جميع الموارد البشرية.

• تطوير الشركة

على المدراء الذين يتحملون مسئوليات الموارد البشرية ان يستجيبوا للتغيرات المستمرة في توقعات العاملين بها وفي الحالة الاقتصادية وقوانين اللوائح الحكومية المنظمة للعمل حتى تبتكر أفكار وطرق وحلول جديدة نابعه من داخلها لأن مناخ المنافسة المتزايد لا يضمن احتفاظ الشركات بوضعها الحالي في السوق.

• مورد الشركة

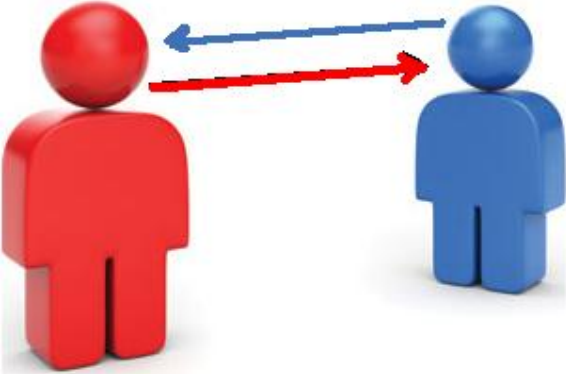
مع نمو الشركات واتساع اعمالها، يعتمد المديرون ورؤساء فريق العمل على مهارات المختصين في الموارد البشرية لمساعدتهم في مجالات عديدة.



• دعم الاتصال

يربط الاتصال الشركة داخلياً ببعضها. ويحدث الاتصال الجيد عندما يتأكد المرسل من ان المتلقي قد فهم الرسالة.

لذا فإن على مرسل الرسالة ومستقبلها التأكد والتحقق من أن الرسالة قد تم فهمها.



الوظائف التخصصية في الموارد البشرية

أولاً : تصميم الوظائف

ثانياً : التحليل

ثالثاً : توصيف الوظائف

رابعاً : تخطيط الموارد البشرية

أولاً :
التصميم
" تصنيف "



تصميم الوظائف

هي عملية تعريف للطريقة التي سيتم إنجاز العمل بها وكذلك اتخاذ قرار بشأن المهام المراد جمعها تحت وظيفة ما وهذا يشتمل على مدى سهولة أو صعوبة الوظيفة وأين تبدأ وتنتهي.

تصنيف الوظائف:

أحد المكونات الرئيسية في تركيبة الأجر هي الوظيفة نفسها. عادة ما تحدد المنظمات قيمة الوظيفة من خلال عملية تصنيف الوظائف.

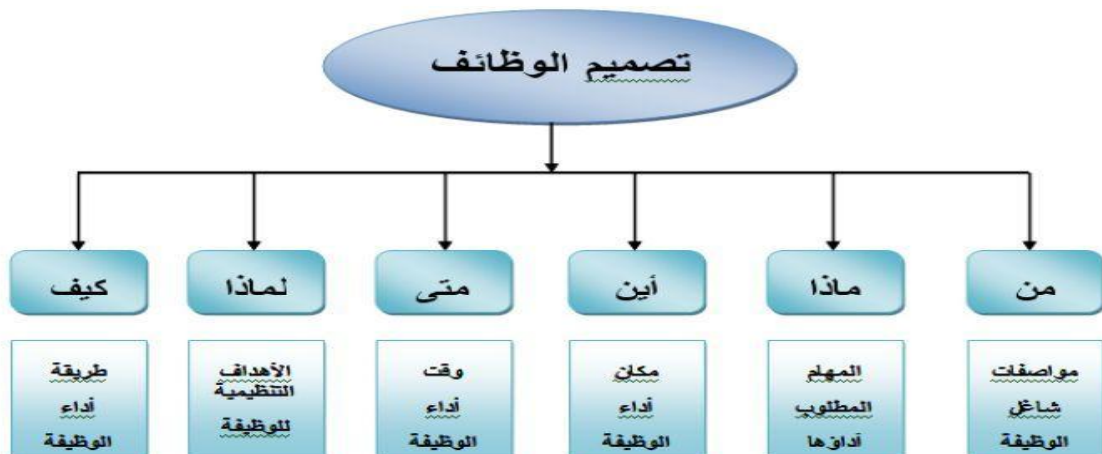
فإن عملية تصنيف الوظائف هي عملية شاملة لتقرير القيمة النسبية للوظيفة بهدف تحديد أي وظيفة ضمن المنظمة يدفع لها أكثر من الأخرى. ويساعد تصنيف الوظائف على إيجاد العدالة الداخلية بين الوظائف. بالإمكان إيجاد القيمة النسبية للوظيفة عن طريق مقارنتها بوظائف أخرى ضمن المنظمة.

فتصميم الوظيفة هو عبارة عن عملية بناء و تشييد و تصميم أنشطة العمل المحددة لفرد أو مجموعة من الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة و يعكس تصميم الوظيفة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

- كيف تؤدي الوظيفة ؟
- من الذي يؤديها ؟
- أين تؤدي الوظيفة ؟
- متى ستؤدي الوظيفة ؟
- لماذا ستؤدي الوظيفة ؟
- ما هي المهام المطلوب أدائها في الوظيفة ؟

إذا فتصميم الوظيفة هو عملية تعريف للطريقة التي سيتم إنجاز العمل بها وكذلك اتخاذ قرار بشأن المهام المراد جمعها تحت وظيفة ما وهذا يشتمل على مدى سهولة أو صعوبة الوظيفة وأين تبدأ وتنتهي و يوضح الشكل التالي رقم القرارات المرتبطة بتصميم الوظيفة.

القرارات المرتبطة بتصميم الوظائف



ثانياً :
تحليل الوظائف
Job Analysis



تحليل الوظائف

التحليل الوظيفي:

هو الجمع المنظم للمعلومات الخاصة بالوظيفة، ويحدد تحليل الوظائف المهام التي تتضمنها وظيفة اي وظيفة بالإضافة الى المهارات والقدرات والمسئوليات المطلوبه لتأديتها بنجاح.

توجد هناك ثلاث مهام أساسية تتضمنها عملية تحليل اي وظيفة:

- 1- التعريف الشامل والدقيق للوظيفة.
 - 2- وصف المهام، والمسئوليات، ومعايير الأداء الخاصة بالوظيفة.
 - 3- توضيح المتطلبات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة ليؤديها بنجاح.
- تستخدم المعلومات التي يتم جمعها عن وظيفة ما عن طريق تحليل الوظائف في:

- اعداد وصف الوظيفة : [وهو يصف المهام التي تتضمنها الوظيفة].
- اعداد مواصفات الوظيفة : [وهو يحدد المهارات المطلوبة لأداء النجاح].
- اعداد معايير أداء الوظيفة : [وهذا يحدد مقاييس الأداء الناجح].

يعتبر التحليل الوظيفي حجر الأساس لإدارة الموارد البشرية حيث يتم الرجوع للتحليل الوظيفي في جميع برامج الموارد البشرية ومن أهم تلك الاستخدامات ما يلي :

1- توجيه عملية الاستقطاب

2- التخطيط وتحسين اوضاع

3- الاختيار والتعيين

4- التطوير والتدريب

5- التعويض والمكافأة ووضع هيكل عادل للأجور

6- تقييم الأداء والمتابعة الدورية لذلك

طرق جمع بيانات التحليل الوظيفي تكون

1- عن طريق المقابلة

2- عن طريق الاستبيانات

3- عن طريق الملاحظة

4- عن طريق سجلات الأداء

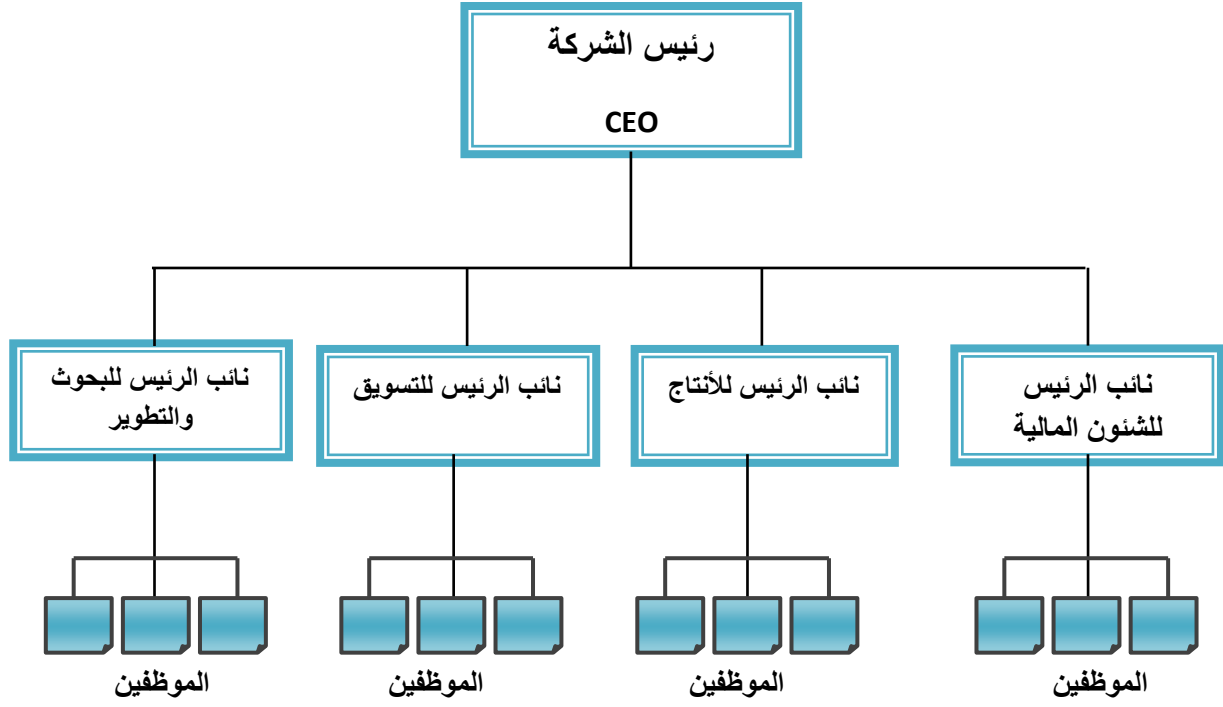
5- عن طريق تحليل وظائف بعض الشركات الأخرى لوظائف مماثلة

قبل ان تبدء في إجراء تحليل الوظائف الى فهم سياسة شركتك الخاصة بالموارد البشرية فيسمح لك ذلك بتحديد أولويات احتياجاتك من الموارد البشرية. كما تفيد الخريطة التنظيمية في مساعدك على رؤية علاقات الوظائف المختلفة ببعضها البعض في شركتك او منطمتك بالإضافة الى انها تساعدك في توضيح جميع الوظائف او مجموعات الوظائف في الشركة والتبعية الادارية لكل منهم.

وللقيام بإعداد خريطة تنظيمية يجب اتباع الخطوات التالية:

- قم بإعداد قائمة بجميع الوظائف الموجودة في شركتك بمسماها الوظيفي.
- جمع الوظائف ذات المهام المتشابهة في مجموعات مكوناً "عائلات" وظيفية.
- ارسم خطوط من هذه المجموعات لتوضيح التبعية الإدارية.

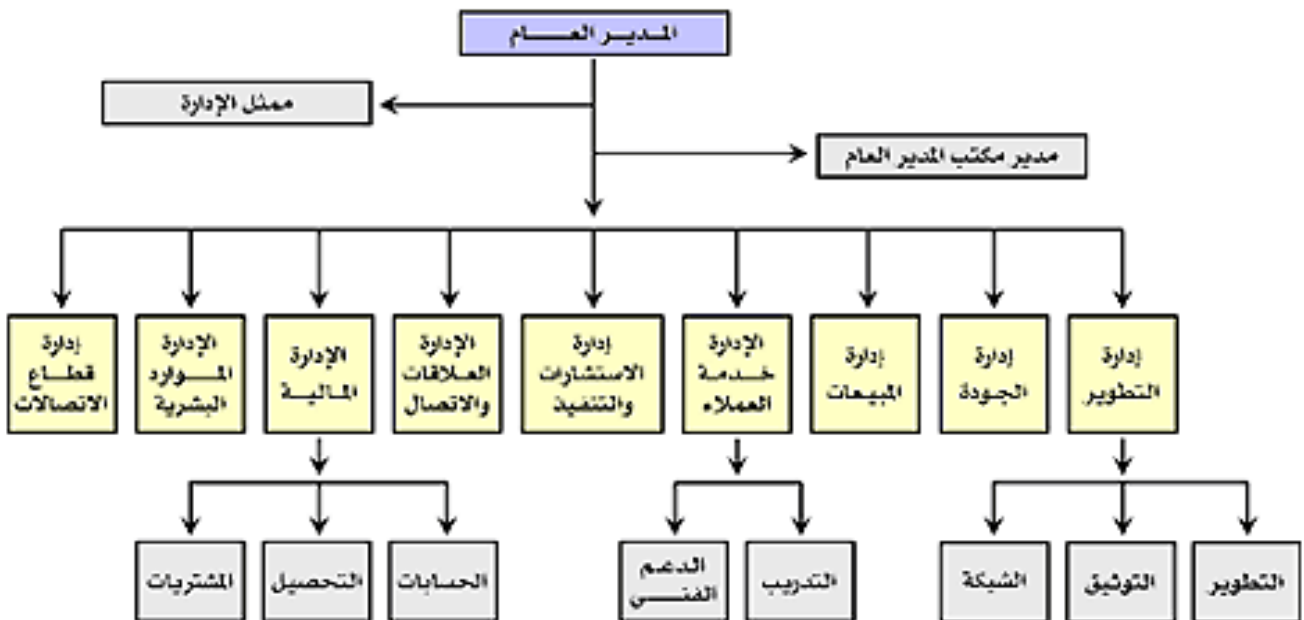
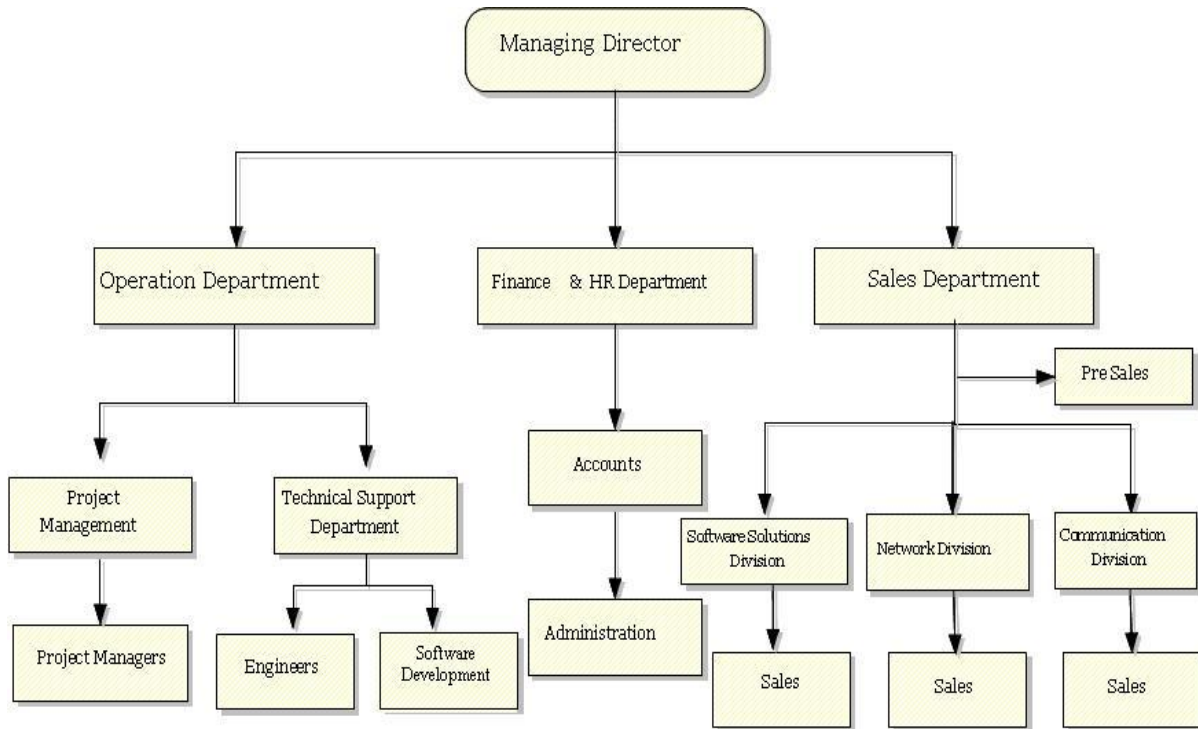
الليك مجموعة من الأشكال التي توضح التبعية الإدارية في الشركات

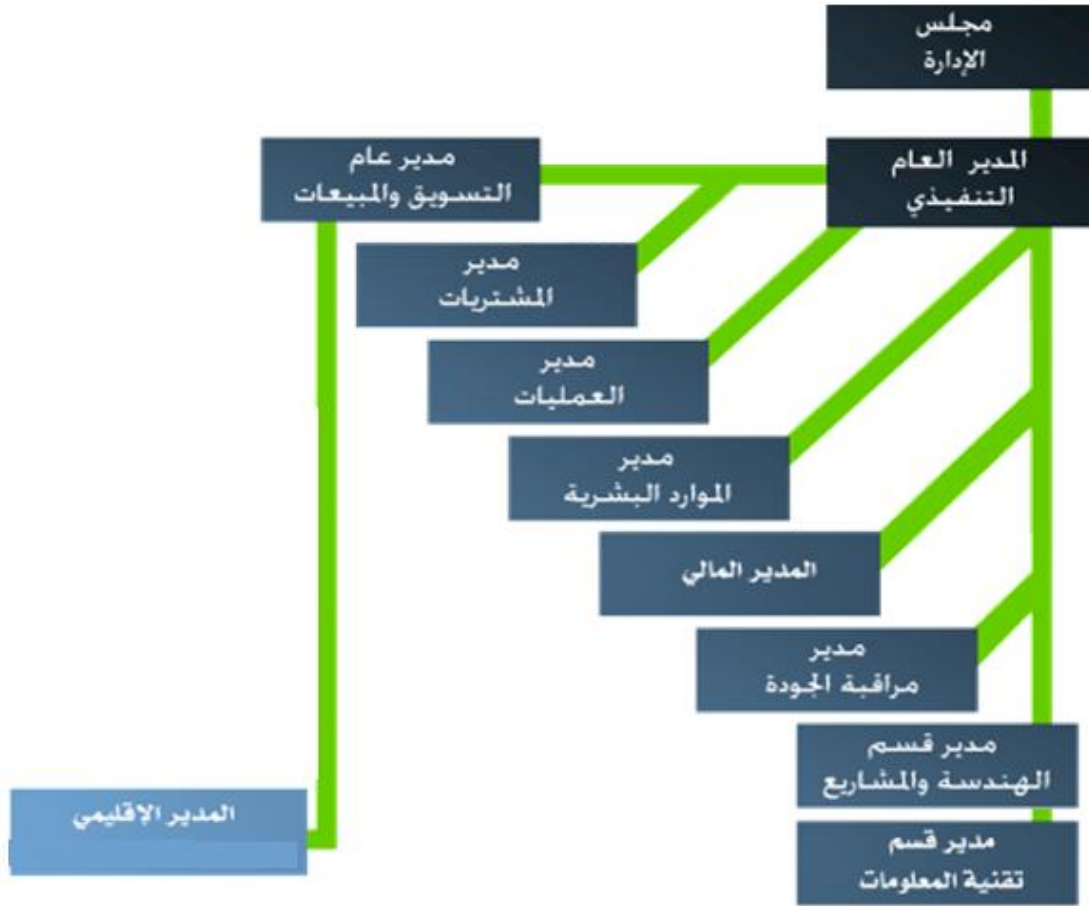


(شكل خريطة تنظيمية)

انظر الأشكال اعلاه مجموعات الوظائف في الشركة والتبعية الادارية لكل منهم.

أهمية الموارد البشرية في المنشآت





من هذا الاشكال السابقة يمكنك رؤية علاقات الوظائف المختلفة ببعضها البعض في شركتك وبما اننا نحتاج الى عمل تحليل للوظائف فإن نحتاج الى جمع معلومات عن الوظيفة وهناك طريقتين تتبع في قسم الموارد البشرية لجمع المعلومات وتسمى أدوات التحليل وهما كالتالي:

1 - ورقة عمل تحليل الوظائف:

وتستخدم لتسجيل مسؤوليات ومواصفات ومعايير أداء الوظيفة حيث يتم تعبئتها إما عن طريق المقابلات أو ملاحظات العاملين أثناء أدائهم مهامهم.

2 - استقصاء تحليل الوظائف :

ويستخدم في جمع المعلومات الخاصة بالواجبات المحددة لأي وظيفة.

سننتقل الآن الى عمل تحليل على احد الوظائف في اي شركة لمعرفة المسؤوليات الاساسية والثانوية وجمع المعلومات المتعلقة **بالوظيفة** (وليس الموظف) وذلك من اجل معرفة كافة المهام

والمعلومات التي نحتاج اليها في التحليل وذلك من اجل التعريف الشامل والدقيق للوظيفة وسنقوم بالمثل بعمل ورقة تحليل لوظيفة مع العلم بأن ورقة التحليل في المثال القادم قد لا تتطابق المعلومات المطلوبة فيها مع منظمتك او منظمات اخرى وذلك يرجع نتيجة لطبيعة العمل.

مثال لورقة عمل تحليل (وظيفة)

الاسم:	الخضر علي الخضر
المسمى الوظيفي:	مساعد المدير أداري
القسم:	الإدارة
الإدارة التبعية:	الشنون الادارية
مصدر شاغل الوظيفة:	داخلي <input type="checkbox"/> خارجي <input type="checkbox"/>
هدف الوظيفة:	مساعدة المدير الاداري عن معظم العاملين في قسم لإدارة من اعمال مثل (الإشراف على عملية التوظيف والعقود، إنهاء خدمات الموظفين، الإشراف على انتاج الإداريين، تقييم أدائهم، متابعة تصاريح واقامة العمالة الأجنبية).

التردد	الأهمية	فحص الجودة				الواجبات الرئيسية	رقم
		مقاييس اخرى.	مقياس الخدمة.	تمت طبقاً للجزم	تمت في الوقت المحدد		
مثال 10 %	مثال شهرياً	مثال متوسط					
		<input type="checkbox"/> هام <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> عادي					1
		<input type="checkbox"/> هام <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> عادي					2
		<input type="checkbox"/> هام <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> عادي					3
		<input type="checkbox"/> هام <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> عادي					4
		<input type="checkbox"/> هام <input type="checkbox"/> متوسط <input type="checkbox"/> عادي					5

أهمية الموارد البشرية في المنشآت

التسلسل	الواجبات الثانوية	فحص الجودة	ملاحظات
1	حضور الاجتماعات.		
2	حل مشاكل الموظفين خطياً وهاتفياً.		

المؤهلات الدراسية والخبرة المطلوبة:	التخصص	سنة
1- دبلوم إدارة اعمال		
2- ثانوية عامة		
3- دبلوم		

المهارت والمعرفة المطلوبة:		
العلاقة مع الآخرين	المهارات الذهنية	المهارات اليدوية

المتطلبات البدنية واخرى	
1-	ظروف منطقة العمل
2-	ساعات العمل
3-	وغيرها من سفر + عزلة + عمل لساعات طويلة + الظروف الخطره ... الخ.

وبأمكانك اخذ معلومات اخرى مثل معرفة هل تحتاج الى معرفة الصفات الضرورية لمن يقوم بهذه

غير ضرورية	معاونة	ضرورية	الصفة
		✓	الحالة الصحية
		✓	القدرة على اتخاذ القرار
		✓	القدرة على الكتابة والطباعة
		✓	الالتزام بالدوام
✓			قوة النظر
✓			قوة حاسة الشم
		✓	الذكاء
..	الخ ... مما تتطلبه الوظيفة.
اضف اذا كان لديك تعليق :			
.....			
.....			

الوظيفة. اليك بعض النقاط

التوقيع	ملاحظات المشرف	اسم المشرف
	

((لابد أن تسجل المهام الرئيسية أولاً ومن ثمّ التي تليها في كل الفراغات المطلوبة في التحليل))

لذا قد علمنا الآن أن تحليل الوظائف هو عملية جمع معلومات صحيحة عن وظيفة ما، وهناك طرق أخرى عده لإجراء مثل هذا التحليل السابق، إلا أن المعتاد هو استخدام خليط من المصادر المتاحة للمعلومات، يتم تأكيد صحتها عن طريق الملاحظات والمقابلات.

هناك ثلاث خطوات في تحليل الوظائف يجب ان تتبع وهي :-

- 1- اختر الأسلوب الذي ستستخدمه.
- 2- اختر من سيقوم باستكمال المعلومات وكيف سيتم تأكيد صحتها.
- 3- قم بأستكمال جمع المعلومات ومراجعة النتائج.

وهناك أداتان أكثر استخداماً في تحليل الوظائف وهما:

- أ - ورقة عمل تحليل الوظائف : تستخدم للتسجيل المباشر لمسئوليات ومواصفات ومعايير الأداء على ورقة عمل.
- ب - استقصاء تحليل الوظائف : يستخدم لجمع المعلومات عن الواجبات المحددة لكل وظيفة.

يمكننا اختصار مهام التحليل كالتالي :

- التعريف الشامل والدقيق للوظيفة .
- وصف المهام، والمسئوليات، ومعايير الأداء الفعلية الخاصة بالوظيفة.
- توضيح المتطلبات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة ليؤديها بنجاح.

ثالثاً :
وصف ومواصفات
ومعايير الوظائف
Job Descriptions,
Specifications, and
Standers



وصف ومواصفات ومعايير الوظائف

التوصيف دائماً ما يكون بعد تحليل الوظائف، حيث يصبح الوقت مواتياً لكتابة وصف الوظائف ومواصفات الوظائف ومعايير أداء الوظائف.

التوصيف الوظيفي

الوصف الوظيفي مهم جداً لكل وظيفة وهو الذي تبنى عليه التقييمات والعلاوات بناء على ما تم إنجازه في خلال فترات معينة.

بالرغم من عدم وجود توصيف وظيفي نموذجي ، إلا أن بعض توصيفات الوظيفة يكون أفضل من الآخر. إذا كنت ستعمل كمحلل للوظائف فمن الضروري أن تمارس تدريبات كثيرة فحال توصيف الوظيفة ثم راجع ما كتبتة وناقشة وأعرضة علي المتخصصين وسيطور هذا قدرتك على تحديد المخاطر الكبرى وسيساعدك في تجنب بعض الممارسات عند إعدادك للتوصيف الوظيفي. من المهم التأكد من أن الوصف الوظيفي خالٍ من التحيز المباشر وغير المباشر لجنس شاغل الوظيفة أو جنسيته. وعند الإنتهاء من التوصيف يجب على المحلل أن يسأل نفسه: هل يزودني هذا التوصيف الوظيفي بفهم وإدراك واضح بمطالب هذه الوظيفة؟ وإذا كانت الإجابة بلا، فكيف إذا يمكن تحسينه؟

وصف الوظائف:

يوضح وصف الوظيفة المهام والواجبات والمسئوليات التي تتضمنها وظيفة ما، فهو يحدد ما يجب عمله، ولماذا يؤدي هذا العمل، وأين يؤدي، بالإضافة إلى شرح طريقتها تأديتها بشكل مختصر. حيث يتضمن الوصف النموذجي للوظائف أربعة أجزاء هي:

- **التعريف:** يشتمل على المسمى الوظيفي والإدارة والموقع، علماً بأن إدراج التاريخ شيئاً هم وذلك من أجل المراجعة لاحقاً.
- **وملخص عام:** مختصر عن المسئوليات العامة التي تجعل هذه الوظيفة مختلفة عن غيرها.
- **والاختصاصات والواجبات الضرورية:** يتم تدوين الاختصاصات والواجبات الأساسية.
- **والعلاقات:** يحدد العلاقات الأشرافية والتبعية الإدارية لهذه الوظيفة.

المستندات الخاصة بالوظائف ثلاثة:

- وصف الوظائف.
- مواصفات الوظائف.
- معايير أداء الوظائف.

وان هذه المستندات الخاصة بالوظائف تعتبر بمثابة العمود الفقري لأي برنامج إدارة موارد بشرية فعال، حيث انها توضح التالي:

- سبب وجود الوظيفة.
- مسئوليات شاغل الوظيفة.
- المطلوب لتحقيق الأداء الفعال للوظيفة.

هناك ثلاثة خطوات أساسية لضمان أن يكون وصف الوظائف، ومواصفات الوظائف ومعايير أداء الوظائف دقيقة وحديثة بصفة مستمرة:

1. القيام بإجراء تحليل للوظائف.
2. القيام باعداد مستندات الوظائف والتي هي كالتالي:-
 - وصف الوظائف.
 - مواصفات الوظائف.
 - معايير أداء الوظائف.
3. القيام بصيانة المعلومات الخاصة بالوظائف.

بعض الملاحظات لمن يقوم بكتابة الوصف الوظيفي:

- تأكد أن مسمى الوظيفة يعطي انعكاساً دقيقاً عن المسؤوليات ولكن لا يقلل من شأن شاغلها.
- تجنب استخدام كلمات مثل اصغر Junior أو اكبر Senior في المسمى الوظيفي.
- على من يقوم بكتابة وصف الوظيفة أن يفهم مسؤوليات واختصاصات الوظيفة بوضوح.
- يجب أن تكون جميع نماذج وصف الوظائف موجزة وواضحة من اجل اعداد وصف جيد.
- استخدم التعبير "واجبات ومسؤوليات رئيسية".
- كن موضوعياً ودقيقاً عند وصفك للوظيفة.
- استخدم كلمات أفعال مثل (تشغيل، يقوم، يشرف... الخ).



بطاقة الوصف الوظيفي "أخصائي الموارد البشرية"

المسمى الوظيفي : أخصائي الموارد البشرية
ملخص الدور:

يطور ويوصي وينفذ السياسات المتعلقة بالاستغلال الأمثل للأفراد العاملين داخل الشركة وهو في سبيل ذلك يستخدم عدد من السياسات المختلفة والمتراصة معاً كالتعيين والتدريب وتنمية الأداء وتخطيط المسار الوظيفي والأجور والتدرج الوظيفي. ويخضع للإشراف المباشر من السيد مدير عام الشركة.

- المهام الرئيسية:

- يدرس ويطور التنظيم الداخلي للشركة ويدرس تأثيره على مرونة وتنفيذ العمليات .
- يعد ويطور الهيكل التنظيمي للشركة موضعاً للوحدات والعلاقات فيما بينها وتوزيع الادوار وتحديد المسميات الادارية لفريق العمل.
- يحلل ويوصف الوظائف انطلاقاً من أهداف وغايات الشركة ويحدد المؤهلات المناسبة لشغل الوظائف كالمؤهل العلمي المناسب ومدة ونوع الخبرة المطلوبة
- يستخدم الاساليب الاحصائية المتبعة للتنبؤ بالموارد البشرية كالاساليب الكمية والاساليب

- المعتمدة على تقدير جهد العمل ومقابلة الطلب بالعرض ومعالجة الفائض بالعجز وتحديد الاحتياجات النوعية من العمالة
- ينشئ ويدير علاقات جيدة مع مصادر الإمداد بالمتقدمين
 - يخطط وينفذ ويعد خطة الاعلان عن الوظائف الشاغرة
 - يخطط وينفذ -منفرداً أو بمشاركة مشرفي الشعب - مقابلات الأولية اختيار للمتقدمين لشغل وظائف معينة
 - يخطط وينفذ بمشاركة مشرفي الشعب مقابلات تقييم اداء العاملين الدورية
 - يتولى مسئول الموارد البشرية مقابلة الموظف المستقيل ويقيم معه حواراً حول اسباب ترك العمل وما هي المشكلات التي تعيق استمراره بالعمل وسبل العلاج ويعد تقريراً خاصاً بكل حالة
 - يعد على فترات تقريراً دورياً يناقش الاسباب التي تدفع إلى ترك العمل وكيفية علاجها
 - يتولى بالاشتراك مع مشرفي الشعبوضع الاختبارات التمهيديّة) الفنية والنفسيّة والمهارية والعقلية وغيره للمتقدمين لشغل الوظائف
 - يقومبالتحري والاستفسار عن المرشحين لشغل الوظائف ويعد تقريره عنه الذي يحدد الصورة العامة التي لمسها عن المتقدم في الوظائف السابقة ويوضح مدى مصداقية المعلومات المقدمة بالسيرة الذاتية.
 - يستلم مسوغات التعيين الخاصة بالمقبولين لشغل الوظائف ويتأكد من اكتمالها ومطابقتها ويعد ملف العامل ويضع له رقماً تعريفياً.
 - يعد ويطور برنامج الإرشاد والتوجيه للموظفين الجدد ويعد تقريراً شهرياً يوضح مستويات الأداء المتحققة ومدى انضباطهم الاداري.
 - يعد ويحلل معدل دوران العمالة شهرياً ويوضح الأسباب التي تتسبب في ارتفاعه وما سبل العلاج.
 - يقيم وينمي علاقات قوية مع الجهات التدريبية ويوفر المعلومات عن برامجها التدريبية.
 - يدرس الاحتياجات التدريبية للعاملين بالشركة ويضع وينفذ خطة التدريب السنوية.
 - يضع وينفذ خطة التدريب السنوية بالشركة بناء على دراسة سابقة للاحتياجات التدريبية.
 - يحدد معايير ترشيح المتدربين للالتحاق بالدورات التدريبية.
 - يقيم العملية التدريبية ويستخدم الأساليب العلميةلقياس أثر التدريب
 - يضع بمشاركة مشرفي الشعب خطة تقييم الاداء ويطورها حسب ما تقتضي الحاجة
 - يوفر المعلومات والأدوات اللازمة ليقوم المشرفون بتنفيذ عملية تقييم الأداء
 - يعد تقريره الدوري الذي يوضح مستويات الاداء بالشركة وسبل علاج مشكلة تدني مستويات الاداء
 - يضع نظام المكافآت والحوافز المادية والمعنوية للعاملين بالشركة ويدقق الترشيحات الواردة من مشرفي الشعب ويتأكد من فاعلية نظام التحفيز باستمرار
 - يقوم بقياس الرضا الوظيفي لدى العاملين بالشركة على فترات للتحقق من توفر بيئة العمل الداعمة.
 - يقوم بإرسال التنبيهات والإشعارات الخاصة بعدم الاستجابة للتعليمات الإدارية ويسجل ذلك في سجل خاص
 - يقوم بإرسال التنبيهات والإنذارات الخاصة بعدم الإلتزام بكمية الأعمال أو توقيتاتها الى غير

- الملتزمين ويسجل ذلك في سجل خاص .
- ينشئ ويطور نظام النقل والترقية للعاملين بالشركة ويدرس الحلول التي تنشأ عن النقل والترقية.
 - يعد ويوفر أدوات ونماذج العمل التي تتطلبها العمليات
 - يتحاور مع العاملين يوصي بما يراه مطلوباً لجعل بيئة العمل داخل الشركة إيجابية داعمة
 - يؤدي مهام أخرى توكل إليه من مدير عام الشركة

مؤهلات شغل الوظيفة:

- حاصل على مؤهل جامعي إداري مناسب.
- لديه خبرة في مجال العمل لا تقل عن خمس سنوات في العمليات المختلفة لإدارة الموارد البشرية.
- لديه معرفة بمبادئ الإدارة كالتخطيط وإدارة موارد العمل وإعداد التقارير الإدارية.
- لدي معرفة بمواد قانون العمل المصري واللوائح المنظمة.
- يتمتع بمهارات التواصل واللباقة في الحديث.
- إجادة اللغة الإنجليزية إجادة تامة تحدثاً وكتابة.
- إجادة استخدام تطبيقات الحاسب الآلي والإنترنت.

تم جمع معلومات كثيرة من التطبيق السابق (تطبيق التحليلي) ولهذا السبب يكون التحليل قبل التوصيف الوظيفي من أجل جمع البيانات الكافية عن الوظيفة ثم تليها عملية الوصف.

وصف الوظيفة (سكرتارية):- 

بطاقة وصف وظيفة (سكرتيرة)

التاريخ :	إعداد:	مراجعة :	المسمى الوظيفي:	الإدارة
2009/8/1م	الخضر علي	طالب حسين	سكرتيرة	الإدارة العليا

وصف الوظيفة :

المسمى الوظيفي :	التبعية الإدارية :
سكرتيرة رئيس مجلس الإدارة العليا.	إدارة مجلس الإدارة العليا.

بيان الوظيفة "غرض الوظيفة" :-
تقدم خدمات سكرتارية كاملة لرئيس مجلس الإدارة العليا عن طريق ترتيب الجوانب الروتينية من عملة.

ملاحظة : يتم التعبير عن غرض الوظيفة في جملة او جملتين تفسران السبب في وجود الوظيفة.

واجبات رئيسية:

1-	تعمل على استلام البريد وتوزيعه وتصنيفه ترتيبية حسب الأولويات، وترفق به المراسلات السابقة إن وجدت، وتقوم بنسخ الخطابات الروتينية للتوقيع.
2-	تقوم بطباعة ميملة عليها مدير مجلس الإدارة العليا.
3-	تجهز جميع الترتيبات من سفر العاملين وإعداد جداول الرحلات.
4-	تفحص المكالمات الهاتفية.

واجبات الثانوية :

1 -	تحتفظ بسجلات وقت بسطة لتسجيل تقدم سير العمل في المشاريع التجريبية.
2 -	تقوم بجمع التقارير التي يعدها مدير مجلس الإدارة.
3 -	تنقل الملفات القديمة الى قسم الأرشفة وتعمل على اعداد ملفات جديدة للأشهر القادمة.

العلاقات :

التبعية الإدارية :	مجلس الإدارة العليا
تشرف على :	(.....) أو لا أحد <input type="checkbox"/>

مواصفات الوظيفة: 

في مواصفات الوظيفة يتم تسجيل كل معرفة ومهارات وقدرات الشخص المتقدم للوظيفة حتى يتم تأدية مهام وواجبات الوظيفة بشكل المطلوب. لنأخذ مثلاً على هذا:

مثال لمواصفات وظيفة :

التاريخ :	إعداد:	مراجعة :	المسمى الوظيفي:	الإدارة
2009/8/1م	الخضر علي	طالب حسين	سكرتيرة	الإدارة العليا

التعليم:

سنة التخرج	مجال التخصص / تخصص مهني	مستوى التعليم المطلوب
.....	شهادة ثانوية ()
.....	شهادة جامعية ()
.....	شهادة دراسات عليا ()
.....	شهادة تدريب ()

خبرة العمل المطلوبة:

-1	
-2	

المعرفة والمهارات المطلوبة :

-1	
-2	

وأخيراً المتطلبات البدنية:

1 - القدرات البدنية المطلوبة:	
2 - ظروف العمل:	
3 - المخاطرة:	

معايير أداء الوظيفة: 

لابد من معرفة المهام والواجبات الرئيسيه والثانوية التي يمكن قياسها ومعرفة كمية أنتاجها وعمل لها جدول خاص لمعرفة التوقعات الخاصه بهذه الوظيفة وبذلك سنعرف تحديد معايير الأداء.

معايير الأداء : هي مستوى الأداء الذي يمكن توقعه من الموظف ذوي كفاءة وتام التدريب في أدائه لمهام الوظيفة.

مثال نموذجي على معايير أداء الوظيفة

الإدارة العليا	المسمى الوظيفي: سكرتيرة	مراجعة : طالب حسين	إعداد: الخضر علي	التاريخ : 2009/8/20م
التبعية الإدارية : إدارة مجلس الإدارة العليا.		المسمى الوظيفي : سكرتيرة رئيس مجلس الإدارة العليا.		
الزمن	الكمية	الجودة	المخرجات	النشاط
اسبوعي	بناء على الطلب	تم تحديثها بدون أخطاء	بحسب التوجية	اعداد الرحلات
عشرين دقيقة	بناء على الطلب	بدون أخطاء	خطابات / مراسلات	طباعة التقارير
				الخ ...

تذكر دائماً بأن وصف ومواصفات ومعايير أداء الوظائف التي لم يتم تحديثها تكون سبباً الى إتخاذ قرارات غير سليمة في كثير من أنشطة عملية الموارد البشرية، مثل الترقية والاختيار والتعيين.

تقييم الأداء

Appraising Performance



تقييم الأداء

يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس و تحديد مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة. حيث إن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية و كمية أداء الأفراد العاملين فيها و تحديد القابليات و الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد و مدى احتياجات الأفراد إلى التطوير . و تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات التي تكتنفها بعض الصعوبات الأساسية. و التي منها :

تحديد المعايير المساهمة في الأداء الفعال و غير الفعال
و كذلك تحديد أداء الفرد و مدى مسؤوليته عن هذا الأداء
إضافة إلى أن القياس في الغالب لا يبني على تحديد الأداء الفعلي للفرد و إنما على تصورات و أحكام القائم بالعملية كالمشرف المباشر أو الرئيس.

فإن تقييم الأداء الجيد يساعد في رفع معنوية العاملين، وضمان العدالة في التعامل معهم، ويستخدم كأساس لتقييم سياسة الاختيار والتدريب، ويساهم في استمرار الرقابة والإشراف، ودعم الالتزام والانضباط وإلا ما هو سبب استقالة العاملين الماهرين من أعمالهم؟
هناك طريقة أفضل لمساعدة الموارد البشرية في منطمتك على ان يصبحوا اكثر فعالية الا وهي مساعدتهم على التعرف على أمكانياتهم اضافة الى نقاط ضعفهم حتى يحسن من أداء عمله.

وحتى تحقق كل من وظيفة تقييم الأعمال وتقييم الأداء أهدافها، لا بد من استخدام معايير واضحة وعادلة للتقييم تطبق على الجميع دون تمييز، وأن يراعى فيها مشاعر وكرامة الإنسان، وألا يكون الهدف من التقييم تصيد الأخطاء، بل كشف نقاط الضعف من أجل التصحيح، وأن تستخدم الطريقة المناسبة من طرق تقييم الأداء، وأن تخضع تقارير التقييم للمراجعة من أكثر من جهة في المنظمة ضماناً للموضوعية والدقة والشمولية.

يؤكد أكثر أصحاب الأعمال بأن لنظام تقييم الأداء
المثال، يكون التقييم كمستندا رسميا يساعدك
وتخطيط التطوير المهني للموظف، و يقيس مدى
وعلى أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة
أو المنظمة. ويجب ان لا ننسى أهمية عملية
العاملين من التفرة وتعطيهم إحساس بعدالة إجراءات المنظمة.

الفعال العديد من الفوائد، على سبيل
على تحديد وتصحيح أسباب ضعف الأداء،
جاهزية الموظف للنقل أو الترقية،
الراتب، ويحسن معدل الإنتاجية في القسم
تقييم الأداء الجيدة في تقليل من تدمر

هناك اتجاه جديد في تقييم الأداء!!!

هذا الاتجاه الجديد لايلغي تقييم الإداء المتبع سابقاً في كثير من المنظمات بل هو تقييم أداء بشكل جديد بالتغيرات التالية:-

- 1- يركز التقييم على التنمية بدلاً من السيطرة وأصطياد الأخطاء.
 - 2- يستخدم في أسلوب الاتفاق الجماعي
 - 3- تستخدم فية التغذية الراجعة "المرتدة" عن الأداء من عدة مصادر وليس فقط مديرة المباشر.
 - 4- يركز دائماً على القدرات الكامنة في الاشخاص وتقديم الحلول والتدريب المناسب لقصورهم.
 - 5- يربط التقييم باستراتيجية الشركة الخاصة بالتنمية.
 - 6- يعضد عملية التقييم.
- إذاً الإتجاه الجديد لتقييم الأداء هو النظام المرن والعاقل الذي يكون بعيداً عن مستندات التقييمات المعقدة.
- من المعروف ان أهداف الشركات يختلف من شركة الى أخرى ولكن تبقى الأهداف الرئيسية غالباً واحدة، فيما يلي بعض الأهداف الرئيسية:-

- تقييم أداء الماضي وتحسين أداء المستقبل.
- تقدير احتياجات التدريب والتنمية.
- تقدير أهلية الفرد للترقية في المستقبل.
- وضع أهداف أداء الفرد للفترة القادمة.
- تحديد المرتبات وتحسين الحفز.
- الحصول على التغذية المرتدة عن أنماط الإدارة والسياسات التنظيمية.

وهذا هي الأهداف التي تسعى اليها الشركات لما فيه مصلحة لها ولمواردها البشرية.

السؤال: كيف تعمل لتقييم أداء الموظفين؟

اليك الإجراءات تقييم الأداء بالخطوات التالية :-



- 1- الإعداد.
- 2- التخطيط.
- 3- التنفيذ.
- 4- جمع المعلومات وتقييم الأداء.
- 5- إجراء مقابلات التقييم.

مقابلات التقييم

تجميع وتقييم

التنفيذ

التخطيط

الإعداد

((رغم ان تقييم الأداء مسئولية الموارد البشرية إلا أن كل مدير مباشر يشارك في عملية التقييم))

يتم تقييم أداء العاملين بناءً على أربعة:-

- الصفات الشخصية : مثل التركيز على العملاء، التلطف للتعلم، روح الفريق.
- تحقيق الهدف: مثل الزمن الذي يستغرقه لإنجاز الأعمال المكلف بها.
- مهارات العمل: مثل معرفة الأسباب وراء الأداء الجيد.
- الأهلية "الاستعداد" للتنمية: التعرف على قدرات الموظف ومدى قدرته على تحمل المسؤولية.



لا بد من تجنب الأخطاء التالية عند إجراء التقييم: ←

- 1- تأثير الهالة : وهو تقييم موظف ما على سماتٍ أخرى.
- 2- الميل إلى الانسجام : هو ان يقيم تقدير العاملين كلهم بنفس الطريقة.
- 3- التساهل أو الحزم أكثر من اللازم : هو القيام بتقييم كافة أداء العاملين بدرجة عالية أو منخفضة أكثر مما ينبغي.
- 4- أثر المعلومات المتوفرة : ان يقيم أداء العاملين على المعلومات المتوفرة في ذاكرته.
- 5- التحيز الشخصي : هو تقييم العاملين تحت اشرافه طبقاً لشعورهم الشخصي.

لذا لا بد من اتباع طريقة معينة جيدة لتقييم الوظائف، واليك هذه الطريقة علماً بأن كل منظمة قد تكون لها طريقة مختلفة عن هذه الطريقة التالية:-

- أ - طرق غير كمية.
- ب - طرق كمية.

أولاً : الطرق الغير كمية

1- طريقة الترتيب :

تعتمد هذه الطريقة على مقارنة الوظيفة بالوظائف الأخرى محل التقييم وتحديد ترتيبها بالنسبة لها. وتنقسم هذه الطريقة إلى نوعين هما :-

1/1 طريقة الترتيب البسيط : -

طبقاً لهذه الطريقة يتم دراسة الوظيفة ثم الانتقال إلى دراسة كل وظيفة محل تقييم ، ثم مقارنة الوظائف بعضها ببعض وذلك حسب أهميتها بهدف التوصل إلى ترتيب لهذه الوظائف . فالترتيب رقم (1) يعنى أهم وظيفة والترتيب رقم (2) يعنى الوظيفة الأقل فى الأهمية وهكذا.

2/1 الترتيب على أساس المقارنة الزوجية : -

وفقاً لهذه الطريقة تعطى الفرصة لكل وظيفة لكي يتم مقارنتها ككل مع كل وظيفة أخرى وبالتالي تظهر ثنائيات من الوظائف (أو أزواج منها) التي تتم المقارنة داخلها ، وتكون نتيجة المقارنة

في كل ثنائية (أو زوج) هو تحديد أى الوظائف أهم ، وبحصر عدد المرات التي كانت الوظيفة فيها أهم يمكن تحديد ترتيبها مقارنة بباقي الوظائف .

2- طريقة الدرجات :

تعتمد هذه الطريقة على إنشاء عدة درجات لكل مجموعة وظيفية ، ثم يتم توزيع الوظائف المختلفة داخل كل مجموعة وظيفية على الدرجات المختلفة . وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية :-

1/2 تحديد المجموعات الوظيفية مثل مجموعة الوظائف الإدارية ، ومجموعة الوظائف الفنية والإنتاجية .. الخ .

2/2 تحديد عدد الدرجات داخل كل مجموعة وظيفية معينة .

3/2 توصيف الدرجات المختلفة حيث التركيز ينصب على الواجبات والمسئوليات والتعليم والمهارة والخبرة .

4/2 توزيع الوظائف على الدرجات وذلك على أساس التطابق (أو التشابه) بين وصف الوظيفة وصف الدرجة .

ثانياً: الطرق الكمية :-

1- طريقة مقارنة العوامل :

تحدد قيمة الوظيفة وفقاً لهذه الطريقة بمقارنة الوظائف ببعضها على أساس عوامل تقييم معينة . وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية :

1/1 حدد عوامل التقييم التي سيتم مقارنة الوظائف على أساسها .

2/1 حدد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها .

3/1 حدد الأجر المناسب للوظائف الرئيسية .

4/1 وزع أحد كل وظيفة على عوامل التقييم بناءً على الأهمية النسبية لهذه العوامل .

5/1 ضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل .

6/1 قيم باقي وظائف المنظمة .

2- طريقة النقط :

تعتمد هذه الطريقة على استخدام النقط كوسيلة للتقييم بدلاً من الفئات الأجرية علاوة على كونها أكثر دقة وتعد من أكثر وسائل التقييم الوظيفي شيوعاً بين المنظمات ، وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية :

- 1- حدد عوامل التقييم (مثل المسؤولية، والخبرة ، والتعليم والتدريب ، والمهارة .. الخ) .
- 2- قسم عوامل التقييم إلى عناصر فرعية فمثلاً عامل المسؤولية يمكن تقسيمه إلى المسؤولية عن الجودة ، والمسؤولية عن سلامة المرؤوسين .. وهكذا .
- 3- أعطى قيمة بالنقط لعوامل التقييم مثل (1000 نقطة) :

160	ظروف العمل	310	المسؤولية
250	المجهود	280	المهارة
410	المجموع	590	المجموع

4- أعطى قيمة بالنقط للعناصر الفرعية للعوامل مثل :

المسؤولية 310 نقطة :

100 مسؤولية سلامة المرؤوسين

80 مسؤولية المعدات والخامات

50 مسؤولية التدريب

80 مسؤولية الجودة

310

5- وزع نقاط العناصر الفرعية على مستويات .

6- صمم دليلاً كاملاً للنقط .

7- استخدام الدليل في تقييم الوظائف .

أهمية الموارد البشرية في المنشآت

نموذج تقييم أداء (1) ((للوظائف ذات الطابع الاستشاري))

1- معلومات عامة

الجهة	الإدارة	الشعبة	المنطقة	المدينة

الاسم الرباعي	المسمى الوظيفي	المرتبة	الرقم	تاريخ شغلها	تاريخ بداية الخدمة

آخر مؤهل علمي	التخصص	آخر برنامج تدريبي	نتيجة آخر تقرير أداء حصل عليه	التقدير	تاريخ الاعداد

3- مجموع الدرجات والتقدير

المجموع الكلي الدرجة النهائية	درجات العلاقات	درجات الصفات الشخصية	درجات الأداء الوظيفي	
ممتاز (100-90)	جيد جداً (89-80)	جيد (79-70)	مرضي (69-60)	غير مرضي (أقل من 60)

2- عناصر التقييم

المعيار	الدرجة	العنصر
	6	القدرة على إعداد خطط عمل
	5	القدرة على تدريب غير العاملين
	7	القدرة على الاستدلال والقياس
	7	المهارة في إعداد التقارير والدراسات
	7	المحافظة على أوقات العمل
	6	المعرفة بنظم العمل وإجراءاته
	6	المعرفة بأهداف ومهام الجهاز
	5	القدرة على التغلب على الصعوبات
	4	المتابعة لما يستجد في مجال العمل
	4	المشاركة الفعالة في الاجتماعات
	4	القدرة على عمل اتصالات فعالة
	7	المهارة في تحليل المعلومات
	3	القدرة على تحمل المسؤوليات
	3	تقديم الأفكار والمقترحات
	7	المهارة في التنفيذ
	6	الالتزام بخطة العمل
	85	المجموع

الصفات الشخصية

5	القدرة على الحوار وعرض الرأي
5	تقدير المسؤولية
5	حسن التصرف
4	الاهتمام بالمظهر
19	المجموع
3	علاقتة مع الرؤساء
3	علاقتة مع الزملاء
3	علاقتة مع المرؤوسين
9	المجموع

4- ((ملحوظات عامة)) مواطن القوة ومواطن الضعف

مواطن القوة (إنجازات او نشاطات يتميز بها لم تشمل العناصر السابقة)

.....
.....
.....

مواطن الضعف (جوانب سلبية تؤثر على عمله دون تكرار)

.....
.....
.....

التوصيات العامة لتطوير قدراته : (أن وجدت) مثل التدريب ... الخ

.....
.....
.....

رأي معد التقرير

.....
.....
.....

الاسم : الوظيفة:

التوقيع : التاريخ: / / م

ملحوظات معتمد التقرير

.....
.....
.....

الاسم : الوظيفة:

التوقيع : التاريخ: / / م

أهمية الموارد البشرية في المنشآت

نموذج تقييم (2)

	اسم الموظف	رقم بطاقة الموظف	
	المسمى الوظيفي	تاريخ التعيين	
	تاريخ اخر تقييم	تقديره	
	الإدارة	القسم	

اختيار					الوصف
ممتاز	جيد جداً	جيد	مقبول	ضعيف	
					القدرة على العمل
					التحمس للعمل
					السرعة في انجاز العمل
					الدقة في العمل
					القدرة على تحمل المسؤولية
					الالتزام بمواعيد العمل
					الصحة العامة
					المبادرة مع الاخرين
					العلاقة مع الاخرين
					الالتزام بقواعد الأمن الصناعي
					المظهر

التقييم العام للأداء				
<input type="checkbox"/> ممتاز	<input type="checkbox"/> يجاوز التوقعات	<input type="checkbox"/> يطابق التوقعات	<input type="checkbox"/> يحتاج تحسين	<input type="checkbox"/> غير مقبول

رأي معد التقرير والتوصيات العامة لتطوير قدراته
.....
.....
.....
.....
توقيع رئيس القسم او المدير المباشر
الاسم :
التوقيع :
التاريخ :

أهمية الموارد البشرية في المنشآت

نموذج تقرير تقييم أداء (3) للسنة م ((للوظائف الإشرافية))

أولاً: معلومات عامة

المشروع	الفرع	الإدارة	القسم
الاسم:	المسمى لوظيفي	الرقم الوظيفي	الدرجة
آخر مؤهل علمي	التخصص	آخر برنامج تدريبي	الجزاءات والعقوبات
			نتيجة آخر تقييم وتاريخه

ثانياً: عناصر التقييم

مواد التقييم	العناصر	الدرجة المقدره	الرئيس المباشر	المدير المختص	رأي الموظف وافق لا اوافق
الأداء الوظيفي	المعرفة بالوظيفة والمهارات	20			
	الجودة والدقة في تحقيق الهدف في وقت المحدد	15			
	الإلتزام بالقواعد واللوائح	15			
	القدرات الإشرافية والقيادية	10			
	القدرة على التوجيه وتنمية مهارات العاملين	10			
	المجموع	70			
الشخصيات	العمل بروح الفريق الواحد	5			
	الإهتمام بالمظهر	5			
	السلوك الوظيفي	5			
	المجموع	15			
العلاقات مع	المواظبة	5			
	المحافظة على أوقات العمل الإجمالي	5			
	الروساء	5			
	المرؤسين	5			
	المجموع	15			
	المجموع الكلي	100			

ثالثاً: الملاحظات

مواطن القوة: (إنجازات أخرى يتميز بها ولم تشمل عليها العناصر أعلاه)	-1
أ-	
ب-	
مواطن الضعف: (جوانب سلبية يتصف بها وتؤثر على أداء في العمل)	-2
أ-	
ب-	
التوصيات	1 - 2 -
الرئيس المباشر:	المدير المختص:
الإسم:	الإسم:
التوقيع:	التوقيع:
التاريخ:	التاريخ:
الموظف: اطلعت وناقشت هذا التقييم ووافق على ماورد فيه.	الإسم:
	التوقيع:
	التاريخ:

نظام الأجور والمرتبات

Wage and Salary System

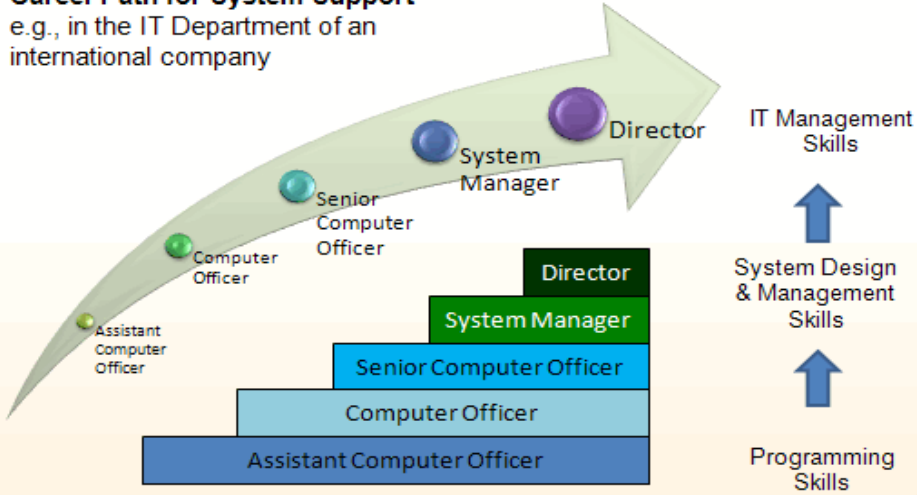


نظام الأجور والمرتبات

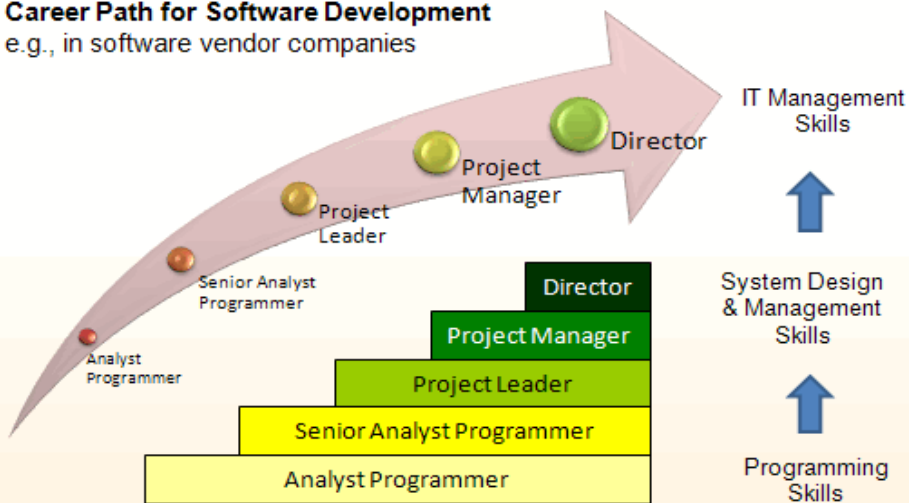
أن نظام الأجور والمرتبات نظام فكرة قيمة مطبقة في الشركات العالمية. هذا النظام لابد ان يكون نظام أجور تنافسي (عادل) حتى يسمح لك التمكن من استقطاب العديد من الموارد والاحتفاظ بهم في الوظائف المناسبة وخفض معدل الدوران للعمالة في مؤسستك.

نظام الأجور والمرتبات يسمح بأن تعين العاملين الجدد على مرتبات مناسبة، وأن ترفع لاحقاً بعد تقييم أدائهم حتى يصل كل فرد في المنظمة الى المستوى المناسب بالإضافة الى إعداد مسار وظيفي واضح للأفراد . ولتحقيق كل ذلك يجب ان يكون لدى الشركة نظام الأجور والمرتبات جيد التنظيم.

Career Path for System Support e.g., in the IT Department of an international company



Career Path for Software Development e.g., in software vendor companies



التشكيلين يوضحان شكل جديد للمسار الوظيفي و Support System .

فالغرض من نظام الأجور المرتبات هو (ضمان أن يحصل الأشخاص الذين يقومون بأداء مهام تعتبر ذات أهمية متساوية أجور مماثلة).

وكلمة الأجور تشير الى اجمالي ما يتقاضاه الفرد العامل مقابل الجهد الذي يبذله في العمل وتظهر أهمية الأجور كعامل اساسي في زيادة رضا الفرد عن عمله.

يتم تحديد الأجور والمرتبات على أساس الوظيفة ثم يستخدم متطلبات المهارات وأداء العمل لتحديد معدل الأجر لكل موظف.

قد يسأل سأل عن أسس تحديد الأجور والمرتبات

الجواب : انظر الشكل التالي والذي يوضح الأسس الثلاثة في تحديد الأجور.

1 - على أساس الأداء	2 - على أساس الوظيفة	3 - على أساس المهارات
تحدد الشركة أجور للعاملين بناءً على أداؤهم.	تحدد الشركة أجور للعاملين بناءً على أهمية الوظائف التي يشغلونها وتفترض انهم يقومون بأدوار تم تعريفها جيداً ويتلقون أجوراً محددة مقابل اتمامهم لمهام وظيفتهم.	تحدد الشركة أجور للعاملين بناءً على مدى قدرتهم على أداء مهام متعددة وليس على المسمى الوظيفي.

ستكون هناك مشاكل شائعة في اي نظام خاصة في بداية الأمر ولا بد من حلها حتى تعتبر أجور الموظفين مماثلة حسب الأداء والوظيفة ومدى قدرتهم.

فمن المشاكل التي تواجهها بعض الشركات في نظام الأجور والمرتبات التالي:

- الافتقار الى التوافق في عملية تعيين وترقية العاملين.
- الصلة بين الأجر وقيمة الوظيفة غير كافية او غير واضحة.
- عدم وجود نظام ثابت لتقييم الأداء ليتم تحديد معد الأجر أو الترقية على أساسه.
- بعض المسائل التي لا علاقه لها بالمرتبات ولكنها مرتبطة بتوفير العمالة والاختيار والتسكين في الوظائف والنقل من وظيفة الى اخرى.

ولحل هذه المشاكل هو تجنبها وتحديد والعمل بالأسس الثلاثة التي تم ذكرها في الشكل السابق.

هناك خواص لنظام هيكل الأجور الجيد وهي:

- 1- أن يكون شامل : اي يتضمن هذا النظام الأجور الأجر الاساسي، المكافآت والبدلات وأجر المعاش وغير من الترقية والنقل والتدريب وغيرها.
- 2- أن يعالج المستوى والهيكل : وذلك بأن يكون هيكل الأجور مرن ومناسب للوقت الحالي والمستقبل.
- 3- أن يعكس قيمة الوظيفة: اي انه عند تحديد الأجور لابد ان تأخذ في الاعتبار بقيمة (أهمية) الوظيفة بالنسبة للشركة.
- 4- أن يتضمن الأقدمية: يجب الانتباه الى اقدمية الموظف في منطمتك.

أهمية الموارد البشرية في المنشآت

- 5- أن يتضمن وسيلة للمقارنة بمعدلات السوق: وذلك بمقارنة مستويات الأجور في شركتك مع اجور الشركات المنافسة الاخرى.
- 6- أن يكون حساساً لتكاليف المعيشة: وذلك بمراعاة الاحتياجات الأساسية للبشر في حالة المستوى العام للأجور منخفضاً.
- 7- أن يتضمن خطة للمكافآت: وذلك يتم تحديده بناء على أداء الفرد.
- 8- أن يعتمد على تقييم الأداء : لأن تقييم الأداء هو احد المتطلبات التي تحفز مستوى الأداء المرتفع.

انظر الشكل التالي والذي يوضح (هيكل الاجور) لأحد المنظمات.

الدرجة	الراتب الاساسي			بدل نقل	علاوة عائلية (اجتماعية)		بدل السكن	علاوة الشفت	علاوة فنية	علاوة خطورة عمل	علاوة موقع	الاجازة السنوية	تذكرة الطيران	
	الحد الاعلى	الحد الاوسط	الحد الأدنى		الاستحقاق	الدرجة								
الإدارة العليا	9	20000	19000	18000	1000	4000	2000	60000	1700	1100	1000	30	رجال الاعمال	سنويا
	8	17000	16000	15000	900	3500	1750	48000	1600	1000	900	30	الاولى	سنويا
	7	14000	13000	12000	800	3000	1600	42000	1500	900	850	30	الاولى	سنويا
الإدارة الوسطى	6	11000	10000	9000	700	2500	1050	33000	1400	800	750	27	السياحية	سنويا
	5	8000	7500	7000	600	2000	1000	24000	1200	700	700	25	السياحية	سنويا
	4	6500	6000	5500	500	1500	750	19500	1000	600	600	23	السياحية	سنويا
الموظفون	3	5000	4500	4000	400	1000	500	15000	900	400	400	21	السياحية	سنويا
	2	3500	3000	2500	300	1000	500	10500	800	300	350	21	السياحية	كل سنتين
	1	2000	1500	1000	200	500	200	6000	700	200	300	21	السياحية	كل سنتين

ملاحظة / يعتمد هيكل المرتبات والأجور على سياسة الشركات.

هناك اربع خطوات لعملية اعداد هيكل نظام المرتبات والأجور العادل:

- 1- تحليل الوظائف
- 2- تقييم الوظائف
- 3- تحديد درجات الوظائف (التدرج الوظيفي)
- 4- تسعير الوظائف.

أولاً: تحليل الوظائف : ففي عملية تحليل الوظائف يتم جمع المعلومات الدقيقة عن الوظيفة في الشركة.

ثانياً: تقييم الوظائف: يتم قياس قيمة وأهمية كل وظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى في الشركة.

ثالثاً: تحديد الدرجات : حيث يسمح ذلك للشركة بالانتقال من عملية تحليل الوظائف الفردية الى داسة كيفية تنظيم الوظائف داخل الشركة. فيتم اولاً تحليل الوظائف ثم جمع تلك الوظائف التي تستخدم نفس المعرفة والمهارات في فئات وظيفية ثم يتم تحديد درجات وظيفية لتلك الوظائف.

رابعاً: تسعير الوظائف: هي الإجراء الذي يحدد هيكل الأجور والمرتبات لكل وظائف الشركة ويعكس متطلبات الوظيفة ومستوى الشخص الذي يشغلها.

أعداد هيكل الأجور

قديمًا كان هناك تفرقة بين الأجر والمرتب فالأجر كان يعنى ما يحصل عليه العامل وهو ما يصرف له يوميًا أو أسبوعيًا أما المرتب كان ما يحصل عليه الموظف وهو ما يصرف له شهريًا في الغالب ولكن الآن التفرقة قد اختفت تقريبًا واصبح اللفظي ن مترادفين يعنى أن الأجر أو المرتب هو : مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد.

أهمية الأجور للشركة :-

أولاً: على مستوى الفردي : تستمد الأجور أهميتها لكونها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد . كما أنها وسيلة مناسبة للشعور بالتقدير من جهة الشركة أو وسيلة لقياس تقديره واحترامه لذاته .

ثانياً: على مستوى المنظمة : تستمد الأجور أهميتها لما يلي :-

- 1- وسيلة لجذب الكفاءة المناسبة للعمل بالمنظمة.
- 2- وسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بالمنظمة.
- 3- وسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين فالأجر هو المقابل العادل للعمل.

لهذا يجب لكل شركة أن يكون لها نظام محدد لهيكل الأجور بحيث يتم تقييم الوظائف وتسعيرها وفقاً لنظام محدد يعطى لكل موظف بالشركة إحساس بأنه كلما بذل مجهود في عملة سوف يتم ترجمة هذا الى زيادة في الأجر.

وهذا بالإضافة الى تعاون المديرين التنفيذيين في عمليات تصميم هيكل الأجور. وذلك من خلال الآتي:-

- اقتراح بداية الأجر للعاملين الجدد .
- اقتراح الزيادة الاجرية والعلاوات .
- تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بغرض التقييم الوظائف.

خطوات تصميم نظام الأجور :

أولاً: التمهيدي لتصميم النظام ويشمل ما يلي :-

- 1- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمى أم غير رسمى .
- 2- تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة أم سيتم شراء النظام من مكاتب خبرة عالمية .
- 3- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف : هل إدارة الموارد البشرية أم مكاتب استشارية خارجية أم من خلال فريق من كلا الطرفين ؟ .

ثانياً: اختيار طريقة تقييم الوظائف :-

على المنظمة أن تحدد أى الطرق ستستخدم فى تقييم الوظائف ، وهذه الطرق سيتم توضيحها فيما بعد ، وهى :-

- 1- الترتيب .
- 2- المقارنة العوامل .
- 2- الدرجات .
- 4- النقاط .

ثالثاً: وضع ملامح خطة التقييم : وتشمل ما يلى :-

- 1- تحديد الوظائف المطلوبة للتقييم .
- 2- وضع الجدول الزمنى للتنفيذ .
- 3- تحديد تكلفة التقييم .
- 4 - تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف وأهدافها وأسلوب مشاركتهم فيها.

رابعاً : التقييم الفعلى للوظائف :-

يتم فى هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم فى ضوء الخطة الموضوعية ومسئولية إدارة الموارد البشرية هى التحقق من أن الخطة الموضوعية تسير بالشكل المرضى .

خامساً : تحديد عدد الدرجات :-

تعبر هذه الخطوة عن تحديد هيكل الوظائف وهو عبارة عن عدد من الدرجات ، وكل درجة تحتوى على عدد من الوظائف حيث يتم تسعير كل درجة تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدة .

سادساً : تسعير الدرجات :-

يتم تسعير كل درجة وتحديد بداية الأجر (بداية المربوط) ونهايته (نهاية المربوط) لكل درجة.

سابعاً : إدارة نظام الأجور :

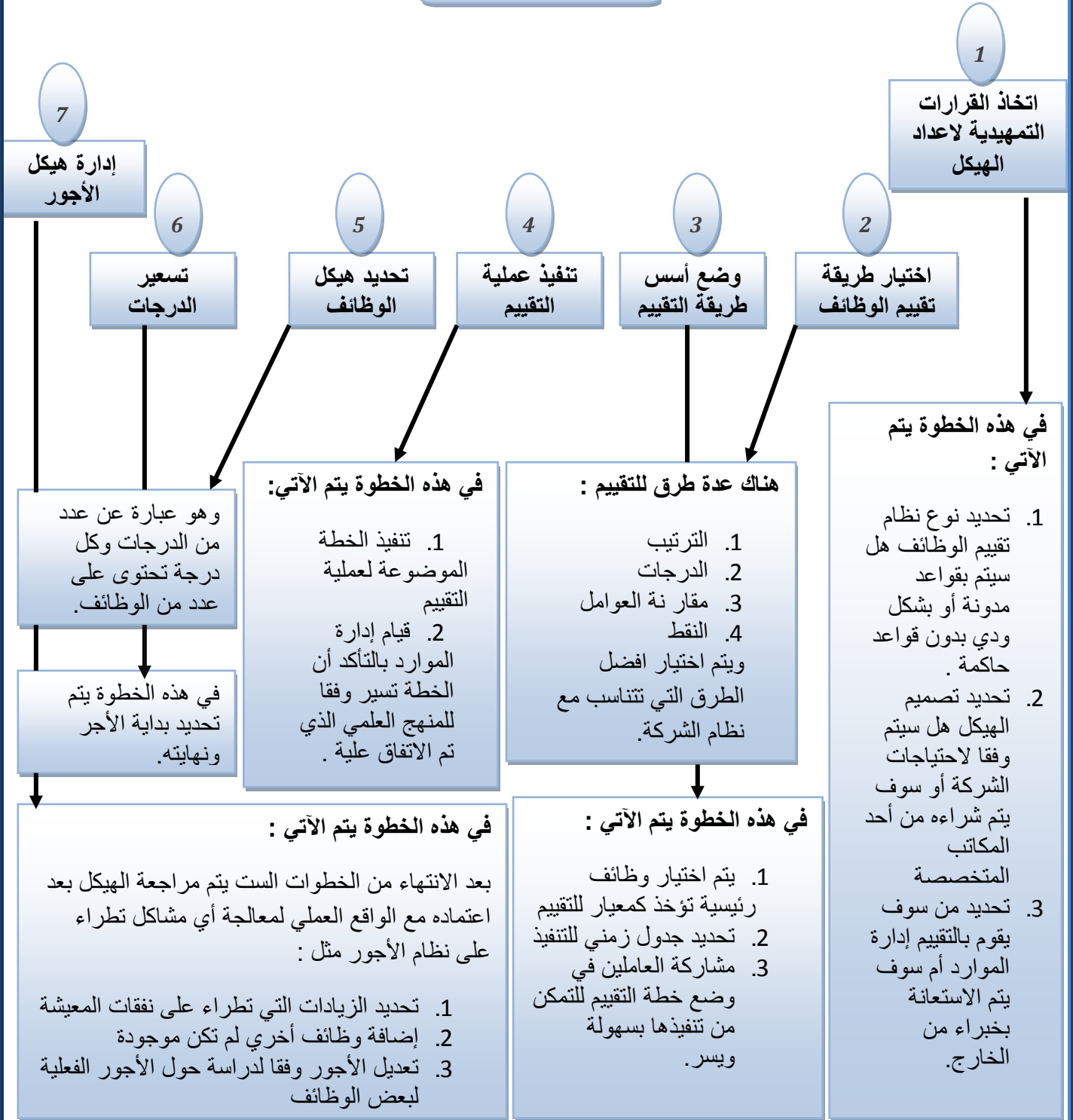
يتم تنظيم عمليات وضع الأجور والزيادات العامة وتعديل هيكل الوظائف ومعالجة أية مشكلات تطرأ على نظام الأجور .

مصطلحات :

1. **أجمالي الأجر :** هو ما يستحقه العامل كمقابل للوظيفة قبل خصم الاستحقاقات .
2. **صافي الأجر :** هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستحقاقات وهى عبارة عن الضرائب والتأمينات وخلافة .
3. **الأجر النقدي :** هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد .
4. **الأجر العيني :** هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد مثل الرعاية الطبية والعلاج والمواصلات والسكن والوجبات وخلافة وان كانت لم تأخذ الشكل الغير مادي في تقديمها ألا أن تكلفتها يمكن حسابها ضمن ميزانية الأجور.

المراحل الأساسية لأعداد هيكل الأجور

مراحل أعداد
هيكل الأجور



مثال تطبيقي : إدارة الصيانة العامة بأحد الشركات

تبين لمدير إدارة الموارد البشرية أن إدارة الصيانة العامة بالشركة تعاني من تشوهات عديدة في هيكل الأجور من حيث المسميات الوظيفية والدرجات والأجور المقررة للعاملين وعلية قام بالاتصال بمدير الصيانة العامة وتقرر عقد اجتماع لوضع حل لهذه المشاكل من خلال تفعيل دور مدير الإدارة في اقتراح بداية الأجر للعاملين الجدد و اقتراح الزيادة الاجرية والعلاوات و تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بغرض التقييم. وبداء مدير إدارة الموارد البشرية في تنفيذ مراحل أعداد هيكل الأجور للإدارة.

المرحلة الأولى : اتخاذ القرارات التمهيديّة لأعداد الهيكل

هذه القرارات قرارات نمطية يتم اتخاذها وفقا لمعطيات الحال ووفقا للنظام المتبع داخل الشركة.

المرحلة الثانية : اختيار طريقة تقييم الوظائف

بمراجعة طرق التقييم المتعددة وجد أن افضل طريقة هي طريقة النقط حيث أنها اكثر دقة وتعد اكثر الطرق استخداما وشعبية بين الشركات.

خطوات طريقة النقط

تصميم دليلا كاملا للنقط واستخدامه في تقييم الوظائف.

إعطاء العناصر الفرعية لعوامل التقييم نقاط وفقا لما هو متبع.

إعطاء عوامل التقييم نقاط وفقا لما هو متبع.

تقسيم عوامل التقييم إلى عناصر فرعية.

تحديد عوامل التقييم.

توزيع نقاط العناصر الفرعية على مستويات.

🏠 تنفيذ خطوات طريقة النقط :-

أولاً : تحديد عوامل التقييم

عوامل التقييم	م
المسئولية	1
الخبرة	2
التعليم والتدريب	3
المهارة	4
ظروف العمل	5
المجهود	6

ثانياً : تقسيم عوامل التقييم إلى عناصر فرعية

عناصر فرعية	عوامل التقييم	م
عن سلامة المرؤوسين	المسئولية	1-1
عن سلامة المعدات والخامات		2-1
عن تدريب العاملين الجدد		3-1
عن الجودة		4-1
سنوات الخبرة	الخبرة	1-2
طبيعة العمل		2-2
نوع الشركة وحجمها		3-2
المؤهل الدراسي	التعليم والتدريب	1-3
دراسات عليا		2-3
دورات تدريبية في مجال العمل		3-3
تحدد وفقا لمقابلة المتخصصة	المهارة	1-4
ظروف سئية	ظروف العمل	1-5
مخاطر		3-5
عضلي	المجهود	1-6
ذهني		2-6

ثالثا : إعطاء عوامل التقييم نقاط وفقا لما هو متبع

م	عوامل التقييم	النقاط
1	المسئولية	310
2	الخبرة	100
3	التعليم والتدريب	100
4	المهارة	80
5	ظروف العمل	160
6	المجهود	250
	الاجمالي	1000

رابعا : إعطاء العناصر الفرعية لعوامل التقييم نقاط وفقا لما هو متبع

كما هو موضح في الجدول التالي حيث تم تقسيم المسئولية الي عناصر فرعية وتم تقييم كل عنصر منها بقيمة وتم تحديد القيمة وفقا لأهميتها



المستويات				النقاط	العوامل وعناصرها
عالي	متوسط	قليل	الأدنى		
				310	المسئولية
100	75	50	25	100	عن سلامة المرؤوسين
100	60	40	20	80	عن سلامة المعدات والخامات
50	35	20	5	50	عن تدريب العاملين الجدد
80	60	40	20	80	عن الجودة
				100	الخبرة
50	35	20	5	50	سنوات الخبرة
25	20	15	5	25	طبيعة العمل
25	20	15	5	25	نوع الشركة وحجمها
				100	التعليم والتدريب
50	35	20	5	50	المؤهل الدراسي
25	20	15	5	25	دراسات عليا
25	20	15	5	25	دورات تدريبية في مجال العمل
				80	المهارة
80	60	40	20	80	نتيجة المقابلة المتخصصة

أهمية الموارد البشرية في المنشآت

					160	ظروف العمل
80	60	40	20	80	ظروف سئية	
80	60	40	20	80	مخاطر	
					250	المجهود
100	75	50	30	100	العضلي	
150	105	70	35	150	الذهني	

خامسا : توزيع نقاط العناصر الفرعية على مستويات

وزع النقاط على المستويات مثالاً أعطى قيمة بالنقط للعناصر الفرعية للعوامل مثل :

المسئولية 310 نقطة :

100	مسئولية سلامة المرؤوسين
80	مسئولية المعدات والخامات
50	مسئولية التدريب
80	مسئولية الجودة
310	المجموع

سادسا : تصميم دليل النقط واستخدامه في تقييم الوظائف

وبعد الانتهاء من وضع الدليل يتم استخدامه في تقييم الوظائف من خلال مقارنة بيان التوصيف الوظيفي للوظيفة مع دليل النقط وجدول النقط.

👉 وذلك لتحديد المستوى الذي تتوافر فيه العناصر الفرعية في توصيف الوظيفة

👉 وبعد معرفة هذه المستويات يمكن ترجمتها إلى نقط

👉 ويتم تجميع هذه النقط لتحديد قيمة الوظيفة بالنقط

تسعير الدرجات

بعد أن قمنا بتحديد الدرجات يتم استخدام الدليل في تقييم الوظائف من خلال عقد مقارنة مع بيان التوصيف الوظيفي للوظيفة وجدول النقط .
وحيث أنه قد تبين من واقع مراجعة الهيكل أن تم تقسيم الإدارة إلى 10 درجات وتم حسابها بالنقط وفقا للجدول الآتي :-

القيمة بالنقط		المسمى الوظيفي	الدرجة
ألي	من		
250	225	عامل مخزن	10
330	251	فنى (ج)	9
410	331	فنى (ب)	8
490	411	فنى (أ) - أمين مخزن	7
570	491	مشرف	6
650	571	مشرف عام - رئيس المخزن	5
730	651	مهندس	4
810	731	رئيس قسم	3
890	811	نائب مدير إدارة	2
1000	891	مدير إدارة	1

ففي المثال السابق رأينا درجات لكل وظيفة و تـ تختلف المنظمات فيما بينها في عدد الدرجات المناسب لها ولكنها تتراوح ما بين 4 ، 40 درجة والشائع هو استخدام عدد 10 ، 12 درجة . وتساعد العناصر التالية في تحديد عدد الدرجات المناسب :-

1- حجم المنظمة فالمنظمات الكبيرة ذات هيكل وظيفي مكون من عدد كبير من الدرجات .

2- عدد الوظائف فكلما كان هناك عدد كبير من الوظائف أمكن تقسيمها إلى عدد كبير من الدرجات .

3- سياسة الترقية حيث الترقية من خلال الأجر تتطلب زيادة عدد الدرجات .

4- الفرق بين أعلى أجر وأدنى أجر حيث إذا كان الفرق كبيراً أمكن زيادة عدد الدرجات .

5- العرف السائد في المنظمة والصناعة حيث إذا تعود العمال على عدد كبير من الدرجات فإنه يصعب تقليله .

س : كيف تحديد سعر (أو أجر) كل درجة ؟

يستخدم خط الاتجاه العام للأجر بشكل تقريبي في تحديد العلاقة بين قيم الوظائف وبين أجورها وأيضاً في تحديد عدد الدرجات وأجورها . ويحسب الفرق بين الدرجات على النحو التالي :

نقطة أعلى وظيفة - نقطة أدنى وظيفة

$$\frac{\text{الفرق بين الدرجات}}{\text{عدد الدرجات}} =$$

$$\text{عدد من النقاط} =$$

وبفرض أن النقطة الواحدة حسبت على سبيل المثال بقيمة 1000 ريال ، فإن الفرق بين كل درجة وأخرى يصبح مساوياً بالريال ما قيمته = عدد النقاط للفرق بين الدرجات × 1000 ريال.

العائد والتكلفة من تصميم نظام الأجور يشمل بنود تكلفة تصميم نظام الأجور كما يلي :-

- 1 - تكلفة أجور المسؤولين في الموارد البشرية عن الأجور والمرتببات .
- 2 - تكلفة دراسات ومسح الأجور .
- 3 - تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بحساب الأجور .

أما العائد فيتمثل في الزيادة المباشرة للإنتاجية والأداء ، وإذا لم يكن هناك ارتباط قوى بين الأجور وهذه المؤشرات فهذا معناه وجود خلل كبير في سياسات الأجور .

أهمية الموارد البشرية في المنشآت

شكل (هيكل الأجور والمرتبات) لأحد الدول العربية.

المستوى الخامس						المستوى الرابع						المستوى الثالث						المستوى الثاني						
٠.١٥	٠.١٠	% ٥	الصفافي	الاساسي	الدرجة	٠.١٥	٠.١٠	% ٥	الصفافي	الاساسي	الدرجة	٠.١٥	٠.١٠	% ٥	الصفافي	الاساسي	الدرجة	٠.١٥	٠.١٠	% ٥	الصفافي	الاساسي	الدرجة	
٨٠٢٥	٧٦٧٥	٧٣٢٥	٦٩٧٥	٧٠٠٥	١	٧٥٧٥	٧٢٤٦	٦٩١٧	٦٥٨٨	٦٥٨٠	١	٦٤٨٨	٦٢١١	٥٩٣٣	٥٦٥٥	٥٥٥٥	١	٥٣٢٩	٥٠٩٧	٤٨٦٤	٤٦٣٢	٤٦٥٠	١	
٨٤٩٢	٨١١٩	٧٧٤٧	٧٣٧٥	٧٤٤٥	٢	٨٠٤١	٧٦٩٠	٧٣٣٩	٦٩٨٨	٧٠٢٠	٢	٦٨٨٦	٦٥٨٩	٦٢٩٣	٥٩٩٦	٥٩٣٠	٢	٥٦٦٣	٥٤١٥	٥١٦٦	٤٩١٨	٤٩٦٥	٢	
٨٩٥٨	٨٥٦٤	٨١٧٠	٧٧٧٥	٧٨٨٥	٣	٨٥٠٨	٨١٣٥	٧٧٦٢	٧٣٨٩	٧٤٦٠	٣	٧٤٨٣	٦٩٦٨	٦٦٥٣	٦٣٣٨	٦٣٠٥	٣	٥٩٩٧	٥٧٣٣	٥٤٦٩	٥٢٠٥	٥٢٨٠	٣	
٩٤٢٥	٩٠٠٨	٨٥٩٢	٨١٧٦	٨٣٢٥	٤	٨٩٧٤	٨٥٧٩	٨١٨٤	٧٧٨٩	٧٩٠٠	٤	٧٦٨١	٧٣٤٧	٧٠١٣	٦٦٧٩	٦٦٨٠	٤	٦٣٣١	٦٠٥١	٥٧٧١	٥٤٩١	٥٥٩٥	٤	
٩٨٩١	٩٤٥٣	٩٠١٤	٨٥٧٦	٨٧٦٥	٥	٩٤٤٠	٩٠٢٣	٨٦٦٠	٨١٨٩	٨٣٤٠	٥	٨٠٧٨	٧٧٢٦	٧٣٧٣	٧٠٢٠	٧٠٥٥	٥	٦٦٦٥	٦٣٦٩	٦٠٧٤	٥٧٧٨	٥٩١٠	٥	
١٠٨٦٦	١٠٣٨٢	٩٨٩٨	٩٤٣٣	٩٦٨٥	٦	١٠٣٨٩	٩٩٢٧	٩٤٦٦	٩٠٠٤	٩٢٣٥	٦	٨٨٦٨	٨٤٧٨	٨٠٨٨	٧٦٩٨	٧٨٠٠	٦	٧٣٧٥	٧٠٤٦	٦٧١٧	٦٣٨٨	٦٥٨٠	٦	
١١٣٣٣	١٠٨٢٦	١٠٣٠٣	٩٨٤٤	١٠١٢٥	٧	١٠٨٥٦	١٠٣٧٢	٩٨٨٨	٩٤٠٤	٩٦٧٥	٧	٩٢٦٦	٨٨٥٧	٨٤٤٨	٨٠٣٩	٨١٧٥	٧	٧٧٠٩	٧٣٦٤	٧٠١٩	٦٦٧٤	٦٨٩٥	٧	
١١٧٩٩	١١٢٧١	١٠٧٤٢	١٠٢٤٤	١٠٥٦٥	٨	١١٣٢٢	١٠٨١٦	١٠٣١٠	٩٨٠٥	١٠١١٥	٨	٩٦٦٣	٩٢٣٦	٨٨٠٨	٨٣٨١	٨٥٥٠	٨	٨٠٤٣	٧٦٨٢	٧٣٢٢	٦٩٦١	٧٢١٠	٨	
١٢٢٦٥	١١٧١٥	١١١٦٥	١٠٦١٥	١١٠٠٥	٩	١١٧٨٨	١١٢٦١	١٠٧٣٣	١٠٢٠٥	١٠٥٥٥	٩	١١٠٦١	٩٦٤٤	٩١٦٨	٨٧٢٢	٨٩٢٥	٩	٨٣٧٧	٨٠٠٠	٧٦٢٤	٧٢٤٨	٧٥٢٥	٩	
١٢٧٣٢	١٢١٥٩	١١٥٨٧	١١٠١٥	١١٤٤٥	١٠	١٢٢٥٥	١١٧٠٥	١١١٥٥	١٠٦٠٥	١٠٩٩٥	١٠	١٠٤٥٨	٩٩٩٣	٩٥٢٨	٩٠٦٣	٩٣٠٠	١٠	٨٧١٠	٨٣١٨	٧٩٢٦	٧٥٣٤	٧٨٤٠	١٠	
١٣١٩٨	١٢٦٠٤	١٢٠٠١	١١٤١٥	١١٨٨٥	١١	١٢٧٢١	١٢٤٤٩	١١٥٧٨	١١٠٠٦	١١٤٣٥	١١	١١٨٥٦	١٠٣٧٢	٩٨٨٨	٩٤٠٤	٩٦٧٥	١١	٩٠٤٤	٨٦٣٧	٨٢٢٩	٧٨٢١	٨١٥٥	١١	
١٣٦٦٥	١٣٠٤٨	١٢٤٣٢	١١٨١٦	١٢٣٢٥	١٢	١٣١٨٨	١٢٥٩٤	١٢٠٠٠	١١٤٠٦	١١٨٧٥	١٢	١١٢٥٣	١٠٧٥١	١٠٢٤٨	٩٧٤٦	١٠٠٠٥	١٢	٩٣٧٨	٨٩٥٥	٨٥٣١	٨١٠٨	٨٤٧٠	١٢	
١٤١٣١	١٣٤٩٣	١٢٨٥٤	١٢٢١٦	١٢٧٦٥	١٣	١٣٦٥٤	١٣٠٣٨	١٢٤٢٢	١١٨٠٧	١٢٣١٥	١٣	١١٦٥١	١١١٢٩	١٠٦٠٨	١٠٠٨٧	١٠٤٢٥	١٣	٩٧١٢	٩٢٧٣	٨٨٣٤	٨٣٩٤	٨٧٨٥	١٣	
١٤٥٩٧	١٣٩٣٧	١٣٢٧٧	١٢٦١٧	١٣٢٠٥	١٤	١٤١٢٠	١٣٤٨٣	١٢٨٤٥	١٢٢٠٧	١٢٧٥٥	١٤	١٢٠٤٨	١١٥٠٨	١٠٩٦٨	١٠٤٢٨	١٠٨٠٠	١٤	١٠٠٤٦	٩٥٩١	٩١٣٦	٨٦٨١	٩١٠٠	١٤	
١٥٠٦٤	١٤٣٨١	١٣٦٩٩	١٣٠١٧	١٣٦٤٥	١٥	١٤٥٧٧	١٣٩٢٧	١٣٢٦٧	١٢٦٠٧	١٣١٩٥	١٥	١٤٤٤٦	١١٨٨٧	١١٣٢٨	١٠٧٦٩	١١١٧٥	١٥	١٠٣٨٠	٩٩٠٩	٩٤٣٨	٨٩٦٨	٩٤١٥	١٥	
١٥٥٣٠	١٤٨٢٦	١٤١٢٢	١٣٤١٧	١٤٠٨٥	١٦	١٥٠٥٣	١٤٣٧١	١٣٦٩٠	١٣٠٠٨	١٣٦٣٥	١٦	١٤٨٤٣	١٤٢٦٦	١١٦٨٨	١١١١١	١١٥٥٠	١٦	١٠٧٤٤	١٠٢٢٧	٩٧٤١	٩٢٥٤	٩٧٣٠	١٦	
١٥٩٩٧	١٥٢٧٠	١٤٥٤٤	١٣٨١٨	١٤٥٢٥	١٧	١٥٥٢٠	١٤٨١٦	١٤١١٢	١٣٤٠٨	١٤٠٧٥	١٧	١٣٢٤١	١٢٦٤٤	١٢٠٤٨	١١٤٥٢	١١٩٢٥	١٧	١١٠٤٨	١٠٥٤٥	١٠٠٤٣	٩٥٤١	١٠٠٤٥	١٧	
١٦٤٦٣	١٥٧١٥	١٤٩٦٦	١٤٢١٨	١٤٩٦٥	١٨	١٥٩٨٦	١٥٢٦٠	١٤٥٣٤	١٣٨٠٩	١٤٥١٥	١٨	١٣٦٣٨	١٣٠٢٣	١٢٤٠٨	١١٧٩٣	١٢٣٠٠	١٨	١١٣٨٢	١٠٨٦٤	١٠٣٤٦	٩٨٢٨	١٠٣٦٠	١٨	
١٦٩٢٩	١٦١٥٩	١٥٣٨٩	١٤٦١٩	١٥٤٠٥	١٩	١٦٤٥٢	١٥٧٠٥	١٤٩٥٧	١٤٢٠٩	١٤٩٥٥	١٩	١٤٠٣٦	١٣٤٠٢	١٢٧٦٨	١٢١٣٤	١٢٦٧٥	١٩	١١٧١٦	١١١٨٢	١٠٦٤٨	١٠١١٤	١٠٦٧٥	١٩	
١٧٣٩٦	١٦٦٠٣	١٥٨١١	١٥٠١٩	١٥٨٤٥	٢٠	١٦٩١٩	١٦٤٤٩	١٥٣٧٩	١٤٦٠٩	١٥٣٩٥	٢٠	١٤٤٣٣	١٣٧٨١	١٣١٢٨	١٢٤٧٦	١٣٠٠٥	٢٠	١٢٠٤٩	١١٥٠٠	١٠٩٥٠	١٠٤٠١	١٠٩٩٠	٢٠	
١٧٨٦٢	١٧٠٤٨	١٦٢٣٤	١٥٤١٩	١٦٢٨٥	٢١	١٧٣٨٥	١٦٥٩٣	١٥٨٠٢	١٥٠٠٠	١٥٨٣٥	٢١	١٤٨٣١	١٤١٥٩	١٣٤٨٨	١٢٨١٧	١٣٤٢٥	٢١	١٢٣٨٣	١١٨١٨	١١٢٥٣	١٠٦٨٨	١١٣٠٥	٢١	
١٨٣٢٩	١٧٤٩٢	١٦٦٥٦	١٥٨٠٢	١٦٧٢٥	٢٢	١٧٨٥٢	١٧٠٣٨	١٦٢٢٤	١٥٤٠٠	١٦٢٧٥	٢٢	١٥٢٢٨	١٤٥٣٨	١٣٨٤٨	١٣١٥٨	١٣٨٠٠	٢٢	١٢٧١٧	١٢١٣٦	١١٥٥٥	١٠٩٧٤	١١٦٢٠	٢٢	
١٨٧٩٥	١٧٩٣٧	١٧٠٧٨	١٦٢٢٠	١٧١٦٥	٢٣	١٨٣١٨	١٧٤٨٢	١٦٦٤٦	١٥٨١١	١٦٧١٥	٢٣	١٥٦٢٦	١٤٩١٧	١٤٢٠٨	١٣٤٩٩	١٤١٧٥	٢٣	١٣٠٥١	١٢٤٥٤	١١٨٥٨	١١٢٦١	١١٩٣٥	٢٣	
١٩٢٦١	١٨٣٨١	١٧٥٠١	١٦٦٢١	١٧٦٠٥	٢٤	١٨٧٨٤	١٧٩٢٧	١٧٠٦٩	١٦٢١١	١٧١٥٥	٢٤	١٦٠٢٣	١٥٢٩٦	١٤٥٦٨	١٣٨٤١	١٤٥٥٠	٢٤	١٣٣٨٥	١٢٧٧٣	١٢١٦٠	١١٥٤٨	١٢٢٥٠	٢٤	
salem alanzly						٢٥						٢٥	١٦٤٢١	١٥٦٧٤	١٤٩٢٨	١٤١٨٢	١٤٩٢٥	٢٥	١٣٧١٩	١٣٠٩١	١٢٤٦٢	١١٨٣٤	١٢٥٦٥	٢٥

حدد مواعيد مراجعة دورية لهيكل الأجور الخاص بشركتك لضمان سيره بشكل صحيح.

ضع خطة عمل لمهام عملك

"هو التفكير المسبق بما ستقوم بعمله بخصوص ما ترغب في حدوثه في المستقبل".

اجلس واعد خطة عمل مرسومة بوضوح وقابلة للتطبيق وواقعية لاتخاذ القرارات المستقبلية وبذلك يسهل عليك تطبيق ماذكر مسبقاً إضافة الى ماستنظره لاحقاً.



الخطوات التالية ستساعدك في اعداد خطة عمل لمهامك:

- اعداد خطة واقعية لاتخاذ القرارات المستقبلية.
- اختار المدة الاكثر ملائمة لخطتك.
- اعد الخطة الملائمة قبل مدة من تنفيذها.
- ان تكون الخطة سهلة التطبيق.
- ان تعد الخطة من قبل الشخص المعني بها وليس شخصاً اخر.
- ان تكون الخطة قابلة للتحقيق.
- تقسيم الخطة على اسابيع واحياناً على اشهر وذلك حسب طبيعة المهام التي تديرها.

انواع الخطط

- خطة اسبوعية.
- خطة شهرية.
- خطة سنوية.
- خطة خمسية.
- خطة عشرية.

بعد إجراء التغييرات اللازمة لخطة عملك وتحديثها كل ثلاثة اشهر او متى تطلب ذلك. وأضف اي اكتشافات مفيدة وجديدة الى خطة عملك. ولا تنسى التعرف على التقدم الذي احرزته.

ان خطة العمل هي أداة يمكنك استخدامها لتساعدك على تطبيق كل اهدافك في الحياة حيث ان الشخص الذي ليس له اهداف غالباً ما يضيع وقته بلا فائدة.

تأكد من أن كل هدف تحدد ينطبق عليه مبداء S.M.A.R.T أي أنه:

- محدد specific
- قابل للقياس Measurable
- يمكن قياسه Achievable
- ذو صلة بالموضوع Relevant
- مفيد بوقت Time

ملاحظة: لا تنسى بمراجعة خطة عملك من وقت لآخر.

المصادر والمراجع:

ت	المصادر والمراجع	موقعهم على الويب
-1	كتب (بزنس إيدج) المختصه بعلوم الإدارة.	http://www.businessedge-me.com
-2	منتديات مجموعة إدارة الموارد البشرية	www.hrm-group.com/
-3	المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية	http://hrdiscussion.com/
-4	عرب اتش ار	/http://www.arabhrm.com
-5	بحوثات أخرى	Other Researches

الخاتمة

الحمد لله أوله وآخره، اللهم لك الحمد على ما أنعمت على من أكمل هذا الكتاب بتوفيقاً منك، وأسالك المزيد من فضلك.

أكمل كتابي هذا في يوم الاحد الموافق : 2009/9/13م الثاني والعشرون من شهر رمضان المبارك سنة 1430 هجرية بمنأ من الله علي.

وأخص بالتقدير والشكر

المدرّب/ **عدنان محمد عبد الواحد السادة** كبار مدربي البنك الدولي – مؤسس التمويل الدولية – برنامج البزنس أديج – من ابريل 2006

كما اتقدم بالشكر الجزيل

للتوطين للتنمية البشرية التي هدفها الأول تنمية الموارد البشرية.

ولا يسعني إلا أن أقول لهم بشرائم قول رسول الله صلى الله عليه وسلم:
{ إن الله وملائكته وأهل السموات والأرض حتى النملة في جحرها وحتى الحوت في البحر
ليصلون على معلمي الناس الخير }
رواه الترمذي.

وصلى الله وسلم على نبينا محمد وعلى آله وصحبه وسلم.

تم بحمد الله

RESEARCH ABOUT HUMAN RESOURCES MANAGEMENT



Email Me



Alkhader_Ali@yahoo.com

كتب اخرى عن المؤلف:

1-تطبيقات اكسل 2007م

Before its too late-2