



# مبادئ التنظيم وتوظيف الاعوان

دورة تكوينية  
لفائدة أعوان جامعة صفاقس

من 24 إلى 26 سبتمبر 2018  
المكون : بسّام الجلولي

## الأهداف

- تعتبر عملية التوظيف من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية لأنها تهدف إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة. وتعود أهمية عملية التوظيف لإدارة الموارد البشرية في منع أو التقليل من توظيف الشخص الخطأ (الغير مناسب) والذي سيكلف المنظمة الكثير جدا. فبالإضافة إلى تكلفته على المنظمة من حيث الراتب والبدلات فهناك تكلفة قد تكون أضعاف ذلك والتي تترتب على الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التي يقوم بها الشخص المعين وقد تصل إلى خسارة المنظمة في الدودية والنجاعة بالإضافة إلى خسائر أخرى قد تلحق بالمنظمة.

- تقتضي عملية تعيين الأشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والموصفات الوظيفية (موصفات الشخص الذي سيشغل الوظيفة) وكذلك دراسة والتعرف على مصادر الموارد البشرية والأخذ بعين الاعتبار الجانب الأخلاقي في عملية التوظيف وتطبيق قوانين الوظيفة العمومية.

## ● وظيفة التنظيم

● مفهوم التنظيم

● أهمية التنظيم

● أهداف التنظيم

● -تقسيم العمل

● -التنسيق والتعاون

● -التسيير التلقائي

- -تنمية الفاعلية الفردية
- -سهولة القيادة
- -البقاء
- - تحقيق الاستقرار
- - التفاعل أو المشاركة أو التعامل

- تعريف التوظيف
- مصادر استقطاب الموارد البشرية
  - مصادر داخلية
  - مصادر خارجية
- ضوابط عملية الاختيار والتعيين
- اختبارات التوظيف
- مهام التوظيف

- -تخطيط الموارد البشرية
- -توفير الموظفين
- - الاختيار
- - التعريف بالمنظمة
- - التدريب والتطوير
- -تقييم الأداء
- -قرارات التوظيف
- -إنهاء الخدمة

## وظيفة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الأفراد والوظائف

- إن المهمة الأساسية عن إدارة الموارد البشرية هي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب. أي إن وظيفة إدارة الموارد البشرية تسعى للتوفيق بين خصائص الأفراد بما فيها من اختلافات كثيرة وخصائص الوظائف بما فيها من اختلافات أيضا. ولكي يقوم أي فرد بدير الموارد البشرية بهذه المهمة عليه إن يكون على علم كامل بصفات وخصائص الأفراد المتاحين أمامه. وأيضا بصفات وخصائص الوظائف المتاحة لديه.



# الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

## 1/ تحليل العمل:

يقصد به التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيفها وتحديد مسؤوليات من يقوم بها وتصميمها بالشكل المناسب.

## 2/ تخطيط القوى العاملة:

تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين .

## 3/ الاختيار والتعيين:

تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

#### 4/ تصميم هيكل الأجور:

تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة بتحديد الأجر المناسب لها.

#### 5/ تصميم أنظمة الحوافز:

تهتم هذه الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.

#### 6/ تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:

تهتم هذه الوظيفة بمنح العاملين مزايا كالمعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، بالإضافة إلى خدمات أخرى كالخدمات الاجتماعية والرياضية والإسكان.

## ● 17 / تقييم الأداء:

مقارنة مستوى الأداء الفعلي بالمستوى المخطط والكشف عن النواحي الإيجابية لدعمها والنواحي السلبية لعلاجها.

## ● 18 / التدريب:

رفع مستوى إنتاجية العاملين من خلال تنمية مهاراتهم ومعارفهم الوظيفية.

## ● 19 / تخطيط المسار الوظيفي:

يقصد به تخطيط التحركات الوظيفية للعاملين من خلال النقل والترقية والتدريب.

## أوجه الشبه بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد

1/ الاعتماد على الإستراتيجية الكلية للمنظمة.

2/ التعاون مع المديرين التنفيذيين في إدارة العاملين بالمنظمة.

3/ تطابق القيم الخاصة باحترام الفرد وتحقيق التوازن بين الاحتياجات التنظيمية والاحتياجات الفردية وتنمية العاملين من اجل رضاهم الذاتي للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

4/ وضع الشخص المناسب وتنمية قدراته للمكان والوظيفة المناسبة.

5/ الاعتماد على نفس تقنيات الاختيار والتدريب وتنمية المديرين وتقييم الأداء والمكافآت.

6/ توجه كل منهما عناية خاصة للاتصال مع العاملين ولمشاركتهم ووضع نظم لتدعيم علاقات العمل

## أوجه الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد

- 1/ تركيز إدارة الأفراد بصفه أساسية على غير المديرين ولا يظهر هذا التركيز بوضوح في إدارة الموارد البشرية.
- 2/ تعتبر إدارة الموارد البشرية نشاط متكامل للمديرين التنفيذيين بينما إدارة الأفراد تسعى بالأساس إلى محاولة التأثير على الإدارة التنفيذية.
- 3/ تؤكد إدارة الموارد البشرية على أهمية اشتراك الإدارة العليا في إدارة الثقافة التنظيمية، بينما إدارة الأفراد متشككة في جميع أفكار التنمية التنظيمية وما شابهها من أفكار لها أبعاد نفسية واجتماعية .
- 4/ إدارة الموارد البشرية تلعب دور أكثر محورية نظرا لطبيعتها الإستراتيجية.
- 5/ إدارة الموارد البشرية تعتمد بالأساس على فلسفه الإدارة العليا من اجل تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم على الرغم من الاعتراف بمصالح العاملين في المنظمة إلا إن هذه المصالح تأتي في مرتبة تالية لمصالح المنظمة ككل.

## تحليل وتصميم وتوصيف العمل

- **تعريف تحليل العمل:** تحديد الأنشطة المكونة له ووضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة.

❖ **من يقوم بتحليل العمل؟-**

- هناك تعاون مشترك بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين التنفيذيين في المنظمة لتحليل العمل. وبصفه عامة يقع العبء الأكبر على عاتق مدير الموارد البشرية، باعتباره هو الذي يخطط وينسق العمل ويشرف على تنفيذه ويقوم بإخراجه في شكله النهائي .

● **توضيح لدور كل طرف في تحليل العمل:**

## أ- أدوار مدير الموارد البشرية :

1. إعداد إجراءات تحليل العمل .
2. التنسيق مع المديرين التنفيذيين في جمع المعلومات.
3. تصميم الوظائف.
4. إعداد توصيف الوظائف.
5. مساعدة المديرين في الخطوات التي يقومون بها.
6. دراسة تأثير تصميم وتوصيف الوظائف على سلوك العاملين داخل أعمالهم.

## ب- أدوار المديرين التنفيذيين:

1. توفير المعلومات اللازمة لتحليل العمل .
2. التحقق من مساهمة العاملين في توفير المعلومات اللازمة ومراجعتها.
3. مراجعة تصميم الوظائف وتوصيفها.
4. إلزام العاملين التابعين بضرورة القيام بالمهام الموجودة في تصميم وتوصيف الوظائف .



## خطوات تحليل العمل

❖ الحصول على معلومات مبدئية:

● مثل طبيعة المنظمة - منتجاتها - هيكلها التنظيمي - اختصاصات الإدارات وما يتبعها من أقسام - طبيعة الأعمال - العلاقات بين الأقسام والإدارات - وأي معلومات عن المحاولات السابقة لتحليل وتصميم وتوصيف الأعمال أن وجدت في المنظمة.

● 2- اختيار عينة من الوظائف:

● إذا كانت المنظمة تعمل منذ فترة طويلة وتحتاج إلى تحليل لوظائفها، فإن اختيار عينة من الوظائف يعتبر أمراً مفضلاً، ويتم تحليل باقي الوظائف بالقياس بالوظائف المشابهة في العينة. أما إذا كانت المنظمة جديدة فيفضل دراسة كل الوظائف بلا استثناء.

## خطوات تحليل العمل

### 3- جمع البيانات :

أن جمع أكبر قدر ممكن من البيانات يساعد على تحليل العمل. وتهتم هذه الخطوة بتحديد نوعية البيانات، تحديد أسلوب جمع البيانات، تحديد أسلوب التحقق من صحة البيانات، وهو ما سنتعرض له في الحلقة القادمة.

### 4- تحليل العمل:

وذلك من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها، حيث يتم التعرف بالتفصيل على مكونات الوظيفة من حيث طريقة العمل والأداء، والمسئوليات، العلاقات مع الآخرين، ظروف العمل والمتطلبات الواجب توافرها للقيام بالوظيفة.

## تحديد أسلوب جمع البيانات

تتعدد أساليب جمع البيانات بغرض تحليل العمل ولكن هناك 4 أساليب رئيسية يمكن استخدامها في جمع بيانات تحليل العمل، وهي:

أولاً: المقابلات الشخصية.

ثانياً: الملاحظة المباشرة.

ثالثاً: فحص سجلات الأداء.

رابعاً: نماذج الاستقصاء.

## تصميم الوظيفة

- يقصد بتصميم الوظيفة تحديد طريقة أداء العمل، ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي، وحجم المسؤوليات، والأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وطبيعة العلاقات الموجودة، في الوظيفة، وشكل ظروف العمل المحيطة، والأسلوب الذي يستخدم لجمع الأنشطة في مهام، وجمع المهام في وظيفة يمثل طريقة تصميم الوظيفة.

- ويمكن الاعتماد على أحد الأسس التالية لتصميم الوظيفة:

- 1- التشابه في الأنشطة أو المهام من حيث نوعها.

- 2- التابع في الأنشطة أو المهام.

- 3- التكامل في الأنشطة أو المهام.

## تصميم تأثير الوظيفة

- 1- مدى التنوع في المهارات اللازمة لأداء العمل.
- 2- مدى إمكانية الانتهاء من عمل متكامل، فقد ينصب التصميم على الانتهاء من جزء بسيط متكرر، وقد ينصب على الانتهاء من عمل متكامل كبير.
- 3- مدى أهمية الوظيفة وتأثيرها على أداء الوظائف الأخرى المحيطة.
- 4- درجة الحرية التي تتمتع بها الوظيفة. فوظيفة الأستاذ الجامعي أكثر حرية من وظيفة الضابط مثلاً.
- 5- درجة حصول شاغل الوظيفة على معلومات مستمرة عن مدى تقدمه في الإنجاز وعن نتائج العمل الذي يقوم به.

## توصيف الوظيفة

هو عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل، ويشمل العناصر التالية:

### 1-تعريف الوظيفة:

ويشمل ذلك اسم الوظيفة، مستواها التنظيمي القسم والإدارة والقطاع التابعة له، مستوى الأجر المحدد للوظيفة، من الذي قام بالتوصيف، من الذي اعتمده، وتاريخ إعداده .

### 2-ملخص عام للوظيفة :

وهو عبارة عن سطرين أو ثلاثة تعطي فكرة عن الوظيفة وهدفها وطبيعتها وما تستلزم من متطلبات للأداء.

### 3-المسئوليات والواجبات:

وهي تحديد للمهام والأنشطة التي تؤدي داخل الوظيفة، طرق الأداء المواد والآلات المستخدمة، والمستوى الإشرافي ونطاقه.

### 4-ظروف وبيئة العمل:

وهنا يتم توضيح الظروف المادية التي يمارس فيها العمل وطبيعة موقع العمل.

### 5-مواصفات شاغل الوظيفة :

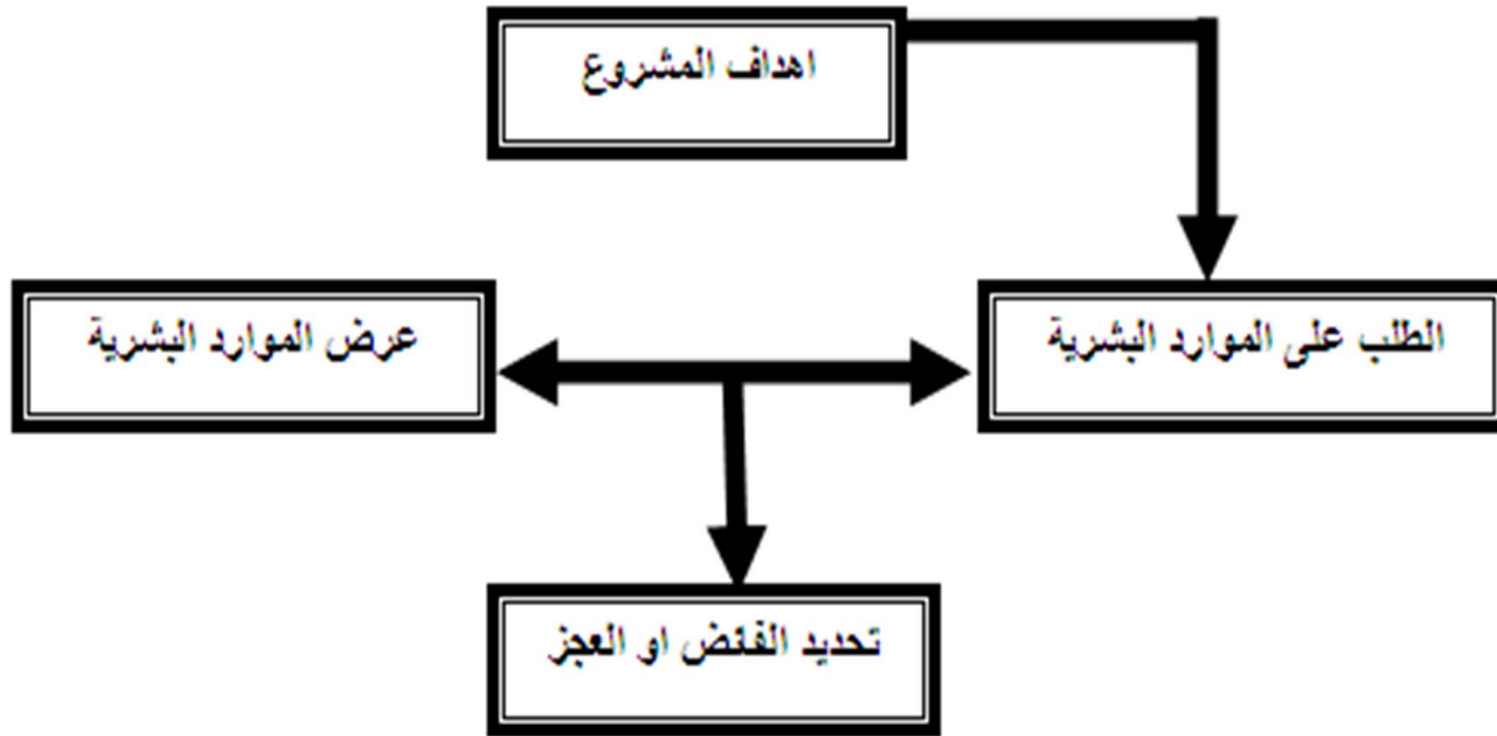
مثل المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المهارات، واجتياز اختبارات معينه.

## ماهية تخطيط الموارد البشرية

- تخطيط الموارد البشرية هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العالمين خلال فترة زمنية معينة، سنة عادةً وهو يعني طبعاً تخطيط الموارد البشرية أساساً بتحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة، ويمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية أيضاً على أنه مقابله بين العرض والطلب، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط

▪

## النموذج الأساسي لتخطيط الموارد البشرية





## أ- ظروف الطلب: وهنا يتطلب الأمر تحديد ومراجعة كل مما يلي

- 1- عدد العمالة اللازمة لزيادة الإنتاج.
- 2- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج.
- 3- التغير في عبء العمل الذي سينجم عن زيادة الإنتاج.
- 4- التغير المتوقع في الظروف الاقتصادية التي تعمل في ظلها الشركة.
- 5- التغيرات التنظيمية التي تقوم الشركة بإعدادها.

**ب- ظروف العرض:** وهنا يتطلب الأمر تحديد ومراجعة كل مما يلي:

- 1- تحليل حركة العمالة من حيث الدخول والخروج.
- 2- تحليل ودراسة قوائم العاملين أو مخزون المهارات المتوافر لدى الشركة.
- 3- تأثير جداول العمل الحديثة على عدد العاملين أي تأثير التغيرات التكنولوجية على عدد العاملين وما قد تؤدي إليه التغيرات التكنولوجية من الاستغناء عن بعض العمالة اليدوية وإحلال الآلات محلها.

## ج- تحديد الفائض أو العجز:

- من خلال مقارنة ما هو مطلوب بما هو متاح يتحدد مقدار الفائض أو العجز من العمالة، ويتم التعامل مع الفائض أو العجز حسب ظروف الشركة وظروف عرض العمالة خارج الشركة والتشريعات الحكومية التي قد تمنع الاستغناء عن العمالة الزائدة بأنها خدمتها وفي المجتمعات الرأسمالية فإنه في حالة وجود فائض في العمالة يتم الاستغناء عن العمالة الزائدة بسهولة ولو كان هناك عجز فيتم تعويضه بتعيينات جديدة أو العمل وقتاً إضافياً

## تحليل المعروض من العمالة:

حتى تكتمل الصورة لابد من تحليل المعروض من العمالة للمنظمة حيث أن مشكلة تحديد المطلوب من العمالة ذات شقين:

(1) خاص بالطلب.

(2) خاص بالعرض من العمالة ولتحليل المعروض من العمالة حالياً وخلال فترة الخطة لابد من التعرف على عدد العاملين الحاليين داخل هيكل الوظائف وتحليل تدفق هذه العمالة في الترقية والنقل وترك الخدمة

## ومن أمثلة الأساليب التي يمكن الاعتماد عليها لتحليل المعروض من العمالة ما يلي:

### 1/ مخزون المهارات:

يمكن اعتبار مخزون المهارات بمثابة نظام للمعلومات يضم قائمة من أسماء العاملين وصفاتهم ومهارتهم داخل الشركة ويمكن القول بأن معظم الشركات لديها نظام أو آخر لمخزون المهارات، إلا أن هذه الأنظمة مدفونة في تلال الدوسيهات والأضابير ولا تظهر إمكانية استخدام هذا النظام إلا لدى الشركات التي تستخدم الحاسبات الآلية.

ويفيد مخزون المهارات في تحديد أنواع الأفراد ذوي المهارات المطلوبة في ظروف معينة، كما يفيد كثيرا في التخطيط لبرامج التدريب والتنمية الإدارية، الترقية، النقل، الندب، وغيرها

## 12 / خرائط الترقى والإحلال

• هي خطط احتمالية تعد مسبقاً لمواجهة ظروف خلو المناصب الهامة بالشركة. وتوضح هذه الخطط الأشخاص المرشحين لشغل الوظائف الحساسة في حالة خلوها، وتفيد في نواحي أخرى مثل التخطيط للمستقبل الوظيفي للعاملين بناء على معايير الصلاحية ومعايير الفرص المتاحة للترقى.

• ووضع خريطة كاملة للترقى والإحلال يساعد على رؤية صورته كاملة لفرص الترقى المتاحة والتغلب على مشكله أعناق الزجاجات التي تعاني منها بعض الإدارات بصدد ترقية مديريها وعاملها

### 3/ خرائط النمو الوظيفي:

تقوم الشركات الكبيرة بتصميم خرائط مفتوحة تحدد بصوره عامه

المسارات الوظيفية المقترحة لكي يتدرج الفرد في وظائف معينه حتى يصل إلى العليا .

#### 4/ تحليل ترك الخدمة (معدل دوران العمال):

يقدم تحليل ترك الخدمة أسلوبا للتعرف على نسبة العاملين الذين يتركون الخدمة ومعدل ترك الخدمة هو عبارة عن عدد من يتركوا الخدمة معبر عنه في شكل نسبة مئوية إلى متوسط عدد العاملين خلال فترة معينه وما يهم في تحليل ترك الخدمة هو:

- معرفه مدى ضخامة معدل ترك الخدمة فمعدل 5% يعتبر دليلا على استقرار العمالة ، ومعدل 40% يعتبر دليلا على توتر قوة العمل واضطرابها

- معرفة أسباب ترك الخدمة وتلافيها في المستقبل

## تحديد الفائض أو العجز من العمالة

- تأتي هذه الخطوة نتيجة المقارنة بين الخطوتين السابقتين، وهي تهتم بتحديد حاصل طرح عدد العمالة المعروضة من العدد المطلوب، وعندما يكون ناتج الطرح موجب، فإن هذا معناه وجود عجز في العمالة، أما لو كان ناتج الطرح سالب، فإن هذا معناه وجود فائض في العمالة، وتتطلب كل حالة من حالتها الفائض والعجز إتباع أساليب معينة في التعامل معها، وتتوقف تلك الأساليب على ظروف العرض والطلب على العمالة في السوق الذي تعمل فيه المنظمة .



## كيفية التعامل مع الفائض :

يتوقف الأسلوب المناسب للتعامل مع الفائض على ظروف سوق العمل، فالأساليب التي تتبع في حالة ندرة العمالة تختلف عن تلك الأساليب التي تتبع في حالة وفرة العمالة كما يلي:

**أ/ إذا كان الطلب يزيد عن العرض في سوق العمل، ففي هذه الحالة قد تقوم الشركة بإتباع أحد الأساليب التالية**

### **1) إعادة تأهيل هذه النوعية من العمالة:**

وذلك للقيام بأعمال أخرى قد تحتاجها الشركة مستقبلاً، ويمكن أن يتم ذلك من خلال التدريب التحويلي، ويفضل أن يتم تدريب العمالة على أعمال أو مهن تتميز بأن معدلات ترك الخدمة بها عالية.

### **2) الاحتفاظ بالعمالة لمواجهة حالات ترك الخدمة:**

ويتبع هذا الأسلوب خاصة عندما يكون فائض العمالة في أعمال أو مهن تتسم بالندرة ، حيث تقوم المنظمة باستبقاء هؤلاء العاملين في وظائفهم مع إعادة توزيع عبء العمل عليهم ليقوموا بأعباء عمل أقل ، أو إسناد أعمال أخرى إليهم على أن تكون ذات صلة بعملهم الأصلي، وتقوم المنظمة في هذه الحالة بتحمل تكلفة الاحتفاظ بهذه العمالة بهدف إحلالها محل حالات ترك الخدمة .

**ب/ إذا كان العرض يزيد عن الطلب في سوق العمل، ففي هذه الحالة يفضل أن تقوم المنظمة بالتخلص من فائض العمالة لديها، ويمكن أن يتم ذلك بإتباع أحد الأساليب التالية**

### **(1) التقاعد:**

حيث يتم تطبيق قاعدة عدم الإحلال للعمالة المتقاعدة، وإذا كانت حالات التقاعد في وظائف نادرة فيتم التعويض من داخل المنظمة من خلال التدريب التحويلي أو إعادة التأهيل.

### **(2) تشجيع التقاعد المبكر:**

وذلك من خلال دفع مكافأة نهاية خدمة مجزية للمتقاعد، وفي نفس الوقت تقوم الشركة بتحمل الفروق المستحقة للتأمينات الاجتماعية بحيث يحصل العامل على معاشه كاملاً.

### **(3) تعويضات البطالة:**

ويتطلب هذا البديل تعديل بعض التشريعات المتعلقة بإعانة البطالة، بحيث يحصل العامل على التعويض الذي يمكنه من ممارسة عمل خاص به.

#### 4) التدريب وإعادة التدريب:

ويعتمد هذا الأسلوب على حصر أعداد ونوعيات فائض العمالة ، وحصر الوظائف التي تتميز بمعدلات ترك عالية ، مع توجيه التدريب إلى تلك الوظائف ، ويمكن أن يتم تدريب فائض العمالة على القيام بمثل هذه الأعمال من خلال التدريب التحويلي ورفع مهارات العاملين بما يمكنهم من القيام بتلك الأعمال الجديدة مع إعطائهم حافزاً للتدريب .

#### 5) إيجاد فرص عمل بديلة:

يمكن أن يتم هذا الأسلوب بين المنظمات التي تمارس أنشطة متشابهة، بحيث يتم نقل العمالة من المنظمات التي بها فائض إلى المنظمات التي بها عجز، مع إعطاء العمال بعض المزايا نتيجة انتقالهم لمنظمة جديدة والحفاظ على حقوقهم التأمينية.

## الاستقطاب: استقطاب واختيار الموارد البشرية

يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملئ الوظائف الشاغرة بالمنظمة .

### مصادر الاستقطاب

تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية، ونعرض فيما يلي تلك المصادر بنوع من التفصيل:

#### • أولاً: المصادر الداخلية:

يقصد بالمصادر الداخلية للاستقطاب الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حالة الوظائف الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوافر خارج المنظمة، ومن أهم هذه المصادر

## 1/الترقية:

- ويلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية ، حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا :
- تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية.
  - ب- رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي، وأن منظماتهم توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل.
  - ج- يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج لتدريب.

## 2/النقل الوظيفي:

ويكون هذا مصدرًا للعمالة عندما تكون سياسات الشركة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها ، وأيضًا عندما لا تتوافر تلك الخبرات في سوق العمل الخارجي

### 3/مخزون المهارات:

ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصوّر كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمهارات، والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن متوافر فيهم تلك المهارات والقدرات، ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية .

### 4/الإعلان الداخلي:

عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا ، فإنه يكون من المفيد نشر حاجاتها بلوحات الإعلانات في الشركة التي يقرأها العاملون بالشركة ، وينشرون تلك الأخبار خارج الشركة في محيط الأصدقاء والأسرة ، حيث يتقدّم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها

## 5/ عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:

عندما تكون لدى الشركة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة، فقد يطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوافر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة، وإغرائهم بالالتحاق بالعمل في الشركة.



•ثانيًا: المصادر الخارجية:

1/التقدم المباشر للمنظمة.

2/الإعلان.

3/وكالات ومكاتب التوظيف: ويوجد نوعان من وكالات ومكاتب التوظيف:

**الأول:**

وكالات أو مكاتب عامة: وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها، ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل.

## الثاني:

**المكاتب الخاصة:** ويديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضًا.

4/المدارس والجامعات.

5/النقابات العمالية:

ويبرز أهمية دور النقابات العمالية في الدول الرأسمالية كمصدر للموارد البشرية، خاصة في المستويات الدنيا من الوظائف، حيث تتحكم هذه النقابات في العروض من العمالة في مهنة ما عن طريق:

فرض برامج التلمذة الصناعية على أعضائها.

الاتفاق بين النقابة وأصحاب الأعمال على أن يتم التعيين من بين أعضاء النقابة فقط.

ويوفر هذا المصدر إجراءات البحث عن الموارد البشرية ، حيث تلتزم النقابة بصلاحيته العامل والتزامه .

6/المنظمات المهنية.

7/الخدمة العسكرية.

8/الأخذ بآراء الخبراء وأساتذة الجامعة

## ما هي معايير الاختيار؟

تعتبر معايير الاختيار عن تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين أو بنسبة معينة، وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف.

ونستعرض فيما يلي هذه المعايير:

أولاً: مستوى التعليم.

**تابع ما هي معايير الاختيار:**

ثانياً: الخبرة السابقة.

ثالثاً: الصفات البدنية .

رابعاً: الصفات الشخصية .

خامساً: المعرفة السابقة للشخص .

**إجراءات الاختيار**

تتطلب عملية الاختيار القيام بإجراءات أو خطوات معينة حتى يتم اتخاذ قرار باختيار أحد المرشحين ، ويمكن توضيح هذه الإجراءات و الخطوات فيما يلي :

أولاً: المقابلة المبدئية

ثانياً : طلب التوظيف

ثالثاً: الاختبارات

تلعب الاختبارات دوراً هاماً في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلاً ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها في الحكم على صلاحية الفرد للوظيفة وهناك أنواع عديدة من الاختبارات التي تستخدم في تحديد احتمال صلاحية الفرد لشغل الوظيفة،  
**ومن أهمها:**

### 1/الاختبارات النفسية الشخصية:

وتهدف إلى قياس مجموعة من الخصائص والتصرفات التي تميز الفرد عن غيره، ومن أهم الخصائص الاتزان الانفعالي، العلاقات الاجتماعية، الميول، القيم، الدوافع.

## 2/ اختبار القدرات الذهنية:

ويقاس المعارف، المهارات، والاستعدادات الذهنية للفرد مثل الفهم اللغوي والفهم العددي، سرعة الإدراك، التصور البصري، الطاقة الكلامية، الاستنباط.

## 3/ اختبارات الأداء:

تتميز هذه الاختبارات بقدراتها العالية على التنبؤ بنجاح الفرد في وظائف معينة أكثر من غيرها من الاختبارات الأخرى، وقد يكون الأمر سهلاً في تصميم اختبارات أداء وظيفي لبعض المهن ، على الأخص الحرفي والفني منها كالسائق وعامل الصيانة، ويزداد الأمر صعوبة في الأعمال الفنية والتخصصية مثل أخصائي حسابات وتكاليف وأخصائي مخازن وأخصائي شؤون الأفراد

#### 4/اختبارات سرعة الاستجابة:

تشير هذه الاختبارات إلى سرعة رد الفعل التي يقوم بها الفرد في استجابة لظهور مثير معين، أو للأسئلة التي تلقى عليه.

#### 5/اختبارات القيم والاتجاهات:

تستخدم هذه الاختبارات لقياس أو لكشف عن الاتجاهات النفسية لدى الفرد ومن أهمها اختبار الأمانة واختبار قيم العمل.

**بغض النظر عن نوع الاختبار، فإن الاختبار الجيد هو الاختبار الذي يحقق الغرض من استخدامه، أي أن جودة الاختبار تقاس بمدى قدرته على قياس الخصائص والصفات المطلوبة قياسها ولكي نحكم على جودة الاختبار فهناك معايير ينبغي التأكد منها وهي:**

- التأكد من ثبات الاختبار وإمكانية الاعتماد عليه
- التأكد من صدق الاختبار في قياس ما هو مطلوب.
- التأكد من تطبيق الاختبار في أماكن أخرى .
- التأكد من وجود بيانات معيارية تساعد على تفسير نتائج الاختبار .
- التأكد من عدم تحيز الاختبار لفئات من الأفراد دون الآخرين.

## استقطاب واختيار الموارد البشرية

### رابعاً: المقابلات

بعد إجراء الاختبارات يتم تصفية المتقدمين واستبعاد الأفراد الذين حصلوا على دون المستوى المرغوب أما الأفراد الذين حصلوا على أعلى الدرجات فهم الأفراد الذين يسمح لهم بحضور المقابلات الشخصية. والغرض الأساسي للمقابلات هو الحكم عن قرب على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة واختيار أكثرهم تطابقاً لشروط شغل الوظيفة. وتتميز المقابلات كوسيلة من وسائل الاختيار بأنها توفر فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم وصاحب العمل أو من يمثله، حيث يتم اكتشاف بعض الصفات في المقابلات التي قد لا يمكن اكتشافها في المراحل السابقة كما أنها تتضمن أيضاً قدرة كل من طرفي المقابلة على إقناع الطرف الثاني بوجهة نظره



## أنواع المقابلات:

يمكن تقسيم مقابلات الاختيار إلى الأنواع التالية :

### 1/المقابلات الفردية ( فرد لفرء )

تتم المقابلة في هذا النوع من المقابلات بين طرفين، الأول يمثل المنظمة، وقد يكون مدير الموارد البشرية أو أخصائي الموارد البشرية أو المدير التنفيذي، أما الطرف الثاني فهو طالب الوظيفة، ويمتاز هذا النوع من المقابلات بأنه يضمن تفاعلا كبيرا بين طرفي المقابلة

## 2 / المقابلات الجماعية:

وقد تأخذ هذه المقابلات أحد الأشكال التالية:

### أ - ممثل المنظمة مع فردين أو أكثر:

ويقوم ممثل المنظمة هنا بطرح السؤال، والحصول على أكثر من إجابة من طالبي الوظيفة، كما يقوم أيضا بتقييم الإجابات ومقارنتها ببعضها البعض، ويمتاز هذا النوع من المقابلات بأنه يسمح بتقييم كل متقدم مقارنة بالمتقدمين الآخرين.

### ب - أكثر من ممثل للمنظمة مع متقدم واحد للوظيفة :

ويمثل المنظمة هنا أكثر من طرف مثل مدير الموارد البشرية والمدير المختص وأحد الأخصائيين في الموارد البشرية وربما المشرف أو الرئيس المباشر للوظيفة المطلوب شغلها وهذا النوع من المقابلات يسمح بتقييم إجابات المتقدم للوظيفة من أكثر من طرف، ويكون لكل منهم تقييمه المبني على وجهة نظره مما يعطي حكما أكثر شمولاً عن المتقدم

### ج - أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من متقدم للوظيفة:

وفي هذا النوع من المقابلات يكون هناك أكثر من طرف من المنظمة وأكثر من متقدم للوظيفة في نفس الوقت ويسمح هذا النوع من المقابلات بتقييم المتقدمين للوظيفة مقارنة ببعضهم البعض وذلك من خلال أكثر من تقييم وذلك يجعل عملية التقييم أكثر واقعية وإحداث نوع من التكامل في الحكم على المتقدمين .

### 3/ المقابلات المخططة (الموجهة):

يتم في هذا النوع من المقابلات تخطيط الأسئلة قبل بداية المقابلة، ويتم مراعاة التسلسل المنطقي في إلقاء الأسئلة، وتتصف هذه المقابلات بدرجة عالية من المصداقية، لكنها لا تسمح في نفس الوقت بالتفاعل المشترك بين كل من مدير المقابلة والمتقدمين للوظيفة.

#### 4- المقابلات غير المخططة (غير الموجهة):

في هذا النوع من المقابلات لا يكون هناك تحديد مسبق للأسئلة ولكن يمكن تحديد المجالات أو المواضيع التي ستطرح في المقابلة بشكل عام، على أن يتم توجيه الحديث أثناء المقابلة حسب التفاعل الذي يتم بين مدير المقابلة والمتقدم للوظيفة، ويأخذ الحوار شكلا وديا في هذا النوع من المقابلات.

وإذا كانت هذه المقابلات تسمح بالتفاعل المشترك بين طرفيها، إلا أن درجة مصداقيتها لا تكون عالية بالمقارنة بالمقابلات المخططة، كما أن هذه المقابلات تحتاج إلى مهارات عالية في إدارتها لكي يتم الكشف عن كل المعلومات المطلوب معرفتها عن المتقدم وتقييم إجابته على الأسئلة .

خامسا: مراجعة التوصيات والمزكين

سادسا: الكشف الطبي.\*

## تصميم نظام الأجور

**ماهية الأجور :**

الأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد.

وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر يحسن التفريق بينها، ومن أهم المفاهيم

والمصطلحات المرتبطة بالأجور ما يلي :

**1- المرتب:** هو ما يحصل عليه الموظف ويصرف له شهرياً في الغالب.

**2- الأجر:** هو ما يحصل عليه العامل ويصرف يومياً أو أسبوعياً.

إلا أن التفرقة بين المرتب والأجر قد اختفت تقريباً ، وأصبح اللفظين

مترادفين ، وان كليهما هو مقابل لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد .

**3- إجمالي الأجر:** هو ما يستحقه الفرد من اجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أي استقطاعات.

**4- صافي الأجر:** هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستقطاعات أي هو الأجر الذي يستلمه الفرد في يده. وتتمثل الاستقطاعات التي تخصم من الأجر في الضرائب ونصيب الفرد من التأمينات المختلفة.

**5- الأجر النقدي:** هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد.

**6- الأجر العيني:** هو مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد، ومن أمثلتها الرعاية الطبية، العلاج، المواصلات، السكن، الملابس، وجبات الطعام، أثناء العمل. وبرغم من أنها تأخذ الشكل غير المادي في تقديمها إلا أن تكلفتها يمكن حسابها ضمن ميزانية أو موازنة الأجور.

## أهمية الأجور:

هل الأجور مهمة؟ بالطبع نعم ، فالأجور ذات أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة .

وتتمثل أهمية الأجور على مستوى الفرد في أنها الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه، أو لشعوره بالأمان، أو للاندماج في العلاقات الاجتماعية، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.

أما على مستوى الشركة فإن الأجر ذو أهمية بالغة لأنه يؤدي الوظائف التالية:

- 1- الأجر هو وسيلة الشركة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.
- 2- الأجر هو وسيلة الشركة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بها .
- 3- الأجر هو المقابل العادل للعمل ، وهو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين

## • خطوات تصميم نظام الأجور

الخطوة الأولى: التمهيد لتصميم النظام.

الخطوة الثانية: اختيار طريقة تقييم الوظائف.

الخطوة الثالثة: وضع ملامح خطة التقييم.

الخطوة الرابعة: التقييم الفعلي للوظائف.

الخطوة الخامسة: تحديد عدد الدرجات.

الخطوة السادسة: تسعير الدرجات .

الخطوة السابعة: إدارة نظام الأجور.



# تصميم نظام الأجور

## طرق تقييم الوظائف :

يعتبر تقييم الوظائف بمثابة الوسيلة التي يتم من خلالها تحديد القيمة النسبية للوظيفة، وذلك بالمقارنة بباقي الوظائف داخل المنظمة، وعلية فإن تقييم الوظائف يحقق التناسق الداخلي بين الوظائف محل التقييم، وذلك لأنه يحدد قيمتها النسبية إلى بعضها البعض، ويمكن تصنيف طرق تقييم الوظائف إلى :

### \*طرق غير كمية:

تضم طريقتي: الترتيب والدرجات.

### \*طرق كمية :

تضم طريقتي: مقارنة العوامل و النقاط.

وسوف نوضح طبيعة كل من هذه الطرق بشيء من التفصيل.

**أولاً: طريقة الترتيب:**

وهي من أبسط طرق تقييم الوظائف، وتعتمد على مقارنة الوظيفة ككل بالوظائف الأخرى محل التقييم وتحديد ترتيبها بالنسبة له.

**وهناك طريقتان للترتيب:**

**1- الترتيب البسيط.**

**2- الترتيب على أساس المقارنة الزوجية .**

وإذا كانت أهم مزايا طريقتي الترتيب البساطة، فهناك مزايا أخرى منها:

- سهولة الفهم.

- قلة الوقت المستغرق في التقييم .

إلا أن كل ذلك يأتي على حساب مدى دقة التقييم، وترجع عدم دقة التقييم إلى أن التقييم لكل وظيفة يتم ككل دون الاستناد إلى معايير تفصيلية.

**ثانياً : طريقة الدرجات :**

وتعتمد هذه الطريقة على إنشاء عد درجات لكل مجموعة وظيفية، ثم يتم توزيع الوظائف المختلفة داخل كل مجموعة وظيفية على الدرجات المختلفة.

وتعتبر هذه الطريقة أكثر دقة من طريقة الترتيب، وذلك لأنه تم وضع معيار للتقييم وهو وجود درجات ووصف لهذه الدرجات إلا أن ما يعيب هذه الطريقة هو اعتمادها على التقييم العام للوظيفة، كما انه قد يصعب مقارنة وصف الوظيفة بوصف الدرجات وبالتالي يصعب تحديد الدرجة المناسبة

### ثالثاً: طريقة مقارنة العوامل:

يقصد بهذه الطريقة إن قيمة الوظيفة تتحدد بمقارنة الوظائف ببعضها على أساس عوامل تقييم معينه.

ومن مزايا هذه الطريقة أن المقياس المستخدم وهو خريطة عوامل التقييم مأخوذ من هيكل الوظائف والأجور داخل الشركة، كما أن التقييم يتم بوحدات الأجور مباشرة، مما يجعل عملية التقييم واقعية ومباشرة، إلا أن ما يعيبها هو اعتمادها على التقدير الشخصي للقائمين بالتقييم.

### رابعاً : طريقة النقط:

تعتمد هذه الطريقة على استخدام النقط كوسيلة للتقييم بدل من فئات الأجور كما في طريقة مقارنة العوامل ، وهي بالإضافة إلى ذلك أكثر دقة ، وتعد أكثر وسائل تقييم الوظائف استخداماً وشيوعاً بين الشركات.

## تصميم نظام الأجور

### إدارة نظام الأجور:

تحت هذا العنوان يتم معالجة بعض القضايا والمشاكل المترتبة على عملية تقييم الوظائف كما يتم معالجة قضايا خاصة بتسعير نظام الأجر وصيانتته وإضفاء المرونة عليه وفقاً للتغيرات التي تحدث في الشركة والصناعة والمجتمع وفيما يلي أهم القضايا الخاصة بإدارة نظام الأجور:

معالجة الوظائف الخارجية عن خط الاتجاه العام للأجر يشير خط الاتجاه العام للأجر إلى خط يوضح المتوسط العام لقيمة الأجور باختلاف قيمتها وأهميتها النسبية إلا أن الوضع الفعلي قد يبين وجود بعض الوظائف التي تخرج بشكل واضح عن خط الاتجاه العام للأجر أي أن هذه الوظائف تأخذ أجراً حالياً أعلى كثيراً من قيمتها أو تأخذ أجراً حالياً أقل كثيراً من قيمتها فما العمل في مثل هذه الحالات؟ الإجابة على السؤال السابق تنحصر في حالتين

### أ- حالة وظيفة أجرها أعلى من قيمتها:

أي أن الأجر الحالي مبالغ فيه لان أهمية وقيمة الوظيفة اقل والبدايل المتاحة للحل هي:

إما تخفيض الأجر الحالي ويعاب على ذلك استياء العاملين المتضررين من هذا القرار. أو تجميد الأجر الحالي، ويعنى هذا عدم رفع اجر العاملين في هذه الوظيفة وتجميد علاواتهم أو أي مستحقات إضافية ( جزء منها أو كلها ) لفترة معينة من الزمن وذلك حتى تتساوى قيمة الوظيفة وأهميتها مع أجرها.

### ب- حالة وظيفة أجرها أدنى من قيمتها:

أي أن الأجر الحالي اقل كثيرا من قيمة وأهمية الوظيفة والبدايل المتاحة للحل هي :

إما رفع الأجر مباشرة ويعاب على ذلك إحساس الآخرين (الذين لم ترفع أجور وظائفهم) بعدم الرضا والاستياء.

أو رفع الأجر تدريجيا وبمعدل اكبر من المعدل العادي حتى يصل الأجر بعد فترة إلى ما يعادل قيمته وأهميته النسبية.

## سرية وعلانية الأجور

ما زالت هناك شركات في العالم تفضل أن تكون سياسات الأجور فيها من الأمور السرية.

وهذه الشركات تكون صغيرة الحجم، وهي تعتبر الأجر وما يرتبط به من بنود أخرى من الأمور التي لا يجب أن يطلع عليها إلا الشخص نفسه ورئيسه المباشر ومسئول الأجور.

وهذه الشركات تعتبر إفشاء هذه المعلومات من الأمور التي يعاقب عليها. أما في الشركات كبيرة الحجم والمنظمات الحكومية فغالبا ما تكون العلانية في الأجور هي المتبعة.

وإذا أردنا أن نعقد مقارنه بين أيهم أفضل:

السرية أم العلانية في الأجور فان نتائج البحوث قد حسمت الأمر لصالح العلانية، حيث أنها تؤدي إلى مزيد من الرضا، إلا أن ذلك مشروط بان توفر الشركات معلومات كاملة وواضحة ومفهومة عن الأجور وملحقاتها وطريقة حسابها.

## الحوافز والمزايا والخدمات

### مقدمة :

إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها !  
فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء. أما المزايا فهي العائد الذي يحصل عليه الفرد باعتباره عضواً في المنظمة التي يعمل بها وكما ترى أن لكل من هذه الأجزاء معنى مختلف ودور هام في المنظمة.

• دور مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الحوافز والمزايا والخدمات :

يلعب كل من مدير إدارة الموارد البشرية والمدراء التنفيذيون في المنظمة أدوار مختلفة بالنسبة لكل من نظام الحوافز ونظام المزايا والخدمات .

ويلعب مدير إدارة الموارد البشرية الدور الأساسي والأهم في كل مما يلي :

1- تصميم أنظمة حوافز ومزايا وخدمات العاملين.



- 1- تصميم أنظمة حوافز ومزايا وخدمات العاملين.
- 2- حساب مستحقات العاملين من الحوافز والمزايا والخدمات.
- 3- مساعدة العاملين في تقديم المزايا والخدمات إليهم.
- 4- الرد على تساؤلات العاملين فيما يخص الحوافز والمزايا والخدمات.
- 5- التنسيق بين كافة الجهات لضمان إدارة سليمة لأنظمه الحوافز والمزايا والخدمات.

أما أدوار المديرين التنفيذيين فيما يخص أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات  
فتتمثل فيما يلي :

- 1- المساعدة في تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات.
- 2- الاحتفاظ ببعض السجلات التي تحدد أحقية العاملين في الحوافز والمزايا والخدمات.
- 3- إثارة حماس العاملين للحصول على المزيد من الحوافز .
- 4- المساعدة في الرد على بعض التساؤلات في الحوافز والمزايا والخدمات .
- 5- التعاون مع إدارة الموارد البشرية بمدتها بالمعلومات اللازمة لإدارة أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات .

# التحفيز

## الحوافز لماذا؟

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:

- 1- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج ، جودة إنتاج، مبيعات، أرباح .
- 2- تخفيض الفاقد في العمل مثل تخفيض التكاليف، تخفيض كميات الخامات، تخفيض الفاقد في الموارد البشرية وأي موارد أخرى.
- 3- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص التقدير والاحترام والشعور بالمكانة .
- 4- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة.
- 5- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء.
- 6- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن .
- 7- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع .

❖ ما هي أنواع نظم الحوافز؟

❖ بمزاوجة هذين التصنيفين يمكن التوصل إلى التصنيف التالي الذي نوضحه تفصيلاً:

● أ- حوافز العمال وتنقسم إلى:

● 1/ الحوافز بقطعه

● 2/ حوافز الوقت

## ب- حوافز التخصصين والإداريين:

ولدينا عدة أنواع من حوافز التخصصين والإداريين وهي:

### 1/ العمولة:

ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف الباعة والمحصلين ، (على الأخص محصلين الديون) حيث يحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الصفقات والمبيعات التي تحققها أو حيث المحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها.

### 2/ العلاوة:

ويجب التفرقة بين عدة أنواع من العلاوات من أهمها:

علاوة الكفاءة.

علاوة الأقدمية.

العلاوة الاستثنائية

## علاوة الكفاءة:

هي عبارة عن زيادة في الأجر أو في المرتب بناء على إنتاجية الفرد في عمله، وهي تمنح بعد فترة عام تقريبا وحين يثبت الفرد أن إنتاجية عالية.

## إما علاوة الأقدمية:

هي تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة وتعبيراً عن إخلاصه لمدة عام.

## و العلاوة الاستثنائية:

تمنح بسبب وجود أداء ومجهود متميز وربما خارق يستلزم التعويض الاستثنائي ، وكل العلاوات تتميز بأن تأثيرها تراكمي أي انه ،حين يحصل عليها الفرد تصبح حقا مكتسبه له وتضاف إلى عوائد المستقبل .

### 3/ المكافئة.

#### ج- حوافز جماعات العمل :

تستخدم بعض المنظمات حوافز لجماعات العمل ، يتم فيه منح كل المجموعة ( الوحدة أو القسم أو الإدارة أو الفرع ) مبلغ واحد يقسم على أعضاء الجماعة بالتساوي تقريبا ، أي أن كل فرد يحصل على نصيبه من الحافز بناء على إنتاجية الجماعة ككل ويلاحظ أن إنتاجية العمال قد تحسب على أساس الكمية أو الوقت أو لسبب آخر تراه المنظمة.

#### د- الحوافز على مستوى المنظمة ككل:

وهي عبارة عن خطط وحوافز مبنية على الحوافز مبنية لتحفيز العاملين بالمنظمة بناء على الأداء والكفاءة الكلية لها ، وتتمثل أنواع الحوافز على مستوى المنظمة ككل فيما يلي:

المشاركة في الأرباح .

خطط الاقتراحات .

ملكية العاملين لأسهم الشركة.

## شروط النظام الجيد للحوافز

فيما يلي بعض شروط بعض النظام الجيد للحوافز:

### 1/ البساطة:

ويعني هذا أن يكون النظام مختصراً و واضحاً و مفهوماً وذلك في بنوده و صياغته وحساباته.

### 2/ التحديد:

ويقصد به أن يكون أنواع السلوك موضع التحفيز مشروحة ومحددة بوضوح .

### 3/ يمكن تحقيقه :

يجب أن يكون احتمال التوصل إلى وتحقيق التصرفات و السلوك موضع التحفيز أمراً وارداً .

### 4/ يمكن قياسه :

ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات موضع التحفيز في شكل مادي لفشل النظام .



### 5/ معايير للأداء:

ويقصد بذلك أن يتم وضع معايير للأداء و السلوك، أي مؤشرات الإنجاز وتحقيق الأهداف.

### 6/ ربط الحافز بالأداء :

لابد أن يشعر الأفراد بان جهودهم تؤدي إلى الحصول على الحافز ، وان تكون هذه العلاقة مفهومة و واضحة .

### 7/ التفاوت:

لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز وإلا فقدت قيمتها والاختلاف لابد أن يعتمد على مستوى أداء الفرد.

### 8/ العدالة:

يجب أن تتناسب حوافز الفرد إلى أدائه مع حوافز الآخرين إلى أدائهم و عدم تحقيق هذه العدالة يؤدي إلى شعور الفرد بالاستياء .

### 9 / الكفاية:

يجب أن يكون هناك اجر يكفي احتياجات العاملين، ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر. كما يجب أن يضمن النظام الجيد للحوافز دخلا لا يقل عما كان يحصل عليه العامل قبل تطبيقه.

### 10 / السيطرة:

وتعني سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها، والظروف المحيطة، والموارد التي يستخدمونها وذلك حتى يمكن حسابهم على ما يقومون به من أداء.

### 11 / التغطية الكاملة للأداء :

و يعني أن يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية الجودة، تخفيض التكاليف.....الخ.

### 12 / المشاركة:

أن مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيد من اقتناعهم به وتحمسهم له والمحافظة عليه

### 13/ التنوع :

يجب أن تكون الحوافز مختلفة في نوعها، حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات.

### 14/ الجدوى:

يجب أن يكون لنظام الحوافز منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها.

### 15/ الاستقرار والمرونة:

لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يتفهمه العاملون، ولكن إذا استدعى الأمر وجب أن يتم تغييره.

## تقييم الأداء

### الغرض من تقييم الأداء:

تقوم المنظمات باستخدام أنظمة لتقييم أداء العاملين فيها، وذلك لان هذه الأنظمة توفر معلومات مفيدة للمنظمة، وعلى الأخص لإدارة الموارد البشرية، والتي يمكنها استخدام هذه المعلومات لعدة أغراض أهمها ما يلي:

- 1/ تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم، وذلك للمعرفة وتحسين الأداء إلى الأفضل.
- 2/ تحديد زيادات الأجر والمكافآت والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد، وذلك كنوع من المقابل للأداء.
- 3/ تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد، وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى، وربما الاستغناء عنه أن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفته الحالية.

- 4/ التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندھا المنظمة إلى الفرد، وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام.
- 5/ تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.
- 6/ تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه إلى التطوير والتنمية من خلال التدريب.
- 7/ إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمه النهائية.

**من المسئول عن تقييم الأداء:**

يمكن تقييم الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف التالية:

## 1/ الرئيس يقيم مرؤوسيه:

و هي الطريقة الأكثر شيوعا والتي تتماشى مع مبادئ الإدارة، على الأخص مبدأ وحدة الأمر. كما أن هذه الطريقة يمكن دعمها غالبا من خلال قيام الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر باعتماد التقييم. ويجب أن يلاحظ المسؤولية الرئيسية للتقييم هي للرئيس المباشر، وان مسؤولية الرئيس الأعلى هي ضبط وموازنة تقديرات الرؤساء المباشرين ببعضهم البعض، بالإضافة إلى التأكد من إتباعهم للإجراءات والتعليمات بشكل سليم، ولا يجب أن يعني اشتراك الرئيس الأعلى أن يقوم الرئيس المباشر بالتخلي عن عملية التقييم تاركا إياها له.

## 2/ المرؤوسين يقيموا رئيسهم:

تفيد تلك الطريقة في المواقف الحرجة ذات الحساسية العالية، فبعض وحدات الجيش والبوليس والمستشفيات تتطلب قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، إلا أن ذلك نادرا ما يتم في المنظمات ويحوطه الكثير من المشاكل، ومن أهم مشاكل هذه الطريقة أنها تناقض مبادئ الإدارة، على الأخص مبدأ وحدة الأمر ومبدأ تسلسل الرئاسة من أعلى لأسفل، كما أن الرؤساء يحتجون على ذلك، وأيضا يمانع الكثير من المرؤوسين في تقييم رؤسائهم ويعتبرون ذلك أمرا غير مناسب.

## 3/ الزملاء يقيمون بعضهم البعض:

وهذه الطريقة نادرة الاستخدام وما زالت تحت التجريب، وهناك مخاطرة من استخدامها على المستوى التنظيمي الأدنى، لأنها قد تفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل، ويمكن في بعض الأحوال استخدامها في المستويات الإدارية الوسطى، بغرض تحديد الاستعدادات القيادية والإدارية المحتملة لدى قادة ومديري المستقبل.

#### 4/ مجموعة من المُقيمين:

وهي تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك لكل مرؤوس على حده وتفترض هذه الطريقة أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس ولديهم المعلومات الكافية للتقييم وهو أمر غير متوافر بشكل دائم مما قد يحيل عملية التقييم إلى "حصيلة جهل مشترك". لذلك تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بملء نموذج التقييم بمفرده، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد مما يساعد على الموضوعية في تقييم الأداء.



## معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم.

فيما يلي أمثلة للمعايير الممكن استخدامها لتقييم الأداء :

أ/ معايير نواتج الأداء وتشمل :

كمية الأداء.

جودة الأداء.

ب/ معايير سلوكية وتشمل:

معالجة شكاوى العملاء.

إدارة الاجتماعات.

كتابة التقارير.

المواظبة على العمل .

التعاون مع الزملاء .

قيادة المرؤوسين.

## ج/ معايير صفات شخصية وتشمل:

المبادأة .

الانتباه .

الدافعية .

الاتزان الانفعالي .

**وهناك عدة مبادئ يجب مراعاتها عند استخدام معايير تقييم الأداء، وهي:**

**1/ يجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء، ولا يجب الاقتصار على معيار واحد أو عدة معايير قليلة، والسبب في ذلك يرجع إلى أن العاملين يقومون بعدة أنشطة، وعليه يجب أن تعدد المعايير، حتى يمكن تغطية الجوانب المختلفة لأداء الفرد**

**2/ يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان، وأكثر المعايير موضوعية في معايير نواتج الأداء يليها المعايير السلوكية، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية.**

ففي معايير نواتج الأداء يتم التركيز على نواتج أداء المرؤوسين من كمية وجودة معينة ، أما المعايير السلوكية فهي تعتمد على معايير غير مباشرة ، لأنها لا تمس نواتج الأداء ، بل تمس الأسلوب والسلوك الذي تم الاعتماد عليه للتوصل إلى النواتج وأخيرًا يمكن اللجوء إلى بعض المعايير الشخصية ، وذلك حين يتعذر التوصل إلى معايير نواتج الأداء أو المعايير السلوكية ، ومعايير الصفات الشخصية هي أقل المعايير دقة لأنها لا تصف الأداء ، وإنما تصف صفات الشخص القائم بالأداء ، وإنه إذا توافرت به صفات معينة فإن أداءه من المحتمل أن يكون ممتازًا

**3/ يمكن التوصل إلى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية (أو القائم بتصميم قائمة التقييم) بدراسة وتحليل العمل، وذلك للتعرف على جوانب الأداء موضع التقييم.**

**4/ يمكن أن تأخذ المعايير أوزانًا مختلفة، وذلك لكي تعكس تأثيرها وعلاقتها بالأداء فإذا كان المطلوب تقييم أداء عمال الإنتاج من خلال قائمة تقييم تضم عدة معايير، فإن المعايير الهامة قد تضم كمية الإنتاج، الجودة، المواظبة على العمل، التعاون مع الزملاء، المبادرة، والدافعية، والأهم أن هذه المعايير تأخذ في قيمتها مستويات مختلفة من الأهمية النسبية .**

## إخبار الأفراد بنتائج تقييم الأداء

في هذا الجزء سنتعرف على القضايا المرتبطة بإخبار الأفراد بنتائج تقييم الأداء وهي :

### نتائج التقييم بين السرية والعلانية:

تتساءل بعض المنظمات هل من الأفضل إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم ؟ أم عدم إخبارهم بذلك ؟ وهو الأمر الذي يطلق عليه أحياناً علانية أو سرية نتائج التقييم .

تفضل بعض المنظمات سرية تقارير تقييم الأداء وعدم إخبار العاملين بنتيجة التقييم وذلك لعدم خلق مشاكل في علاقات المشرفين بالمرؤوسين وفي علاقات الزملاء ببعضهم وتميل المنظمات العسكرية والأمنية إلى إتباع هذا الأسلوب لما يوفره من مزايا .

إلا أن هناك منظمات أخرى تفضل إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم وذلك لعدة أسباب أهمها:

يود المرؤوس أن يعرف مستوى أدائه ورأي رئيسه المباشر في عمله ويود أن يرتقي بمستوى أدائه في المستقبل بمعرفة مستواه الحالي كما أن العلانية تشجع جو التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل.

هذا ولقد أصبح من الثابت علميا من خلال بحوث الإدارة والسلوك التنظيمي أن علانية نتائج التقييم أفضل من سريتها وتطبيق هذه النتيجة عمليا يتم من خلال إخبار العاملين إما بواسطة إدارة الموارد البشرية أو بواسطة الرئيس المباشر.

## كيف يتم إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم؟

هناك مجموعة من القواعد التي يجب أن يتبعها أي رئيس عند إدارته لمقابلات تقييم الأداء واهم هذه القواعد ما يلي:

الصراحة في تقديم المعلومات عن المرؤوس.

تقديم أكبر قدر ممكن المعلومات إلى المرؤوس كوسيلة للعلم عن مدى تقدمه في الانجاز.

إقناع المرؤوس بالنتيجة وذلك من خلال الأدلة والبراهين الخاصة بالعمل والحسم في إدارة المقابلة .

الديمقراطية ، وذلك من خلال إعطاء الفرصة للمرؤوس للتعبير عن رأيه.

المقابلة هي وسيلة لحل المشاكل وتطوير وتحسين الأداء وهي وسيلة أيضاً إلى تنمية المرؤوس في عمله.

ولزيادة فعالية مقابلات التقييم فإننا نقترح الخطوات التالية للمقابلات:

- 1- يفضل أن تكون مدة المقابلة في حدود 15- 20 دقيقة.
- 2- تبدأ لمقابلة بتحية قصيرة وغير رسمية لامتناس أي مشاعر سيئة أو توتر.
- 3- يتم عرض الجوانب الحسنة أولاً.
- 4- يلي ذلك عرض الجوانب الضعيفة في الأداء التي تحتاج إلى تطوير ويتم ذلك باستخدام أكبر قدر من الأدلة ويراعى عدم استخدام النقد.
- 5- إعطاء فرصة للمرووس أن يشرح وجهة نظره والاستماع له .
- 6- يتم التركيز على تصحيح الأخطاء وأوجه الضعف بتبادل وجهات النظر فيما يجب أن يحدث مستقبلاً.
- 7- تلخيص المقابلة في شكل خطة مستقبلية لتحسين الأداء .



## نصائح في تحسين أنظمة تقييم الأداء :

- 1-يفضل استخدام معايير موضوعيه في تقييم الأداء وهي التي تمس نواتج الأداء ثم السلوك واقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية.
- 2-يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومه ومشروحة للقائمين على استخدامها.
- 3-يجب أن تستند المعايير الموضوعية على دراسة لطبيعة العمل.
- 4-يجب أن تأخذ المعايير أوزانا نسبيه مختلفة استناداً إلى علاقتها بالأداء.
- 5-يفضل استخدام عدة نماذج أو ربما طرق للتقييم وذلك باختلاف الوظائف والمستويات التنظيمية

6- يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طرق ونماذج التقييم المتبعة وان يتدربوا على عدم الوقوع في الأخطاء الشائعة في التقييم مثل التساهل، التشدد، التوسط، التحيز.

7- يفضل أن يشترك أكثر من مستوى رئاسي للتقييم وذلك لإضفاء الجدية والموضوعية والرقابة في عملية التقييم.

8- الاهتمام بشكل وطريقة إخراج نماذج التقييم ووضوح التعليمات والإرشادات وذلك لإضفاء نوع من الاحترام والثقة والفهم للطريقة المستخدمة.

9- يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق والمخطط والمراقب على إجراءات التقييم وان تتعاون مع المديرين المباشرين وترشدهم وتدريبهم على التقييم.

- 10- يفضل أن تكون نتائج التقييم علانية أي أن تعلن لكل مرؤوس ولكنها تحفظ بعد ذلك بشكل سري.**
- 11- يجب أن يمنح العاملون الحق في التظلم من نتيجة التقييم.**
- 12- يجب أن يكافأ الرؤساء الذين يستوفون عمليات التقييم لمرؤوسيهم بشكل كامل وسليم .**
- 13- يجب أن يكون لتقييم الأداء استخدامات واضحة ومحدده ومفيدة وإلا فمن الأفضل عدم استخدامه على الإطلاق.**

## التدريب

تهتم المنظمات بالتدريب لان ما ينفق عليه يمثل استثمار في الموارد البشرية قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية، إما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل.

تعتمد نظرية التدريب او نظرية تطوير وتنمية العاملين على مكونات أساسية وتتمثل هذه المكونات التي هي في حد ذاتها خطوات للتدريب فيما يلي: **(بالترتيب)**

1- تحديد الاحتياجات التدريبية.

2- تصميم برنامج.

3- تنفيذ برنامج التدريب.

4- تقييم برنامج التدريب.

## من المسئول عن نشاط التدريب؟

- يعتبر التدريب مسئولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه أي إدارة الموارد البشرية، المديرين التنفيذيين في مواقع عملهم والأفراد المتدربين الذين يتلقون التدريب
- أ/ مسئوليات إدارة الموارد البشرية:
  1. تصميم نظام متكامل للتدريب.
  2. التنسيق بين كل جهود التدريب بالشركة.
  3. الإعداد لبرنامج التدريب خارج الشركة ومتابعة الداخلي منها
- الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب على مستوى الإدارات والأفراد

1. تقديم الخبرة والمشورة فيما يخص التدريب.
2. التأكد من أن المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي.
3. نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التدريب.

● ب/مسئوليات المديرين التنفيذيين:

- تقديم مهارات ومعلومات للمرؤوسين.
- تحديد الاحتياجات التدريبية لإداراتهم ومرؤوسيهـم

- المشاركة في جهود التدريب والتطوير.
- تنفيذ برامج التدريب داخل الشركة.
- التحدث مع المرؤوسين فيما يخص نصيبهم من خطة التدريب.
- تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية.
- ولا يجب أن ننسى أن أي فرد داخل المنظمة مسئول عن تدريب وتطوير نفسه وعلية أن يتبصر بذاته وان يحدد النقاط التي تحتاج إلى تطوير و يناقشها مع رئيسة المباشر أو مدير التدريب والموارد البشرية وذلك لكي يتعرف على ما يمكن عمله بصدد هذا الأمر.

## تحديد الاحتياجات التدريبية

نتناول في هذا الجزء بعض الموضوعات المرتبطة في تحديد الاحتياجات التدريبية وهي:

أولاً : معنى الحاجة للتدريب

تظهر الحاجة للتدريب بسبب وجود قصور معين في الأداء، ولتوضيح هذه الفكرة فمن المهم أن نتعرف على الاعتبارات التالية:

1/ الأداء المطلوب أو المستهدف.

2/ الأداء الفعلي.

3/ القصور أو العجز في الأداء، وهو يتحقق إذا كان مستوى الأداء المطلوب أو المستهدف يفوق مستوى أداء الفعلي.



و يرجع القصور في الأداء لسببين هما:

- 1/ لا يعرف أو لا يفهم الأفراد طريقة الأداء المطلوب، ويسمى هذا القصور بقصور في المعلومات أو المهارات وهو الأمر الذي يخلق حاجة تدريبية.
- 2/ هناك ما يعوق الأفراد من تنفيذ العمل ، على الرغم من معرفتهم وفهمهم لطريقة الأداء ، ويسمى هذا القصور بقصور في إمكانيات الأداء، ولا يعالج بالتدريب وإنما بتلافي أو السيطرة على الأسباب المؤدية إليه .

**ثانياً : أساليب الحاجة إلى تدريب**

**تحديد الحاجة للتدريب على مستوى الفرد :**

يؤدي القصور في معلومات ومهارات الفرد إلى تحديد حاجة هذا الفرد للتدريب، ويرجع هذا القصور إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية

- 1- **الترقية** : تؤدي الترقية إلى وجود فجوة في القدرات الحالية للفرد ومتطلبات الوظيفة الجديد.
- 2- **النقل** : يؤدي إلى نفس الفجوة الناتجة عن الترقية.
- 3- **تقييم الأداء** : قد يؤدي إلى اكتشاف فرق بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب وفقاً لمعايير التقييم .
- 4- **برامج تخطيط المستقبل الوظيفي** : عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد يمكن التعرف على إذا ما كان هناك قصور في المعلومات والمهارات أم لا.
- 5- **الإدارة بالأهداف** : يؤدي استخدام هذا الأسلوب الإداري إلى التعرف على القصور المحتمل في المعلومات والمهارات من خلال المقارنة بين النتائج الفعلية والمستهدفة .
- 6- **الحوادث** : قد تنتج الحوادث عن القصور في المهارات والمعلومات المرتبطة بالأمن والوقاية والأجهزة، وهو ما يشير إلى احتياجات تدريبية في هذه المجالات

**7- الرقابة على الجودة:** إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة أن السبب في الأخطاء وانخفاض الجودة يرجع إلى أن الأفراد لا يعلمون أسلوب العمل، وجب تدريبهم.

**8- الشكاوى:** إذا كان أسباب الشكاوى من أفراد معينين ترجع إلى نقص في معرفتهم بالعمل ن وجب تدريبهم.

**9- القيام بمهام خاصة:** إذا أسندت مهمة خاصة لأحد الأفراد وجب تدريبه عليها، وذلك إذا كانت قدراته الحالية دون القدرات المطلوبة للمهمة الخاصة.

**10- التناوب الوظيفي:** إذا كان هناك تناوب بين مجموعتين من الأفراد على أكثر من عمل وظيفي ، وجب تدريبهم على هذه الأعمال.

## أساليب التدريب

### 1/ التدريب العملي:

يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب في جماعات التدريب صغير الحجم.

## 2/ تمثيل الأدوار:

يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العملية لها ومبادئها، ثم يعطي المدرب لمجموعه المتدربين مثالا عملياً على أن يقوموا هم بتنفيذه، وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع، وذلك يأخذ مشكلة من هذا الواقع وتدريب الدارسين على مواجهتها وتناسب هذه الطريقة حالات معينة، مثل تدريب الدارسين على كيفية مواجهه العملاء، التدريب على إدارة المقابلات الشخصية التدريب على بيع التدريب على حل المشكلات الجماهير والعلاقات العامة.

### 3/ البريد الوارد:

في محاولة لإبراز الواقع الحكم بصورة واقعية على المتدرب، يتم إعطاء المتدرب ملف مجموعة من الخطابات والمذكرات التي تشابه تلك التي ترد في بريد اليومي، وعلى الدارس أن يحدد التصرف الأنسب لكل بند، ويلاحظ أن هناك حدود لفعالية هذا الأسلوب، ومنها أن الأشخاص والمنظمات المذكورة في التمرين وهمية، كما أن العلاقات بينهم غير حقيقية، مما يجعل الحكم على بنود البريد الوارد عملية صعبة.

#### 4 / المناقشات الجماعية:

عندما يريد المدرب إثارة روح المشاركة والتعاون بين الدارسين ، يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة ، ويمكن للمناقشات الجماعية أن تعود بفائدة عالية لو روعي تناسق تشكيل الجماعة مع تباين خبرتهم، على أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعة وعلى أن تكون الجماعات صغيرة نسبياً (من 4 إلى 6) أفراد ويلعب المدرب دوراً رئيسياً في تلخيص المشاكل والحلول وربط ومجموعات العمل ببعضها.

## 5/ أسلوب العصف الذهني:

يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار والآراء يمكنه أن يحرر الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة ، كما أن وابل الآراء الغزيرة كفيلا بتغطية جوانب الموضوع أو المشكلة التي أثارها المدرب مما يسهل العرض على المدرب ويشجع الثقة في نفوس الدارسين ويحمسهم للتدريب.



## المدرّبون:

لا يجب أن يتبادر للذهن أن هناك قائمة من الصفات النمطية الواجب توافرها في كل المدربين ، حيث تختلف هذه الصفات باختلاف نوع التدريب والهدف وأسلوب التدريب والمحتوى التدريبي وعلى القائمين بتصميم برنامج التدريب أن يأخذوا في الاعتبار هدف برنامج التدريب ومحتواه والدارسين ونوع وأسلوب التدريب قبل أن يقوموا باختيار المدربين .

وعلى الرغم من هذا يمكن القول بأن هناك بعض الصفات العامة التي يفضل توافرها في المدرب الناجح، وهذه الصفات هي :

**1/ المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبي لحلقة البحث أو الدراسة فكلما كان المدرب متخصصاً في مجال الدراسة ولديه الإلمام بالاتجاهات العلمية الحديثة فيه، كلما كان أفضل.**

**2/ القدرة على الاستماع إلى الدارسين، فكثير من المدربين لا يستطيعون مقاومة جاذبية الحديث بالشكل الذي يفقدهم القدرة على سماع الآخرين.**

**3/ القدرة على تشجيع الدارسين على الحديث وإبراز ردود أفعالهم وآرائهم تجاه المادة المقدمة إليهم .**

**4/ القدرة على الرد على التساؤلات والتفاعل مع مشاعر الدارسين والإجابة بصورة بناءة على الأسئلة وتوجيه الحوار .**

**5/ القدرة على حل التعارض والنزاع المحتمل أن يقع في حلقات التدريب، ويتطلب ذلك قدر من المرونة في امتصاص الاتجاهات والآراء المتعارضة والتوفيق بينها.**

**6/ الحيوية والنشاط بما يمكن من جذب انتباه المتدربين.**

**7/ الإلمام بالوسائل التدريبية الحديثة والقدرة على استخدام الأدوات المساعدة في التدريب .**

## تنفيذ برنامج التدريب

يلي مرحلة تصميم برنامج التدريب مرحلة أخرى وهي تنفيذ البرنامج سواء كان هذا البرنامج داخل الشركة أو خارجها ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة هي :

### 1/ الجدول الزمني للبرنامج:

الذي يوضح عدد أيام البرنامج، عدد الجلسات في كل يوم، زمن بداية ونهاية كل جلسة، موعد الراحة، التسجيل، الاختبارات، حفل الختام.

### 2/ قاعات التدريب:

يؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التدريب على فعاليته ، فالطريقة التي تنظم بها المقاعد والمناضد ومكان المدرب لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية مشاركة واستجابة الدارسين في المناقشة .

### 3/ المتابعة اليومية للبرنامج:

يحتاج الأمر من إدارة الموارد البشرية ومدير التدريب أو أخصائي التدريب أن يقوموا بمتابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وعلى مدار أيام البرنامج، وتعني المتابعة التأكد المستمر من أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو موضوع، والتحقق من أن كل الأمور تسير في مجرياتها .

شكرا على إرائكم