

مبادئ إدارة الموارد البشرية



يمكنك أن تأخذ مصانعي وتحرق المباني الخاصة بي ولكن اترك لي الموظفين وسوف أقوم ببناء الأعمال من جديد . (هنري فورد)

إعداد وتجميع

عمر عبده الزغي

بإشراف

إدراك

Edraak.org

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

القدمة:

إنّ طبيعة العمل وبيئة الأعمال تتغير بشكل كبير في كل يوم.

في العقود الماضية، كانت الشركات التي تتمتع بالميزة التنافسية الكبرى هي تلك الشركات التي تُقدّم أفضل المنتجات أو أحدث التقنيات أو الأكبر من حيث رأس المال. ولكن الآن، الأمر الوحيد الذي من شأنه أن يُعزز من ميزة شركة ما هو مستوى الأشخاص العاملين لديها. حيث يكمن النجاح الدائم في العمل والميزة الاستراتيجية الحقيقية في تلك الشركات الأقدر على استقطاب وتنمية والحفاظ على المواهب البشرية اللامعة في سوق العمل. إلا أن إدارة القوى العاملة في الشركة والعلاقة المتجددة ما بين الموظف وصاحب العمل، عادةً ما تكون المهمة الأصعب والأكثر تعقيداً.

الهدف من هذا المساق هو فهم المبادئ الأساسية لإدارة الموارد البشرية في شركات العصر الحديث لإطلاق ميزتها التنافسية. وفهم أكبر لكيفية قيام الشركات بتوظيف ومكافأة وتحفيز واستخدام وإدارة العاملين لديها بفعالية. بالإضافة إلى تقديم إطار مفاهيم بسيط حول الوظائف والأدوار في إدارة الموارد البشرية، سيعمل المساق على تقديم ممارسات وأساليب رئيسية لك تتعلق بالتخطيط للموارد البشرية وتحليل الوظائف وتصميمها، والتعيين والاختيار والتدريب والتطوير، وإدارة الأداء وأخيراً المكافآت والأجور.

الحاضرة الثانية: مهام ادارة الموارد البشرية

سيكون تركيزنا خلال المحاضرة على فهم ماهية إدارة الموارد البشرية بالإضافة لاستكشاف المهام الأساسية لقسم الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة.

لقد تغيرت طبيعة العمل وبيئة الأعمال التجارية بشكل كبير خلال الخمسين سنة الماضية وما تزال وتيرة وتأثير هذا التغيير على المؤسسات مثار للدهشة وغير متوقعة وتشكل تحدي كبير لجميع المعنيين وقدر اجبر تأثير العولمة بالإضافة الى الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا المؤسسات الى تطوير وسائل أكثر كفاءة في العمل من اجل الحفاظ على موطئ قدم في السوق ناهيك عن القدرة التنافسية.

ولتطوير هذه الكفاءة ركزت المؤسسات على التركيز وخلق هياكل بسيطة وأكثر مرونة وانظمة عمل متكاملة تكون أكثر تكيف مع المستقبل ونتيجة لذلك يطلب من الموظفين بذل المزيد من الجهد مقابل القليل والتعامل مع المهام الأكثر تعقيدا حيث يتم التعامل مع هؤلاء الموظفين بصورة غير عادلة الى حد ما من حيث المكافآت وتحقيق التوازن وفقدان الامن الوظيفي كونهم مسؤولين عن ادارة حياتهم المهنية الخاصة ومجموعة هذه العوامل وغيرها اثرت بشك كبير وملحوظ على مستويات الثقة لدى الاشخاص وكيف انها عملت على التوقعات بين الموظف وصاحب العمل في المقابل تبحت المؤسسات عن الموظفين السابقين .

وبساطة هي تريد من الموظفين بذل المزيد من الجهد في عملهم ولكن المشكلة ان القادة لا يمكنهم الانخراط وطلب المزيد وان علاقة العمل القديمة لم تعد صالحة والسبب ان الموظفين يطالبون بتجربة عمل أكثر وهم أكثر دراية وهم

يتوقعون الحصول على المزيد من خلال العمل ويبحثون عن وسائل لتلبية متطلباتهم، فيرغب الناس في فرص عمل هادفة تلبي رغباتهم وتطلعاتهم مما يجعل جزء من المؤسسات التي تتيح لهم التعبير عن أنفسهم بصورة كاملة. هناك معضلة خطيرة تواجهها المؤسسات اليوم في ادارة العمل بين الشركة والموظف لذلك تحتاج الى المرونة والكثير من الجهد .

الشيء الوحيد الذي من شأنه ان يضيف ميزة للشركة هو مستوى الاشخاص العاملين لديها .
الميزة الاستراتيجية تكمن في تلك الشركات الاكثر قدرة على جذب وتطوير والحفاظ على أفضل والمع الكفاءات البشرية .

إدارة الموارد البشرية: نهج استراتيجي متماسك لإدارة موظفي المؤسسة الذين يساهمون بشكل فردي او جماعي بتحقيق اهداف المؤسسة .

يتمثل الهدف العام في ادارة الموارد البشرية في ضمان قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح من خلال موظفيها .
تمتد مراحل مهام ادارة الموارد البشرية خلال مراحل دورة حياة الموظف في الشركة .

مراحل دورة حياة الموظف:

١-التعيين: ويتكون من مهمتين اساسيتين الاولى التخطيط للتعيين (ملئ الوظيفة الشاغرة في المؤسسة)، والثانية الترويج لفرصة العمل (يشمل نشر المتطلبات الوظيفية والاعلان عنها) .

٢-الاختيار: الخطوات المطلوبة هنا (فرز طلبات التعيين، اجراءات ما قبل التوظيف، تقديم عرض عمل)

٣-ادارة ومتابعة الاداء: يشمل مجموعة واسعة من المهام (اجراءات الالتحاق بالعمل، فترة التجربة، وتقييم الاداء، والتعويضات والمزايا، وادارة الاداء والمشكل المتعلقة بالعمل)

٤-اعداد وتدريب الموظفين: وتشمل المهما بهذه المرحلة (اجراءات ضم الموظف، والتدريب الداخلي والخارجي، وتخطيط التنمية الشخصية، وتخطيط التعاقب الوظيفي)

٥-الانتقال المهني: قد يكون طوعي (الترقيات، والانتقالات الداخلية، الاستقالة)

قد يكون اجباري (يتم اخبارهم بأنهم فائضين عن الحاجة، الفصل، التقاعد)

هناك عوامل تتغير من مؤسسة الى أخرى خلال مراحل دورة حياة الموظف مثل روية الشركة وفلسفتها والتوجه الاستراتيجي لها والقيم الأخرى التي يدير من خلال أصحاب العمل الشركة

سنة مهام رئيسية تقسم الموارد البشرية لا غنى عنها من أجل قيادة المؤسسة وهذه المهام تتوافق مع مراحل دورة حياة الموظف وهي كالتالي:

١-تخطيط الموارد البشرية: هناك عدة عناصر تدرج تحت هذه المهمة هي: أولاً عدد الاشخاص المطلوب

تعيينهم ولوظائف المعنية وهل هم جدد ام بدلاء والرواتب والعديد من الجوانب، ثانياً ضمان ان المؤسسة تمتلك الاشخاص المناسبين في الوقت المناسب والمكان المناسب .

٢-التحليل والتصميم الوظيفي: بناء الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتسلسل الصلاحيات والعلاقات والمسؤوليات .

٣-التعيين والاختيار: ايجاد ومطابقة الكفاءات مع المواصفات الوظيفية والمسار الوظيفي المتوفر داخل المؤسسة .

٤-التدريب والتطوير: برامج التدريب وتطوير الكفاءات ذات الصلة بوظائف محددة وقدرات التنمية الشخصية لكل مستوى ضمن المؤسسة .

٥-ادارة الاداء: ضمان ممارسة الموظفين الاداء الذي يعمل على تحقيق الاهداف التنظيمية واستراتيجية المؤسسة .

٦-المكافآت والاجور: وتشمل:

- التعويض المادي بالإضافة للمزايا غير المالية التي يحصل عليها الموظف .

- مكافأة الناس بصورة عادلة ومنصفة ومنسقة وفقاً لقيمة الموظف داخل المؤسسة .

الحاضرة الثالثة: الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية

التمييز بين أنشطة وأدوار الموارد البشرية: دور الفلسفة العامة التي تتبناها الموارد البشرية وهويتها كما يراها

العاملون في المؤسسة.

تغيرت مهنة الموارد البشرية فكانت العلاقة تبادلية مبنية على الاخذ والعطاء وكان دورها الحصول على دور اداري وانضباطي بصورة أكبر وتطبيق القوانين ومكافئتهم.

التركيز على تصميم الافكار المبتكرة والجديدة للموارد البشرية بالنسبة للمهام والانشطة الرئيسية مثل (التوظيف، التعويضات والمكافآت، التعلم والتواصل، التدريب، التعاقد الوظيفي ومجالات اخرى)، وهي متكاملة مع بعضها البعض.

ركز خبراء التنمية البشرية على ان هذه الممارسات تناسب معنا بشكل جيد وتكمل بعضها البعض مما يسمح للموظف تحقيق دورة حياة ناجحة.

شريك تجاري: العمل بشكل استراتيجي مع كبار المدراء التنفيذيين لتحقيق الاهداف التنظيمية المشتركة.

تركز على زيادة الميزة التنافسية الاستراتيجية والمستدامة بشكل كبير.

إطلاق العنان للعاملين والموهوبين: هناك حاجة أكبر لان تكون ادارة الموارد البشرية خالية من العيوب وتكون أكثر ابتكاراً وقادرة على تحويل التطلعات الاستراتيجية للشركة الى افعال وتحقيق نتائج قابلة للقياس.

ادارة الموارد البشرية اليوم على وشك ان تشكل الشركة بأكملها لذا لدى خبراء الموارد البشرية دور شامل فيجب ان يكون لديهم معرفة وافية حول المؤسسة واشكالياتها وتعقيداتها وكذلك القيام بأعمال ناجحة وقيادة ثقافة اداء مرتفع .

يمكنك ان تأخذ مصانعي وتحرق المباني الخاصة بي ولكن اترك لي الموظفين وسوف اقوم ببناء الاعمال من جديد (هنري فورد) .

ولأن الموظفين هم أهم الأصول التي تمتلكها الشركة فإن الطريق التي تدير العلاقة بينك وبين موظفيك والدور الذي تقوم به الموارد البشرية هو الاساس في نجاح او فشل المؤسسة وللقيام بذلك بشكل جيد يتعين على خبراء وقسم الموارد البشرية في المؤسسة دعم تصورات مختلفة حول ما هيتهم وما الدور الذي يمثلونه في الشركة وماهي اهتماماتهم .

كانت هناك العديد من النظريات التي توضح الادوار الرئيسية تتمثل بانه لا بد من النظر الى الموارد البشرية على انها واحدة من النماذج العليا .

نماذج أولريش (شريك الاعمال الاربعة):

١-الشريك الاستراتيجي: يكون تركيز الموارد البشرية على تحويل الاستراتيجية الى نتائج من خلال بناء القدرات الداخلية التي تخلق القيمة، شريك في تطوير وانجاز خطة واستراتيجية عمل المؤسسة الامام بالأمور المالية والحاسبية خفض التكاليف وقياس برامج وعمليات الموارد البشرية الفطنة العامة لإدارة العمل .

٢-عامل التغيير: جميع المؤسسات عرضة للتغيير ويتمثل الدور الرئيسي في تسهيل وقيادة هذا التغيير لتكون جزء منه وسبباً في نجاحه، يجب ان يملك العامل بهذا المجال: المرونة والقدرة على التكيف، فهم ثقافة المؤسسة، معرفة كيفية التعامل مع العقبات، مساعدة الاخرين على استيعاب وقبول التغيير.

٣-بطل الموظفين: تركز المؤسسات على البحث عن صقل كفاءات الموظفين وزيادة قدراتهم على المشاركة والمنافسة والالتزام، الاستماع للموظفين في التعبير عن آرائهم ومخاوفهم، تعزيز ثقافة التواصل المفتوح والصادق.

٤-الخبير الاداري: وهو الدور التقليدي للموارد البشرية ويتمثل بتنفيذ الامور بشكل أفضل وأسرع واقل تكلفة. هناك نقطتين رئيسيتين للتحويل في الدور الاداري الاول زيادة استخدام التكنولوجيا والاستعانة بمصادر خارجية. الموارد البشرية يجب ان تشارك وتكون جزء من استراتيجية العمل وكذلك تنفيذها.

الحاضرة الرابعة: تخطيط الموارد البشرية

قسم الموارد البشرية هو المسؤول عن كافة الأنشطة والعملية للموظف فهو المؤول عن مسيرة الموظف بأكمله.

تقوم الشركات بجلب موظفين جدد لتحقيق هدف معين يجب فهم هذا الهدف ووضع خطة لمعالجة هذه الحاجة من التعيينات الجديدة.

على اي مؤسسة ان تدرك اولاً هذا الهدف وتضع خطة لها .

تخطيط الموارد البشرية هو العملية التي تحدد احتياجات الموظفين في الحاضر والمستقبل بالنسبة للمؤسسة لتحقيق اهدافها، وتربط جميع مهام ادارة الموارد البشرية.

يضمن تخطيط الموارد البشرية ان الاستراتيجية الموارد الخاصة به تتكامل تماماً مع استراتيجيات الاعمال.

خطة الموارد البشرية الاستراتيجية الخاصة بك تتضمن اتخاذ القرارات لدعم التوجهات المستقبلية.

يتمثل الهدف والغرض من تخطيط الموارد البشرية:

١- التأكد من وجود الاشخاص المناسبين ذوي القدرات الصحيحة في الوقت والمكان المناسب.

٢- مواكبة الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والتشريعية والتكنولوجية.

٣- المحافظة على المرونة في حالة الحاجة للتغيير.

الاسئلة الاساسية التي يتوجب الاجابة عليها في تخطيط الموارد البشرية هي:

الى اين ذاهبون؟

كيف ستقومون بتنفيذ الاستراتيجية؟

ماهي المهارات اللازمة؟

يعنى بفرص توظيف الافراد أكثر من التوجهات الكمية التقليدية.

تنطوي على العديد من الممارسات ما يتم انجازه خلال فترة زمنية معينة وتعيين الاشخاص في المكان المناسب، وتقييم العملية الشاملة.

التدفق النموذجي لهذه العملية وهو قائم على عدة خطوات:

الخطوة الاولى: تقييم قدرة الموارد البشرية الحالية:

- تقييم قدرة الموارد البشرية (المعارف والمهارات والقدرات).

- انشاء قائمة المهارات والكفاءات لدى كل موظف وفئات من القدرات والكفاءات اللازمة للنجاح ويتم تقييم مستوى الكفاءة التي يمتلكها كل موظف.

الخطوة الثانية: توقع متطلبات الموارد البشرية: مراعاة الطلب والعرض فالتنبؤ بالطلب للمواهب يتعلق بالتنبؤ بتقدير

حاجتك المستقبلية من الافراد والمهارات في حين ان التنبؤ بالعرض يتطلب استلزام تقدير عدد الاشخاص الذي يلتزم توفرهم من داخل وخارج المؤسسة.

تحديد الطلب الخاص بك من مواهب في المستقبل عليك العودة الى الاهداف التنظيمية وهي متعلقة بالميزانية العامة فمجرد القاء نظرة عليها يمكنك ترجمت اهدافك التنظيمية لكل وظيفة وقسم، والتنبؤ بالطلب يشمل مراقبة اهداف العمل واهداف الموازنة لتحديد احتياجاتك من العاملين ومهاراتهم لتلبية هذه الأهداف لتحديد العرض الخاص بك بمعرفة المواهب المتوفرة خارج مؤسستك وقدرتك في الحصول عليها

الخطوة الثالثة: تحليل الفجوات: ويشمل تحديد عدد الموظفين والمهارات والقدرات المطلوبة في المستقبل بالمقارنة مع الوضع الحالي وتحديد المجالات الرئيسية للعجز التي تحتاج اليها .

هل هناك اي عجز او فائض ؟

ما هي المهارات التي من المرجح ان تحتاج اليها في المستقبل ؟

هل سنكون قادرين على تلبية الاحتياجات من الموارد المتاحة لدينا ؟

اين يمكننا العثور عليها ؟

ماذا يتعين علينا القيام به لتطوير او توسيع قاعدة المهارات لدينا ؟

ما الذي يتوجب علينا القيام به حيال تحديد الاشخاص ذوي الامكانيات وتطوير قدراتهم ؟

كم من الاشخاص لا تتوقع خسارتهم ؟

هل هناك اي خطر ؟

الاجابة على هذه الاسئلة وتحليل النتائج توفر لنا الاساس في استراتيجية التأسيس .

الحاضرة الخامسة: التحليل والتصميم الوظيفي

ما تركز عليه الموارد البشرية هو ضمان الربط بين ما تريد الشركة تحقيقه وما هي الوظائف التي تعرضها الان والوظائف تقع في صميم كل مؤسسة.

توضيح الاهداف العامة للمؤسسة وما تقوم به المؤسسة.

تحديد الانشطة الرئيسية والاشياء التي يجب القيام بها.

تصميم فرص عمل للاستفادة من مهارات وقدرات الموظفين وتزويدهم بمستويات عالية من الدوافع الذاتية.

تحديد الادوار الفردية لكل مهمة ووحدة تنظيمية لتوضيح كيف تساهم في تحقيق الهدف العام.

التحليل الوظيفي: هو الاجراء الذي يتم من خلاله جمع المعلومات وتحديد الواجبات وطبيعة الوظائف وماهية

الاشخاص من حيث المهارات والخبرات التي يتم بموجبها يتم تعيينهم.

الوظيفة: هي مجموعة من الانشطة المحددة او الواجبات التي يتعين القيام بها من قبل شخص لتحقيق غرض معين.

التحليل الوظيفي: هو عملية جمع معلومات حول وظيفة ما بطريقة منهجية ويتم تحليل محتوى كل وظيفة لتحديد

الواجبات الرئيسية والصفات البشرية الواجبة لإنجازها، وهو اجراء تقني اساسي يتم استخدامه لتحديد

المسؤوليات المتعلقة بوظيفة ما.

ان اجراء تحليل وظيفي هو امر مهم لإدارة مشروع تجاري ناجح كما يعتبر نقطة الانطلاق الاساسية التي تعتمد

عليها بقية المهام الاخرى

مقاصد ومنافع التحليل الوظيفي:

التوظيف: استخدام الفئة الصحيحة من الاشخاص في الوظائف المناسبة.

الاختيار: تقديم المواصفات خلال عملية الاختيار وعرض الوظائف.

تقييم الاداء: توفير معايير محددة لتقييم اداء الموظفين بناء عليها.

التدريب: أساس لاستحداث تقييم الاحتياجات التدريبية وضع برامج تدريب مناسبة.

التعويضات: أساس لمقارنة قيمة الوظائف عبر المؤسسة وخلق هيكل الاجور والتعويضات.

يهدف التحليل الوظيفي للإجابة على عدة اسئلة مثل:

لماذا توجد هذه الوظيفة وما هو السياق لذلك؟

ما هو المتوقع اضافته من قبل الموظف؟

ماهي متطلبات الكفاءة؟

ما هو المتوقع ان يعرفه الموظف وما يمكنه القيام به؟

متى يتعين القيام بالوظيفة؟

اين يتعين القيام بها؟

كيف يمكن للموظف القيام بهذه الوظيفة؟

ماهي الأنشطة والمسؤوليات ؟

ما هي معايير الاداء ؟

الاجابة على هذه الاسئلة يتيح لكل معرفة المعارف والمهارات والقدرة والسلوكيات الاخرى التي ينبغي على الموظف امتلاكها من اجل اتمام المهمة بنجاح.

المعرفة: هي مجموعة من الحقائق والمعلومات حول مجال معين، يتم اكتسابها من خلال التعليم النظامي او التدريب او التجارب المختلفة.

المهارة: مكتسبة بالتعليم، الكفاءة الفنية التي تزداد مع الممارسة.

القدرة: إمكانية الانخراط في سلوك معين، الموهبة الطبيعية.

خطوات اجراء التحليل الوظيفي:

الحصول على وثائق توفر معلومات عن الوظيفة والمهام اللازمة.

الحصول على المعلومات الاساسية من المدراء بشأن الغرض العام من الوظيفة.

طرح اسئلة مشابهة على الموظفين الحاليين للتحقق والتأكد من المعلومات.

الاساليب لحصول على الاجراء التحليلي الوظيفي من خلال الاستبيانات والمقابلات وملاحظات الاخرين.

التحليل الوظيفي هو فرصة عظيمة للبدء في تحديد الثغرات في تدفق المؤسسة

الهدف من تصميم الوظائف هو تحسين الرضى الوظيفي والمشاركة وبالتالي تحسين الانتاجية الشاملة والجودة والحد من مشاكل الموظفين .

نموذج خصائص الوظيفة هناك خمسة خصائص وظيفية اساسية لابد من توفرها وكلما توافرت في وظيفة ما كلما كان تحفيز العمل يضمن زيادة في الانتاجية وهي على النحو التالي:

تنوع المهارات

هوية العمل او المهمة (اتمام كامل العمل من البداية الى النهاية)

اهمية العمل او المهمة (وظيفة ذو تأثير مهم)

الاستقلالية (اتخاذ قرارات حول كيفية اداء العمل)

ردود الفعل (حول فعالية الاداء) .

الوصف الوظيفي: وثيقة تتضمن معلومات عن المهام والواجبات والمسؤوليات للوظيفة. ويركز على تحديد المهام

والواجبات والمسؤوليات ويشمل المسمى الوظيفي والموقع الملخص الوظيفي والواجبات والتكنولوجيا والنظم

المستخدمة والاشراف وظروف العمل .

مواصفات الوظيفة او الشخص: يركز على الوظيفة فان مواصفات الوظيفة تعنى بشكل الاكبر بالشخص الذي

سوف يشغل الوظيفة وخصائص مواصفات الوظيفة فهو يركز على تحديد المعارف والمهارات والقدرة والصفات

الشخصية للموظف المثالي .

الحاضرة السادسة: التوظيف

حتى يتمكن قسم الموارد البشرية من توظيف الاشخاص المناسبين فلا بد ان تتماشى خطة التوظيف مع الفهم العام للاستراتيجية الشركة بخصوص ما تريد تحقيقه، وهي تعتبر الخطوة الاولى.

التوظيف: هي العملية الشاملة التي تعنى بجذب واختيار وتوظيف المرشحين المناسبين للوظائف داخل المؤسسة اما بصفة دائمة او مؤقتة.

استراتيجية التوظيف: هي عبارة عن وثيقة مكتوبة تحدد النهج التنظيمي الخاص لإيجاد وتعيين موظفين جدد، واستراتيجيات التوظيف تتضمن:

اهداف التوظيف والخطة لتحقيقها .

ميزانية التوظيف .

واين وكيف ستحصل على الموظفين .

خطوات عملية التوظيف الخاصة بك .

تقلبات وفجوات موسمية في متطلبات التوظيف .

طريقة لقياس نتائج استراتيجية التوظيف الخاصة بك .

التوظيف الداخلي من خلال ترقية، نقل، توصية من أحد الموظفين من دوائر علاقاتهم. هو النهج الأكثر كفاءة من

حيث التكلفة وتوفير نفقات الاعلان للوظائف الشاغرة ومن ناحية الوقت المطلوب لإيجاد وتدريب الموظفين

الجدد .

مراحل عملية التوظيف:

تحديد الدور الرقابي

تحديد مصادر استقطاب الطلبات

فرز وادارة الطلبات

اجراء المقابلات والفحص والاختيار

تقديم العروض والتعاقد مع المرشحين .

تحديد مصادر استقطاب الطلبات: الطرق الأكثر شعبية لاستقطاب المرشحين:

هناك ستة طرق ممكنة لتزويد المرشحين بالشركات التي تقوم بالإعلان خارجياً عن فرص العمل وتشمل: الصحف،

المجلات والمنشورات، مواقع العمل، مواقع التوظيف، وكالات التوظيف، موقع التواصل الاجتماعي .

فرز وادارة الطلبات:

تقليص حجم اجمالي عدد الطلبات الواردة الى قائمة مختصرة للمرشحين الذين ترغب في المضي قدما معهم الى

مرحلة التقييم الأكثر تفصيلاً .

للحاضرة السابعة: الاختيار

الاختيار: عملية جذب واختيار وتوظيف المرشحين المناسبين وموائمة المتقدمين مع الوظائف، وذلك وفق عدة طرق تشمل: المقابلات، مراكز التقييم، الاختبارات.

المقابلة: عبارة عن محادثات مخطط لها بين صاحب العمل والمرشح المحتمل لتقييم المرشح واداءه المتوقع، وهي توفر فرصة ثمينة لتبادل المعلومات مما سيمكن من اتخاذ القرار المناسب مفاده قبول او رفض، المشكلة انها ليست كافية في بعض الاحيان لتقييم المرشح نظراً لأنها قليلة الوقت ولا تغطي النقاط الاساسية مما يترتب عدم وجود تحليل سليم.

هناك ثلاث اسئلة رئيسية يتوجب الاجابة عليها في مرحلة الاختيار:

ماهي المعايير التي سوف يتم استخدامها في اختيار المرشح؟

ما الذي احتاج معرفته أكثر في المقابلة لضمان ان المرشح يستوفي معايير الاختيار الاساسية؟ .

مراكز التقييم: وهي عبارة عن فترات مطولة لتقييم المرشحين ضمن مجموعة بتركيز على تقييم سلوكهم في مواقف مختلفة، خصائصها:

١- تمارين تجسيد مواقف الحياة الحقيقية في العمل: العاب تقمص الادوار، دراسات الحالة، العروض والتمارين المكتوبة، التمارين الجماعية.

٢- الاختبارات الفردية او الجماعية

٣- تقييم العديد من الكفاءات والقيم السلوكية على مدار فترة التدريبات .

٤- من ١٠ إلى ٦ اشخاص

٥- العديد من المقيمين لتعزيز موضوعية التقييم .

الاختبارات: ونعني به القياس العقلي والاختبارات السيكو مترية (النفسية) .

((اختبارات الاختيار))

. اختبارات الذكاء: قدرة المرء على التفكير المجرد والاستدلال .

. اختبارات الشخصية: تقييم شخصية المرشحين لإظهار سلوكهم المحتمل .

. اختبارات القدرة: التفسير العددي واللفظي والحسي او القدرة الميكانيكية .

. اختبارات التحصيل العلمي: قياس المعرفة والقدرات او المهارات التي تعلمها .

التحقق من الجهات المرجعية: التواصل مع صاحب العمل السابق للحصول على معلومات حول سلوكه وادائه في

العمل .

العقد الخطي: هو وسيلة لمنع حدوث اي نزاعات قانونية او تعاقدية ويحدد التوقعات والالتزامات تجاه بعضكم

البعض . ويتخذ اشكال عديدة رسالة او اقتراح او اتفاق رسمي .

للحاضرة الثامنة: الاعداد لاستقبال الموظفين الجدد

هي العملية التي من خلالها يتم تكيف الموظفين الجدد مع الجوانب الاجتماعية والاداء بسرعة وسلاسة ومعرفة المهارات والمعارف والانخراط في المؤسسة.

يتوجب على الموظف: الطاعة، الكفاءة، الصدق، الاخلاص.

يتوجب على صاحب العمل: دفع الرواتب، توفير مكان عمل، التصرف بحسن نية.

العقد القانوني: عبارة عن تمثيل محدود وغير واضح حول واقع علاقة العمل فهو بمثابة تعريف عام للواجبات العامة

العقد النفسي: عبارة عن مجموعة من التوقعات الغير مكتوبة والغير محددة من قبل الموظف وصاحب العمل حول

العلاقة. الأكثر تأثيراً لأنه يبين مشاعر وتوجهات قوية بين الموظفين والتي تشكل وتراقب سلوكهم اليومي.

الانطباعات الاولى مهمة جداً من الضروري ادارة المرحلة الاولى من انضمام الموظف الجديد على نحو فعال والمراحل المتعلقة بدمج الموظف الجديد.

يكون معدل دوران الموظفين منخفضاً كلما شعر الموظفين الجدد بأنهم موضع ترحيب واستعداد كلما كانوا قادرين على المساهمة بإنجاح مهام الشركة.

فوائد برامج استقبال الموظفين الجدد:

تظهر الدراسات الحديثة ان ٢٢% من الموظفين يتركون وظائفهم خلال ٤٥ يوماً الاولى

١-تقليل التكلفة والمتاعب المستقبلية.

٢-زيادة الالتزام والقناعة بالشركة .

٣-بناء العقد النفسي الايجابي وتخفيض سوء الفهم والتناقضات .

٤-تحسين التنشئة الاجتماعية لتكيف الموظفين بسرعة أكبر والاستمتاع بالعمل تقليل القلق .

تمر عملية الاعداد لاستقبال الموظفين الجدد من خلال ٤ مستويات:

الامتثال: إطلاع الموظفين على القواعد واللوائح القانونية والمتعلقة بالسياسات الاساسية للشركة .

التوضيح: دراية بوظائفهم الجديدة وكل التوقعات المرتبطة بالأداء .

الثقافة: القواعد التنظيمية والسلوكيات المقبولة .

التواصل: العلاقات وشبكات المعلومات للعمل بشكل كامل ومتكامل .

هناك عدة اساليب للإعداد لاستقبال الموظفين الجدد تبدأ من اليوم الاول تتضمن في اليوم الاول: (شخص مسؤول عن الموظف الجديد) (رسالة ترحيب لأعلام الشركة بحضور الموظف الجديد) (اعداد وتحضير المكتب الخاص بالموظف الجديد) (طلب بطاقات العمل مسبقاً) (ترتيب لغداء مع فريق العمل) .

بعد نهاية اليوم الاول لاستقبال الموظف الجديد احرص على الحصول على:

- خطة مكتوبة لتحديد الإطار الزمني والمسؤوليات والاهداف والدعم المتاح للموظفين الجدد .
- استخدام الانترنت للتدريب على المحتوى الموحد عن الشركة والمنتجات والعمليات الرئيسية .
- الدورات التدريبية التي مع الادارات ذات الصلة والاشخاص الرئيسيين لتقديم برنامج تدريبي .

مصادر التعلم وجميع المواد للأداء على أكمل وجه.

وضع خطة مدتها ٣٠ و ٦٠ و ٩٠ يوم للحصول على ملاحظات حول الأداء.

مؤشرات نجاح برنامج استقبال الموظفين الجدد:

ثقة الموظف في الاداء الوظيفي

وضوح واستيعاب الموظف الجديد لدوره الوظيفي والتوقعات المترتبة عليه.

التكامل الاجتماعي وبناء علاقات عمل واصدقاء.

المعرفة والتكيف مع ثقافة المؤسسة ومعها.

الحاضرة التاسعة: إدارة الأداء

عملية منهجية لتحسين أداء المؤسسة بأكملها وتشمل قياس مخرجات الأداء مقارنة مع التوقعات والاهداف الاولية المتفق عليها مع جميع الموظفين.

أحد الاغراض الاساسية لإدارة الأداء هو تحقيق الموائمة بين الاداء الفردي والنتائج مع الاهداف التنظيمية والمخطط لها .

كل ما يقوم به الموظفون في العمل يؤدي الى نتائج من شأنها تعزيز تحقيق الاهداف التنظيمية

ما هو متوقع القيام به من جانب جميع الموظفين، المهارات التي من المتوقع ان يمتلكها الموظفين، السلوكيات التي من المتوقع ممارستها من قبلهم .

تقوم عملية إدارة الأداء المحددة جيداً بتحديد التوقعات والتوافق عليها فيما يتعلق بما هو متوقع من كل موظف أن يقوم به، والمهارات المتوقع أن يتمتع بها فضلاً عن السلوكيات المتوقع أن يتحلّى بها .

لا يتعلق الأداء فقط بما يحققه الموظف بل يتعلق أيضاً بكيفية تحقيقه من خلال التركيز على المدخلات

والمخرجات . حتى تتمكن من إدارة الأداء بفاعلية، ينبغي النظر في كل من مدخلات سلوكيات معينة يتحلّى بها الموظف وكذلك مخرجات النتائج نظراً لأن هذا يوفر المعلومات اللازمة لبحث ما ينبغي القيام به على نحو مختلف فيما يتعلق بالمدخلات وذلك لتحسين نتائج المخرجات .

تقييم الاداء: هو الحدث الذي مفاده مراجعة أداء الموظف وينطوي على تقييم رسمي من قبل المدراء .

ادارة الاداء: هي عملية تنطوي على الحوارات المستمرة مع الموظفين بما في ذلك الاستعراض المشترك مقارنة بالأهداف التنظيمية.

الفرق بين إدارة الأداء وتقييم الأداء: إدارة الأداء: هي دورة شاملة من الخطوات والعمليات التي تركز على قياس وتحسين الأداء بمرور الوقت

تقييم الأداء: هو عبارة عن جزء وخطوة واحدة فقط في عملية إدارة الأداء التي تشمل إبلاغ الموظف بالأداء التي تم تقييمه.

العناصر الرئيسية لإدارة الأداء:

١-الأداء: المخرجات الكمية للموظف ويعنى: ما يحققه الموظف وكيف تم تحقيقه، المخرجات والمدخلات.

٢-الحوار بين الموظف والمدير: الحوار المفتوح الذي يشمل التدريب والتوجيه والتحفيز مكافأة الأفراد لأطلاق العنان لإمكاناتهم.

ثلاث مراحل رئيسية: الاتفاق على الاداء والتطوير، ادارة الاداء على مدار العام، مراجعة الاداء.

خطوات المراحل الثلاث:

التخطيط: تحديد الاهداف والكفاءات اللازمة لوظيفة محددة بالتعاون مع الموظف.

تنفيذ الاعمال: قيام الموظف بالأعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف.

المتابعة: المراجعة المستمرة للأداء والتقدم على مدار السنة.

المراجعة: تقييم الاداء من خلال اجتماع مناقشة مع الموظف لتحديد الانجازات والخطوات اللازمة لتطوير الاداء .

تؤدي الادارة الجيدة للأداء الى ما يأتي:

(للموظفين): وضع اهداف وتوقعات واضحة تؤدي الى النجاح، خطط التنمية الواقعية تعزز النمو الشخصي

والمهني، تقديم ردود الفعل المستمرة والتدريب .

(للإدارة): مواءمة أهداف الموظف الفردية مع أهداف الإدارة والمؤسسة للحصول على نتائج أكثر وضوحاً

وتركيزاً، الأساس لخطة التدريب المهارات الفردية وبناء قدرات فريق بالكامل، المحافظة على سير الأداء وتحديد

الثغرات وأوجه القصور بشكل سريع، أطار وهيكل للمدراء لتبادل ردود الفعل واتخاذ قرارات عادلة منطقية .

للحاضرة العاشرة: عملية إدارة الأداء

انها دورة شاملة لإدارة الأداء التنظيمي من خلال الحوارات الجارية مع الموظفين وبالتالي تحليل وقياس الاداء مقارنة بالأهداف فهي تركز على ما هو مطلوب القيام به من قبل الموظفين لتحقيق الغرض من وظائفهم والاستفادة بشكل أكبر من معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم.

ينعقد اجتماع المراجعة الرسمي غالباً مرة أو مرتين في العام وهي الوسيلة التي من خلالها تستطيع عناصر إدارة الأداء الرئيسية من حيث الاتفاق والقياس والتعليقات والحوار أن تتم بفاعلية.

العملية الاولى: الاتفاق على الاداء والتطوير: الهدف نتيجة محددة قابلة للقياس يتطلع اليها شخص او نظام ما الى تحقيقها ضمن أطار زمني.

انواع من الاهداف تشمل: أهداف العمل المستمرة، أهداف قابلة للقياس الكمي، المشاريع، الأهداف السلوكية التي تحدد توقعات السلوك المرغوب.

يتوجب على الأهداف أن تكون محددة وواضحة ومفهومة من قبل جميع الاطراف، قابلة للقياس، قابلة للتحقيق، متوافقة مع اهداف المؤسسة، محددة زمنية.

مناقشة المعيار الثاني (قابلة للقياس)

كيف يمكننا معرفة انه قد تم تحقيق هذا الهدف؟ ويجب ان تكون الاجوبة محددة كأهداف قابلة للقياس.

قياس الأداء من حيث المدخلات: درجة المعرفة والمهارات والسلوكيات التي يمارسها الموظفون.

تخطيط الأداء: الاهداف المراد تحقيقها، كيف سيتم قياسها، الأدلة لتحديد مستويات الكفاءة.

أفضل نهج لإجراء الاجتماعات:

١- اعداد قائمة الأهداف والملاحظات المتفق عليها مسبقاً.

٢- مناقشات موضوعية عن الاداء استناداً الى ادلة واقعية.

٣- ملاحظات بناءة للمساعدة على معرفة كيف بإمكانهم التطور.

٤- تشجيع مساهمة الموظف في تحليل الأداء ليكون مسؤولاً عن القرارات والاتفاقات المبرمة.

٥- اجراء محادثة في اتجاهين باستخدام الاسئلة التفاعلية . ما هو شعورك بانك قد انجزت العمل؟، ماهي نقاط

القوة الخاصة بك؟ ما الذي يعجبك لا يعجبك؟، لماذا تعتقد ان المشروع قد سار بشكل جيد؟، لماذا تعتقد

أنك لم تحقق الهدف المطلوب؟

٦- مناقشة الامور الشخصية للموظف .

٧- أهداف متفق عليها قابلة للقياس وخطة عمل تفصيلية للأشهر والسنة المقبلة.

للحاضرة الحادية عشر: التعلم والتطوير على صعيد المؤسسة

إذا ما رغبة المؤسسة في تطوير ميزة تنافسية لا تضاهي ينبغي عليها تطوير مواردها البشرية وزيادة قدراتها من المعارف والمهارات.

التعلم هو عامل اساسي بالنسبة للمؤسسات التي تريد الحفاظ على بقاءها بحيث يكون التعلم جزء منها، ولضمان تكامله مع بقية العمليات وتضمينه في جميع المواصفات والادوار الوظيفية.

لذلك فان أحد اهم الادوار الرئيسية لقسم الموارد البشرية هو خلق مناخات في المؤسسة لتستثمر امكانيات الموظف بشكل كامل وتعزز الشعور بضرورة المشاركة بحيث يبذل الموظف المزيد من الجهد . وهذا يشمل قدرة الموظف على اكتساب واستخدام مهارات ومعارف جديدة فضلاً عن ثروة الافكار المشتركة غير المستغلة. تعمل المعرفة الفردية للموظف على تسهيل التعلم الإجمالي على صعيد المؤسسة فقط عند تناقله من شخص لآخر والاحتفاظ به داخل المؤسسة.

التعلم على صعيد المؤسسة من شأنه انشاء ثقافة وبنية داخلية لخلق ونقل والاحتفاظ بالمعرفة داخل الشركة.

المعرفة الصريحة وهي المعرفة الموثقة

المعرفة الضمنية وهي المعرفة غير المقتنة وغالباً ما تكون فردية او قائمة على الخبرات.

اساليب تبادل المعرفة:

١- تدوين المعرفة بحيث يمكن استخدامها عبر العديد من السياقات وهي تعتمد على التكنولوجيا بشكل كبير.

٢- تقاسم المعرفة من خلال الناس وخصوصاً الضمنية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالشخص الذي وضعها .

يتم تبادل المعرفة من خلال: انشاء الشبكات والتواصل بين الافراد من خلال: المؤتمرات غير الرسمية، ورش العمل،

جلسات العصف الذهني، النقاشات الفردية .

التركيز على ثقافة التعلم وخلق مناخ ثقة للمناقشة

تعليم بوعي وغير وعي ورسمي وغير رسمي .

إذا كان التعلم قد حدث بالفعل نتيجة لذلك يتم حدوث تغيير في الفكر والسلوك .

التعلم: العملية التي يكتسب الشخص من خلالها المعارف والمهارات والقدرات الجديدة .

التدريب: واحدة من العلاجات والاجراءات المتعددة التي يمكن ان تتخذها المؤسسة لتشجيع التعلم وتحقيق نتائج

جديدة .

اربعة انواع من التعلم:

١-التعلم التعزيزي: استخدام الحوافز الايجابية(مكافآت) او السلبية (عقوبات) لزيادة بعض السلوكيات المرغوبة .

٢-التعلم المعرفي: استيعاب المعلومات في شكل المبادئ والمفاهيم والحقائق ومن ثم تطبيقها .

٣-التعلم التجريبي: يتعلم الافراد من خبراتهم عن طريق التفكير بتلك الخبرات .

٤-التعلم الاجتماعي: التعلم عن طريق الاشخاص لدى تبادلهم للمعرفة والخبرات التعليمية .

النظرية الأكثر شهرة حول دورة التعلم بنظرية كولب التعليمية .

التجربة الملموسة: التعرض لحالة او تجربة ما

الملاحظة المنعكسة: مراجعة والتفكير بما حدث للتو

تشكيل المفاهيم: تفسير الاحداث وفهم العلاقات بينها

التجريب الفعال: ينطوي على تخطيط واختبار وتجريب المفاهيم والافكار

وانت في صدد التعلم فإنك سوف تنتقل من خلال مراحل مختلفة من التجربة والتأمل والتصوير والاختبار او التجريب .

اربعة انماط اساسية للتعلم:

١-المواؤمي: التجربة والخطأ .

٢-التبائي: لجمع المعلومات واستخدام الخيال في حل المشاكل .

٣-التقاربي: القيام بالمهام الفنية وحل المشاكل باستخدام التعلم الخاص بهم .

٤-الاستيعابي: يتعلمون أفضل مع تفسير جيد وواضح بدلاً من فرصة عملية .

ان الوتيرة التي يحدث فيها التعلم تختلف من شخص لآخر فيمتلك الاشخاص منحنيات مختلفة للتعلم وهي الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ مستوى مقبول من الكفاءة ضمن خطوات تدريجية .

الحاضرة الثانية عشر: التدريب والتطوير

التعلم: عملية يكتسب الشخص من خلالها المعارف والمهارات والقدرات الجديدة وبالتالي يحدث التغيير بالفهم والسلوك.

التعليم: شكل من اشكال التعلم وغالباً ما تتم ادارته وتوجيهه من قبل الاخرين.

التدريب: يعنى بالممارسة المنهجية والمخططة لها التي تمنحك المهارات اللازمة للقيام بشيء ما وامتلاك المعرفة النظرية لذلك.

التطوير: عملية طويلة المدى لتهيئة الاشخاص لتولي مسؤوليات أكثر تقدماً وعلى نطاق واسع.

فوائد التدريب الرسمي للموظفين:

استهداف المهارات اللازمة لتلبية احتياجات مؤسستك.

اثبات بانك تقدر وتحترم موظفيك بما يكفي لاستثمار امكانياتهم.

اكتساب مهارات وقدرات جديدة لزيادة مساهمة الموظفين في الاعمال التجارية.

نقل بعض المعارف والمهارات المحددة بسرعة وفعالية الى مجموعات كبيرة من الاشخاص في وقت واحد.

التدريب هو اسلوب منهجي لتعلم مهارات معينة او مجال ممارسة محدد.

العملية المنهجية تلك العملية المخطط لها التي يتم تصميمها لتلبية الاحتياجات التدريبية، وهناك أربع خطوات رئيسية لهذه العملية:

تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية

محتوى واساليب التدريب المطلوبة

تنفيذ التدريب

تقييم برنامج التدريب

١- اجراء تحديد (تحليل) للاحتياجات التدريبية: تحديد المهارات والكفاءات والسلوكيات المحددة التي ترغب في الحصول عليها كنتيجة لهذا التدريب.

يشكل التحليل الدقيق امراً حاسماً لتحديد السبب الحقيقي لانخفاض مستوى الاداء .

متى يكون التدريب هو الحل الصحيح؟

التدريب هو الاجراء الصحيح الذي يجب القيام به عند عدم كفاية امتلاك المعلومات او المهارات التي يحتاجون اليها من اجل النجاح في العمل .

الاهداف التعليمية التي تصف ما سوف يستطيع الموظف القيام به بعد التدريب .

٢-محتوى واساليب التدريب المطلوبة: هناك عدة اساليب اختر واحدة وانتبه على توفر العوامل التالية فيه:

الغرض من التدريب، طبيعة المحتوى الذي تريد تقديمه، اساليب التعلم المفضلة لدى المتدربين، مستوى الخبرة الحالي ولعرفة والمهارات، مستوى التحفيز الحالي للمشاركين تجاه التعلم.

٣-تنفيذ التدريب:

طرق التدريب الاساسية الأكثر شيوعاً واستعمالاً:

المحاضرات: تقديم معلومات نظرية الى مجموعة كبيرة من الاشخاص تحت إطار زمني .

المناقشة: مجموعة صغيرة من الاشخاص للمشاركة بفعالية وايصال افكارهم .

دراسة الحالة: تطبيق المبادئ التي تم تعلمها والتطبيق العملي للنظريات في عالم الاعمال .

تقمص الادوار: حل القضايا الحقيقية التي يمكن ان تحدث في مكان العمل .

ممارسة التمارين ضمن مجموعة: لبناء الفريق وتعزيز ديناميكيات المجموعة .

التعلم الالكتروني: الدورات والالعاب والمنافسة بين الفرق والقراءات الاختبارات الالكترونية .

التدريب الخارجي: مهارات مثل التفكير والتخطيط واتخاذ الاجراءات المناسبة وبناء روابط اقوى .

٤-تقييم برنامج التدريب: الهدف هو معرفة ما إذا استطعت من تنفيذ اهداف التدريب والحصول النهائية التي

خرج بها التدريب وقد حصل الموظفون على المهارات والمعارف التي قمت بتحديدتها في مرحلة تحديد

الاحتياجات .

الحاضرة الثالثة عشر: إدارة المكافآت

كل ما تقدمه المؤسسة الى موظفيها مقابل الجهد الذي يبذلونه في العمل سواء كانت مالية او غير مالية.

ادارة المكافآت: تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات والسياسات لمكافأة الاشخاص بصورة عادلة وبانصاف وبشكل

مستمر وفقاً لقيمتهم داخل المؤسسة.

لا تعنى فقط بالأجور والامتيازات التي يحصل عليها الموظف بل انها تشمل المكافآت غير المالية كالتقدير والتطوير

والترفيه وزيادة مسؤولية العمل.

وتعمل المكافآت على تحقيق عدة اهداف فهي تهدف الى:

زيادة اقبال الشخص على العمل لدى المؤسسة.

رفع مستوى ادائهم في العمل.

استبقاء والمحافظة على الموظفين الجيدين.

تخفيض معدل دوران الموظفين.

اسلوب مجموع المكافآت: انواع مختلفة من المكافآت المالية وغير المالية بطريقة شاملة متكاملة مع استراتيجية

الشركة ككل، تعزيز الرسالة التي تريد ان توصلها لموظفيك.

بشكل عام يجب ان يهدف اسلوبك الى تحقيق الدافعية والالتزام والمشاركة وتطوير موظفيك.

الاهداف والمخرجات الاساسية لإدارة المكافآت الفعالة هي على الشكل التالي:

١. مكافأة الاشخاص عن القيمة التي يضيفونها لنجاح المؤسسة.
٢. مكافأة الافعال الصحيحة حول ما هو مهم من حيث السلوكيات والنتائج للشركة.
٣. المساعدة في استقطاب و اشراك والاحتفاظ بالموظفين الجيدين ذوي الكفاءات العالية.
٤. وضع برامج المكافآت التي تقدر اهمية كل من المكافآت المالية وغير المالية.
٥. توفير العدل والنزاهة يتم قياس النسبية بين الوظائف بموضوعية وتقديم الاجور المتساوية عن العمل ذو القيمة المتساوية.
٦. تطوير الثقافة المعنية بالأداء.

تستخدم الأنواع المختلفة من المكافآت المالية وغير المالية بطريقة شاملة لضمان دمج استراتيجية المكافأة مع استراتيجية الأعمال الكبرى بالإضافة إلى الاستراتيجيات والممارسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية لتقوية الرسالة التي تريد توصيلها إلى الموظفين. وبصفة عامة، ينبغي أن تحقق طريقتك تحفيز الموظفين والتزامهم وارتباطهم وتطويرهم.

جذب موظفين ذوي كفاءات عالية هو فقط أحد الأسباب وراء احتياجك لنظام مكافأة قوي، ولكن الأكثر أهمية هو الحفاظ على تحفيز الموظفين والتزامهم وأداءهم وفقاً للمستوى المطلوب حيث أنك تحتفظ بأفضل الموظفين في السوق.

جميع المكافآت المالية وغير المالية يجب ان تتصف بالنزاهة والاتساق والشفافية.

استراتيجية المكافآت: الاتجاه الذي سوف تنهجه في مكافأة الاشخاص واخبار الموظفين حول ما يمكن الحصول عليه ولماذا .

تستخدم المكافآت في جذب الموظفين وتحفيزهم والاحتفاظ بهم.

المكافآت: المادية - المعنوية

المكافآت المادية: هي التي تعطى للموظفين مقابل العمل الذي يقومون به وتكون ذات طبيعة مالية وهي النهج الرئيسي لجذب وتحفيز الموظفين، وهي تشمل:

المالية وتشمل: الاجر الاساسي، البدلات، الاجر المشروط، المكافآت النقدية، تقاسم الربح، الاسهم.

المزايا المادية وتشمل: المعاشات التقاعدية، التأمين الشخصي والصحي، الاجازات، المساعدات المالية.

المكافآت المعنوية: وهي الامور الغير ملموسة والاساسية والتي تركز على التطوير الشخصي للموظفين وخلق بيئة عمل ايجابية تعزز روابط العلاقة بين الموظف والشركة،

المكافآت المعنوية المباشرة وهي تشمل: ادارة وتقييم الاداء الفعال، فرص التدريب، برامج التطوير الوظيفي .

الهدف الاساسي من المكافآت المعنوية المباشرة هو مواصلة تطوير وبناء ثقة وائتماء الموظف للمؤسسة كونها تستثمر في حياتهم المهنية .

المكافآت المعنوية غير المباشرة: التي تركز على بيئة العمل الكلية مما يخلق ثقافة ومناخ ايجابي لجميع الموظفين وهي مصممة لضمان ان ثقافة الشركة مؤاتية لتمكين الموظفين من تقديم أفضل ما عندهم والانخراط بشكل فاعل .

وتشمل المكافآت المعنوية الامور التالية:

الاعتراف والتقدير .

وظائف مصممة جيداً .

الثقة وتمكين الموظفين .

التوازن بين العمل والحياة .

قيم ايجابية وصادقة .

حرية التعبير .

الحاضرة الرابعة عشر: هيكل الأجور

هيكل الاجور العادل والمنصف العدالة بين موظفيك على اتساق مع الشركات الاخرى

العدالة والنزاهة:

مكافأة الاشخاص بشكل مناسب مقارنة بالآخرين داخل المؤسسة.

قياس التناسبية بين الوظائف بموضوعية.

تقديم الاجر المتساوي عن العمل ذو القيمة المتساوية.

ترتيب الوظائف في التسلسل الهرمي.

تحديد مستويات الاجور ومجال تطويرها.

الاساس الذي تقوم عليه التناسبية وتحقيق المساواة.

تقييم الوظائف:

تحديد الاجر العادل لكل وظيفة.

تحديد القيمة النسبية او حجم الوظائف داخل المؤسسة من اجل تحديد النسبية الداخلية.

التسعير في السوق:

عملية تقييم معدلات الاجور بالرجوع الى اسعار السوق بالنسبة للوظائف المماثلة، تحديد معدل الاجر الفعلي.

ثلاث طرق لإجراء تقييم الوظائف:

١- أسلوب تصنيف المرتبات: مقارنة جميع الوظائف داخل المؤسسة مع بعضها البعض وترتيبها هرمياً من حيث حجمها والقيمة المرجوة منها، ويعمل بها في المؤسسات الصغيرة.

٢- أسلوب التصنيف ضمن فئات او منح الدرجات: يكون لكل فئة او درجة تعريف تحوي على عدد معين من المهارات.

٣- أسلوب النقاط وفقاً للعوامل: هي احدى الطرق التحليلية والاكثر شيوعاً ويتم تحليل الوظائف الى عناصر اساسية تشكل متطلبات العمل والكفاءة المطلوبة.

هيكل الاجور يدل على موقف كل وظيفة بالنسبة لبقية الوظائف في داخل الشركة.

يتم بناء هيكل الاجور اما على الدرجات او النطاقات:

هيكل متدرج وضيق عشر درجات ومعدلات اجور ضيقة اقل من ٤٠% داخل المؤسسات الهرمية الضخمة ذات المجال الضيق للتطور.

هيكل متدرج واسع ٦ - ٩ درجات ومعدلات اجور أكبر من ٤٠% الى ٥٠%.

هيكل ذو مجالات واسعة ٥ او ٦ مجالات واسعة ومعدلات اجور واسعة من ٥٠% الى ٨٠%.

الحاضرة الخامسة عشر: تحفيز الموظفين

دور قسم الموارد البشرية في هذا المجال هو وضع الاسس الناظمة لتحفيز الموظفين وضمان فهم المدراء لهذه العملية وتطبيقها باتساق .

التحفيز: سبب قيامنا بشيء معين او ما يقودنا لأن نتصرف بشكل ما، ما يحفزنا ان نتصرف بطريقة معينة او لتطور سلوكاً معيناً .

احتياج لم يتم تلبيةه - الرغبة بتحقيق شيء ما - تحديد هدف لتحقيقه - اختار سلوكاً معيناً .

التحفيز في العمل: تحفيز أنفسهم لإرضاء احتياجاتهم الخاصة، المحفزات من خلال عوامل خارجية .

١-التحفيز الداخلي: دافع يقود الشخص لتحقيق متعة او شغف بالمهمة ذاتها، الشعور بالمكافأة الداخلية بإنجاز العمل لأننا نجبه ونجده فرصة للاكتشاف واستثمار قدراتنا .

وظائف تؤدي الى التحفيز الداخلي:

أ-التحدي: المهام المعقدة والصعبة تبعث شعوراً بالتفرد والكفاءة والنضوج وبالتالي تعزز ثقتهم بأنفسهم هذا يقودهم لمتابعة القيام بالمهمة وللمزيد عن الشعور وكل ما يتبعه من نتائج .

ب-السيطرة: الفردية وحرية الخيار تبعث شعوراً يملك العمل وما ان تملك شيئاً فإنك سوف تعنى به أكثر وبالتالي ستبذل جهداً أكبر لإنجازه على أكمل وجه .

ج- بيئة العمل والعلاقات الايجابية: الشعور بالاحترام والتقدير واهمية الذات يحفز محتويات الراحة والرغبة في

اعطاء المزيد من نفسك للعمل .

د- المهام الكبيرة وذات التأثير: المهام التي لها تأثير ايجابي على الحياة والعمل حيث ان هذا يرفع من الشعور بالتقدير

والمعنوية والجدارة وبالتالي كلما شعروا بأهمية المهمة للمؤسسة .

هـ- العرفان / التقدير:

١- ردود الفعل يرى الموظف بوضوح انه يحدث فرقاً وتعمل على تشجيع الفرد على المحافظة على جهوده واتخاذ

اجراءات تصحيحية .

٢- المكافآت التشجيعية غير المادية يشعر بانه موضع تقدير كعضو اساسي في المؤسسة .

التحفيز الداخلي عندما . لا يتوافر دافع او شغف للمهمة . لاكتساب مهارات او معارف جديدة

ردود الفعل الايجابية لمعرفة ان ادائهم قد وصل الى المستوى المطلوب .

٢- التحفيز الخارجي: الانخراط بنشاط ما للحصول على مكافأة او تجنب عقوبة، للحصول على نتائج لم يتم

الحصول عليها من الدوافع الداخلية وحدها .

المكافآت، الحوافز، عمل مهم ومرضي، العرفان التقدير، الفرص المستمرة للتعلم والنمو .

الحاضرة السادسة عشر: مهارات الموارد البشرية الأساسية

ما هي المهارات التي تحتاج إتقانها بفاعلية للقيام بكل هذه الوظائف بنجاح؟

١-المهارات التنظيمية: ملفات مرتبة وامتلاك مهارات ادارة وقت قوية وشخصية فذة.

٢-تنفيذ مهام عدة في آن واحد: القدرة على تولي أكثر من مهمة في آن واحد وتركيز الجهد على الالتزام بكل

منها .

٣-مهارات التفاوض: الوصول الى حل وسط وقدرة على تقديم الحل الأكثر فاعلية والمقبول للجميع .

٤-الاستماع والمحادثة: القدرة على تسويق الخطط وجعل الاخرين يقبلون بها ويجب ان تكون مقنعا ومهتماً

وموثوقاً، اظهار للطرف الاخر أنك سمعت وفهمت وتضع جانب اهتمامك حتى تفهم همومهم .

٥-التعاطف: تكسب الثقة وبالأخص ثقة الموظفين وتشعر بهمهم وتتخذ الاجراء الصحيح بالنيابة عنهم .

٦-الاخلاق: رقابة الادارة العليا والموظفين والتحقق من اتخاذ القرار المناسب لتحقيق العدل .

٧-المرونة والتكيف مع التغيير: المساهمة في التكيف مع التغيير المستمر وارشاد الشركة الى التحول السلس عند

الحاجة .

٨-الفطنة في الاعمال: فهما لجميع نواحي سير العمل وكيفية قياس الاداء من وجهة نظر استراتيجية وجميع

التبعات المالية .

المهارات المحددة:

١-الاختيار والتعيين: مهارات اتصال، القدرة على التسويق، المفاوضة، القيام بالتقييم الدقيق .

٢-التدريب والتطوير: مهارات تحليلية قوية، مهارات كتابة وطرح، شخصية جذابة، مبدع ومبتكر وخلاق، ثقة

ومصداقية واحترام.

٣-المكافآت والتعويضات: مهارات تحليلية قوية وكمية قوية، مهارات كتابة وطرح، فهما شاملا لكيفية عمل

الشركة، المعرفة بقانون العمل ومعلومات الرواتب في السوق .

٤-ادارة وتحسين الاداء: طرح الاسئلة الصحيحة والاستماع الجيد، مهارات التغذية الراجعة .

الحاضرة السابعة عشر: التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية

المعتقدات الخاطئة الأكثر شيوعاً:

يقرر الناس العمل في الموارد البشرية لأنهم يحبون التعامل مع الناس.

عمل الموارد البشرية سهل لأي كان ان يعمله.

الموارد البشرية تتولى الجانب البسيط من العمل وبالتالي فهي مسائلة.

تركز الموارد البشرية على اضافة تكاليف من خلال ممارسات اضافية.

الموارد البشرية تأتي دائماً بأمر مستحدثة سرعان ما تتلاشى.

أنشطة الموارد البشرية هي مسؤولية قسم الموارد البشرية فقط.

المستقبل: توصيل قيمة خلال البساطة وليس التعقيد، جودة الممارسات وما يمكنها تحقيقه.

ما هي مشكلة العمل او هدف العمل المراد تحقيقه؟

ما هي أكبر التحديات المتعلقة بالمواهب والتي تقف في طريقنا؟

ما هي الاداة او العملية او الخطوات التي يمكن اضافتها لمواجهة التحدي وتحقيق الهدف؟

الخاتمة

وهكذا لكل بداية نهاية، وخير العمل ما حسن آخره وخير الكلام ما قل ودل وبعد هذا الجهد المتواضع أتمنى أن أكون موفقاً في تجميع عناصر مساق إدارة الموارد البشرية سرداً لا مثل فيه ولا تقصير، موضحاً لهذا المساق الشائق والمتع، وفقني الله وإياكم لما فيه صالحنا جميعاً

الفهرس

- ٢ _____ المقدمة
- ٣ _____ مهام ادارة الموارد البشرية
- ٧ _____ الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية
- ١٠ _____ تخطيط الموارد البشرية
- ١٣ _____ التحليل والتصميم الوظيفي
- ١٧ _____ التوظيف
- ١٩ _____ الاختيار
- ٢١ _____ الأعداد لاستقبال الموظفين الجدد
- ٢٤ _____ إدارة الأداء
- ٢٧ _____ عملية إدارة الأداء
- ٢٩ _____ التعلم والتطوير على صعيد المؤسسة
- ٣٢ _____ التدريب والتطوير
- ٣٥ _____ إدارة المكافآت
- ٣٩ _____ هيكل الأجور
- ٤١ _____ تحفيز الموظفين
- ٤٣ _____ مهارات الموارد البشرية الأساسية
- ٤٥ _____ التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية

