

دليل مديري التنمية البشرية لقياس الأداء

تأليف

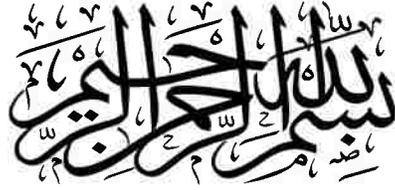
إبراهيم توفيق

خبير التنمية البشرية

الناشر

مؤسسة يسطرون للطباعة والنشر والتوزيع

القاهرة ٢٠١٥



يمنع نسخ أو استعمال أى جزء من هذا الكتاب بأى وسيلة كالتصوير
الفوتوغرافى أو النشر الإلكترونى أو حفظ المعلومات والتسجيل على شرائط ممغنطة
أو أقراص مضغوطة أو أى وسيلة نشر أخرى واسترجاعها دون إذن خطي من المؤلف

القاهرة ٢٠١٥ م

الطبعة الأولى

الكتاب: دليل مديري التنمية البشرية لقياس الأداء

المؤلف : إبراهيم توفيق

تصنيف الكتاب : تنمية بشرية

تصميم وإخراج : أحمد عبد الحليم

المقاس ٢٤ × ١٧

رقم الإيداع القانوني : ٢٠١٥ / ١٦١٦٢

الترقيم الدولي : 4 - 087 - 776 - 977 - 978

جميع الحقوق محفوظة للمؤلف

دار يسطرون



طباعة وتوزيع الكتب فى جميع أنحاء العالم

المكتبة والمطبعة : ٣ ش صفوت - محطة المطبعة

شارع الملك فيصل - الجيزة

جمهورية مصر العربية

٠١١٥٧٧٦٠٠٥٢ - ٠١٢٢٩٣٠٠٠٢٩

مدير الإنتاج : أحمد عبد الحليم

رئيس مجلس الإدارة : عماد سالم

بريد إلكترونى : yastoron@gmail.com

موقعنا على الفيس بوك : مؤسسة يسطرون لطباعة وتوزيع الكتب

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ (الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ
لَوْلَا أَنْ هَدَانَا اللَّهُ) ٤٣ الامراض

الحمد لله والشكر لله العلى العظيم الذى خلقنى ورزقنى وعلمنى و أعاننى
على إنجاز هذا الكتاب لعله يكون علماً ينتفع به الناس

كل كلمات الشكر والتقدير والعرفان عاجزة عن التعبير عن أمتنانى وحبى
وفخرى بأمى الغالية وأبى العظيم وهما أول من فتحت عينى على
وجهيهما وأول من وضعاً قلماً بين أناملى

كما أخص بكل الشكر والتقدير أساتذتى الذين تعلمت منهم الكثير وكانوا
خير داعماً لى فى مسيرة العلم والممارسة العملية أستاذى الدكتور عبد
الرحمن توفيق أحد أكبر أعلام علم الإدارة فى مصر و الوطن العربى
رحمة الله ، وأستاذى الدكتور أحمد عبد الباسط كبير مستشارى وزارة
الدولة للتنمية الادارية

وشكر خاص لكل من ساهم فى إخراج هذا الكتاب الى حياة العلم والمعرفة
الاستاذ الكبير عماد سالم رئيس مجلس إدارة مؤسسة يسطرون للطباعة
والنشر والاستاذ جاد حسين والاستاذ أحمد عبد الحلیم الى كل أصحاب
الفضل شكراً جزيلاً.

إبراهيم توفيق

مقدمة

ان تقديم كتاب متخصص فى موضوع قياس الأداء وتصميم التوصيف الوظيفى لمديري التنمية البشرية أمر يحتاج إلى تقديم قدر كبير من النماذج والتطبيقات العملية المقترنة بقيمتنا وتعاليمنا الدينية وهذا ما حاولت جاهدا تقديمه فى هذا الكتاب

ومن الملاحظ أن كثيرا من المؤسسات فى عالمنا العربى قد تبدى أهتماماً بمعايير جودة الانتاج وتغفل عن معايير جودة المنتج أى العامل نفسه ولذا فكثيراً مانجد أشخاصاً يشغلون مواقع وهم غير مؤهلين لشغلها، ولرسولنا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم حديث شريف فى هذا الخصوص أنه قال (إذا ضيَّعتِ الأمانةُ فانتظر الساعة، قال: كيف إضاعتهُ يا رسول الله: ؟ قال: إذا أسندَ الأمرُ إلى غير أهله،) - أخرجة البخارى .

إن المهمة الأساسية لمسئولى الموارد البشرية هى وضع الفرد المناسب فى المكان المناسب ، ولقد تم تصميم هذا الدليل بعد أكثر ٢٥ عاماً قضيتها فى هذا المجال بحثاً وعملاً ميدانياً وحرصت قدر استطاعتى البعد عن التنظير وحاولت أن أقدم دليلاً عملياً يتضمن حلولاً عملية لأهم القواعد الاساسية لأدارة التنمية البشرية ألا وهى (قياس الأداء)

إن وظيفة الموارد البشرية يجب أن تكون واضحة فى ذهن من يشغلها وهى التوفيق بين خصائص الأفراد بما فيها من تباين وبين خصائص الوظائف بما فيها من اختلافات ، ولكى يقوم مدير الموارد البشرية بهذه المهمة عليه أن يلم بمهارات وسمات الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة ما و بصفات وخصائص الوظائف المتاحة لديه .

بل أكثر من هذا فإن كل مدير فى المؤسسة هو المسئول عن تنفيذ أعماله من خلال الموارد البشرية المتاحة لديه وبالتالي فهو المسئول الاول عن هذه الموارد البشرية ويعترف الكثير من المديرين فى المواقع المختلفة بحاجتهم لأخصائيين فى الموارد البشرية ، إذ قد ينقصهم فى كثير من الأحيان المهارة والمعرفة والوقت لإدارة هذه الموارد .

وبدون التعاون المشترك بين إدارة الموارد البشرية وكل المديرين لن تحقق إدارة الموارد البشرية نجاح ملموس فهناك الكثير من المهام المشتركة بين مدير الموارد البشرية والمديرين الآخرين مثل : (تخطيط العمالة ، والاختيار ، والتدريب ، وتقييم الأداء ، والنقل والترقية ، والحوافز) ، وهذا التعاون المشترك يتطلب تنسيقاً كاملاً بين كل من مدير الموارد البشرية وباقى المديرين .

إبراهيم توفيق

الفصل الأول

التنمية البشرية مفاهيم وحقائق



١ . ماهو العائد من وجود إدارة الموارد البشرية :

ينظر البعض إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مركز تكلفة وليست مركز ربحية وفى حالة عدم قدرة مدير الموارد البشرية على تبرير جدوى برامجيه فإنه يفقد بذلك اهتمام الإدارة العليا وباقى المديرين ببرامج وأنشطة إدارة الموارد البشرية ، وعلى مدير الموارد البشرية أن يقدم من وقت لآخر لإدارة العليا وباقى المديرين معلومات تفيد جدوى وعائد البرامج التى يديرها ، ومن بين هذه المعلومات ما يلى :

- ١ . معلومات عن مدى مساهمته فى تحقيق الأهداف الكلية والاستراتيجية للمنظمة .
- ٢ . معلومات عن مدى مساهمة برامجيه وأنشطته فى تحقيق الربحية للمنظمة .
- ٣ . معلومات عن مدى قدرته على تقديم واقعية وكمية بخصوص تكاليف الأنشطة ونتائج وجدوى هذه الأنشطة .
- ٤ . معلومات عن مدى استخدامه لسياسات محددة وهامة بخصوص العاملين.
- ٥ . معلومات عن مدى معالجته لمشاكل محددة وهامة بخصوص العاملين والمؤسسة .

ويمكن وضع هذه المعلومات السابقة فى شكل تقارير المراجعة الإدارية وفى شكل تقارير لأرقام ونسب النشاط كالتالى :

٢. معايير تقييم إدارة الموارد البشرية :

- التطور فى التنظيم الإدارى للموارد البشرية (الخطط والهيكل والعلاقات) .
- التطور فى عدد العاملين ومؤهلاتهم وتدريبهم .
- مدى توافر المعلومات عن الموارد البشرية وكيفية تدبيرها .
- التطور فى أنظمة إدارة الموارد البشرية .
- التطور فى أنشطة إدارة الموارد البشرية (التخطيط والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والأجور .. الخ)

٣. تقارير أرقام ونسب النشاط :

يمكن عرض التطور فى أرقام ونسب أنشطة إدارة الموارد البشرية فى شكل ميزانية لإدارة الموارد البشرية توضح مدى التطور فى مجالات إدارة هذه الموارد وعرض بعض النسب الخاصة بأنشطتها خلال فترات زمنية محددة ، ولا تتحقق الفائدة من استعراض هذه الأرقام والنسب للموارد البشرية إلا من خلال مقارنتها بنفس الأرقام والنسب وذلك من سنة لأخرى .

إن قياس تكلفة أنشطة الموارد البشرية أسهل بكثير من قياس العائد من هذه الأنشطة ، حيث بنود التكلفة يمكن تحديدها بوضوح فى شكل أجور وأنظمة وبرامج ووقت أما عائد هذه الأنشطة فهو ضمنى وموزع على العائد المباشر فى شكل معنوى يظهر فى حسن أداء الوظائف المتخصصة من اختيار وتقييم أداء وتدريب وتخطط المسار الوظيفى للعاملين وغير ذلك .

٤. أهم ما يحتاجه مدير الموارد البشرية من معلومات هي :

أ-معلومات كاملة عن الأفراد : وأهم هذه المعلومات هي :

١. المعارف والتعليم والقدرات .
٢. الخبرات السابقة والمهارات المختلفة .
٣. الدوافع والميول والاهتمامات .
٤. السمات الشخصية .
٥. معلومات شخصية كالسن والجنس وعنوان السكن.

ب - ويمكن جمع هذه المعلومات من المصادر التالية :

١. طلب التوظيف .
٢. المقابلات الشخصية .
٣. الاختبارات الشخصية والنفسية .
٤. التمارين والاختبارات الوظيفية .
٥. معلومات من الرؤساء عن المرؤوسين .
٦. تقارير الأداء والكفاءة .

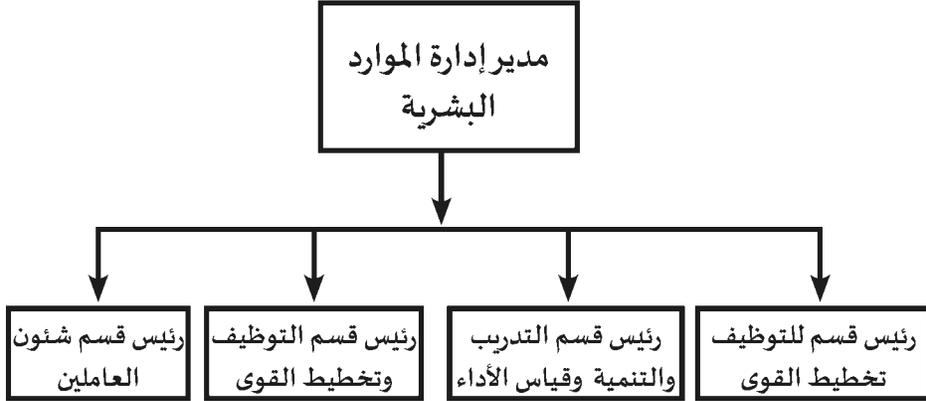
ج - معلومات كاملة عن الوظائف :

يهتم تحليل العمل بهذه المعلومات ، وتهدف وظيفة تحليل العمل إلى تحديد مهام وأعباء (أو مسئوليات) الوظيفة وكذلك أدوار هذه الوظيفة ومستواها الوظيفي ونطاقها الإشرافي ..كما يتم تحديد شروط شغل الوظيفة من معارف وقدرات وخبرات ومهارات وميول وصفات شخصية مختلفة .

وبعد أن تتوافر هذه المعلومات عن الأفراد والوظائف تكون مهمة مدير الموارد البشرية هي التوفيق بين الأفراد والوظائف أو وضع الفرد المناسب فى المكان المناسب ويتم هذا التوفيق من خلال الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية مثل / الاختيار والتوظيف والتدريب وتقييم الأداء والنقل والترقية والأجور والحوافز وغيرها من الوظائف .

٥. الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية :

- أ - تحليل العمل : يهدف التعرف على مواصفات الوظيفة ومن يشغلها .
- ب - تخطيط القوى العاملة : يهدف تحديد صافى العجز والزيادة فى القوى العاملة للمؤسسة وبالتالى تحديد احتياجاتها من العمالة كما ونوعاً .
- ت - الاختيار والتعيين : بهدف وضع الفرد المناسب فى المكان المناسب .
- ث - تصميم هيكل الأجور : بهدف تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها .
- ج - تصميم أنظمة الحوافز : بهدف إعطاء مقابل عادل للأداء التميز ، وقد يكون التحفيز فردى أو جماعى أو على أساس أداء المنظمة ككل .
- هـ - تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين : بهدف تحفيزهم على الأداء من خلال تقديم مزايا عينية (معاشات ، تأمينات خاصة ، ..) وخدمات فى شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية .. وغيرها .
- د - التدريب : بهدف رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين .
- و - تخطيط المسار الوظيفى : بهدف نقل وترقية وتدريب العاملين من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم .



٦. تنظيم أنشطة إدارة الموارد البشرية :

يختلف تنظيم أنشطة إدارة الموارد البشرية باختلاف حجم المنظمة فالمنظمات الصغيرة قد لا يوجد فيها قسم للموارد البشرية بينما توجد أقسام كثيرة لإدارة الموارد البشرية فى المنظمات الكبيرة ، و يتأثر تنظيم إدارة الموارد البشرية بمدى اهتمام المنظمة بهذه الموارد وكذلك نوع المنظمة ، وتزداد أهمية تمثيل أنشطة إدارة الموارد البشرية فى الهيكل التنظيمى فى إدارة أو قسم مستقل سواء على المستوى الأفقى (كإدارات) أو على المستوى الرأسى داخل كل إدارة فى شكل أقسام متخصصة وهنا تظهر كافة وظائف إدارة الموارد البشرية فى شكل وحدات تنظيمية متخصصة كما فى الشكل التالى :

٧. استراتيجيات الموارد البشرية :

فى بيئة العمل التنافسية ، فإن كل شركة تضع الأهداف الرئيسية فيما يتعلق بالإنتاجية وكيفية دعمها بأقل تكلفة و هذا قد يتحقق على أرض الواقع من خلال اتباع ٣ استراتيجيات رئيسية يتبناها غالبية مدراء الموارد البشرية :

الاستراتيجية الأولى : تعتمد على التعيين و الإبقاء على الموظفين ؛ حيث أن تعيين الأشخاص المناسبين فى المكان المناسب من البداية هو الطريقة التى تجنب الشركة الوصول إلى معدل دوران مرتفع للموظفين و الذى ينجم عنه ضياع الإنتاجية و زيادة ملحوظة فى التكاليف .

قسم الموارد البشرية يطبق هذه الاستراتيجية لضمان زيادة معدل الإبقاء على الموظفين و بمساعدة أدوات وبرامج علم الموارد البشرية فإن الشركة تحقق إنتاجية أعلى و إجراء تقييمات لبحث رضا الموظفين بصفة منتظمة و تقديم مزايا معتبرة من الطرق الأساسية للإبقاء على الموظفين.

الاستراتيجية الثانية : تعتمد على التدريب : التدريب أثناء الخدمة فى الوظيفة يمثل ضرورة لتحسين أداء الموظف وبخاصة فى الوظائف الحيوية التى تتعامل مع العملاء و تلقى الموظفين لتدريب منهجى أمر له أعظم الأثر على أداء الشركة ككل وعلى إيراداتها بشكل إيجابى بالطبع.

الاستراتيجية الثالثة : تعتمد على إتمام عمليات الموارد البشرية من خلال الكمبيوتر ، مما يعنى استبدال المعاملات الورقية بالدخول إلى العالم الرقوى من غير الضرورى وبخاصة فى المعاملات الداخلية أن يتم استخدام النسخ المطبوعة حيث ان النسخ البرمجية تؤدى الغرض منها جيداً وتساعد فعلياً فى تقليص التكاليف الناشئة عن إصدار نسخة مطبوعة لكل موظف وهو ما يعرف بإتباع سياسة **Paper Less** وقبل كل شئ تُعد الوسائل الرقمية هى الأسرع و تحافظ على الوقت إلا فيما له علاقة بالمعاملات القانونية والحكومية كالتأمينات وقانون العمل..

الفصل الثاني

تخطيط القوى العاملة وعلاقته بأهداف المؤسسة



مقدمة

أى نشاط لشركة أو منشأة يعمل فى مجال الصناعة أو التجارة أو الخدمات لابد له من هدف وبدون هذا الهدف تصبح كمن قام بارتداء ملابس منزل من بيته وركب السيارة بلا وجهة أو هدف .. واذا ماسألت البعض ما هى الأهداف التى من أجلها أنشئت شركاتهم فالكثير منهم سيقول بتلقائية شديدة لاشك أنه الربح وهو شئ بديهى وهذا مانفهمه تماماً أنك أسست شركتك لتربح وبدون تحقيق هامش من الربح لن تستطيع الاستمرار وستغلق شركتك ابوابها .. إذن الربح فى حد ذاته ليس بهدف و يقودنا ذلك بقوة إلى أهمية أن نتعلم وندرك تماماً أهمية التسويق وبحوث التسويق عندما نبدأ فى تأسيس أى مشروع ما فمن خلال المعلومات التى ستوفرها لك الدراسات وبحوث التسويق ستتعرف على منافسيك من حيث حجم الإنتاج والجودة والسعر وحجم السوق وشبكة التوزيع و حجم الطلب والنمط الاستهلاكى (أذواق المستهلك) ومن ثم تستطيع التعرف على نقاط القوة والضعف لدى منافسيك وبذلك يصبح الطريق أمامك واضحاً وأصبحت ترى موضعاً لقدميك فى السوق و أن تحدد لنفسك هدفاً ما تسعى لتحقيقه

مثال : حددت هدفاً بأنك ستحصل على الفئة (A Class) من المستهلكين من ذوى القوة الشرائية العالية فالمستهلك (A) يهتم فى المقام الأول بالجودة ومعايير الصحة والتغلييف وكل وسائل الرفاهية وهذا يتطلب إعداد كل خطط القوى العاملة والإنتاج والتسويق والبيع لتحقيق هذا الهدف

وحتى يتسنى لك إعداد خطط القوى العاملة لابد لك من إعداد الهيكل التنظيمى وفق الرؤية والأهداف المحددة

أولاً : مراحل إعداد الهيكل التنظيمي

١. تحديد الأهداف الأساسية للمنشأة

Determine organization's objectives

إن الخطوة الأولى في عملية التنظيم هي معرفة الأهداف الرئيسية والفرعية الخاصة بشركتك حيث أن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية وفي إعداد الهيكل التنظيمي المناسب.

٢. تحديد ما يجب عمله **Determine what is to be done** :

الخطوة التالية في عملية التنظيم هي دراسة المهمة الخاصة بوحدة التنظيمية إدارة أو قسماً فهذه المهام هي بمثابة الوسائل التي تؤدي إلى تحقيق الهدف فمثلاً قد تعرف معايير نجاح إدارة التسويق بما تحققه من نتائج إيجابية لصالح المؤسسة من خلال الأقسام التابعة لبحوث تسويق والمبيعات والترويج ..

٣. تخصيص وتوزيع الأعمال : **Assign Tasks**

إن الخطوة التالية هي تقرير كيف سيتم تقسيم الأعمال الواجب القيام بها، وتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنشأة وإمكاناتها وظروفها .

مثال: قيام شركة صناعية ما بإيجاد أقسام للإنتاج، والتمويل والتسويق، وشئون الموظفين ومن هنا نؤكد على أهمية أن تتناسب التقسيمات الإدارية مع حجم المهام والأعباء المنوطة بها فمثلاً، إن مدير التسويق قد يضع شخصاً واحداً مسئولاً عن الإعلان وبحوث التسويق، وقد يقرر أن يشرف بنفسه على العاملين بقسم المبيعات.

٤. تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية

والقيام بإعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة في الوحدة التنظيمية وهذا يتطلب تحديد المهام والواجبات والمسئوليات المنوطة بكل وظيفة، وكذلك نطاق الرقابة لكل مركز إداري، أي عدد الأشخاص الذين يرتبطون مباشرة .

٥. تقرير السلطة اللازمة

:Decide how much Authority you should Designate

في هذه الخطوة يتم تحديد حجم السلطة التي ستفوضها لمرءوسيك فمثلا، قد يقرر مدير عام الشركة أن يفوض صلاحية الاعتمادات المالية للمديرين بما لا يتجاوز \$١٠,٠٠٠، وما زاد على ذلك فلا بد من الحصول على أعتماذ المدير العام كذلك يجب تحديد علاقات السلطة والمسئولية بين مختلف الوحدات التنظيمية بشكل ملائم، من أجل تركيز الجهود والقضاء على التداخل والازدواجية في العمل.

ثانياً : إعداد الخريطة التنظيمية للمنشأة

Draw an organization Chart

ومن أكثر الطرق شيوعاً في التقسيم التنظيمي ما يلي .:

١. التقسيم على أساس الوظائف

Departmentalization by Business Functions

يقوم هذا التقسيم على أساس التخصص في تقسيم العمل ، ويعتبر فردريك تايلور أول من اقترح التنظيم الوظيفي في عام ١٩٠٣ . حيث طلب فردريك تايلور بأن يعين لكل منشأة عدد من المديرين الفنيين يتخصص كل منهم في عمل فني متميز وعند تصميم الهيكل التنظيمي وفقا لهذا المعيار يتم تجمع جميع العاملين الذين يؤدون وظيفة واحدة أو وظائف متشابهة في وحدة واحدة ووفقا لهذا المعيار يمكن أن تجد في التقسيم الإداري إدارة إنتاج ، إدارة تسويق ، إدارة مالية ، إدارة موارد بشرية . وبناء عليه فان مسئولى المبيعات ، و التسويق ، و الإعلان يمكن أن تضمهم جميعا فى إدارة التسويق وبالمثل فإن إدارة الإنتاج يمكن أن تضم مسئولى المشتريات ، و الرقابة على الجودة ، والإنتاج .

ويرتبط بهذا الشكل من التقسيم ارتباطا وثيقا ، التقسيم على أساس الوظائف الإدارية ، والتقسيم على أساس الوظائف التقنية والتقسيم الإداري يقوم حول الوظائف الإدارية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بينما التقسيم التقني يتعلق بتجميع الأنشطة اعتمادا على الوظائف التقنية مثل التقطيع ، أو اللحام ، أو التجميع .

★ مزايا التقسيم الوظيفي:

- ١ . يساعد في تحقيق وفورات الحجم الكبير في نطاق الإدارات الوظيفية وذلك لقلّة الازدواجية في الجهود .
- ٢ . يساهم في تنمية المهارات الإدارية .
- ٣ . يعتبر من أبسط التنظيمات والأكثر انتشاراً .
- ٤ . من أنسب التنظيمات للمشاريع الصغيرة والمتوسطة .
- ٥ . يعتبر الأفضل للمنظمات التي يقتصر نشاطها على سلعة واحدة أو سلعتين .

★ عيوب التقسيم الوظيفي:

- البطء في الاستجابة للتغيرات البيئية المتلاحقة.
- يؤدي إلى تركيز القرارات في أيدي الإدارة العليا.
- صعوبة التنسيق الأفقي بين الإدارات الوظيفية.
- النظرة الضيقة إلى الأهداف العامة للمنشأة.

٢. التقسيم على أساس أقسام المنتج

Departmentalisation by Product Divisions

وفقا لهذا التقسيم يصبح رؤساء الأقسام مسئولين عن إنتاج وتسويق منتج معين وذلك في إطار وحدة تنظيمية معينة بحيث يتم تجميع الأعمال والأنشطة المرتبطة بسلعة ما تحت إشراف فرد أو قسم،

★ المزايا:

١. سرعة استجابة رؤساء الأقسام الإنتاجية لاحتياجات منتجهم الخاص
٢. سهولة المراقبة والمتابعة لأداء المسئولين عن كل سلعة
٣. يتناسب مع البيئة التي تتصف بالتغير السريع وعدم الاستقرار
٤. يتناسب مع الشركات كبيرة الحجم وذات الخطوط الإنتاجية المتنوعة.

★ العيوب:

١. ارتفاع التكلفة الإدارية نظراً لازدواجية الوظائف، حيث وفقاً لهذا التقسيم يتعين وجود مدير مالي ومدير تسويق ومدير إنتاج لكل سلعة في نفس المنظمة.
٢. الصراع بين مديري السلع للحصول على موازنة أفضل.
٣. يقلل من وفورات الحجم الكبير نظراً لازدواجية الوظائف.
٤. صعوبة التنسيق بين خطوط الإنتاج داخل المنظمة الواحدة.
٥. قد يؤدي التقسيم الإنتاجي إلى خسارة رقابة الإدارة العليا، وذلك لتمتع مديري المنتجات باستقلال كبير في التسويق والتمويل والإنتاج للمنتج الذي يقع تحت مسئوليتهم.

٣. التقسيم على أساس العملاء

Departmentalization by Customers

تلجأ بعض الشركات إلى تصميم هياكلها التنظيمية على أساس العملاء وذلك عندما يتنوع عملائها، بحيث يتطلب كل عميل خدمة تتميز عن الآخر وهذا ما تلجأ له بعض شركات التليفون المحمول نظراً لتنوع عملائها بين شرائح مختلفة ومتعددة من أفراد وشركات وهناك أيضاً الكثير من التباين داخل كل شريحة وهذا التباين يفرض على التنظيم إنشاء إدارة متخصصة لكل شريحة من العملاء

★ المزايا: -

من أهم مزايا هذا التقسيم هو اهتمام المدير المستمر وغير المجزأ بالعميل، مما ينتج عن ذلك خدمة متميزة وأسرع لعملاء المنظمة، وخاصة حينما تكون حاجات العملاء مختلفة جزئياً.

وهذه التقسيمات تبدو أيضاً جلية في البنوك، حيث تنشأ البنوك أقساماً خاصة برجال الأعمال والشركات، وأقسام خاصة بالعملاء الأفراد.

★ العيوب: -

ومن أهم العيوب لهذا التقسيم وازدواجية الجهد، فقد يكون لدى المؤسسة مديرو تسويق أو مديرو إنتاج عديدين مما يضعف من الكفاءة الكلية للمنشأة.

٤. التقسيم على أساس جغرافي

Departmentalization by Territory

تنشأ الحاجة إلى تطبيق الأساس الجغرافي في التنظيم عندما تتعامل المؤسسة مع أسواق متعددة من حيث الأنواع والحاجات، عندئذ تمثل كل وحدة جغرافية وحدة تنظيمية قائمة بذاتها ووفقاً لهذا التقسيم تنشأ في كل منطقة جغرافية وظائف التمويل والإنتاج والتسويق ويصلح هذا التنظيم للشركات المتعددة الجنسيات والتي لها أنشطة في بلدان متعددة، حيث أن مثل هذا التنظيم يساعد أفرع الشركات في التفاعل مع الأنواع والمستويات المتفاوتة بكفاءة.

أما بالنسبة لمزايا وعيوب التنظيم على أساس جغرافي فهي إلى حد كبير مشابهة لمزايا وعيوب التقسيم السلعي.

٥. التقسيم المصفوفي Matrix Departmentalization

يتم اللجوء إلى هذا النوع من التنظيم في الظروف البيئية المعقدة، والتي يصعب التنبؤ بها. ويسمى هذا النوع بالنموذج التنظيمي المتطور عن النموذج الكلاسيكي وقد استخدم نموذج المصفوفة التنظيمية في صناعة الفضاء وفي الصناعات الحربية في الولايات المتحدة ثم انتشر بعد ذلك ليطبق في العديد من الصناعات الأخرى، والفكرة الأساسية للمصفوفة التنظيمية أن يأخذ الشكل التنظيمي المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرأسية والأفقية فهناك السلطات الوظيفية التنفيذية التي تمارس من أعلى إلى أسفل، وهناك الفنية التي تمارس أفقياً بين مدير المشروع والقطاعات التابعة له وبذلك يكون لكل مشروع أو وحدة تنظيمية ميزانية خاصة وله سلطته على المشروع الذي يديره، وهو يستعين بأفراد عاملين من الإدارات الوظيفية لتنفيذ مشروعه إما عن طريق الاستعارة أو تخصيصهم من قبل إداراتهم، وعندما ينتهي المشروع يعود العاملون إلى إداراتهم الأصلية.

★ مزايا وعيوب التنظيم المصفوفي :-

من أهم المزايا:

يضمن قسماً مكتفياً ذاتياً يكرس اهتمامه المستمر وغير المجزأ لحاجات مشروعه.
تتجنب الأقسام إنشاء أقسام وظيفية ازدواجية لكل من المشروعات المتعددة
يسمح للمنشأة باستخدام أمثل لمواردها،
يؤمن للمؤسسة الخبرة الفنية في الوقت والمكان المناسب.

تعدد وتنوع خبرات العاملين أكثر مما لو كانوا يعملون في إداراتهم الوظيفية فقط

من أهم العيوب

وقوع المديرين في حيرة بين الطلبات المتصارعة لمدير المشروع وفي الوقت نفسه التعليمات التي يتلقاها من مدراء الإدارات التنفيذية التابعين لها، وهذا قد يولد صراعا بين المسؤولين ينعكس سلبا على معنويات العاملين.

الفصل الثالث

عقد المقابلات الشخصية



أولاً : الرجل المناسب فى المكان المناسب

تعد أهم قواعد الارتكاز الرئيسية لنجاح أى مشروع هى عملية اختيار الرجل المناسب فى المكان المناسب ولاشك أن لكل وظيفة مهام ومسئوليات محددة تؤهله لشغل تلك الوظيفة وهذا يتوقف على مدى إلمام مديري الموارد البشرية بمتطلبات الوظيفة ونجاح عملية الاختيار يتوقف على كيفية صياغة تلك المتطلبات فى نموذج للتوصيف الوظيفى يشتمل على كل متطلبات الوظيفة ابتداءً من الهدف من وجود الوظيفة والمسمى الوظيفى إلى المهام والمسئوليات والشهادات والخبرات والمهارات والسمات .. وهذا ماسوف نتناوله بالتفصيل فى الفصل الرابع وأيضاً قدرة مديري الموارد البشرية على قراءة السير الذاتية للمتقدمين لشغل وظيفة ما **Screening** ومن ثم اختيار أنسبهم لإجراء المقابلة الشخصية وحتى هؤلاء ممن قام غيرهم بصياغة سيرهم الذاتية وهى فى الواقع لاتتناسب مطلقاً مع أى من المهارات والسمات التى يتمتعون بها فحرصت أن أقدم لكم نموذج لاستمارة طلب تقدم لوظيفة

Application Form ، ستساعد كثيراً مدير الموارد البشرية على

المقارنة بين البيانات الواردة بالسير الذاتية للمتقدم للوظيفة وما دونه بنفسه أمامك من بيانات فى طلب الوظيفة ،

وعلى أى حال تتطلب بعض الوظائف الفنية اختبارات عملية لإثبات مدى القدرة والمهارة على إنجاز العمل وتلك الاختبارات تؤكد ما قام بكتابته المتقدم للوظيفة من خبرات ومهارات فى سيرته الذاتية مثال مهنة فنى لحام أو سائق

ومن المؤسف أن بعض المسؤولين يقوم بإجراء المقابلات الشخصية دون إعداد مسبق ويعتمد فى عملية الاختيار على تقديره الشخصى الذى قد يخطئ وقد يصيب ، ولهذا راعيت أن أقدم لمديري الموارد البشرية أكثر من نموذج لأسئلة المقابلات الشخصية التى تعطيك مؤشرات أقرب إلى الحقيقة عن شخصية الشخص المتقدم للوظيفة من حيث مهاراته وسماته وقدراته وخبراته بصفة عامة التى تؤهله لشغل الوظيفة من عدمه وتعطيك الدليل والسند لرفض أو لقبول هذا المرشح دون غيره وأنت متيقن تماماً من صحة قرارك ، ونبدأ دائماً فى عملية قراءة حصيلة السير الذاتية للمتقدمين لشغل الوظائف ومن ثم نقوم بعمل قراءة وتحليل لمدى مناسبة كل منهم لشروط الوظائف المعلنة وإعداد تقرير بذلك طبقاً للنموذج التالى :

CV,s Screening Form

نموذج مراجعة السير الذاتية

٢٠	٥	٤	٣	٢	١	٥	٤	٣	٢	١	٥	٤	٣	٢	١	٥	٤	٣	٢	١	الدرجة	
أجمالى الدرجات	المهام والمسئوليات					المهارات					الخبرات					التعليم					اسم المتقدم للووظيفة	
١٥			٣					٣					٤						٥			التقييم

ملاحظات :

بمراجعة السيرة الذاتية للمتقدم الوارد اسمه بعاليه لوظيفة
 تبين النتائج الوارد بعاليه وبناء عليه فهو يصلح / لا يصلح
 للمقابلة الشخصية والمحدد لها يوم الموافق

اسم المقيم : الوظيفة :

تاريخ التقييم :

نموذج طلب وظيفة

التاريخ		رقم تقديم الطلب:.....		
البيانات الشخصية				
رقم البطاقة: /.....		الاسم:		
رقم التليفون المنزل/.....		العنوان:		
المحمول/.....		البريد الالكتروني:		
الحالة الاجتماعية:.....		تاريخ الميلاد:		
الوظيفة				
الوظيفة المتقدم لها:				
المزايا المتوقعة:		الراتب المتوقع:		
الدراسة				
المستوى	الشهادة	الدراسة	السنوات	الدرجة العلمية
				المدرسة
				الكلية
				دراسات عليا
أية شهادات أخرى حصلت عليها قد تساعد في تأهيلك لهذه الوظيفة				
أية خبرات سابقة أو خبرات في هيئات أخرى تتعلق بالوظيفة				

الخدمة العسكرية				
المدة	الفرع		المستوى	
المهارات				
المهارات الوظيفية :				
الأجهزة التي يمكن العمل عليها:				
اللغات :				
التاريخ الوظيفي				
يفضل ذكر الوظائف من الأحدث إلى الأقدم				
الوظيفة	الراتب	سبب ترك العمل	التاريخ	مكان العمل
				الاسم/ العنوان/ التليفون /
				الاسم/ العنوان/ التليفون /
ما رأى مديرك السابق في أدائك الوظيفي ؟			ما توقعاتك لما قد تفعله خلال خمس سنوات ؟	
ما الذى قد يجذبك إليها ؟			ما هى أكثر وظيفة يمكن أن تجذبك ؟	
لماذا لا تفضلها ؟			ما هى الوظيفة التى لا تحب أن تعمل بها ؟	

الشخصيات التي يمكن الرجوع إليها			
الرجاء تقديم ٣ اشخاص ليسوا من أقاربك تكون قد تعرفت عليهم لمدة لا تقل عن عام في الحياة العملية			
عدد السنوات	نوع العلاقة	العنوان ورقم الهاتف	الاسم
هل تم فصلك من أى وظيفة من قبل ؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>			
إذا كانت الإجابة بنعم ، يرجى التوضيح :			
هل تمت إدانتك في جريمة ؟ استبعد اي إدانات تم حذفها ، فالإدانة لا تقرر بالضرورة عدم الكفاءة نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>			
إذا كانت الإجابة بنعم ، يرجى التوضيح :			

أعلم و أقر أنا على ما يلي :

• إذا تم قبولى بالوظيفة ، سوف ألتزم بتقديم ما يثبت شخصيتى وأكون مسؤولاً عن صحة بياناتى الواردة بطلب الالتحاق بالعمل ويكون ذلك شرط التعيين .

توقيع مقدم الطلب

التاريخ: / /

.....

ثانياً : نماذج أسئلة المقابلات الشخصية

نموذج (١)

أسئلة واجابات المقابلات الشخصية

١ - تكلم عن نفسك؟

ذكر تاريخ موجز للخلفية التعليمية وحياة الموظف المهنية واهتماماته الخاصة.

الدرجة	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	٥	٤	٣	٢	١

٢ - لماذا تقدمت للحصول على هذه الوظيفة ؟

يقوم المتقدم للوظيفة بإظهار الاهتمام ويبرهن أنه قام بالبحث عن معلومات حول تلك الوظيفة وأنه تعلم متطلباتها عن طريق التحدث عن المهام التي قام بها في وظيفته السابقة أو مجال دراسته التي تؤهله للوظيفة، مع ذكر ما الذي يستطيع أن يضيفه.

الدرجة	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	٥	٤	٣	٢	١

٣ - ماذا تعلم عن هذه الوظيفة ؟

يذكر ما يعلمه عن الوظيفة من خلال بحثه عن معلومات بشأنها.

الدرجة	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	٥	٤	٣	٢	١

٤ - ما الذي يؤهلك لتولي الوظيفة؟

يذكر المتقدم للوظيفة الخبرات السابقة والمؤهلات العلمية ، والمهارات الشخصية ويقوم بإستعراض إلمامه بمتطلبات الوظيفة الجديدة مثل مهارات استخدام الحاسب الآلي أو القدرة على العمل في فريق لإظهار روح المبادرة .

الدرجة	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	٥	٤	٣	٢	١

٥- ما الذي تستطيع تقديمه للوظيفة المتقدم لها ولا يستطيع تقديمه شخص آخر؟

يذكر المتقدم للوظيفة نقاط قوته ومهاراته وصفاته الشخصية وما يتمتع به من خبرة و مؤهلات علمية بالإضافة إلى ما يظهره من حماس وحب العمل والمرونة والقدرة على التعلم.

الدرجة	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	٥	٤	٣	٢	١

٦- لماذا تركت وظيفتك السابقة؟

هذا السؤال وسيلة لتأكيد طموحات الموظف ومدى اهتمامه بمستقبله الوظيفي وتطوير قدراته وخبراته من خلال خوض تجربة جديدة كاللتقدم للعمل في تلك الوظيفة.. لا يجب أن يقوم المتقدم لشغل الوظيفة بانتقاد أو سب أصحاب عمله السابقين ، الموظف المثالي هو من يظهر أنه يبحث عن تحد جديد، أو أنه تعلم ما فيه الكفاية من وظيفته السابقة ، أو أنه جاهز لبدء مرحلة جديدة في حياته بعد تحقيق أهدافه في شركته السابقة.

الدرجة	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	٥	٤	٣	٢	١

٧- لماذا تريد العمل في مؤسستنا؟ أو عن ماذا تبحث في تلك الوظيفة؟

يبرهن أنه تعلم بعض المعلومات عن الوظيفة المتقدم لها أو أن بيئة العمل بالشركة هي التي يبحث عنها، يستشف الصدق من حديث المتقدم لشغل الوظيفة وما إذا كان لديه صفات «التحدي والرغبة فى التعلم» .

الدرجة	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	٥	٤	٣	٢	١

٨- ما هي نقاط قوتك ؟

يذكر نقاط القوة بذكر كل الخبرات السابقة مع بعض الأمثلة، وذكر المهارات الشخصية وأبرز النجاحات التي كانت وراءها مهارات شخصية مثل العمل جيداً تحت الضغط، وما يتمتع به من مهارات قد تكون ميزة لمجال عمل أو آخر

الدرجة	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	٥	٤	٣	٢	١

٩- ما هي نقاط ضعفك؟

هذا السؤال فرصة لاكتشاف مدى لباقة وذكاء المتقدم لشغل الوظيفة ويتكامل مع السؤال السابق

الدرجة	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	٥	٤	٣	٢	١

١٠- ما هي أهدافك في حياتك المهنية ؟

تستطيع أن تكتشف من هذا السؤال كيف يرى المرشح لشغل الوظيفة مستقبله وطموحه وأهدافه

الدرجة	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	٥	٤	٣	٢	١

١١- كيف ترى نفسك خلال السنوات الخمس القادمة ؟

هذا السؤال يحتاج إلى لحظة تفكير، ثم يقول الموظف، مثلاً، أتمنى أن أكون أحد القياديين الفاعلين الذين يعتمد عليهم في هذه الشركة، وأن أكون ذا قيمة مضافة، أو يقول مثلاً: أتوقع أنني سأستفيد من البرامج التدريبية الممتازة لديكم، بالإضافة إلى الاستفادة من حجم المشروعات وتنوعها، الأمر الذي سوف يمنحني خبرة جيدة تضاف إلى خبرتي فتدفعني إلى أن أكون متميزاً.

الدرجة	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	٥	٤	٣	٢	١

١٢- صف لنا أصعب مدير عايشته؟

الإجابة عن هذا السؤال تظهر للمستولين مهارات اتصال الموظف **Communication Skills** وكيف ينظر إلى صفات المدير الصعب من وجهة نظره. وبهذا يخرجون بانطباع أولي عن مدى انسجامه مع المديرين العاملين في الشركة والذين ربما يتصفون بالطباع الصعبة نفسها فعدم التوافق بين الموظف الجديد والمدير الحالي ربما يصبح مشروع أزمة متوقعة، كأن يكون الموظف غضوباً ولا يملك نفسه ويكون مديره كذلك.

الدرجة	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	٥	٤	٣	٢	١

١٣- حدثنا عن مشكلة كبيرة وقعت بينك وبين زملاء العمل وكيف تعاملت معها؟

القدرة على حل المشكلات **Problem Solving** من أهم ما يبحث عنه المسئولون في الموظف الجديد فالإدارة الحديثة صارت تميل حالياً إلى العمل بنظام فريق العمل الذي يضم خليطاً (غير متجانس أحياناً) من الموظفين القادمين من بيئات مختلفة، وهو أمر يتوقع معه نشوء بعض الصدمات بينهم بطبيعة الحال.

الدرجة	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	٥	٤	٣	٢	١

١٤- قم بوصف موقف في حياتك العملية أبديت فيه روح المبادرة؟

يعد هذا السؤال من الأسئلة الهامة والتي تبحث عن أهم سمات الموظفين الجدد وهي سمة المبادرة **Initiative** وهي المحرك الرئيس لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

الدرجة	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	٥	٤	٣	٢	١

١٥- ما المسئوليات الرئيسية التي قمت بها في وظيفتك السابقة؟

من الأسئلة الهامة والمحورية للوقوف على مفهوم تحمل المسئولية لدى الموظف ويتوقع منه ذكر جميع المسئوليات التي قام بها مع إعطاء شرح تفصيلي للمسئوليات ذات الصلة بالوظيفة التي يتقدم لشغلها.

الدرجة	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	٥	٤	٣	٢	١

١٦ - ما أفضل قرار اتخذته في حياتك الوظيفية أو العلمية ؟

الإجابة عن هذا السؤال تبين طريقة تفكير الشخص ومدى قدرته على اتخاذ

القرار **Decision-making**

الدرجة	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	٥	٤	٣	٢	١

١٧- ما أصعب موقف تعرضت له وكيفية تعاملك معه ؟

هذا السؤال يعطي مؤشراً إلى مدى قدرة الموظف على العمل **Working under pressure** تحت ضغوطات العمل، وليس فقط في الظروف العادية التي تتساوى فيها ردود أفعال معظم الناس.

الدرجة	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	٥	٤	٣	٢	١

١٨ - ما هو أكثر شيء أحببته أو كرهته بشأن وظيفتك السابقة ؟

يعد هذا السؤال أحد الأسئلة المفتوحة ويهدف المسئولون من وراء هذا السؤال إلى معرفة كيف سيتعامل الموظف مع طبيعة عمله الجديد ، وهذا السؤال يدفع الموظف من دون أن يشعر إلى الإدلاء بمعلومات قيمة عن نفسه ونظراته إلى العمل بشكل عام .

الدرجة	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	٣	٢,٥	٢	١,٥	١

١٩ - فى رأيك ما الذى يصنع عضوا جيدا فى الفريق ؟

من الاسئلة التكرارية والتى من خلالها نستنتج أهم المهارات المطلوبة للعمل وهى مهارات اتصال **Communication Skills** .. ونتوقع منه أن يقول المرونة - التكيّف - التعاون - الشعور بالآخرين. ويتحتم بعد إجابته أن يبادر المسئول بسؤاله السؤال التالى :

وكيف أمكنك إظهار هذه المهارات من خلال أنشطة عملك السابق؟

الدرجة	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	٣	٢,٥	٢	١,٥	١

٢٠ - كيف يصفك مديرك السابق ؟

يتكامل هذا السؤال مع السؤال السابق والسؤال رقم ٦

الدرجة	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	٣	٢,٥	٢	١,٥	١

٢١ - هل تعمل بصورة أفضل فى فريق أو بطريقة مستقلة ؟

سؤال تكرارى للتأكد من مهارات اتصال الموظف الجديد وقدرته على العمل فى فريق

الدرجة	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	٣	٢,٥	٢	١,٥	١

٢٢ - ما هي أهم إنجازاتك؟

الإنجاز هو الدليل العملي لتحقيق هدف ما وهي فرصة للموظف لشرح كيف يخطط لإنجاز وتحقيق أهدافه حتى هؤلاء حديثي التخرج فيمكن لهم أن يتحدثوا عن إنجازات تم تحقيقها خلال فترات الدراسة.

الدرجة	ممتاز	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف
	٣	٢,٥	٢	١,٥	١

التقدير

Weak	Fair	Good	Very Good	Excellent	Grade
20	41,5	61	80,5	100	

G. A .

Fair	Good	Very Good	Excellent	Grade
D	C	B	A	

Notes :

Interviewer Name:.....

Position: :.....

Date: :.....

نموذج (٢)

Questionnaire for personal Interviews

For junior positions

Candidate Name..... Date..... Ref.....

1- About the Job.

Weak	Fair	Good	Very Good	Excellent	Grade

What do you know about the job you are applying for?

ما الذى تعرفه عن الوظيفة المتقدم لها؟

.....
.....

How does this job fit into your career plans?

كيف تتفق هذه الوظيفة مع تخطيطك لمستقبلك الوظيفي؟

.....
.....

2-Work Experience.

Weak	Fair	Good	Very Good	Excellent	Grade

Have you held other positions like the one you are applying for?

If yes, what is the most important thing you learned that you can bring to this job?

هل التحقت بوظائف أخرى مثل الوظيفة التي تتقدم لها ؟ إذا كانت الاجابة بنعم ، ماهو أهم شئ تعلمته يمكن أن تضيفه الى هذه الوظيفة ؟

.....
.....

What were the biggest pressures on your last job?

ماهى أكبر الضغوط التي تعرضت لها فى عملك السابق؟

.....
.....

3-Personal Traits.

Weak	Fair	Good	Very Good	Excellent	Grade

What do you think are the most serious problems facing the Egyptian Society today?

ماهى أكبر المشاكل التى تواجه المجتمع المصرى فى الوقت الحالى على حد اعتقادك؟

.....
.....

How do you define a successful career?

كيف تعرف العمل الناجح؟

.....
.....

4-Communication Skills.

Weak	Fair	Good	Very Good	Excellent	Grade

Do you prefer working alone or with others?

هل تفضل العمل وحدك أم مع الآخرين؟

.....
.....

Do you prefer to speak with someone or send a memo?

هل تفضل أن تتحدث مع شخص ما أم ترسل له رسالة قصيرة؟

.....
.....

5-Conflict/ Persuasion Skills.

Weak	Fair	Good	Very Good	Excellent	Grade

Have you ever been in a dispute with a supervisor? What was it about and how was it resolved?

هل تعرضت لمشكلة مع رئيسك؟ ماهي وكيف كان حلها؟

.....
.....

Describe the best person who ever worked with you?

اوصف أفضل شخص قد عملت معه؟

.....
.....

6-Education and Training.

Weak	Fair	Good	Very Good	Excellent	Grade

Do you feel your grades are an accurate reflection of your work?
If not, why not?

هل تعتقد أن مؤهلاتك ملائمة بدقة لوظيفتك ؟ وإذا كان لا فلماذا؟

.....
.....

What kinds of skills were acquired as a result of your training?

ماهي المهارات التي اكتسبتها كنتيجة لتدريبك؟

.....
.....

7-Personal Motivation.

Weak	Fair	Good	Very Good	Excellent	Grade

A year from now, what might your boss says about your work during a performance review?

خلال سنة من الآن .. مالذى الذى يمكن أن يقوله رئيسك عن عملك من خلال تقييمه لأدائك ؟

.....
.....

What motivates you to put forth your greatest effort?

ما الذى يمكن أن يحفزك لتبذل قصارى جهدك فى عملك؟

.....
.....

8-Problem Solving / Decision Making Skills.

Weak	Fair	Good	Very Good	Excellent	Grade

What to do when faced with a big problem in the work

ماذا تفعل عندما تواجه مشكلة كبيرة في العمل؟

.....
.....

What is the biggest decision you have had to make in the past years?

ما هو أهم قرار اتخذته في السنوات الماضية؟

.....
.....

9-Leadership / Management Potential.

Weak	Fair	Good	Very Good	Excellent	Grade

Have you ever been placed in charge of a department?

هل سبق لك أن كنت مسئولاً عن إدارة / قسم من قبل؟

.....

.....

How did your team work act toward you when you were in charge?

كيف كان فريق العمل يتعامل معك عندما كنت مسؤولاً؟

.....

.....

Applicant Signature:.....

Date:.....

Department of Human Resources

Cumulative Grade

Weak	Fair	Good	Very Good	Excellent	Grade
20	40	60	80	100	

G. A .

Fair	Good	Very Good	Excellent	Grade
D	C	B	A	

Notes :

Interviewer Name:.....

Position: :.....

Date: :.....

نموذج (٣)

Questionnaire for Personal Interviews of Senior Positions

1- Job Knowledge.

فى رأيك ماهى مسئوليات الوظيفة المتقدم لها ؟ (حدد وظيفة واحدة فقط
وتحدث عنها بإيجاز

.....
.....

Weak	Fair	Good	Very Good	Excellent	Grade

2- Work Experience.

ماهو أهم شئ تعلمته يمكن أن تضيفه إلى عملك ؟

.....
.....

فى كلمات موجزة كيف تستطيع أن تعرف الفرق بين المدير الناجح والقائد؟

.....
.....

Weak	Fair	Good	Very Good	Excellent	Grade

3- Communication Skills.

ماذا عن محصلة العمل في فريق؟

.....
.....

ما هو أكثر أهمية في عملك ، المراسلات الخطية أو المحادثات الشفوية ولماذا ؟

.....
.....

Weak	Fair	Good	Very Good	Excellent	Grade

4- Conflict / Persuasion Skills.

هل تعرضت لمشكلة ؟ ما هي ؟ .. ! وكيف كان حلها؟

.....
.....

Weak	Fair	Good	Very Good	Excellent	Grade

5- Education and Training.

هل تعتقد أن مؤهلاتك ملائمة بدقة لوظيفتك ؟ وإذا كان لا ، فلماذا؟

.....
.....

ماذا لديك من المؤهلات التي تجعلك ناجحا في مجالك؟

.....
.....

ماهي المهارات التي اكتسبتها كنتيجة لتدريبك؟

.....
.....

Weak	Fair	Good	Very Good	Excellent	Grade

6- Personal Traits.

ماهى الصفات التى يمكن أن تمارس بها عملك دون غيرك؟

.....
.....

تحت أى ظروف يمكن أن تعمل أفضل؟

.....
.....

Weak	Fair	Good	Very Good	Excellent	Grade

7- Problem solving / Decision Making Skills.

ماهو أكبر قرار اتخذته فى السنوات الماضية؟

.....
.....

كيف تصنع القرارات الهامة؟

.....
.....

لو أنك المسئول .. ، ماهو أول قرار تتخذه لصالح العمل؟

.....
.....

Weak	Fair	Good	Very Good	Excellent	Grade

8- Personal Motivation.

كيف كانت بيئة العمل التي حققت من خلالها أكبر إنجازاتك؟ ولماذا؟

.....
.....

فى رأيك ماهو أكبر حافز يمكن أن تحفز به ؟

.....
.....

Weak	Fair	Good	Very Good	Excellent	Grade

9- Supervisory / Management Skills.

اوصف أسلوبك فى الإدارة؟

.....
.....

اوصف العلاقة التى فى رأيك يجب أن تكون بين الرئيس ومرؤسيه؟

.....
.....

فى رأيك ماهى معايير تقييم الأداء لموظف يعمل تحت إشرافك؟

.....
.....

Weak	Fair	Good	Very Good	Excellent	Grade

10- Hiring Skills.

لو أنك تعين شخصياً ما فى إدارتك .. ماهى الصفات التى ستحرص على وجودها فى هذا الشخص؟

.....
.....

فى رأيك ماهى المعايير الأساسية لاتخاذ قرار بالتعيين فى الوظيفة المتقدم لها؟

.....
.....

Weak	Fair	Good	Very Good	Excellent	Grade

Applicant Signature:.....

Date:.....

Department of Human Resources

Cumulative Grade

Weak	Fair	Good	Very Good	Excellent	Grade
20	40	60	80	100	

G. A .

Fair	Good	Very Good	Excellent	Grade
D	C	B	A	

Notes :

Interviewer Name:.....

Position: :.....

Date: :.....

/ / : التاريخ

الفصل الرابع

التوصيف الوظيفي



أولاً : مفهوم التوصيف الوظيفي (عقد الأداء)

(Job Description)

من المتعارف عليه ويأخذ أهمية كبرى لدى الموظف وصاحب العمل (طرفى التعاقد) هو عقد العمل القانونى ولا يعطون أهمية بنفس القدر للعقد الأهم وهو بطاقة التوصيف الوظيفى والتي أطلق عليها اسم (عقد الأداء) وبموجب هذا العقد يستطيع الطرفين تحديد علاقة العمل بكل سهولة ويسر من حقوق وواجبات ومسئوليات وصلاحيات وسلطات دون أى لغط أو لبس أو غبن لحق الآخر وهذا ماسوف نتناوله بالشرح بالتفصيل فى استعراض كيفية إعداد التوصيف الوظيفى وسنبداً أولاً بكيفية عمل تحليل وظيفى والتحليل الوظيفى هو عملية تحديد وإبلاغ المعلومات ذات الصلة المتعلقة بطبيعة وظيفة محددة ومن ثم تحديد المهام التي تكون بناء وواجبات تلك الوظيفة ، هذا بالإضافة إلى ما تطلبه هذه الوظيفة من المهارات والمسؤوليات ، والمعرفة المطلوبة للأداء الناجح ، . وستستخدم هذه البيانات لمراجعة وتحديث الوصف الوظيفى ومن ثم تحديد مؤشرات ومعدلات الأداء وفى إطار التحديث والتطوير الدورى للتوصيف الوظيفى للوظائف يتم إجراء عملية التحليل الوظيفى طبقاً للنموذج التالى :

ثانياً : نموذج استقصاء تحليل وظيفي

- أسم الموظف :
- تاريخ التعيين :
- المسمى الوظيفي :
- تاريخ شغل الوظيفة الحالية :
- الإدارة / القطاع التابع له :

١- الهدف من وجود الوظيفة

في رأيك ماهو الهدف من وجود الوظيفة الحالية التي تشغلها ؟

.....

.....

٢- الإجراء المتبع

اوصف من فضلك بالتفصيل أهم الواجبات التي تقوم بها في جمل واضحة وعدد مرات الأداء (اليوم والأسبوع والشهر) ومقدار الوقت المستغرق لأداء هذه الواجبات المهمة. ويجب أن تكون على يقين من أن هذه المعلومات كافية عن كل مهمة تقوم بها ويمكنك الاستعانة برئيسك المباشر للمساعدة.

عدد المهام الموكلة إليك : (من فضلك اكتب المهام طبقاً لأولويات التنفيذ)

المهمة من (١) إلى إتمام عدد المهام الموكلة اليك

- ماهى المهمة الموكلة إليك :
- كيف تقوم بأداء هذه المهمة :
- أسباب قيامك بهذه المهمة :
- عدد مرات قيامك بالمهمة :
- الوقت المستغرق لأداء المهمة :
- نسبة الإنجاز (..) %

٣ - ماهى الماكينات أو المعدات أو الأجهزة التى يتطلب عملك اسخدامها؟ وماهو الوقت المستغرق خلال اليوم لاستعمالك تلك الأجهزة/ المعدات / الماكينات؟

الماكينة / الجهاز الوقت المستغرق ساعة/ اليوم / الاسبوع

مثال : جهاز الكمبيوتر

.....

.....

٤ - فى رأيك ماهى أهم المهام التى تقوم بها ولماذا؟

.....

.....

٥ - فى رأيك ماهى بيئة العمل التى تسبب لك إحساساً بالضغط أو عدم الراحة أو التداخل مما يعطلك عن أداء مهمتك

.....
.....

٦ - فى رأيك ماهى أهم المهارات والسمات المطلوبة وهل هناك حاجة لشهادات بعينها أو لخبرات خاصة أو لإتقان لغة ثانية لمن يشغل هذا المنصب من بعدك ؟

.....
.....

٧ - من هم الأشخاص الذين يتطلب إنجازك لعملك الاتصال بهم ؟

الوظيفة : السبب :

الوظيفة : السبب :

التوقيع :

الجزء الثانى

١- مراجعة رئيس القسم والموافقة على المهام من قبل المشرف المباشر.

ملاحظات :

.....
.....

٢- أى من الاختيارات التالية قد تحدث :

أ- قد تحدث أخطاء في أداء أى من المهام السابقة .

من فضلك اعط مثلاً :

.....
.....

ب - لم تكتشف حتى كان لها انعكاس على الإدارات الأخرى.

من فضلك اعط مثلاً :

.....
.....

ج - لم تكتشف حتى كان لها انعكاس سلبى على العلاقة بالعملاء .

من فضلك اعط مثلاً :

.....
.....

٣- اوصف مسؤولية شاغل هذه الوظيفة وتأثيرها على عمل باقى الموظفين
« اختر واحدة من الاختيارات التالية »

لا توجد مسؤولية عن أعمال الآخرين ، وقد يظهر للموظفين الآخرين كيفية
تنفيذ مهمة أو المساعدة في تلقين الموظفين الجدد.

يرشد الموظفين الآخرين ، ويكلفهم ، ويساعدهم ، ويتحقق من الإنجاز، ويحافظ
على تدفق العمل.

اسم الرئيس المباشر :

اسم الرئيس الاعلى :

التوقيع : التوقيع :

التاريخ :/...../.....

ثالثاً : كيفية إعداد التوصيف الوظيفي

١ - الهدف من وجود الوظيفة

فلا بد لكل وظيفة من هدف فرعى فى إطار الهدف الرئيسى للشركة وهذا الهدف مرتبط ارتباطاً وثيقاً بمهام ومسئوليات شاغل الوظيفة وحتى عملية اختيار الموظف يجب أن تخضع لمعايير اختيار دقيقة ومحددة بدقة تهدف فى المقام الأول إلى تحقيق الهدف الاستراتيجى للشركة فعلى سبيل المثال إن أردت بناء برج مكون من ٤٠ طابقاً فما هو عدد أسياخ حديد التسليح اللازمة لأعمدة الأساس؟ هل ستضع عدد ستة أسياخ أم عشرة! لاشك أنها ستخضع لعملية حسابية هندسية دقيقة جداً وكلما زادت الأحمال على العمود كلما زاد عدد أسياخ حديد التسليح وأيضاً نوعية وجودة المواد الداعمة من الأسمنت والزلط المستخدم كذلك الموظف فأسياخ حديد التسليح مثلها مثل عدد سنوات الخبرة كلما كبر الهدف زادت الأعباء والمسئوليات وهذا يتطلب مزيداً من سنوات الخبرة والشهادات العلمية والدورات التدريبية والمهارات والسمات اللازمة لشغل كل وظيفة كل على قدر الأهداف المطلوب تحقيقها والمهام والمسئوليات المسندة إليه.. فتخيل لو أنك قمت من باب التوفير بوضع حديد تسليح أقل أو من نوعية رديئة فى أعمدة الأساس فماذا ستكون النتيجة بالقطع انهيار المبنى لثقل الأحمال التى هى (الهدف) وكذلك إذا ما اخترت موظفاً غير كفء قليل الخبرة غير مؤهل واكتفيت بمعيار واحد فقط فى الاختيار واخترت من أهل الثقة فتأكد أنك وضعت شركتك على طريق الفشل وخسرت الاثنين معاً.

مثال: الهدف من وظيفة مدير الإدارة المالية

- أ - تحديد الأهداف التنظيمية و التخطيط و التنظيم و متابعة التنفيذ للخطط الخاصة بالإدارة المالية حسب اللوائح المنظمة و الإجراءات المعتمدة.
- ب - التطوير المستمر للنظم والسياسات المالية لتحقيق أهداف الشركة .
- ت - الإدارة الجيدة لموارد الشركة المالية

٢- اسم الوظيفة

اسم الوظيفة = ملامح الوجه



فإذا ما حجبت ملامح وجه شخص ما أنت تعرفه جيداً فلن تستطيع التأكد من شخصيته وبمجرد رؤية وجهه بوضوح ستتعرف عليه وتناديه بأسمه على الفور وكذلك اسم الوظيفة فهو يمثل ملامح مهام ومسئوليات شاغل الوظيفة

٣- كود الوظيفة

كود الوظيفة يمثل أهمية كبرى للوظيفة :

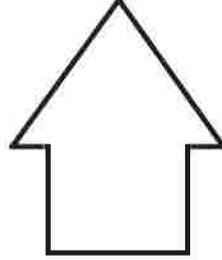
مثل فئة المرتب التي تقع فيه الوظيفة. (الحد الأدنى والأقصى لفئة المرتب
للدرجة الوظيفية)

تاريخ كتابة وصف الوظيفة

لابد أن يراجع ويتم تحديثه بصفة دورية ليواكب التطورات والمتغيرات
المتلاحقة وفي إطار الأهداف والرؤية الاستراتيجية للإدارة

الدرجة الوظيفية : أخصائي - أخصائي أول - رئيس قسم - مدير إدارة - مدير
عام - رئيس قطاع - رئيس قطاعات

٤ - العلاقات الأفقية والرأسية



عنصر

رئيسي

لتحديد

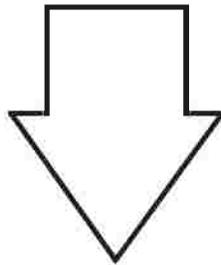
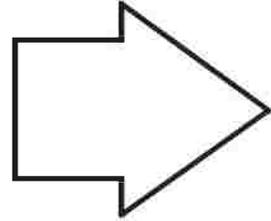
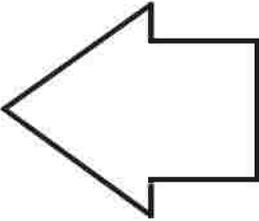
خطوط

السلطة

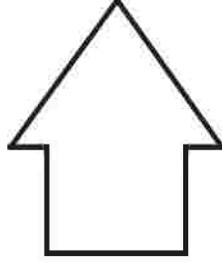
والاتصال

بين الرؤساء

والمرؤوسين



٥ - العلاقات الرأسية



عنصر

رئيسي

لتحديد

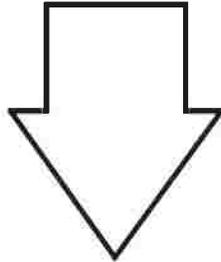
خطوط

السلطة

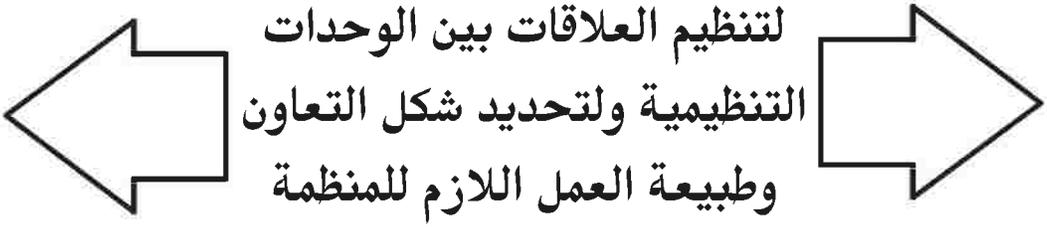
والاتصال

بين الرؤساء

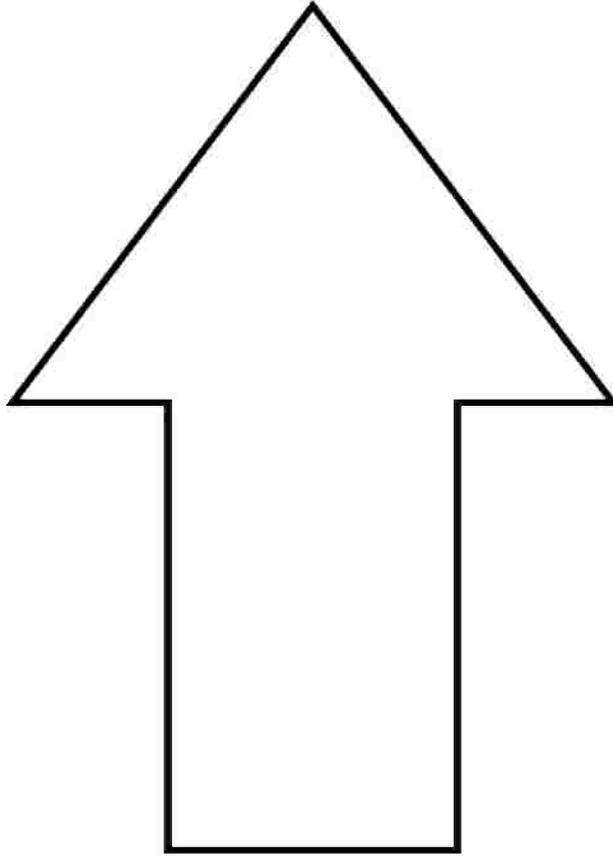
والمرؤوسين



٦- العلاقات الأفقية

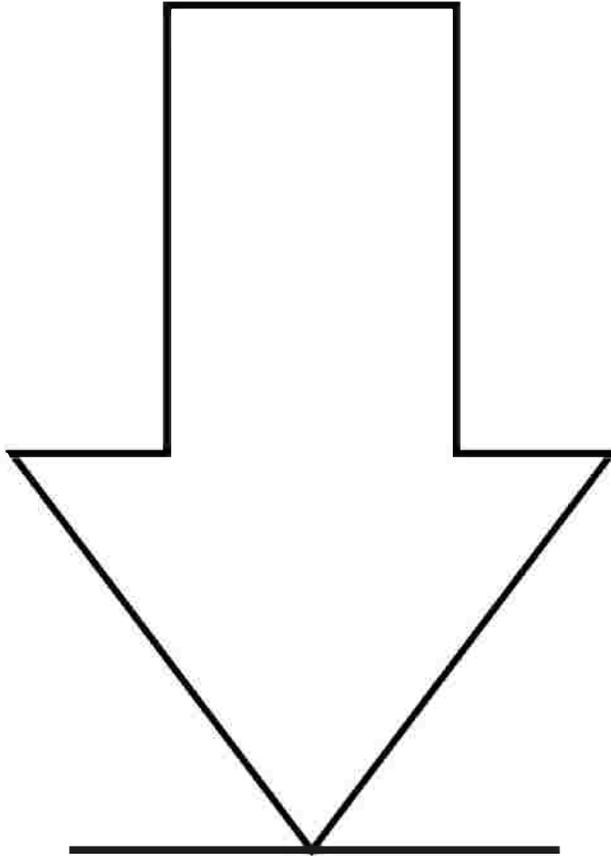


٧- التبعية :



٨- الإشراف على ! :

أحد أهم عناصر علاقات العمل تحديد الوظائف التي يشرف عليها الموظف (نطاق سلطاته الوظيفية) وتحديد لنطاق المسئوليات فكل رئيس مسئول عن أداء مرؤسيه



٩- المسئوليات

بسم الله الرحمن الرحيم

إنا عرضنا الأمانة على السماوات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وأشفقن منها وحملها الإنسان إنه كان ظلوما جهولا (٧٢) الأحزاب

أ- المسئوليات هي بمثابة أمانة يتحملها المسئول من خلال مهام محددة تؤدي لتحقيق أهداف ونتائج ايجابية من خلال قيادته للآخرين.

وطالما الانسان مكلف فهو يحاسب وكذلك الموظف لابد ان يحاسب يثاب إن أحسن ويقوم اداءه إذا أساء

وفى تعريف الأمانة قول ابن عباس : أراد الله بالأمانة الطاعة والفرائض التي فرضها الله على عباده ، عرضها على السماوات والأرض والجبال على أنهم إن أدوها أثابهم وإن ضيعوها عذبهم .

وقال ابن مسعود : الأمانة : أداء الصلوات ، وإيتاء الزكاة ، وصوم رمضان ، وحج البيت ، وصدق الحديث ، وقضاء الدين ، والعدل في المكيال والميزان ، وأشد من هذا كله الودائع .

وقال أبو العالية : ما أمروا به ونهوا عنه

وللمسئولية نطاق محدد له أبعاد وحدود ومعالم واضحة ونتائج ومعدلات ومؤشرات قابلة للقياس وبالتالي تقييم تلك النتائج

وسوف نعرض فيما يلي أمثلة لبعض المهام والمسئوليات النمطية والتي ستجدها تتكرر فى الكثير من المهام والمسئوليات المنوطة بالوظائف الإشرافية :

أ - إعداد الخطط السنوية والموازنة التقديرية

هل هناك هدف يتحقق بلا تخطيط لتحقيقه ؟ هل هناك تخطيط بلا خطة محددة بفترة زمنية وخطوات محددة وموازنة مالية والقوى البشرية اللازمة لتحقيق هذا الهدف إن لم تتدرب على كيفية إعداد خطط العمل وإعداد الموازنات فثق أنك لن تستطيع تحقيق هدف ما

ب - التأكد من الإشراف على

من بديهيات الإدارة (عملية المتابعة) والتحقق من النتائج والمتابعة تؤدي الى التأكد أى (اليقين والجزم) بأن كل الخطوات والقرارات التى اتخذت يتم تنفيذها طبقاً لما هو مخطط .

ت - مسئول عن كل القرارات التى يوقع عليها ومسئول عن سلامة أى مستند يقوم باعتماده أو مراجعته .

نعم مسئول وكما سبق وأشارنا بأن المسئولية لها نطاق محدد الأبعاد وحدود ومعالم واضحة تتمثل فى قرارات تتخذ ومستندات يتم التوقيع عليها وخطط يتم اعتمادها.

ث - اعداد الخطط الفرعية والبرامج التنفيذية ل.....

لكل خطة سنوية خطط فرعية وبرامج تنفيذية وكل مدير مسئول عن إعداد الخطط الفرعية وتوزيع الأعباء والمهام والمسئوليات على رؤسائه فى إطار برامج تنفيذية فى إطار زمنى محدد .

ج - مراجعة وتدقيق الإجراءات والنماذج والسجلات والتعليمات الخاصة بنظام الإدارة/ القسم التابع له قبل اعتمادها.

لكل منظومة عمل حزمة متكاملة من النماذج والسجلات والتعليمات الخاصة والتي تكون بمثابة الاطار العام لانسيابية العمل (Work Flow) وتلك النماذج ترتبط ارتباطا وثيقا بنظام الجودة المتبع والمعتمد من الإدارة العليا وعلى كل مدير مراجعة تلك النماذج ومدى مطابقتها لنظم الجودة المعتمدة والموثقة.

١٠- المسؤولية القانونية أمام الجهات الخارجية

هل الموظف يساءل قانونياً إذا نتج عن أداءه لوظيفته هو أو أحد رؤسائه أى قصور ترتب عليه أضرار جسيمة تلحق بالمؤسسة أو بالغير؟

الاجابة نعم يساءل فالمسئولية كاملة فى نطاق تحديد المسئوليات طبقاً للقوانين المنظمة .

فعلى سبيل المثال : ملاحظ حمام السباحة فى أحد الأندية الرياضية عندما يسلم الآباء أبناءهم لمدرّب السباحة فهم مطمئنون على أبنائهم إنهم فى ايد أمينة لها من الخبرة مايكفل حماية والحفاظ على أبنائهم من التعرض للإيذاء أو الغرق خلال تمارين السباحة وهذا يتطلب تحديد المسئولية القانونية للمشرفين على حمام السباحة كل فى إطار المسئوليات المنوطة به وهذا يجب أن يكون معداً ومحدداً مسبقاً وموقعاً عليه بالعلم من الموظف سواء كان رئيساً أو ممرضاً لأن فى حال تعرض أى من رواد حمام السباحة للاصابة أو للوفاة لا قدر الله فهذا يستدعى تدخل سلطة القانون لتحديد ومحاسبة المتسبب فى الحادث سواء عمداً أو إهمالاً قد يصل إلى حد العمد .

١١- الأنشطة الوظيفية

أ - المتابعة

متابعة لكل الأنشطة والمسئوليات على مختلف المستويات الوظيفية تحت إشرافه.. (من خلال منظومة للمتابعة) وسوف نستعرض فيما يلي مثال جيد جداً من أوجه المتابعة ورد في سورة النمل عن النبي سليمان عليه السلام

مثال (١)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ (وَتَفَقَّدَ الطَّيْرَ فَقَالَ مَا لِيَ لَا أَرَى الْهُدْهُدَ أَمْ كَانَ مِنَ الْغَائِبِينَ (٢٠) لِأَعَدَّبْتَهُ عَذَاباً شَدِيداً أَوْ لَأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لَيَأْتِيَنِّي بِسُلْطَانٍ مُّبِينٍ (٢١)

قَالَ سَنَنْظُرُ أَصَدَقْتَ أَمْ كُنْتَ مِنَ الْكَاذِبِينَ (٢٧) أَذْهَبَ بِكِتَابِي هَذَا فَأَلْقَاهُ إِلَيْهِمْ ثُمَّ تَوَلَّى عَنْهُمْ فَانظُرْ مَاذَا يَرْجِعُونَ (٢٨)

وكما ترون ما قام به سليمان هو (تفقد الطير) ما هو إلا متابعة ونشاط يومي يقوم به في إطار خطة وهدف، فسيدنا سليمان عليه السلام لم يكن نبياً فقط بل كان ملكاً وقائداً وأوتى من الحكمة والثراء والملك الذي لم يؤت أحد مثله وعلمه الله «منطق» الطير والحيوانات والحشرات وسخر له الجن والعفاريت والطير والريح.. لخدمته وطاعته. وكان هدف سيدنا سليمان هو الدعوة لعبادة الله الواحد

ولم يكتف سيدنا سليمان بقول الهدد ويسلم به بل قال (سننظر أصدقت أم كنت من الكاذبين) وهذا هو شأن القادة النابهين لا يأخذون قول الآخرين كأمر مسلم به بل يتحققون يتابعون يتأكدون.. تناولنا فيما سبق مثلاً من القرآن الكريم لأحد أوجه المتابعة وسنضرب مثلاً آخر من الواقع الحالي لأحد أنشطة المتابعة مثال :

مثال (٢)

قام أحد ممثلى المبيعات بالاتصال بقائمة من عشرة عملاء مرتقبين لعرض منتجهم أو لتحديد موعد ليلتقى بالعميل لعرض منتجهم واستغرقت الاتصالات الهاتفية نحو الساعة فهل ذلك يعد هدفاً فى حد ذاته أم مسئولية؟ .. أم هو نشاط ! نعم هو نشاط يمارس بشكل يومية لتحقيق الهدف من (زيادة المبيعات)

مثال (٣)

وأبلغ مثال لمنظومة المتابعة هو ما ورد فى سورة الأسراء وسورة ق قال تعالى فى سورة (الإسراء) فى الآيتين (١٣) و (١٤) بسم الله الرحمن الرحيم : (وكل إنسان أئزمناه طائرته فى عنقه ونخرج له يوم القيامة كتاباً يلقاه منشوراً) (١٣) اقرأ كتابك كفى بنفسك اليوم عليك حسيباً (١٤) - الإسراء وقال تعالى فى سورة (ق) فى الآيتين (١٧) و (١٨) (إذ يتلقى المتلقيان عن اليمين وعن الشمال قعيد) (١٧) ما يلفظ من قول إلا لديه رقيب عتيد (١٨)

وتلك قضية إيمانية تتعلق بالثواب والعقاب والجنة والنار وقديماً كان من الصعب على العقل البشرى تصور أن أفعاله يمكن تسجيلها بالصوت والصورة وأقواله يتم نسخها ثم يأتى يوم القيامة فتعرض عليه فى كتاب دليلاً وبرهاناً دامغاً ومن ثم لا يستطيع الإنكار فينال جزاءه على ما اقترف من آثام وينال حسن الجزاء على ما عمل من خيرات ولذا والله المثل الأعلى قبيض الله لكل عبد من عباده ملكين كريمين يكتبان كل ما يصدر من العبد حتى يلقى ربه كريماً واليوم أصبح التسجيل والنسخ لكل أقوالنا وأفعالنا شيئاً فى متناول الجميع ومتوافراً فى معظم هواتف المحمول

إذن هناك هدف استراتيجي لخلق الإنسان وهذا الهدف معلن لكل البشرية وهو عبادة الله الواحد، قال الله تعالى فى سورة الذاريات بسم الله الرحمن الرحيم (وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ (٥٦) وما تنزلت الرسالات السماوية على الإنسانية إلا لتنظيم العلاقات بين البشر وتعريف الناس بربهم وتجديد الدعوة لعبادة الإله الواحد.

ب - التقارير

نتائج المتابعة يجب أن تكون مدعومة بالبيانات - إحصائيات - نتائج - حقائق والبعد عن السرد وفى إيجاز وأبلغ مثال لتقرير يقدمه مرعوس لرئيسه جاء فى سورة النمل عندما قدم الهدهد لسليمان تقريراً عن سبب غيابه عن طابور العرض اليومى فقال:

بسم الله الرحمن الرحيم (فَمَكَثَ غَيْرَ بَعِيدٍ فَقَالَ أَحَطْتُ بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ وَجِئْتُكَ مِنْ سَبَإٍ بِنَبَأٍ يَقِينٍ (٢٢) إِنِّي وَجَدْتُ امْرَأَةً تَمْلِكُهُمْ وَأُوتِيَتْ مِنْ كُلِّ شَيْءٍ وَلَهَا عَرْشٌ عَظِيمٌ (٢٣) وَجَدْتُهَا وَقَوْمَهَا يَسْجُدُونَ لِلشَّمْسِ مِنْ دُونِ اللَّهِ وَزَيَّنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَالَهُمْ فَصَدَّهُمْ عَنِ السَّبِيلِ فَهُمْ لَا يَهْتَدُونَ (٢٤)

ولعلى أجد فى تلك الكلمات قمة فى العرض البليغ و البيان الحصيف والايجاز أيضاً فبدأ الهدهد كلامه بكلمة (أَحَطْتُ) وهذا معناه أن لديه معلومة وتلاها بكلمتين فى غاية الخطورة وعلى درجة كبيرة من الأهمية إذ قال (بِمَا لَمْ تُحِطْ بِهِ) أى أن ما لدى من معلومات ليس لك به علم وأنت السيد المطاع وتلك الكلمات كانت بمثابة الخطوة الاولى له عند سيده ليستمتع وينصت لمبرراته .. وفى عشر كلمات تالية شرح صورة كاملة لما رآه ثم جاءت اللحظة الحاسمة والشافعة له عند سيده عندما قال (وَجَدْتُهَا وَقَوْمَهَا يَسْجُدُونَ لِلشَّمْسِ

مِنْ دُونِ اللَّهِ) ولأن الهدد يدرك أنه وسليمان يعملان سوياً من أجل إعلاء كلمة الله وعبادته فى الأرض علم أن هذا المبرر كاف ليشفع له عند سيده لو تتأملون معى كلمات التقرير التى وردت على لسان الهدد ستجدونها لا تتجاوز ٤٠ كلمة وإذا ما قرأتموها لن تستغرق قراءتها الدقيقة الواحدة.

عندما تقدم تقريراً يجب أن تأخذ فى اعتبارك أن من سيقراً تقريرك شخص آخر غيرك ليس هو من كتب التقرير وهو غير ملم بكل مالديك من معلومات وفى الوقت نفسه لن تكون بجانبه لتشرح تقريرك فإذا كتبت فأحسن اختيار كلماتك لتكون خير سفيراً عنك وابتعد عن الشرح بالتفصيل الممل فإذا ما كلفت بإنجاز مهمة ما فثق أن رئيسك غير معنى وليس لديه وقت لتشرح له حجم العناية التى عانيتها خلال أداءك للمهمة فكل مايهمه هو النتيجة .

١٢- السلطات

لايستقيم مطلقاً إسناد مسئوليات للوظائف الإشرافية دون منحهم سلطات تتناسب مع حجم المهام والمسئوليات المسندة إليهم ، وتنقسم السلطات الوظيفية إلى قسمين مالية وإدارية ومن الأهمية بمكان تحديد كافة سلطات الوظائف الإشرافية بشكل دقيق ومحدد فلاشك أن ذلك يساعد على تدفق وانسيابية العمل دون أدنى تعارض أو تداخل فى العلاقات الأفقية أو الرأسية المنظمة للعلاقات الوظيفية داخل الهيكل التنظيمى.

أ - سلطات مالية :

- * اعتماد شراء
- * اعتماد صرف علاوات
- * اعتماد صرف مكافآت
- * اعتماد الحوافز
- * اعتماد الاستقطاعات

ب - سلطات تنظيمية / اتخاذ قرار

- * اعتماد قرارات تتعلق بنقل الموظف من قسم لآخر
- * اعتماد الترقيات
- * اعتماد توقيع الجزاءات التأديبية
- * اعتماد التعينات الجديدة

(السلطات لابد أن تكون فى إطار القوانين المنظمة لعلاقات العمل واللوائح المعتمدة من إدارة الشركة)

١٣- معايير شغل الوظيفة

لابد لكل وظيفة من تحديد مواصفات الشخص المرشح لشغل تلك الوظيفة حتى يكون مؤهلاً للاضطلاع بآعبائها قادراً على تحمل مسؤولياتها ولاشك أنه كلما حرصنا على التدقيق فى معايير الاختيار سنوفر الكثير من العناء فى عملية إعادة التأهيل مرة أخرى وسنجتاز الكثير من العقبات نحو تحقيق الهدف ومن تلك المعايير اخترنا أهم (٦) معايير كمعايير رئيسية يجب أن تراعى فى عملية الاختيار.

أ- الشهادات : التخصص شئ أساسى ورئيسى نحرص عليه جميعاً ونحترمه فخريج كلية التجارة قسم محاسبة تم تأهيله خلال مرحلة الدراسة فى الجامعة ليكون محاسباً فلايجب أبداً عند طلب تعيين محاسب أن تضع من الشروط (مؤهل عالى مناسب) هذا خطأ بل يجب أن تكتب بكالوريوس تجارة قسم محاسبة وإذا ماكانت الوظيفة على درجة مدير للإدارة المالية فهنا قد نحتاج إلى شهادات مهنية على سبيل المثال شهادة مهنية و يفضل شهادات ACCA أو CMA أو CPA. يفضل أن يحمل ماجستير فى إدارة الأعمال MBA (يفضل التخصص فى الإدارة المالية) .

ب- الدورات التدريبية : هذا يتوقف على نوع الوظيفة المطلوب شغلها وكلما كانت الوظيفة تحتاج الى اخصائى أو من الوظائف الإشرافية فهذا يتطلب نوعاً خاصاً من التدريب يتناسب مع نوعية ومواصفات الوظيفة لتحقيق الهدف المنشود على سبيل المثال: لو أن التخصص فى الإدارة المالية قد نحتاج إلى التدريب على دورات تدريبية فى(مفاهيم نظم الجودة) و (المراجعة الداخلية) ، اما إذا كانت الوظيفة فى مجال المبيعات كمندوب بيع فقد نحتاج للتدريب

على (مهارات فن البيع) و (مهارات الاتصال الفعال) و (مهارات التفاوض) كل هذه المهارات تؤهل المتدرب لمواجهة مواقف بيعية عديدة قد يتسبب عن دون قصد فى ضياع صفقات كبيرة على شركته لأنه غير مدرب.

ت - الخبرات : لاشك فى أهمية سنوات الخبرة وخاصة للوظائف الإشرافية والوظائف التخصصية فسنوات الخبرة تعنى مواقف حياتية وتجارب عملية تترجم إلى قدرة على تحمل مهام ومسئوليات الوظيفة بأقل تكلفة وبأعلى أداء وإذا ماكان الوظيفة المطلوب شغلها مديراً لإدارة المالية فالخبرة المطلوبة لا بد وأن تكون بالعمل المحاسبى وألا تقل عن خمسة عشر عاماً منها ثلاث سنوات على الأقل فى وضع وظيفى مماثل وخبرة ٧ سنوات كمحاسب مالي وخبرة خمس سنوات كمحاسب تكاليف .

ث - اللغات : ترجع أهمية إتقان اللغات لنوعية العمل فلاشك أن بعض الوظائف تتطلب إتقان لغات بعينها فإذا ما كنت تعمل فى مجال السياحة كموظف إستقبال أو فى قسم الحجز أو قسم علاقات العملاء فهذا يتطلب إتقانك على الأقل لغة ثالثة بالإضافة إلى اللغة العربية والانجليزية وهذا يعد من الشروط الأساسية لشغل الوظيفة.

ج - المهارات : الفرق بين موظف وآخر هو مايتقنه من مهارات تؤهله لشغل الوظيفة وهذا أيضاً على مستوى التعاملات اليومية الحياتية فكثيراً من الناس يعانون عند التعامل مع أنماط بعينها من البشر ويلقون باللوم عليهم وفى لحظات يأس يلقون باللوم على أنفسهم ومن ثم تحدث حالة من الانطواء بعد عدة طعنات يتلقونها خلال تعاملاتهم اليومية والحل هو التدريب على إتقان (مهارات الاتصال الفعال) فمن خلال هذا التدريب سيتقن المتدرب كيف يصبح متحدثاً لبقاً فتلك مهارة وسيتقن كيف يكون منصتاً جيداً فالآخرون

فى حاجة الى أن تنصت إليهم حتى تتلقى رسالتهم وتستوعب أفكارهم ومن ثم تستطيع أن تحاورهم وتناقش أفكارهم وإن لم تحدث تلك الدورة من تبادل الرسائل والأفكار تحول من حوار إلى جدال ومن هنا نؤكد أن الحوار مثمر والجدال عقيم كل يحاول أن يثبت للآخر أنه على صواب دون أن يستوعب أو يفهم فكر الآخر ولعل الإمام الشافعى سبق كل ماتعلمناه من مهارات فن الاتصال ولخصها فى مقولة فى غاية الروعة عندما قال (رأيت صواب يحتمل الخطأ ورأيت خطأ يحتمل الصواب) وبذلك ابتعد الإمام تماماً عن الصدام الانسانى ورحب بتلاقى الأفكار فى مساحة مشتركة .

★ وفيما يلي بعض من المهارات الواجب توافرها فى كثير من الوظائف

الإشرافية:

- التخطيط الفعال
- صياغة و تحديد الأهداف
- إعداد البرامج التنفيذية للخطط المعتمدة
- اتخاذ القرارات بناء على الحقائق
- التعامل الجيد مع برامج الحاسب الآلى
- التعامل مع الأجهزة المكتبية
- مهارات القيادة و الإدارة بشكل عال
- إدارة الاجتماعات الإدارية و إجراء المقابلات الرسمية

– مهارات الإتصال و التواصل مع الآخرين

– مهارات التنسيق و توزيع الأعباء

– مهارات التنبؤ و قوة الملاحظة

– دراية واسعة بقوانين العمل

ج – السمات : قد يلتبس على البعض تحديد الفرق بين المهارات والسمات فالسمة قرينة شخصية ترتبط بشخصية الإنسان وقد لايجدى معها التدريب فعلى سبيل المثال قوة الشخصية فتلك سمة تكونت فى الإنسان منذ طفولته وهادئ الطباع وليس انفعالياً تلك أيضاً سمة ترتبط بالإنسان منذ طفولته وهناك بعض الوظائف التى تتطلب سمات خاصة فيمن يشغلها فإذا ماكان لديك مرشحان اثنيان لشغل وظيفة موظف استقبال أو موظف فى قسم خدمة العملاء والأثنين متساويين فى كافة معايير شغل الوظيفة من شهادات وخبرات ومهارات وأحدهما هادئ الطباع غير انفعالى والآخر حاد الطباع .. فمن ستختار؟ بالتأكيد ستختار المرشح هادئ الطباع فسمة الهدوء ستساعده بالإضافة إلى التدريب على مهارات الاتصال فى كيفية التعامل مع الانماط المختلفة من العملاء وسيكون لديه القدرة على استيعاب انفعالات وتفهم توجهات بعض من العملاء ولهذا كان شعار البائع المحترف (الزبون دائماً على حق)

★ وفيما يلي بعض من السمات الواجب توافرها في كثير من الوظائف:

- الانضباط فى المواعيد
- التركيز و المنطقية فى التفكير
- معدل ذكاء عالٍ
- هادىء الطباع و غير انفعالى
- لائق صحياً للاضطلاع بمهام ومسئوليات الوظيفة
- حسن الاستماع و الفهم و إدراك المواقف بوعى و تركيز
- حسن المظهر و الأناقة
- القدرة على مواجهة المواقف الحرجة بحكمة
- تحمل المسؤولية و مواجهة تبعات القرارات بثبات
- قوة الشخصية و رباطة الجأش و الحزم

الفصل الخامس

معايير مراجعة الأداء



أولاً : معايير مراجعة الأداء

معايير مراجعة الأداء يجب أن تهدف الى تحقيق الهدف على مستوى الفرد/القسم/ الإدارة وتساعدياً فى اتجاه تحقيق الهدف الاستراتيجى للمؤسسة ويتم قياس معايير مراجعة الأداء على المستوى الفردى من خلال معيارين رئيسيين معيار كمى **Quantity** ومعيار نوعى **Quality** وسنضرب مثلاً لتوضيح المعيارين بطريقة مبسطة للغاية نقوم بتطبيقها بالفعل بشكل يومى فى حياتنا اليومية وسنبداً بالمعيار الكمى

أ - معايير كمية **Quantity**

مثال :

- تحقيق أعلى معدلات لاستثمار الأجهزة والمعدات فى الأقسام تحت إشرافه
- أكبر عدد من خطابات الشكر والتقدير لمستوى الخدمات المقدمة
- أقل عدد من الملاحظات السلبية
- أعلى معدل للوحدات الإنتاجية ساعة / يوم / شهر

سنبدأ المثال بسؤال ..

- لماذا خلق الله الأنسان ؟ ماهو الهدف؟

الأجابة:

من القرآن الكريم قال الله سبحانه وتعالى :-

بسم الله الرحمن الرحيم

(وَمَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ) سورة الذاريات الآية (٥٦)

(هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِنْ رِزْقِهِ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ)
الملك: الآية (١٥)

إن الهدف الاستراتيجي لخلق الإنسان هو عبادة الله الواحد

– وعليه فالإنسان مكلف بالعمل وبأداء طقوس يومية للوفاء بحق الله في عبادته وشكره.

وطبقاً لتعاليم الدين الإسلامي فهناك أركان خمسة للدين قال رسول الله محمد صلى الله عليه وسلم ((بني الإسلام على خمس: شهادة أن لا إله إلا الله وأن محمداً رسول الله، وإقام الصلاة، وإيتاء الزكاة، وصوم رمضان، وحج البيت من استطاع إليه سبيلاً))

ومن أهم تلك الأركان بعد شهادة التوحيد ركن الصلاة ، وهذا هو موضوعنا فيما يتعلق بالسؤال التالي:

– هل للمسلم معدلات أداء كمية يؤديها بصورة يومية؟

بسم الله الرحمن الرحيم

(إِنَّ الصَّلَاةَ كَانَتْ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ كِتَابًا مَوْقُوتًا) (١٠٣) النساء

(إِنِّي أَنَا اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا أَنَا فَاعْبُدْنِي وَأَقِمِ الصَّلَاةَ لِذِكْرِي) (طه)

(وَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَارْكَعُوا مَعَ الرَّاكِعِينَ) (البقرة)

الإجابة نعم لكل مسلم معدلات أداء كمية يؤديها يومياً وهي (الصلاة)، والمعدل (رقمي - عددي) يمكن قياسه وهو مقترن بتوقيات محددة فكيف انك تؤدي عدد (17) ركعة يومياً موزعة على خمسة فروض بتوقيات محددة من الفجر وحتى موعد صلاة العشاء، فهذا هو معدل الصلوات المفروضة والتي تؤديها بشكل يومي وإذا ما طبقنا ذلك على الموظف في عمله فسنجد أنه مطالب بإنتاج كمي مقترن بتوقيات محددة خلال فترات العمل.

ب - معايير نوعية Quality

- السؤال التالي : هل كل إنتاج العامل مقبول أم أن بعض الإنتاج يتم رفضه بمعرفة إدارة الجودة ويتم إعادته لعدم مطابقته لمعايير الجودة؟
الإجابة نعم هذا يحدث بالفعل ..

- وهل هناك ربط بين واقع أداء العامل لعمله وأداء المسلم للصلاة ؟

الأجابة نعم بالتأكيد ففي الحديث الشريف

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ أَنَّ النَّبِيَّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ دَخَلَ الْمَسْجِدَ ، فَدَخَلَ رَجُلٌ فَصَلَّى ، ثُمَّ جَاءَ فَسَلَّمَ عَلَى النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَقَالَ : ارْجِعْ فَصَلِّ ، فَإِنَّكَ لَمْ تُصَلِّ . فَرَجَعَ فَصَلَّى كَمَا صَلَّى ، ثُمَّ جَاءَ فَسَلَّمَ عَلَى النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فَقَالَ : ارْجِعْ فَصَلِّ ، فَإِنَّكَ لَمْ تُصَلِّ - ثلاثاً - فَقَالَ : وَالَّذِي بَعَثَكَ بِالْحَقِّ لَا أَحْسَنُ غَيْرَهُ ، فَعَلَّمَنِي ، فَقَالَ : إِذَا قُمْتَ إِلَى الصَّلَاةِ فَكَبِّرْ ، ثُمَّ اقْرَأْ مَا تيسَّرَ مَعَكَ مِنَ الْقُرْآنِ ، ثُمَّ ارْكَعْ حَتَّى تَطْمِئِنَّ رَاكِعاً ، ثُمَّ ارْفَعْ حَتَّى تَعْتَدِلَ قَائِماً ، ثُمَّ اسْجُدْ حَتَّى تَطْمِئِنَّ سَاجِداً ، ثُمَّ ارْفَعْ حَتَّى تَطْمِئِنَّ جَالِساً . وَافْعَلْ ذَلِكَ فِي صَلَاتِكَ كُلِّهَا .

نستنتج مما سبق أن المعدل هو انتاج (كمي - Quantity) يمكن
قياسه وأن لكل أنتاج مواصفات ومعايير جودة محددة (نوعي) (Quality)
إذا ما التزم العامل بها يتم قبول انتاجه وترتفع منزلته لدى صاحب العمل
ويزداد أجره وإذا تهاون في أداء عمله يتم رفض انتاجه ويخسر الكثير .

في واقعة لأحدى شركات القطاع العام العاملة في انتاج الأجهزة المنزلية
وذلك قبل بيعها تم ربط الانتاج بالحوافز فكان زيادة الانتاج بشكل كبير يفوق
المعدلات الطبيعية وبكل أسف تم الانتاج وبه عيوب في الصناعة مما اضطر
مفتشى إدارة الجودة الى اعادة الكثير من المنتجات لخطوط الانتاج لاصلاح
العيوب وبالتالي تأخر صرف حافز الانتاج للعمال فقام العمال بالضغط على إدارة
الشركة للتخفيف من ضغط مفتشى الجودة، وكانت النتيجة كارثية فقد خرج
الانتاج الى الاسواق معيباً وفقدت الشركة سمعتها لدى المستهلك وانهارت تماماً.

ثانياً : خطوات اعداد معدلات الاداء

سنتعرف فيما يلي على كيفية إعداد معدلات الأداء و معدلات الأداء
هي السبيل الوحيد للقياس وبدونها ستكتشف أنك تقود سيارة وأنت مغمض
العينين لاتعرف كم اجتزت من مسافة وكم بقى وماهو معدل سرعتك فأنت
لاترى طريقك نحو الهدف والامر يسير إذا ما اتبعت الخطوات التالية :

- ١ . قم بقراءة التوصيف الوظيفي الخاص بك جيداً
- ٢ . حدد الهدف من وجود الوظيفة واكتبه في الصفحة الأولى كهدف رئيسي
أو هدف استراتيجي لوجود إدارتك وقم بكتابة اسمك ووظيفتك ووقع
- ٣ . اقرأ جيداً مهام ومسئوليات وظيفتك واجعل من كل مهمة هدفاً في ذاته ،

مثال: لاعداد معدلات الأداء من خلال قراءة متأنية للتوصيف الوظيفي :

إذا ماكان أحد مسؤولياتك الرئيسية هي :

١. (التأكد أن جميع العاملين بإدارتك على علم بسياسات وتعليمات الجودة)

كيف تترجم تلك المسؤولية إلى هدف له خطة ومعدلات يمكن القياس عليها فليس من المعقول أنك ستتوجه إلى موظفيك لتسألهم هل أنتم على ثقة ومتأكدون من أنكم على علم تام بسياسات وتعليمات الجودة فهذا ليس منهجاً علمياً يتبع فكل المطلوب منك أن تكتب في الخطوة التالية المهمة باعتبارها هدفاً مطلوباً تحقيقه .

٢. الهدف هو : التأكد أن جميع العاملين بإدارتك على علم بسياسات وتعليمات الجودة .

٣. كيف يمكن تحويل هذا الهدف إلى خطة ؟.

٤. يجب أن تسأل نفسك عن أهمية اتباع مرءوسيك لتعليمات الجودة والعاقد من اتباع تلك التعليمات وكيفية تحقيقها وحتى تتحقق النتيجة المرجوه لابد من اتباع المحوريين التاليين :

المحور الأول: تدريب العاملين بالادارة عدد (٤) ورش عمل على مدار السنة على تطبيق تعليمات وسياسات الجودة فى العمل وبذلك نكون قد حققت عنصر المعرفة عن طريق التدريب المستمر

المحور الثانى : إعداد قائمة بتعليمات الجودة لكل موظف بالإدارة (Check list) كل طبقاً لتخصصه وبذلك نكون قد حققنا التأكد من قيام موظفيك بتطبيق تعليمات وسياسات الجودة من خلال معدلات أداء يتم متابعتها بصورة يومية

ثالثاً : المعدل :

مثال :

نفترض أن عدد رؤسك عدد ١٠ موظفا * قائمة بتعليمات الجودة * ٢٢ يوم عمل * ١٢ شهراً.. وبذلك نكون قد وصلنا إلى معدل كمى ورقمى بواقع عشرة قوائم بتعليمات الجودة بواقع قائمة لكل موظف يقوم من خلالها بمراجعة كل خطوة من خطوات العمل ومدى مطابقتها مع تعليمات الجودة ويقوم بوضع علامة (صح) على كل خطوة وفى نهاية يوم العمل يوقع على القائمة الخاصة به ويسلمها لرئيسه ولا مانع من قيام الرئيس المباشر من متابعة تنفيذ تطبيقات الجودة اثناء سير العمل.

رابعاً : تحديد القوى البشرية اللازمة لإنجاز العمل

مثال :

لدينا حمام سباحة به مائة ألف لتر من الماء وحدث انسداد فى مواسير الصرف تعذر اصلاحه ومطلوب تفريغ الحمام من هذا الكم من الماء وسنبدأ فى تمام الساعة السابعة صباحا على أن يتم الانتهاء من إفراغ الحمام تماما من الماء فى تمام الخامسة مساء.

ستقول لكى أجيبك على هذا السؤال اسمح لى أسألك كم عاملاً ستعطينى؟

ممتاز .. قل لى كم عامل تريد!

فبدأت من جانبك بإجراء عملية حسابية ١٠٠,٠٠٠ لترا مطلوب نقلهم فى ١٠ ساعات ١٠٠,٠٠٠ لترا مقسومة على ١٠ ساعات = ١٠,٠٠٠ لترا فى الساعة

وهنا ستفكر كثيراً وستقوم بالخطوات التالية :

١. حساب كل دقيقة وثانية فى الخطة الزمنية المتاحة أمامك لإنجاز الهدف
٢. هل ستستخدم عمالة مدربة ذات خبرة فى نفس المجال أم عمالة مبتدئة؟
٣. هل ستستخدم أدوات الرفع مثل الجرادل والحبال أم أنك ستستخدم مواتير للرفع؟

ولاشك أن استخدام الأجهزة الحديثة مثل مواتير رفع المياه سيستغرق وقتاً وجهداً أقل وعمالة غير كثيفة.

إذن نستنتج مما سبق أن العوامل التالية تؤخذ فى الاعتبار عند القيام بعملية وضع معدلات الأداء

١. تحديد الهدف بوضوح
٢. خطة العمل والفترة الزمنية الرشيدة المحددة للوصول الى الهدف.
٣. تخطيط القوى البشرية واختيار أفضل العناصر المدربة ذات الخبرة
٤. استخدام الأجهزة والمعدات الحديثة يوفر كثيراً من الوقت المهدر
٥. عدد المهام اللازمة لإنجاز العمل
٦. الزمن اللازم لإنجاز كل مهمة / عملية
٧. القوى البشرية اللازمة لإنجاز المهام طبقاً لأعلى معدلات أداء.

خامساً : نموذج استرشادى لإعداد معدلات الأداء

ملاحظات	الهدف / المؤشر (الهدف من إنجاز المهمة = مؤشر الأداء)	معدل الانحراف		المعدل الشهرى - عددى (متوسط عدد مرات الإنجاز - تقارير / متابعة)		المهمة (من واقع المهام والمسؤوليات الواردة بالتوصيف الوظيفى)	م
		نسبة الانحراف %	نسبة المحقق %	تحقق	مستهدف		
							١
							٢
							٣
							٤
							٥
							٦
							٧
							٨
							٩
							١٠

سادساً : مؤشرات الأداء



١- ليس معنى قيامك بمعدلات الأداء أنك حققت المؤشرات فالمؤشر هو نتيجة أدائك للمعدل

مثال : (١)

سؤال : هل كل من أدى الصلاة صلواته مقبولة ؟

إذا ما افترضنا أنك أديت صلاتك بشكل صحيح مطابق للشروط وهي :

أ - شروط أداء معدلات الصلاة التي لا تصح الصلاة إلا بها سبعة، وهي :

١ . الوضوء، بأن يكون المسلم طاهراً من الحدث الأصغر والأكبر.

٢ . الطهارة البدن، والثوب، ومكان الصلاة من النجاسات.

٣ . دخول وقت الصلاة.

٤ . اتخاذ الزينة بثياب ساترة للعبورة والمنكبين.

٥ . استقبال القبلة .

٦ . النية ، بأن ينوي بقلبه الصلاة لله قبل تكبيرة الإحرام ، ولا يتلفظ بها بلسانه .

٧ . الموافقة ، بأن يصلي كما صلى النبي صلى الله عليه وسلم في الهيئة والعدد .

٢ - فهل معنى ذلك أنك حققت بأدائك المؤشر المطلوب من أدائك للصلاة!

أ - وفى حديث لرسول الله صلى الله عليه وسلم رواه أحمد والبخاري وابن حبان والحاكم وقال: صحيح الإسناد، ورواه ابن أبي شيبة ، قال رجل: (يا رسول الله! إن فلانة تكثر من صلاتها وصدقته وصيامها غير أنها تؤذي جيرانها بلسانها - باللسان - قال: هي في النار، قال: يا رسول الله! فإن فلانة يذكر من قلة صيامها وصلاتها وأنها تتصدق بالأثوار من الإقط - الإقط هو اللبن المجفف، وهو من الشيء الزهيد - ولا تؤذي جيرانها، قال: هي في الجنة) فما نفع تلك كثرة صلاتها وصيامها وصدقته؛ لأنها تؤذي جيرانها، وهذه نفعها الإحسان وعدم إيذاء الجار، فأخبر عليه الصلاة والسلام أنها في الجنة،

ب - عن عبد الله بن عمرو رضى الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: «لا يشرب الخمر رجل من أمتي فيقبل الله منه صلاة أربعين يوماً» أخرجهم النساء وصححه الألبانى.. ولماذا لا تقبل من شارب الخمر لأن شارب الخمر قد أذهب العقل ومن لا عقل له لن تصح صلاته ولن يدرى ماذا يقول وقد يفعل من الآثام ما يؤذى به الناس هذا بالإضافة إلى إيذائه لبدنه .

ت - ومما سبق نستنتج أن المؤشر الرئيسى من أدائك معدلات الصلاة هو تحقيق المؤشر من صلتك بالله وهى تقوى الله لا تتحقق إلا بمكارم الأخلاق والإحسان وحسن معاملتك مع الناس كما أمرك الله فما يضر الله إن سرقت أو زנית أو قتلت أو كذبت أو حتى أشركت ، وما ينفع الله منك شيئاً إن قضيت عمرك كله عابداً ساجداً .. ففى الحديث الشريف عن أبى ذر رضى الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم فيما يروى عن ربه عز وجل أنه قال : يا عبادى إنى حرمت الظلم على نفسى وجعلته بينكم محرماً فلا تظالموا ، يا عبادى كلكم ضال إلا من هديته فاستهدونى أهدكم ، يا عبادى كلكم جائع إلا من أطعمته فاستطعمونى أطعمكم ، يا عبادى كلكم عار إلا من كسوته فاستكسونى أكسكم ، يا عبادى إنكم تخطئون بالليل والنهار وأنا أغفر لكم ذنوبكم جميعاً فاستغفرونى أغفر لكم ، يا عبادى إنكم لن تبلغوا ضرى فتضرونى ولن تبلغوا نفعى فتنفعونى ، يا عبادى لو أن أولكم وآخركم وإنسكم وجنكم كانوا على أتقى قلب رجل واحد منكم ما زاد ذلك فى ملكى شيئاً ، يا عبادى لو أن أولكم وآخركم وإنسكم وجنكم كانوا على أفجر قلب رجل واحد منكم ما نقص ذلك من ملكى شيئاً ، يا عبادى لو أن أولكم وآخركم وإنسكم وجنكم قاموا فى صعيد واحد فسألونى فأعطيت كل إنسان منهم مسألته ما نقص ذلك عندي إلا كما ينقص المخيط إذا دخل البحر ، يا عبادى إنما هى أعمالكم : أحصيتها لكم ثم أوفيكم إياها ، فمن وجد خيراً فليحمد الله عز وجل . ومن وجد غير ذلك فلا يلومن إلا نفسه . رواه مسلم .

٣- هل كل عمل تقوم فيه بأداء المعدلات المطلوبة منك تقوم بالتالى بتحقيق المؤشر (الهدف) المرجو من أدائك للمعدلات.؟

مثال (٢):

فأنت مندوب مبيعات وكلفت بزيارة عشرين عميلاً يومياً لعرض مميزات منتجك بهدف البيع وحققت تلك الزيارات بالفعل ولكن هل الهدف المرجو منك هو قيامك بتلك الزيارات فحسب أم تحقيق رقم مبيعات لمنتج شركتك من خلال تلك الزيارات!؟

لاشك أن تحقيقك لأرقام مبيعات هو معيار تقييمك الحقيقي كمندوب مبيعات وليس عدد الزيارات التي قمت بها لعملاء مرتقبين لعرض منتجك.

مثال (٣)

أنت فنى صيانة أعطال لإحدى شركات الأجهزة المنزلية وأبلغت بزيارة ١٠ زيارات منزلية لإصلاح الأجهزة المباعة من شركتك .. وهو عدد الشكاوى المرتدة من جميع العملاء الذين قمت بزيارتهم .. فهل بزياراتك للعملاء حققت المؤشر (الهدف)

بالقطع لا فالمؤشر الذى يمكن القياس عليه هو رضا العميل من خلال خطابات الشكر وعدم تكرار الشكوى.

الفصل السادس



تحديد الاحتياجات التدريبية

أولاً : عوائق تحديد الاحتياجات التدريبية

تكاد تكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بوضعها الحالي في العديد من المؤسسات أشبه برجل أعمى يبحث في غرفة مظلمة عن قطة سوداء، والقطة ليست في الغرفة (تشارلز داروين) ، والدافع وراء هذا التشبيه هو ما يلّمسه المرء من تخبط وانعدام للمنهجية واتباع الأساليب العلمية فى عملية تحديد الاحتياجات التدريبية فقد تجد مؤسسات كبرى تنفق الملايين هباء على برامج تدريبية دون أى عائد يذكر ولهذا أسباب كثيرة ومنها:

١. عدم وضوح الهدف.
٢. عدم توفر وصف وظيفي مناسب
٣. عدم فعالية منظومة قياس الأداء (شكل بلامضمون) .
٤. عدم كفاءة القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية .
٥. عدم سلامة النظم الإدارية الداعمة لعملية الأداء.
٦. عدم سلامة النظم الداعمة لعملية الانتاج .

ثانياً : لتحقيق الفعالية العملية التدريبية لابد من الاخذ بالاعتبار الاتى :

١. التأكد من وصول الأهداف الاستراتيجية والفرعية من الادارة العليا مع جميع المستويات الوظيفية .

٢. توافر وصف وظيفى يتناسب مع حجم الأهداف بمهام ومسئوليات وخطوط سلطة واضحة .

٣. ربط قياس الأداء ببرامج التنمية والتحفيز والترقى الوظيفى.

٤. تدريب موظفى المستوى الإشرافى على قياس الأداء وكيفية التقييم.

٥. مراجعة كافة النظم الداعمة لعملية الأداء ومنها:

أ - معايير الاختيار (شروط شغل الوظيفة - مهارات - سمات خبرات - شهادات)

ب - الوصف الوظيفى (الهدف - مهام ومسئوليات - سلطات)

ت - برامج التحفيز (إيجابى : مالى وعينى وتدرج وظيفى- سلبى : جزاءات ..)

٦. مراجعة كافة النظم الداعمة لعملية الإنتاج (تسويق - مشتريات - خطوط

إنتاج - نظم جودة) **Work Flow**

٧. تقييم طبيعة المشكلات التي تواجهها المنشأة في الوقت الراهن وتحديد طبيعة المجالات التي يمكن علاجها عن طريق التدريب.

٨. تجميع البيانات الدقيقة اللازمة سواء على مستوى الفرد أو المنشأة بما يضمن التقييم المناسب للبرنامج التدريبي علمياً ومنهجياً (الأسلوب والمحتوى).

٩. تصنيف البرامج التدريبية حسب درجات الفشل الممكن حدوثها في حالة تنفيذ هذه البرامج.

العناصر المؤثرة على فعالية الأداء وموقع التدريب منها



ثالثاً : مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية:

يفهم من تحديد الاحتياجات التدريبية هو تحليل دقيق لمجالات عدم التوازن بين الأداء المستهدف والأداء الحالي من ناحية والفرص التدريبية المتاحة من ناحية أخرى وهو يشتمل على النقاط الأربع التالية:

١. تحليل الأداء Performance Analysis
٢. تحليل المهمة (مخرجات المهمة) Task Analysis
٣. دراسة البراعة والحرفية (قياس قدرات المؤدى) Competency Study
٤. مسح الاحتياجات التدريبية (قياس المعرفة والمهارة) Training need Survey

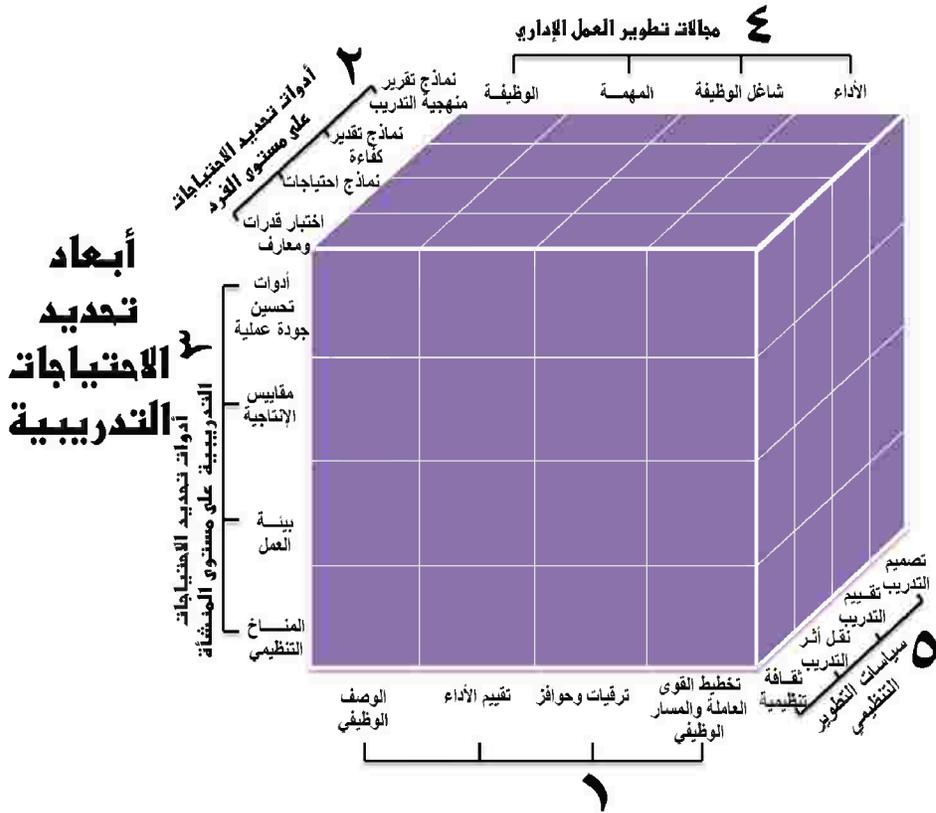
رابعاً : عناصر العملية التدريبية:

الهدف منها هو تحديد طبيعة الفجوة التي يغطيها التدريب والفوائد المرجو تحقيقها والإطار الزمني لمردود التدريب وندناولها بالتفصيل فى الجدول التالى:

طريق تحديد الحاجة التدريبية	سبب التدريب
أ - تخطيط القوي العاملة (إعداد وزمن) . ب - تحليل الوظيفة والمهارات لتحديد محتوى التدريب.	١ - * التدريب الأولي لحديثي التعيين . * التدريب على رأس العمل
قياس أداء العامل (فنى / كتابي / إداري) .	٢ - تحسين الأداء.
أ - الأوجه الشخصية / تخطيط المسار الوظيفي والتقييم . ب - أوجه الوظيفة / التخطيط المتتابع وتحليل الوظيفة.	٣ - زيادة التنمية (التدرج الوظيفي / الترقية) .
معدل التغير والاستجابة البيئية يتطلب قدراً كبيراً من المرونة والتكيف الداخلي : أ - دراسة السوق والبيئة المحيطة لضبط ورصد التغيرات القانونية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية ب - أساليب التشخيص المستخدمة فى التطوير التنظيمي.	٤ - النمو والتغيير التنظيمي .
قرارات الإدارة : مثل العلاقات الصناعية والأمن الصناعي.	٥ - تنفيذ السياسة والمتطلبات القانونية.

خامساً : أبعاد تحديد الاحتياجات التدريبية

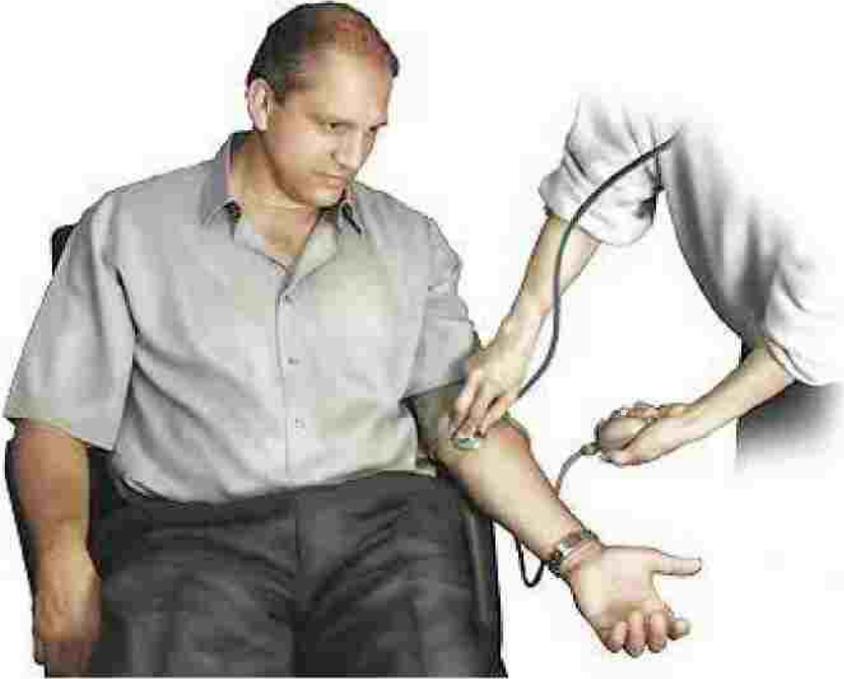
- البُعد الأول : النظم الإدارية المكملة لنظم تنمية الموارد البشرية
- البُعد الثاني : أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية علي مستوى الفرد
- البُعد الثالث : أدوات تحديد الاحتياجات التدريبية علي مستوى المنشأة
- البُعد الرابع : مجال تطوير العمل الإداري
- البُعد الخامس : سياسات التطوير التنظيمي



الفصل السابع

قياس الأداء

هو العملية التي يجري من خلالها قياس وتقدير تأدية الفرد لعمله.



مقدمة :

التوصيف الوظيفي الجيد يعد القاعدة الاساسية لنجاح أنظمة قياس الأداء كما يتعذر وجود نظام واقعي لقياس الأداء فى ظل غياب أهداف واضحة ، ومعايير محددة لقياس أداء العمل.

ولذا، فإن السر يكمن في تحديد الهدف وموازن القياس المختلفة لمعايير إيجابية محددة تهدف إلى الوصول إلى الهدف وإدراك أبعاد الخطة الموضوعية، والعمل في إطارها قدر الإمكان.

وسوف نتعرض هنا لأكثر الطرق شيوعاً لقياس الأداء وما تمتاز به وتقديم بعض الإشارات لجعلها تعمل بفاعلية. ولاشك أنها ستساعدك لتأسيس نظام قياس أداء ناجح وفعال .

وقبل ان ننظر في أنظمة تقييم الدرجات، وأنظمة تقييم المراكز ومعايير قياس الأداء وأهداف قياس الأداء والأنظمة القائمة على تحديد الأهداف، يجدر بنا أن نضع تعريفاً لمصطلح ألا وهو ((قياس الأداء)). فقياس الأداء هو العملية التي يجري من خلالها قياس وتقدير تأدية الفرد لعمله.

ولكن قياس أداء الموظف خلال الفترة موضوع التقييم يمثل جزءاً واحداً فقط من إدارة الأداء وليس العملية بأسرها.

أولاً: الخطوات اللازمة لإكمال عملية قياس الاداء

فعملية إدارة الأداء حتى تكون مثمرة لا بد أن تشتمل على الخطوات التالية :

- التخطيط.
- تشخيص المشكلات.
- تعيين معوقات الأداء.
- والعمل على تطوير مستوى الأفراد.

مثال :

- إذا ما شعرت بإرهاق شديد وعدم قدرة على الحركة وانخفاض درجة حرارتك ورغبة في (القيئ) فإنك تتوجه من فورك إلى الطبيب
- وأول مايقوم به الطبيب هو قياس ضغط الدم لديك فوجد أن ضغط الدم لديك منخفض أكثر من (المعدل الطبيعي) فعملية القياس تلك قد تمت بالفعل
- الخطوة الثانية هي قيام الطبيب بتشخيص أسباب انخفاض الضغط

١- الخطوة الأخيرة بعد القياس والتشخيص هو وصف الدواء والنظام الغذائي المتبع للوصول إلى المعدل الطبيعي لضغط الدم وينصحك بعملية القياس بصفة دورية للتأكد من أن ضغط الدم لديك يسير طبقاً للمعدل الطبيعي وتلك هي حكمة الخالق فكل شئ في أجسامنا له معدل أداء طبيعي يمكن القياس عليه .

ثانياً: قياس الأداء الفردي !

الكثير منا يعيش في ظل ثقافة فردية ولذا فإننا نلقي بمسؤولية النجاح أو الفشل على الفرد فإذا ما فشلت مؤسسة ما أو حققت نتائج نجاح مبهرة دائماً مانعزى هذا الفشل أو النجاح الى فرد بعينه مع أن هناك عوامل أخرى هامة تؤثر على نتائج أداء الفرد مثل (الموارد - الأنظمة)

ولذا فعلىنا التمعن في العوامل الأخرى تلك إذا ما أردنا تصحيح المسار والتطوير فأيهما الصحيح؟.

يمكننا مناقشة نظرية إدارية للفصل في هذه المسألة. لكن دعنا نلجأ بدلاً من ذلك لخبرتنا الشخصية وحسن تقديرنا للأمور.

مثال (١) :

قامت إدارة أحد الأندية الخاسرة فى مباريات كرة القدم بشراء أفضل لاعب كرة قدم في عصره للعب ضمن فريق النادى، ومع أن تاريخه كراس حربة ومهاجم شرس حافل بتسجيل أكثر من هدف فى كل مباراة اشترك فيها من قبل، وقام بالفعل فى أول مباراة اشترك فيها مع الفريق المنضم إليه حديثاً بإحراز هدفين إلا أن الفريق خسر المباراة ٤ أهداف إلى اثنين لصالح الفريق المنافس ، وبالتالي فهل نصفق استحساناً لذلك اللاعب؟ أم نقدر أن الفريق ككل قد أخفق؟

مثال (٢) :

فى أحد مصانع إنتاج الأجهزة المنزلية خط تجميع آلي يضطر للتوقف على فترات مختلفة لقلّة المواد، وبالنتيجة، يأتي معدل الإنتاج أقل من المتوقع فكيف نقيّم العاملين فيه؟

أحد محلات البيع بالتجزئة صدرت تعليمات لمدير المحل برفع المبيعات بنسبة (٢٠٪) أو فصله من العمل وفي نفس الوقت تم تخفيض عدد العاملين فى قسم النظافة مما ترتب عليه تردي مستوى نظافة فى المحل، وعدم رضى العملاء وتتدنى المبيعات فهل يعقل أن يتم فصل المدير من عمله؟ وهل سيؤدي تعيين مدير آخر إلى تحسين نسبة مبيعات المحل؟

هل وضحت لك المشكلة؟ فلاعب كرة السلة، وعمال خط التجميع، ومدير محل البيع بالتجزئة، مهما كان الجهد الذي يبذلونه جيداً أو حتى رائعاً، فلا تزال هناك مشكلة في الأداء. وإذا ركزت في ذلك على الفرد فقط فلن تتمكن من حل المشكلة في تلك الحالات، أو حتى تحديد السبب الفعلي للمشكلة.

ما من أحد منا بمثابة جزيرة مستقلة ومع أن أداءنا يتحدد ببعض العوامل، كالمهارة والجهد، إلا أن هناك عوامل أخرى خارجة عن نطاق سيطرتنا المباشرة، كالقرارات التي يصنعها الآخرون، والموارد المخصصة لنا، والنظام الذي نعمل في ظله، وما إلى ذلك. فإذا قيمنا مدير محل للبيع بالتجزئة آنف الذكر على سبيل المثال، فسوف نخلص إلى أنه قد أخفق، وإذا أقام مكتب الإدارة باستبداله بمدير آخر فسوف يخفق هذا أيضاً، والمدير الذي يليه، والذي يليه. ولا يعد هذا تصرفاً غير عادل فقط بل إنه أحمق

كذلك. إذ أن الشركة تقوم في هذه الحالة بالاستغناء عن خدمات مدراء قد يكونون جيدين على الأغلب. والأهم من ذلك، أنه عند ربط المبيعات الهزيلة بالمدراء لن تتوصل الشركة للسبب الفعلي وراء تردي المبيعات.

وبالتالي، فهذه هي المعضلة، إن ثقافتنا ومؤسساتنا تطلب منا تقييم أداء الفرد على أسس فردية وإذا ما ركزنا على الأداء الفردي ولم نُعن بالبيئة المحيطة به، فإن الظروف التي تحكم الأداء ومن ثم جهودنا، سوف تفشل. ولن يتسنى لنا التطور، كوننا لا نبحث عن الأسباب الحقيقية. وقد نعاقب أشخاصاً على أشياء خارجة عن إرادتهم، وقد نكافئ الأشخاص الخطأ لأسباب خاطئة.

فما هو الحل؟ إنه يتمثل في التصور الذهني مع أنه قد يطلب منك تقييم بعض الموظفين، لكن ضع في اعتبارك أن الأداء الفردي لا يخضع بصفة كاملة (أو حتى في المقام الأول) لسيطرة ذلك الموظف وإذا ما اعتبرت قياس الأداء أسلوباً للتطور بدلاً من كونه نوعاً من الحكم النهائي، فسوف تقوم على الأرجح بتحديد المشكلات الفعلية، وتفادي لوم أو مكافأة أشخاص على أمور خارجة عن سيطرتهم ويتسنى حينها للجميع الاستفادة من ذلك ولعل من أهم أنظمة قياس الأداء وأكثرها شيوعاً هي أنظمة تقييم الدرجات.

ثالثاً : قياس الأداء على مستوى الوحدات التنظيمية :

لكل وحدة إدارية في الهيكل التنظيمي أهداف محدد في إطار الهدف الاستراتيجي للمؤسسة ويمكن ببساطة جدا بعد تصميم التوصيف الوظيفي للوظائف المختلفة داخل كل وحدة إدارة أو قسم تحديد معدلات ومؤشرات الأداء لكل فرد تمهيدا لإعدادها على مستوى كل إدارة وإذا ما حددنا أن مؤشرات

ومعدلات أداء إدارة ما بأرقامه ومؤشرات ونتائج محددة متوقعة وأن الحد الأدنى لنجاح الإدارة فى تحقيق معدلاتها ومؤشراتها لن يقبل أقل من ٧١٪ وهذا النظام يصنع فريق عمل حريصاً على التعاون لتحقيق الأهداف والحصول على تقدير مرتبط بالعملية الإنتاجية فيتحقق له حافز التقدير والنمو والترقى

رابعاً: أنظمة تقييم الدرجات :

إن أنظمة تقييم الدرجات هي الأكثر شيوعاً، وربما الأكثر شعبية لتقييم الأداء ولعل ذلك يرجع لكونها تحتاج لجهد أقل وهي تتألف فى الغالب الأعم من أربع أقسام خاصة للوظائف غير الإشرافية وهي كالتالى:

الأول : قائمة المعرفة بالعمل

الثانى : كم العمل

الثالث : السلوكيات

الرابع : الانتظام فى العمل

وتزداد أقسام ومعايير التقييم وتختلف مع الوظائف الإشرافية طبقاً

للمعايير التالية :

خامساً : معايير القياس :

- ١ . التحكم فى الوقت
- ٢ . الالتزام بالمستوى المطلوب
- ٣ . القدرة على الاتصال
- ٤ . القيادة
- ٥ . المحافظة علي مكان العمل
- ٦ . القدرة على التنظيم
- ٧ . درجة الاعتماد عليه
- ٨ . أهداف تحققت
- ٩ . أفكار جديدة

سادساً : لماذا قياس الأداء :

- ١ . التحكم
- ٢ . التقييم الذاتي
- ٣ . التحسين المستمر
- ٤ . التقييم الإداري

سابعاً : فوائد قياس الأداء :

للتعرف على تحقيق متطلبات الزبائن وكيف نعرف أننا نزود زبائننا بالمنتجات والخدمات التي يريدونها لمساعدتنا في فهم العمليات التي نقوم بها و لبيان ما نعرفه وما لا نعرفه و لمعرفة أين تكمن المشكلات للتأكد من أن القرارات قائمة على الحقائق و ليس على .

لبيان أماكن التحسين المطلوب وأين يكمن الأفضل و كيف نستطيع أن نحقق الأفضل وبشكل عام لابد من وضع معايير وأسس تقييم ومتابعة الأداء من أجل تحقيق الأهداف لأنه إذا لم يتم قياس النتائج لايمكن فصل النجاح عن الأخطاء إذا لم نستطع إدراك الأخطاء لن نستطيع تصحيحها وإذا استطعنا تمييز النتائج الناجحة والخاطئة نستطيع ببساطة الوصول إلى الهدف

ثامناً : تعريف عملية إدارة الأداء

هى العملية التي يجري من خلالها تقييم وتقدير تأدية الفرد لعمله . و إلى أي مدى حقق الموظف أعلى أداء فى عمله خلال الفترة موضوع التقييم؟ وهذا يمثل جزءاً واحداً فقط من عملية إدارة الأداء وليس العملية بأسرها. فإدارة الأداء تشمل كذلك

- التخطيط
- تشخيص المشكلات
- تعيين معوقات الأداء
- خطة تطوير مستوى الأفراد

وتعرف إدارة الأداء على أنها الجهود الهادفة من قبل المنظمات والمؤسسات والشركات المختلفة لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف يسعى الجميع لقبولها

- أى إن المنظمة او المؤسسة تسعى لتحقيق أهداف معينة

- من أجل تحقيق هذه الأهداف يجب تادية أنشطة وبذل جهود للوصول إلى نتائج متميزة

- إن هذا الأداء قد يكون إنسانيا صرفا أو مشتركا بين الإنسان والآلة أو بين الإنسان والمادة

- إن الأداء البشري هو الأساس في توجيه سلوك الآلة أو المادة

- من الضروري القيام بعملية تخطيط الأداء وتنظيمه ومتابعته وتقييمه لاستمرار السيطرة عليه في الاتجاهات المختلفة للأهداف

- هناك دائما متغيرات وعوامل تؤدي إلى انحراف الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف الموضوعية

- يجب إيجاد آلية إدارية لتوجيه الأداء وتطويره وتحسينه وترشيده بما يحقق الأهداف

- قد يحدث تداخل بين الأداء والجهود فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة

- الأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد

- قد يبذل المدير جهدا كبيرا في الاستعداد للعمل والإنتاج ولكنه قد يحصل

على درجات منخفضة في ذلك وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا والأداء منخفضا ويمكن أن يقال هنا بعدم جدوى وفاعلية برامج التنمية الادارية

تاسعاً : أهداف قياس الأداء :

- ١ . توفير معلومات للموظف من رؤسائه فيما يتعلق بمستوى أدائه وتحقيقه للأهداف المحددة مسبقاً.
- ٢ . مشاركة المرءوس في تحديد مسئوليات العمل.
- ٣ . تحديد جوانب القصور المحتملة ، والتعرف على فرص التنمية.
- ٤ . تحسين كفاءة الفرد والجماعة ككل.
- ٥ . التوصية بالمكافأة ، الترقية ، النقل ،
- ٦ . تحديد حاجات الفرد والشركة في مجال التدريب.
- ٧ . تحديد القيمة النسبية لكل موظف بالنسبة لإدارته.
- ٨ . القيام بعمليات تخطيط الموارد البشرية في الشكل الصحيح في المنظمات
- ٩ . تقويم سياسة الاختيار والانتقاء
- ١٠ . تقويم سياسة التدريب والتطوير
- ١١ . تقويم سياسة الحوافز والأجور
- ١٢ . تخطيط سياسات وبرامج الترقية والتدرج والمسار الوظيفي
- ١٣ . كشف نقاط الضعف والقصور في مهارات الاتصال
- ١٤ . مساعدة الموارد البشرية في التعرف على نقاط الضعف

عاشراً : عناصر إدارة الأداء :

★ تخطيط الأداء:

- تحديد الأهداف
- تحليل الأداء الحالي
- تحديد الأداء المطلوب
- تحليل المعايير

★ تنظيم الأداء:

- المسؤوليات والمهام
- قنوات الاتصال
- اللوائح والقوانين

★ توجيه الأداء:

- تبسيط الإجراءات
- الإرشاد
- التغذية العكسية
- تصحيح الأخطاء
- ملاحظة التقدم

★ تقييم الأداء ويتضمن :

- القصور في الأداء
- المهارات المتوفرة
- المهارات المستهدفة
- العدالة والرضا
- بيانات اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد
- مراقبة وتوثيق الأداء
- مكافأة السلوك الإيجابي والتقدم نحو الأهداف
- الوصول إلى تحسين أداء الأفراد والمنظمة

حادى عشر : معايير الأداء :

يتم وضع معايير أداء دقيقة واضحة من خلال عدة طرق أهمها :

- استخدام تقانة العصف الذهني والتفكير الإبداعي
 - ترتيب الأولويات حسب أهميتها ودرجة صعوبتها
 - ووضع أولويات ضمن الأولويات
 - استخدام عناصر الجودة والكمية والوقت والعملية في صياغة المهام وتحديد طرق قياس التنفيذ فيها
 - مراجعة معايير الأداء السابقة المستخدمة والعمل على تقييم مدى فائدتها في قياس أداء العمل
 - مناقشة المعايير مع المديرين
- ويشير معيار الأداء إلى بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها المدير الذي يؤدي عمله المطلوب

وتمثل معايير الأداء الدستور أو القانون الداخلي المتفق عليه بين المدير والموظف حين توضح الكيفية التي يتمكنون من خلالها من الوصول إلى أفضل أداء والتعرف في نفس الوقت على الأغراض أو القصور في الأداء المطلوب فور حدوثه

ثانى عشر : تحليل الأداء :

إن أسلوب تحليل الأداء يقوم على تحليل أسباب سوء الأداء قبل وصف الحلول ويوجد أسلوبان لهذا الأمر هما :

– أسلوب العلاج التشخيصي

– أسلوب العلاج السريع

وحتى يستطيع المدير القيام بالتحليل الناجح للأداء يجب ان يتوفر بالمدير عدة شروط اهمها :

– أن يكون المدير ذا كفاءة عالية في العملية التي يؤديها الفريق

– أن يمتلك مهارات التعامل مع الأفراد لبناء الثقة معهم

– خلق الثقة والمصادقية لمواجهة البحث عن الحل الأفضل

– القدرات التنظيمية

– الكاريزما القيادية للمدير

– القدرة على الإبداع والابتكار لوضع حلول مناسبة

– الشجاعة المناسبة

– القدرة على تبصر الأشياء

ثالث عشر : خطوات تحسين الاداء :

- ما المشكلة ؟؟؟
- من المرتبط بالمشكلة ؟؟؟
- ما الذي يجري الآن ؟؟؟
- ما الذي تريده أن يحدث ؟؟؟
- ماهي نتيجة القصور في الأداء ؟؟؟؟
- ما هي الأسباب والحلول الممكنة ؟؟؟
- ما هي خطة العمل ؟؟؟؟؟

رابع عشر : قياس أداء المديرين :

يصمم تقييم أداء المديرين وفق مجموعة عوامل أهمها :

- المبادرة
- الإلمام بتفاصيل العمل وإجراءاته
- القدرة على التعامل مع الآخرين
- ماتحقق من أرباح
- معدل دوران البضاعة

- رضا العملاء
 - تحسين طرائق وأساليب العمل
 - تخفيض التكاليف
 - تحسين الوضع السوقي للمنتج
 - إدارة الوقت
 - سمعة المؤسسة
 - مقارنة النتائج المحققة مع النتائج المتوقعة المخططة
 - ترشيد الإنفاق
- ما من أحد منا بمثابة جزيرة مستقلة ومع أن أداؤنا يتحدد ببعض العوامل،
كالمهارة والجهد إلا أن هناك عوامل أخرى خارجة عن نطاق سيطرتنا المباشرة،
كالقرارات التي يصنعها الآخرون والموارد المخصصة لنا والنظام الذي نعمل في ظله .
- وإذا ما اعتبرت قياس الأداء أسلوباً للتطور بدلاً من كونه نوعاً من الحكم النهائي
فسوف تقوم على الأرجح بتحديد المشكلات الفعلية وتفادي لوم أو مكافأة أشخاص
على أمور خارجة عن سيطرتهم. ويتسنى حينها للجميع الاستفادة من ذلك.

خامس عشر : مفاهيم قياس الأداء :

لكي نتفهم عملية قياس أداء الموظف لابد من استيعاب أربعة مفاهيم :

١. وضع مستويات الأداء :

تحديد المعيار الذى سيستخدم فى تقييم الأساليب والنتائج.

٢. قياس الأداء :

التسجيل والتبليغ عن العمل الجارى والمنتهى .

٣. تقييم الأداء :

تقييم العمل الجارى والنتائج المتوصل إليها مقارنة بالمستهدف.

٤. تصحيح الأداء :

تنظيم وتحسين الأساليب والنتائج للوصول إلى نقطة الهدف.

مثال :

كم منا محب لكرة القدم ومتابع لأنشطة المباريات المحلية والعالمية وكم منا أثناء مشاهدة المباريات ينصب من نفسه مدربا فنيا وحكما ولكن هل للمدرب الفنى رؤية مختلفة عن المشاهد العادى ؟ بالتأكيد

كيف نطبق هذا المثل على المفاهيم الأربعة السابق الإشارة إليها فى تقييم أداء فريق كرة القدم خلال المباراة مقارنة بالوظائف غير الإشرافية فى شركة ما

وظائف غير اشرافية	فريق كرة قدم	
<p>أ - على معرفة تامة بالعمل و بالمهارة المطلوبة - ينظم عمله بطريقة ذاتية - دائما يحاول تحسين أدائه فى العمل .</p> <p>ب - كمية العمل ينفذ العمل باحتراف و بأكثر من المطلوب فى الوقت المحدد</p> <p>ت - يلتزم دائما بالمواظبة و بأقل قدر من الأخطاء المشروعة.</p> <p>ث - السلوك - احترام القواعد والعلاقات مع الزملاء إيجابى و يتبع التعليمات</p> <p>ج - الإحساس بالمسئولية يعتمد عليه و يتحمل المسئولية دون ان يطلب منه.</p>	<p>أ - استغلال الامكانيات من مهارة وسرعة وقدرات</p> <p>ب - اللعب على المساحات ولا مركزية اللعب والالتزام التكتيكي.</p> <p>ت - إيجاد الزخم الهجومي وإعطاء أدوار هجومية للاعبى الوسط.</p> <p>ث - السرعة بالانتقال للواجبات الهجومية والضغط المتواصل.</p> <p>ج - إيجاد الكثافة الهجومية داخل منطقة الجزاء .</p> <p>ح - تأمين المناطق الدفاعية والهجوم المرتد السريع.</p>	١- مستويات الأداء
<p>من خلال أنشطة المتابعة والتقارير والنتائج يتم قياس كل معيار من المعايير السابق الإشارة إليها فى مستويات الأداء فلكل عامل إنتاج سواء عامل فنى أو إدارى من المفترض أن لكل منتج مواصفات ومعايير جودة وكمية محددة بالإضافة إلى معايير السلوكيات وكل ذلك يتم قياسه.</p>	<p>يتم قياس أداء اللاعب من خلال التزامه بالخطة الموضوعية وقياس معدلات السرعة واللباقة البدنية والمهارات الفنية والبدنية وقوة التحمل</p>	٢- قياس الأداء
<p>عملية التقييم تتم من خلال وضع أوزان لكل معيار ومن خلال عملية المتابعة المستمرة للأداء فى إطار الخطة الموضوعية يتم تقييم كل موظف وأداء الإدارة ككل</p>	<p>من خلال متابعة المباراة يتم تقييم أداء كل لاعب وأداء الفريق ككل ومدى الالتزام بالخطة الموضوعية والنتائج المتوصل إليها مقارنة بالمستهدف.</p>	٣- تقييم الأداء
<p>يتم تصحيح الأداء بعد تقييم معايير قياس الأداء ودراسة مبررات وأسباب الحاجة إلى التصحيح أو التطوير كما وردت فى التقييم العناصر ذات التقييم الأقل هل هناك حاجة إلى توجيه - تدريب - مكافأة - نقل تكتيكي ..</p>	<p>تنظيم وتحسين الأساليب والنتائج للوصول إلى نقطة الهدف ويتم من خلال خطة تكتيكية مابين هجوم ودفاع وتغيير البدلاء وتوجيهات للاعبين خلال الوقت المستقطع - توجيهه - تدريب - مكافأة ..</p>	٤- تصحيح الأداء

أخطاء يقع فيها المدير :

١- الاعتماد على الذاكرة

٢- الحداثة

٣- الوسطية

بصفة عامة يجب مراعاة الآتي عند تقييم أداء أحد الموظفين :

١. أن يكون التقييم موضوعيا.

٢. أن يناقش التقييم مواطن ضعف الأداء مع طرح الحلول المناسبة لرفعها.

٣. أن يتم اقتراح برامج التدريب المناسبة إذا ما كان هناك ضرورة لذلك.

٤. أن يتم اقتراح برامج التنمية المناسبة مع مناقشة أساليب تطبيقها ومتابعتها .

نؤكد على أهمية :

١- إذا ما أشارت عملية التقييم إلى ارتفاع مستوى الأداء فى ظل خسائر وقصور فى تحقيق الأهداف فمعنى ذلك أن هناك خلا ما فى عملية التقييم .

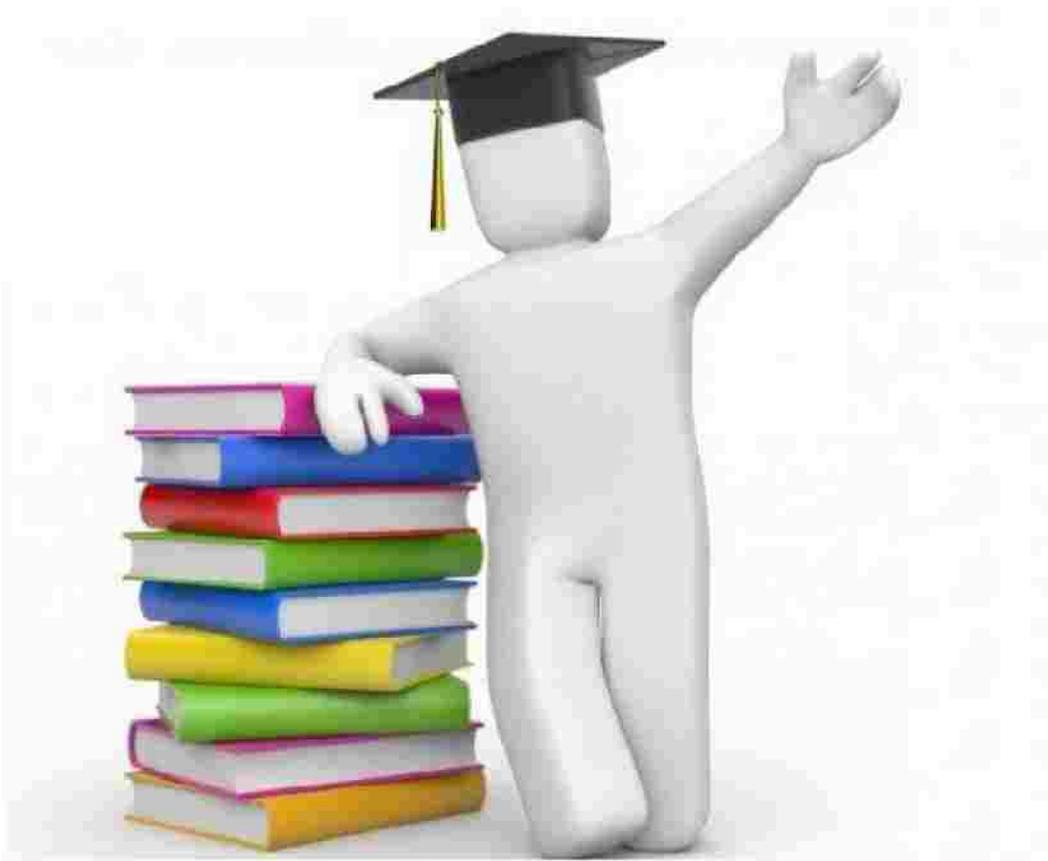
٢- المدير يدرك تماماً أن تقييمه الموضوعى لمؤسسه هو تقييم لمدى قدرته على الإدارة.



لاتستهين بقدر مرؤسك مهما كان موقعة الوظيفة

الفصل الثامن

نماذج قياس الأداء



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أَيْحَسَبُ الْإِنْسَانُ أَنْ يُتْرَكَ سُدًى (القيامة ٣٦)

قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ (الزمر ٣٩)

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ * كِرَامًا كَاتِبِينَ * يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ (الإنفطار: ١٠-١٢)

مَا يَلْفِظُ مِنْ قَوْلٍ إِلَّا لَدَيْهِ رَقِيبٌ عَتِيدٌ (ق: ١٨)

أولاً : تقرير تقييم أداء عن الفترة

من .. الى .. لسنة ..

للووظائف غير الإشرافية

(١) اسم الموظف : الإدارة : تاريخ التعاقد/ التعيين/ :
 الوظيفة : الدرجة : اسم المقيم :
 وظيفة المقيم : تاريخ التقييم :

(٢) ملخص التقييم : نسبة التقييم : (... %) فئة التقييم (...) الموظف
 يستحق مكافأة التمييز نسبة الاستحقاق (... %) لا يستحق

(٣) خاص بإدارة الموارد البشرية - (شئون العاملين سابقاً).
 عدد أيام العمل في فترة التقييم : (..) عدد أيام الأجازات الرسمية والراحات : (..)
 إجمالي عدد أيام أجازات العامل : (..) اعتيادي (..) عارضة : (..) مرضى (..) أخرى (..)
 عدد الأذون الشخصية : (.....) عدد مرات التأخير (..)
 إجمالي عدد أيام عمل الموظف في فترة التقييم : (..) يوم النسبة إلى عدد أيام العمل الفعلية : (% ..)
 الجزاءات:

(٤) (١٠٠-٩١) (٩٠-٧١) (٧٠-٥٦) (٥٥- فأقل)					
عناصر التقدير	ممتاز (١٠٠)	جيد (٩٠)	متوسط (٧٠)	ضعيف (٥٥)	الدرجة
الأداء المعرفة بالعمل و كفية أدائه ٪١٥	١٥ على معرفة تامة بالعمل و بالمهارة المطلوبة - ينظم عمله بطريقة ذاتية - دائماً يحاول تحسين أدائه في العمل	١٣,٥ على معرفة بالعمل و يبحث عن تحسين مهاراته أحياناً , غالباً ما يتخطى المطلوب	١٠,٥ على معرفة في حدود ما يطلب منه من أعمال و يحترم القواعد دون زيادة	٨,٢٥ كثيراً ما يخفق فيما يطلب منه من أعمال ويحتاج لخطة محددة في العمل	
كمية العمل ٪١٠	١٠ ينفذ العمل باحتراف و بأكثر من المطلوب في الوقت المحدد	٩ يقوم بتنفيذ العمل باحتراف و غالباً ما يتخطى المطلوب	٧ ملتزم و لكن دون انتظام	٥,٥ دائماً لا ينفذ المطلوب منه	
المواظبة و احترام المواعيد ٪١٥	١٥ يلتزم دائماً بالمواظبة و احترام المواعيد و بأقل قدر من أيام الغياب المشروعة	١٣,٥ غالباً ما يلتزم بالمواظبة و احترام المواعيد	١٠,٥ ملتزم و لكن دون انتظام	٨,٢٥ غير مواظب	

دليل مديري التنمية البشرية لقياس الأداء

	١٦,٥ معترض دائماً مثير للمشاكل	٢١ أحياناً ما يكون إيجابياً و مرناً في متابعة التعليمات و القواعد، متقلب المزاج في علاقته	٢٧ غالباً ما يكون ملتزماً في متابعة التعليمات و القواعد و علاقته جيدة مع العملاء - الزملاء و الرؤساء	٣٠ ايجابي و يتبع التعليمات و القواعد - مثالي في علاقته مع العملاء - الزملاء و الرؤساء	السلوك - احترام القواعد العلاقات مع العملاء - الزملاء والرؤساء ٪٣٠
	١٦,٥ لا يحس بالمسئولية و لا يعتمد عليه	٢١ أحياناً ما يعتمد عليه و يكون مسئولاً	٢٧ غالباً ما يعتمد عليه في تنفيذ الأعمال و يتحمل المسئولية اذا طلب منه ذلك	٣٠ يعتمد عليه في تنفيذ الأعمال المطلوبة منه بنجاح و يتحمل المسئولية دون أن يطلب منه	الإحساس بالمسئولية ٪٣٠
مجموع الدرجات:					

يعتمد مدير الادارة

(٥) خطة التنمية/ تطوير أداء الموظف (المزمع اتباعها ومراجعتها حتي تقييم الأداء التالي):

(أ) مستوى الاداء/ البعد السلوكي الذي سيشملة التطوير:

السلوك الأداء

الجودة القيادة

مبررات/ أسباب الحاجة إلى التطوير (كما وردت في النموذج - العناصر ذات التقييم الأقل)

.....
.....

(ب) فرص تنمية/ تطوير أداء الموظف

تدريب توجيه مكافأة نقل

أخرى :

(٦) بصفة عامة، هل هناك تطور في أداء الموظف عن التقييم السابق؟ لا نعم

عقدت مقابلة تقييم الأداء يوم: الموافق: / / ٢٠

أوافق على ما جاء بالتقييم غير موافق

(٧)
رأى الموظف

التوقيع:

..... التوقيع:	(٨) الرئيس المباشر
---	-----------------------

الاسم: الوظيفة: ملاحظات/ تعليقات: التاريخ:/...../..... يعتمد:	(٩) الرئيس الأعلى
---	----------------------



ثانياً : تقرير قياس أداء عن الفترة

من .. الى .. لسنة ..

للموظائف الإشرافية

رئيس قسم

٢ - مستويات الأداء PERFORMANCE STANDARDS

ضع درجة التقييم في المربع المناسب

أدنى مستوى للأداء	ضعيف (٦٠ - أقل)	متوسط (٦١ - ٧٠)	جيد (٧١ - ٨٠)	جيد جداً (٨١ - ٩٠)	ممتاز (٩١ - ١٠٠)	أعلى مستوى للأداء	(١) المعرفة والإلمام بالعمل والواجبات
نقص واضح في المامه بمهارات ومتطلبات وظيفته لدرجة أقل من المطالب بها بكثير يحتاج لاشرفاء وتوجيه مستمرين لمحاولة رفع ادائه.						متفهم لطبيعة عمله ومسئوليته وواجباته تماما يتفوق على الاخرين في معلوماته ويؤدي أكثر مما هو مطالب به، لديه الاستعداد لأداء اعمال اخرى إذا ما طلب منه ذلك، معلوماته تفوق المطلوب	
ملاحظات وتعليقات:							
.....							
.....							

تابع مستويات الأداء

أدنى مستوى للأداء	ضعيف (٦٠ - أقل)	متوسط (٦١ - ٧٠)	جيد (٧١ - ٨٠)	جيد جداً (٨١ - ٩٠)	ممتاز (٩١ - ١٠٠)	أعلى مستوى للأداء	(٢) كم العمل
نقص واضح في المامه بمهارات ومتطلبات وظيفته لدرجة أقل من المطالب بها بكثير يحتاج لاشرفاء وتوجيه مستمرين لمحاولة رفع ادائه.						يقوم بانجاز أكثر مما هو مطالب به في مواعيد قياسية وبسرعة ودقة مرتفعتين، ليس لديه أية صعوبات في الانجاز، سريع الفهم واسع الإدراك	
ملاحظات وتعليقات:							
.....							
.....							

تابع مستويات الأداء

أدنى مستوى للأداء	ضعيف (٦٠-٦٩)	متوسط (٧٠-٧٩)	جيد (٨٠-٨٩)	جيد جداً (٩٠-٩٩)	ممتاز (١٠٠-١٠٩)	أعلى مستوى للأداء
غير متعاون، مثير للشغب، يسبب العديد من المشاكل دائم الشكوى والتذمر، لا يبدى الاهتمام بالآخرين، حاد الطبع يجد صعوبة في التفاهم مع الآخرين.						يقوم بإداء المهام الموكلة إليه دون تردد، يطور من أشكال التعاون والتنسيق مع الآخرين، يعد قوة دافعة للعمل، يهتم بالآخرين من الزملاء والروماء والمعملاء يدين بالحب والولاء لعمله
ملاحظات وتعليقات:						
.....						
.....						

(٣)

التعاون
مع
الآخرين

تابع مستويات الأداء

أدنى مستوى للأداء	ضعيف (٦٠-٦٩)	متوسط (٧٠-٧٩)	جيد (٨٠-٨٩)	جيد جداً (٩٠-٩٩)	ممتاز (١٠٠-١٠٩)	أعلى مستوى للأداء
لا تتوافر لديه مهارات خاصة، يفتقد القدرة على الربط بين الأمور، ومضطرب الفكر، لا يبادر بإيجاد حلول لمشاكل العمل، ولا يتعلم بسهولة ويطنى الفهم، والإدراك،						يتميز بالذكاء، يطور ويبتكر في أساليب تنفيذ العمل، يقظ ومتفتح الذهن، قدرة مرتفعة في استيعاب الأفكار والمعلومات الجديدة وتنفيذها بدقة، غير روتيني إيجابي في عمله.
ملاحظات وتعليقات:						
.....						
.....						

(٤)

المبادأة
والمبادرة

تابع مستويات الأداء

أدنى مستوى للأداء	ضعيف (٦٠-٦٠)	متوسط (٧٠-٦٠)	جيد (٨٠-٧١)	جيد جدا (٩٠-٨١)	ممتاز (١٠٠-٩١)	أعلى مستوى للأداء	(٥) الانتظام والحضور والغياب
كثير الغياب والتأخير لأسباب غير مقبولة يضيع وقت العمل، لا يلتزم بمواعيد الحضور والانصراف، لا يلتزم بتوقيعات ومواعيد الإنجاز ويرفض الرد على أية استفسارات توجه إليه لهذا السبب.						ملتزم تماما بالمواعيد ويتوقيعات الإنجاز لا يتغيب الا في حالات الضرورة القصوي ودائما يخطر ادارته فورا، لا يتأخر عن الالتزام بالمواعيد ويتواجد دائما في مكان العمل.	
ملاحظات وتعليقات:							
.....							
.....							

تابع مستويات الأداء

أدنى مستوى للأداء	ضعيف (٦٠-٦٠)	متوسط (٧٠-٦٠)	جيد (٨٠-٧١)	جيد جدا (٩٠-٨١)	ممتاز (١٠٠-٩١)	أعلى مستوى للأداء	(٦) الاتصالات
لا يتمكن من تلقي ونقل المعلومات بصورة صحيحة ، لذا ينتج كثيرا من المشاكل لتقل المعلومات بصورة خاطئة، يفقد القدرة على الاستماع الجيد، قصور واضح في اتصالاته بالروساء والزملاء.						منطقي متيقظ الذهن دائما، واسع الأفق وواضح الفكر، قادر على التعبير والإقناع، ينقل المعلومات بسرعة وسهولة ويسر، مستمع جيد، واتصالاته ممتازة بالروساء والزملاء.	
ملاحظات وتعليقات:							
.....							
.....							

تابع مستويات الأداء

أدنى مستوى للأداء	ضعيف (٦٠ - فأقل)	متوسط (٦١ - ٧٠)	جيد (٧١ - ٨٠)	جيد جداً (٨١ - ٩٠)	ممتاز (٩١ - ١٠٠)	أعلى مستوى للأداء
مندفع ومتسرع غير منظم وغير مرتب في المظهر العام والهندام متناقض في الأداء، مظهره وسلوكه لهما تأثير سلبي على العمل والعاملين، لا يتوافق سلوكه مع بيئة العمل.						نموذج يحتذى، مظهر متميز ولائق وجاد سلوكه يبعث على احترام الآخرين له، يحترم الآخرين في كافة مستوياتهم الوظيفية والشخصية ناضج الفكر ومتزن في تصرفاته
ملاحظات وتعليقات:						(٧) المظهر العام والسلوك
.....						

تابع مستويات الأداء

أدنى مستوى للأداء	ضعيف (٦٠ - فأقل)	متوسط (٦١ - ٧٠)	جيد (٧١ - ٨٠)	جيد جداً (٨١ - ٩٠)	ممتاز (٩١ - ١٠٠)	أعلى مستوى للأداء
لا يلتزم بنظم وأساليب ونواتج العمل، يتسبب في تعريض نفسه والآخرين للأخطار، لا يتجنب النفقات غير الضرورية.						يحترم نظم ونواتج وأساليب العمل، يعمل على توفير النفقات، يتبع كافة قواعد الأمن والسلامة، يهتم بصيانة الآلات والمعدات والأصول يتجنب النفقات غير الضرورية.
ملاحظات وتعليقات:						(٨) الوعي بالنظم والنواتج
.....						

تابع مستويات الأداء

أدنى مستوى للأداء	ضعيف (٦٠-٦٠)	متوسط (٦١-٧٠)	جيد (٧١-٨٠)	جيد جداً (٨١-٩٠)	ممتاز (٩١-١٠٠)	أعلى مستوى للأداء	(٩) أهداف تحققت
لم يحقق أي أهداف خلال فترة التقييم						أهداف أمكن للموظف تحقيقها خلال فترة التقييم	
(أذكرها):							
.....							
.....							

تابع مستويات الأداء

أدنى مستوى للأداء	ضعيف (٦٠-٦٠)	متوسط (٦١-٧٠)	جيد (٧١-٨٠)	جيد جداً (٨١-٩٠)	ممتاز (٩١-١٠٠)	أعلى مستوى للأداء	(١٠) أفكار جديدة
ليس لديه أي مظاهر تميز في ادائه						مظاهر تشير إلى تميز الموظف في الأداء من خلال أفكار واقتراحات منطقية أدت إلى إيجاد حلول للمشاكل في العمل أو رفع إنتاجية وتحسين مستوى الأداء	
(أذكرها):							
.....							
.....							
مجموع الدرجات							

ثالثاً

تقرير قياس أداء

للووظائف الإشرافية

مدير إدارة

عن الفترة من/.. الى/..

لسنة ...

١- التحكم فى الوقت

١ - مستويات الأداء PERFORMANCE STANDARDS

الدرجة	ضعيف (٦٠ - فأقل)	متوسط (٦١-٧٠)	جيد (٧١-٨٠)	جيد - جداً (٨١- ٩٠)	ممتاز (٩١-١٠٠)	
	كثيراً ما يخفق فى تحقيق المتطلبات والأهداف	يخفق أحياناً فى تحقيق المتطلبات والأهداف	يحقق المتطلبات والأهداف	غالباً يتخطى المتطلبات والأهداف	يتخطى المتطلبات والأهداف بفارق يسير	عناصر التقييم
	ينفذ جمع المهام الموكلة إليه فى الوقت المحدد ويعطى أولويات للمهام التي يتطلبها العمل					التحكم فى الوقت

٢- الالتزام بالمستوى المطلوب

٢ - مستويات الأداء PERFORMANCE STANDARDS

الدرجة	ضعيف (٦٠ - فأقل)	متوسط (٦١-٧٠)	جيد (٧١-٨٠)	جيد - جداً (٨١- ٩٠)	ممتاز (٩١-١٠٠)	
	كثيراً ما يخفق فى تحقيق المتطلبات والأهداف	يخفق أحياناً فى تحقيق المتطلبات والأهداف	يحقق المتطلبات والأهداف	غالباً يتخطى المتطلبات والأهداف	يتخطى المتطلبات والأهداف بفارق يسير	عناصر التقييم
	يتأكد دائماً أن عمله وعمل مرعوسية مطابق للقواعد والمستوى المطلوب					(١٥%) الالتزام بالمستوى المطلوب

٣- القدرة على الاتصال

٣ - مستويات الأداء PERFORMANCE STANDARDS

الدرجة	ضعيف (٦٠- فأقل)	متوسط (٦١-٧٠)	جيد (٧١-٨٠)	جيد - جداً (٨١- ٩٠)	ممتاز (٩١-١٠٠)	
	كثيراً ما يخفق في تحقيق المتطلبات والأهداف	يخفق أحياناً في تحقيق المتطلبات والأهداف	يحقق المتطلبات والأهداف	غالباً يتخطى المتطلبات والأهداف	يتخطى المتطلبات والأهداف بفرق يسير	عناصر التقييم
	يجيد الاتصال بفاعلية مع الرؤساء والمرءوسين والزملاء في شئون العمل					القدرة على الاتصال

٤- القيادة

٤ - مستويات الأداء PERFORMANCE STANDARDS

الدرجة	ضعيف (٦٠- فأقل)	متوسط (٦١-٧٠)	جيد (٧١-٨٠)	جيد - جداً (٨١- ٩٠)	ممتاز (٩١-١٠٠)	
	كثيراً ما يخفق في تحقيق المتطلبات والأهداف	يخفق أحياناً في تحقيق المتطلبات والأهداف	يحقق المتطلبات والأهداف	غالباً يتخطى المتطلبات والأهداف	يتخطى المتطلبات والأهداف بفرق يسير	عناصر التقييم
	قادر على قيادة الآخرين، يظهر احترامه للآخرين باستماعه وتقييمه لجميع الآراء ويعامل الجميع باتصاف					(١٥%) القيادة

٥- القدرة على تحفيز الآخرين

٥- مستويات الأداء PERFORMANCE STANDARDS

الدرجة	ضعيف (٦٠- فأقل)	متوسط (٦١-٧٠)	جيد (٧١-٨٠)	جيد - جداً (٨١- ٩٠)	ممتاز (٩١-١٠٠)	
	كثيرا ما يخفق في تحقيق المتطلبات والأهداف	يخفق أحيانا في تحقيق المتطلبات والأهداف	يحقق المتطلبات والأهداف	غالبا يتخطى المتطلبات والأهداف	يتخطى المتطلبات والأهداف بفارق يسير	عناصر التقييم
	لدية القدرة علي تطوير فريق عمل متحفز لتحقيق الاهداف وتقديم مستوي ثابت من الجودة حسب سياسة وأهداف المجموعة					القدرة على تحفيز الآخرين

٦- المحافظة علي مكان العمل

٦- مستويات الأداء PERFORMANCE STANDARDS

الدرجة	ضعيف (٦٠- فأقل)	متوسط (٦١-٧٠)	جيد (٧١-٨٠)	جيد - جداً (٨١- ٩٠)	ممتاز (٩١-١٠٠)	
	كثيرا ما يخفق في تحقيق المتطلبات والأهداف	يخفق أحيانا في تحقيق المتطلبات والأهداف	يحقق المتطلبات والأهداف	غالبا يتخطى المتطلبات والأهداف	يتخطى المتطلبات والأهداف بفارق يسير	عناصر التقييم
	يحرص دائما ومرعوسيه علي أن تكون منطقة العمل آمنة وأن تكون أدوات / أجهزة العمل بحالة جيدة					المحافظة علي مكان العمل

٧- القدرة على التنظيم

٧- مستويات الأداء PERFORMANCE STANDARDS

الدرجة	ضعيف (٦٠- فأقل)	متوسط (٦١-٧٠)	جيد (٧١-٨٠)	جيد - جداً (٨١- ٩٠)	ممتاز (٩١-١٠٠)	
	كثيرا ما يخفق في تحقيق المتطلبات والأهداف	يخفق أحيانا في تحقيق المتطلبات والأهداف	يحقق المتطلبات والأهداف	غالبا يتخطى المتطلبات والأهداف	يتخطى المتطلبات والأهداف بفارق يسير	عناصر التقييم
	يجيد التخطيط والتنظيم بفاعلية مستغلا كل المصادر لتشغيل أدارته بكفاءة وتوزيع العمل والمتابعة لتحقيق رضاء العملاء والمتعاملين					القدرة على التنظيم

٨- درجة الاعتماد عليه

٨- مستويات الأداء PERFORMANCE STANDARDS

الدرجة	ضعيف (٦٠- فأقل)	متوسط (٦١-٧٠)	جيد (٧١-٨٠)	جيد - جداً (٨١- ٩٠)	ممتاز (٩١-١٠٠)	
	كثيرا ما يخفق في تحقيق المتطلبات والأهداف	يخفق أحيانا في تحقيق المتطلبات والأهداف	يحقق المتطلبات والأهداف	غالبا يتخطى المتطلبات والأهداف	يتخطى المتطلبات والأهداف بفارق يسير	عناصر التقييم
	يعتمد عليه في تنفيذ الأعمال المطلوبة منه بنجاح و بأدنى قدر من الإشراف					درجة الاعتماد عليه

٩- درجة التعامل مع العملاء

٩- مستويات الأداء PERFORMANCE STANDARDS

الدرجة	ضعيف (٦٠- فاقل)	متوسط (٦١-٧٠)	جيد (٧١-٨٠)	جيد - جداً (٨١-٩٠)	ممتاز (٩١-١٠٠)	
	كثيرا ما يخفق في تحقيق المتطلبات والأهداف	يخفق أحيانا في تحقيق المتطلبات والأهداف	يحقق المتطلبات والأهداف	غالبا يتخطى المتطلبات والأهداف	تخطى المتطلبات والأهداف بفارق يسير	عناصر التقييم
	يظهر تصرفات تعكس مبادرة المؤسسة بتقديم أفضل المنتجات والتعامل مع العملاء بطريقة تتخطى المتوقع					درجة التعامل مع العملاء
مجموع الدرجات :						
يعتمد الرئيس المباشر : (.....						

عقب كل عملية قياس أداء لابد من ملء بقية الاستمارة كما هو وارد فى الفقرات التالية من (١) الى (٨) حتى يكتمل بذلك الهدف من عملية القياس من تقييم وتقويم لأداء الموظف.

(١) اسم الموظف : الإدارة : تاريخ التعاقد/ التعيين/ :
الوظيفة : الدرجة : اسم المقيم :
وظيفة المقيم : تاريخ التقييم :

(٢) ملخص التقييم : نسبة التقييم : (.... %) فئة التقييم (...)
الموظف يستحق مكافأة التميز نسبة الاستحقاق (.... %) لا يستحق

(٣) خاص بإدارة الموارد البشرية

عدد أيام العمل فى فترة التقييم : (..) عدد أيام الأجازات الرسمية والراحات : (..)
إجمالى عدد أيام أجازات العامل : (..) إعتيادى (..) عارضة : (..) مرضى (..) أخرى (..)
عدد الأذون الشخصية : (..) عدد مرات التأخير (..)
إجمالى عدد أيام عمل الموظف فى فترة التقييم : (..) يوم النسبة إلى عدد أيام العمل
الفعلية : (% ..)
الجزئات:

يعتمد الرئيس المباشر ()

.....: التوقيع	(٧) الرئيس المباشر
----------------------------------	-----------------------

.....: الاسم: الوظيفة: ملاحظات/ تعليقات:: التاريخ: /.../...: يعتمد:	(٨) الرئيس الأعلى
---	----------------------

(أمر شغل رقم ..)

- صادر من :
- الاسم:..... الوظيفة:.....
- مضمون المهمة:.....
- تاريخ التكليف:../.../... التاريخ المحدد للتنفيذ:../.../...
➤ التوقيع:.....
-
- الى: الاسم:..... الوظيفة:.....
- تاريخ التنفيذ:../.../...
➤ التوقيع:.....

رابعاً : تقرير قياس أداء
لوظائف الإدارة العليا
مدير عام / رئيس قطاع
عن الفترة من .../.../... إلى .../.../... لسنة ...

بيانات الموظف :

الاسم :

الوظيفة الحالية :

تاريخ تحمل شغل الوظيفة :

وظيفة الرئيس المباشر:

تاريخ آخر تقييم :

أولاً: مهام/أهداف أنجزت

اذكر أربعة مهام / أهداف قمت بإنجازها فى الوقت المحدد وطبقا
للمواصفات والمستوى المطلوب

المهمة / الهدف (١) :

.....

تاريخ البدء : / / التاريخ المحدد للإنجاز: / /

تاريخ الإنجاز : / /

النتائج المحققة:

التوقيع:

ملاحظات الرئيس المباشر:

يعتمد الرئيس الأعلى:

ثانياً : اقتراحات

أذكر أربعة اقتراحات منطقية ذات مردود إيجابي تقدمت بها لتسهيل ظروف العمل أدت لإيجاد حلول للمشاكل .

الإقتراح (١) :

.....

تاريخ التقدم بالاقتراح : / /

النتائج المحققة :

.....

التوقيع :

ملاحظات الرئيس المباشر :

.....

يعتمد الرئيس الأعلى :

ثالثاً : ترشيد الإنفاق

أذكر كيف كنت حريصاً على أن تكون تكاليف قطاعاتك في حدود الموازنة وكيف كنت تستفيد من المصادر المتاحة وحريص على ترشيد الأنفاق.

الموازنة :

.....

المصادر المتاحة :

.....

أوجه الأنفاق:

.....

.....

أوجه الترشيح :

.....

.....

العائد من الإنفاق

.....

.....

رابعاً : التدريب

هل حصلت على تدريب خلال فترة التقييم وهل قمت بتدريب العاملين الجدد والقدامي للتأكد من أن الجميع يؤدي عمله كما يجب.؟

لا نعم

إذا كانت الإجابة نعم اذكر

أسم المتدرب	البرنامج التدريبي	تاريخ الحصول عليه	أسباب الترشيح للبرنامج	مدى الاستفادة في التطبيق العملي

خامساً : التخطيط

هل لديك خطة عملية قابلة للتطبيق لتطوير الأداء وتحقيق الاهداف فى القطاعات تحت إشرافك...؟

لا نعم

إذا كانت الإجابة بنعم اذكر:

١. الهدف :
٢. اليات التنفيذ :
٣. فريق العمل :
٤. الوقت اللازم للتنفيذ :
٥. مراحل التنفيذ :
٦. أوجه المتابعة :
٧. العائد :

يتم عرض تقرير بالنتائج كل ثلاثة أشهر

تم بحمد الله



نبذة عن المؤلف

إبراهيم صلاح الدين توفيق

- شغل العديد من المناصب في الشركات والمؤسسات المصرية والدولية
- عمل مستشاراً لوزير التضامن الاجتماعي في مجال التنمية البشرية عام ٢٠٠٧
- واختير عضواً في اللجنة العليا للقيادات المسؤولة عن اختيار القيادات العليا تمهيداً لترشحها للمناصب القيادية (مدير عام – ووكيل وزارة) على مستوى الجمهورية ،
- اختير ممثلاً للوزارة في مبادرة قادة التغيير تحت إشراف وزارة الدولة للتنمية الادارية.
- اختير ممثلاً للوزارة في لجنة مسابقة المدير المتميز على مستوى الجمهورية
- له العديد من اوراق البحث في مجال قياس الأداء وكيفية إعداد معدلات مؤشرات الأداء العديد من الدراسات والدورات التدريبية في مجال التنمية البشرية .
- قام بإعداد مؤشرات ومعدلات الأداء الخاصة بوزارة التضامن الاجتماعي على مستوى الجمهورية حتى عام ٢٠١١

- قام باستحداث نظام جديد لقياس وتطوير الأداء بوزارة التضامن الاجتماعى.
- شارك فى تطوير وإعادة هيكلة العديد من الشركات والمؤسسات والهيئات التابعة لوزارة التضامن الاجتماعى.
- شارك فى التطوير التنظيمى والإدارى لمراكز التضامن الاجتماعى بالقرى الأولى بالرعاية والفئات المستهدفة والمستحقة للدعم بمحافظات بنى سويف – المنيا – أسيوط - سوهاج
- قام بتصميم الهياكل التنظيمية وإعادة الهيكلة الإدارية وتصميم التوصيف الوظيفى ومعدلات ومؤشرات الأداء والتدرج الوظيفى وهياكل الأجور ووضع سياسات الموارد البشرية والتدريب فى إطار مشروع البرنامج الإنمائى للامم المتحدة لرفع وتنمية قدرات وزارة التضامن الاجتماعى وما يتبعها من إدارات مركزية وإدارات عامة والمؤسسات التابعة للوزارة هذا بالإضافة إلى العديد من الشركات الخاصة والعامة
- عمل مستشاراً ومدرباً فى مجال التنظيم الإدارى بمركز إعداد القادة ومركز الخبرات المهنية للإدارة

بعض المراجع

- Smart Hiring Robert W. Wendover
- Hiring , Firing (And Everything in Between) James M. Janks
- Hiring Great People, Kevin C. Klinvex, Matthew S. O Connell, Christopher P Klinvex
- Analysis and evaluation of job descriptions Dr. Mohamed KamalMostafa

الفهرس

٩	مقدمة
١١	الفصل الأول التنمية البشرية مفاهيم وحقائق
١٢	ماهو العائد من وجود إدارة الموارد البشرية
١٣	معايير تقييم إدارة الموارد البشرية
١٣	تقارير أرقام ونسب النشاط
١٤	أهم ما يحتاجه مدير الموارد البشرية من معلومات
١٥	الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
١٦	تنظيم أنشطة إدارة الموارد البشرية
١٧	استراتيجيات الموارد البشرية
١٩	الفصل الثاني تخطيط القوى العاملة وعلاقته بأهداف المؤسسة
٢٠	مقدمة
٢١	أولاً : مراحل إعداد الهيكل التنظيمي
٢٢	ثانياً : إعداد الخريطة التنظيمية للمنشأة
٢٩	الفصل الثالث عقد المقابلات الشخصية
٣٠	أولاً : الرجل المناسب في المكان المناسب
٣٢	نموذج مراجعة السيرة الذاتية
٣٣	نموذج طلب وظيفة
٣٦	ثانياً : نماذج أسئلة المقابلات الشخصية

٦٣	الفصل الرابع التوصيف الوظيفي
٦٤	أولاً : مفهوم التوصيف الوظيفي (عقد الأداء)
٦٥	ثانياً : نموذج استقصاء تحليل وظيفي
٧٠	ثالثاً : كيفية إعداد التوصيف الوظيفي
٧٠	الهدف من وجود الوظيفة
٧١	اسم الوظيفة
٧٢	كود الوظيفة
٧٣	العلاقات الأفقية والرأسية
٧٤	العلاقات الرأسية
٧٥	العلاقات الأفقية
٧٦	التبعية
٧٧	الإشراف على
٧٨	المسئوليات
٨٠	المسئولية القانونية أمام الجهات الخارجية
٨١	الأنشطة الوظيفية
٨٤	السلطات
٨٦	معايير شغل الوظيفة
٩١	الفصل الخامس معايير مراجعة الأداء
٩٢	أولاً : معايير مراجعة الأداء
٩٥	ثانياً : خطوات إعداد معدلات الأداء
٩٧	ثالثاً : المعدل
٩٧	رابعاً : تحديد القوى البشرية اللازمة لإنجاز العمل

٩٩	خامساً : نموذج استرشادي لإعداد معدلات الأداء
١٠٠	سادساً : مؤشرات الأداء
١٠٥	الفصل السادس تحديد الاحتياجات التدريبية
١٠٦	أولاً : عوائق تحديد الاحتياجات التدريبية
١٠٧	ثانياً : كيفية تحقيق الفاعلية للعملية لتدريبية
١٠٨	ثالثاً : مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية
١٠٩	رابعاً : عناصر العملية التدريبية
١١٠	خامساً : أبعاد تحديد الاحتياجات التدريبية
١١١	الفصل السابع قياس الأداء
١١٢	مقدمة
١١٣	أولاً : الخطوات اللازمة لاكتمال عملية قياس الأداء
١١٤	ثانياً : قياس الأداء الفردي
١١٦	ثالثاً : قياس الأداء على مستوى الوحدات التنظيمية
١١٧	رابعاً : أنظمة تقييم الدرجات
١١٨	خامساً : معايير القياس
١١٨	سادساً : لماذا قياس الأداء ؟
١١٩	سابعاً : فوائد قياس الأداء
١١٩	ثامناً : تعريف عملية إدارة الأداء
١٢١	تاسعاً : أهداف قياس الأداء
١٢٢	عاشراً : عناصر إدارة الأداء
١٢٤	حادي عشر : معايير الأداء

١٢٥	ثانى عشر : تحليل الأداء
١٢٦	ثالث عشر : خطوات تحسين الأداء
١٢٦	رابع عشر : قياس أداء المديرين
١٢٨	خامس عشر : مفاهيم قياس الأداء
١٣٣	الفصل الثامن نماذج قياس الأداء
١٣٥	أولاً : تقرير تقييم أداء (للوظائف غير الاشرافية)
١٤١	ثانياً : تقرير قياس أداء – رئيس قسم
١٤٧	ثالثاً : تقرير قياس أداء للوظائف الإشرافية مدير إدارة
١٥٧	رابعاً : تقرير قياس أداء لوظائف الإدارة العليا مدير عام / رئيس قطاع
١٥٨	أولاً : مهام/أهداف أنجزت
١٥٩	ثانياً : اقتراحات
١٦٠	ثالثاً : ترشيد الإنفاق
١٦١	رابعاً : التدريب
١٦٢	خامساً : التخطيط
١٦٣	نبذة عن المؤلف
١٦٥	المراجع

