

الفصل العاشر

HR- العام الموارد البشرية

H-R العام الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية

س ١: ماهى الوظائف الأساسية للموارد البشرية؟

- ١- تحليل العمل: وتعنى التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق الوظيفة.
- ٢- تخطيط القوى العاملة: تعنى تحديد احتياج المنظمة من أنواع وإعداد العاملين وتحديد ما هو معروض ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة فى القوى العاملة بالمنظمة.
- ٣- الاختيار والتعيين: من خلال طلبات التوظيف والاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها للاختيار وتعيين الموظفين.
- ٤- تصميم هيكل الأجور: لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد درجات أجرية للوظائف.
- ٥- تصميم أنظمة الحوافز: وذلك من خلال تحفيز العاملين على أدائهم الفردي وأدائهم الجماعى فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الاجتماعية.
- ٦- تنظيم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة.
- ٧- تقييم الأداء: ما يقوم به الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين.
- ٨- التدريب: بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.

٩- تخطيط المسار الوظيفي: للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف.

س٢: ماهى الوظائف المساعدة فى إدارة الموارد البشرية؟

- ١- العلاقات مع النقابات: وهى وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع المنظمات العمالية أى النقابات والتطرق إلى موضوعات مثل الشكاوى والنزاعات العمالية والتأديبية والفصل من الخدمة.
- ٢- أمن وسلامة العاملين: وهى تهتم بإجراءات الحفاظ على وحماية سلامة العاملين والأمن والصحة والإتجاهات النفسية السليمة لهم.
- ٣- ساعات وجداول العمل: وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والاجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ووضع نظام يكفل العمل.

س٢: ساعات وجداول العمل؟

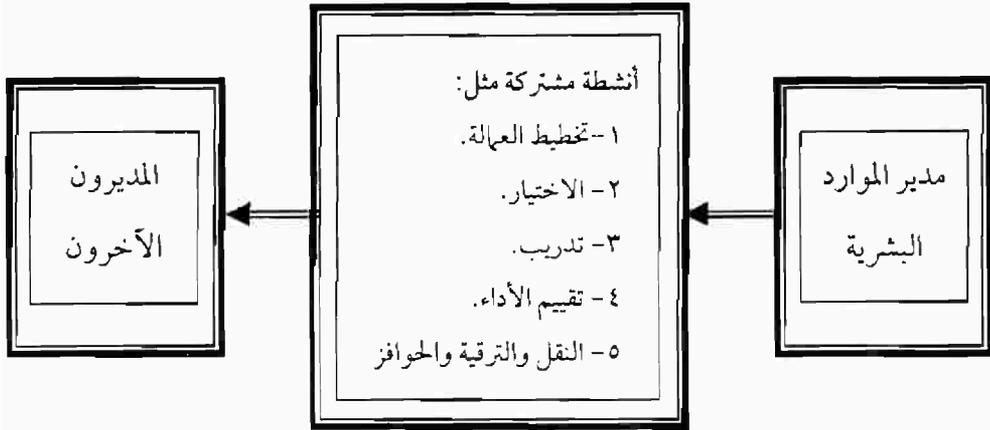
- ١- التخطيط الاستراتيجى للموارد البشرية: تهتم هذه الوظيفة بأحداث التغيرات اللازمة فى أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية وذلك لكى تتناسب مع التغيرات فى بيئة الأعمال والتغيرات فى الأداء الداخلى للمنظمة.
- ٢- نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية:
 - ١- تحتاج كل منظمة إلى نظام متكامل للخارج والسجلات والمستندات والمعلومات التى قد تكون فى نظام يدوى أو آلى.
 - ٢- كما أنها تحتاج إلى نظام لتوفير المعلومات عن المشاكل واتجاهات وطبيعة العاملين داخل المنظمة.
 - ٣- الهيكل التنظيمى للموارد البشرية: يهتم هذا الأمر بمكانة إدارة الموارد البشرية

في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد التنظيمي الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة.

س ٣: من الذي يدير الموارد البشرية؟

هل من الأفضل أن يكون هناك إدارة مستقلة ومتخصصة للموارد البشرية أم هل من الأفضل أن تترك لكل المديرين التنفيذيين في مواقع عملهم.

إن الإجابة الصحيحة هي: التعاون المشترك بين إدارة الموارد البشرية وكل المديرين.



التعاون المشترك بين مدير الموارد البشرية والمديرين الآخرين

ماهى الفائدة من مفهوم التعاون المشترك؟

يهدف هذا المفهوم أساسًا إلى تحديد الطرف الذى سيقوم بإدارة الموارد البشرية بأسلوب أكفأ، فهناك بعض الوظائف التى يفضل أن تمارس بالاشتراك بين مدير الموارد البشرية وباقى المديرين، وهناك وظائف أخرى يقوم بها مدير الموارد البشرية مستقلاً، كما أن هناك وظائف يقوم بها باقى المديرين وحدهم.

والشكل التالى يوضح مثلاً لبعض الأنشطة التى تقع فى منطقة التعاون المشترك بين وظيفة مدير الموارد البشرية، وبين وظيفة باقى المديرين.

المديرون الآخرون	مدير الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> • يقررون ما إذا كان سيتولى المقابلة الشخصية النهائية • يتلقون التدريب من مدير الموارد البشرية عن كيفية المساهمة فى مقابلات الاختيار. • يقومون بالمقابلات الشخصية والتعيين عندما يتطلب الأمر ذلك. • يقومون بإخطار مدير الموارد البشرية بنتيجة المقابلات التى عقدها، ورأيه بخصوص لاختيار. 	<ul style="list-style-type: none"> • يقوم بإعداد وتطوير أساليب المقابلات الشخصية. • يقوم بتدريب المديرين الآخرين على كيفية المساهمة فى مقابلات الاختيار. • يقوم بإعداد الاختبارات والمقابلات الشخصية. • يرسل المرشحين للمقابلات الشخصية إلى المديرين الذين يرغبون فى إدارة المقابلات بأنفسهم. • يقوم بعمل المقابلات النهائية والتعيين لبعض المديرين.

أمثلة من الأنشطة المشتركة بين مدير الموارد البشرية وباقى المديرين.

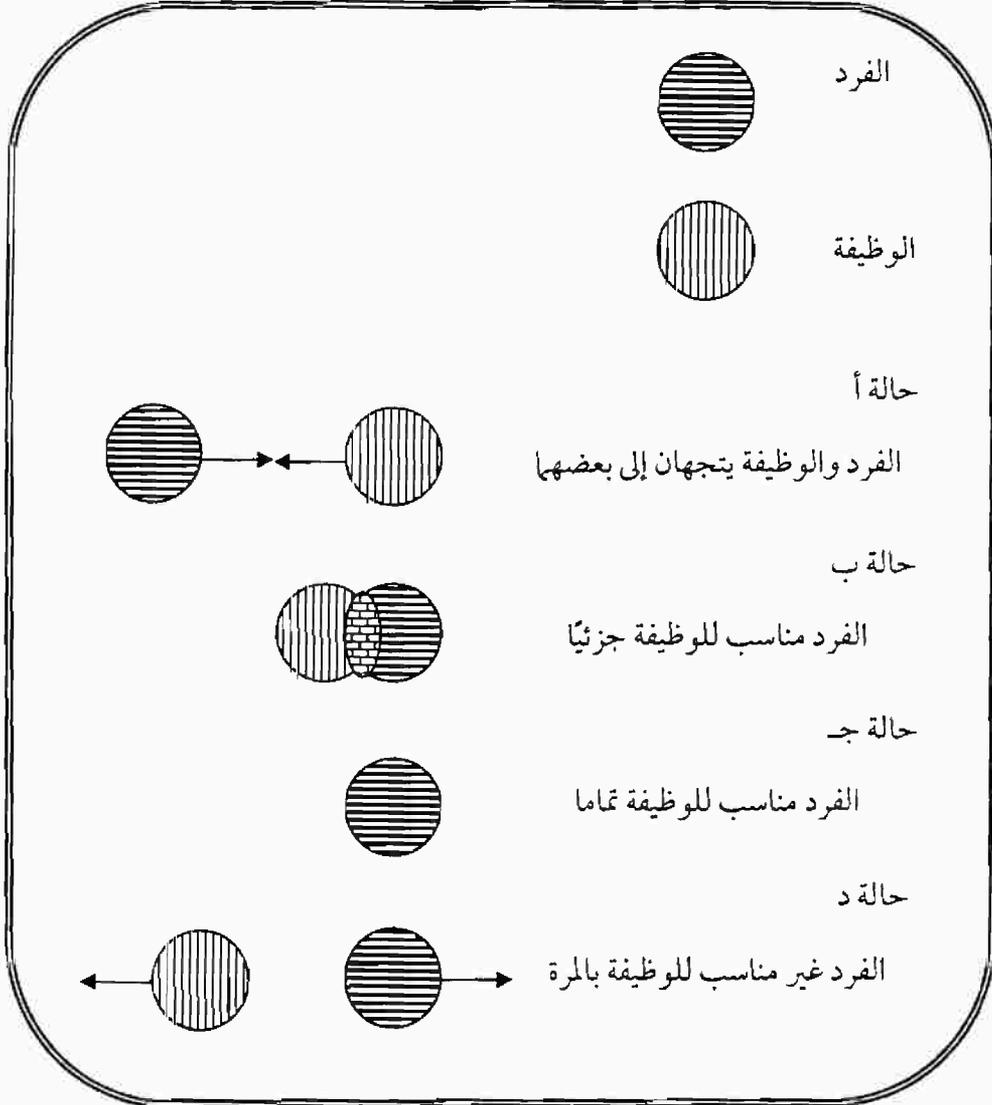
الوظيفة (العمل)	الفرد
	<p>الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية</p> <ul style="list-style-type: none"> • تحليل وتصميم العمل • تخطيط الموارد البشرية • الاخطار والتعيين • تصميم هيكل الأجور والرواتب • تصميم أنظمة الحوافز والمزايا • تقييم الأداء • التدريب • تخطيط المسار الوظيفي

الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية	تنظيم إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> • النقابات. • أمن وسلامة الموارد البشرية. • ساعات وجداول العمل. 	<ul style="list-style-type: none"> • تحليل وتصميم العمل • نظم معلومات وبحوث الموارد البشرية. • الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.

نموذج إدارة الموارد البشرية

ولكى يقوم أى فرد يدير الموارد البشرية بهذه المهمة عليه أن يكون على علم كامل بصفات خصائص الأفراد المتاحة أمامه، وأيضًا على صفات وخصائص الوظائف المتاحة لديه^(٥).

ويوضح الاحتمالات المختلفة للتوفيق بين الفرد والوظيفة

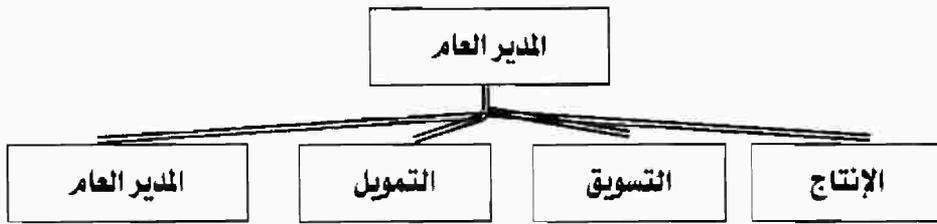


الاحتمالات المختلفة للتوفيق بين الفرد

^(٥) يقول رسول الله ﷺ: «إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظروا الساعة».

تنظيم أنشطة إدارة الموارد البشرية

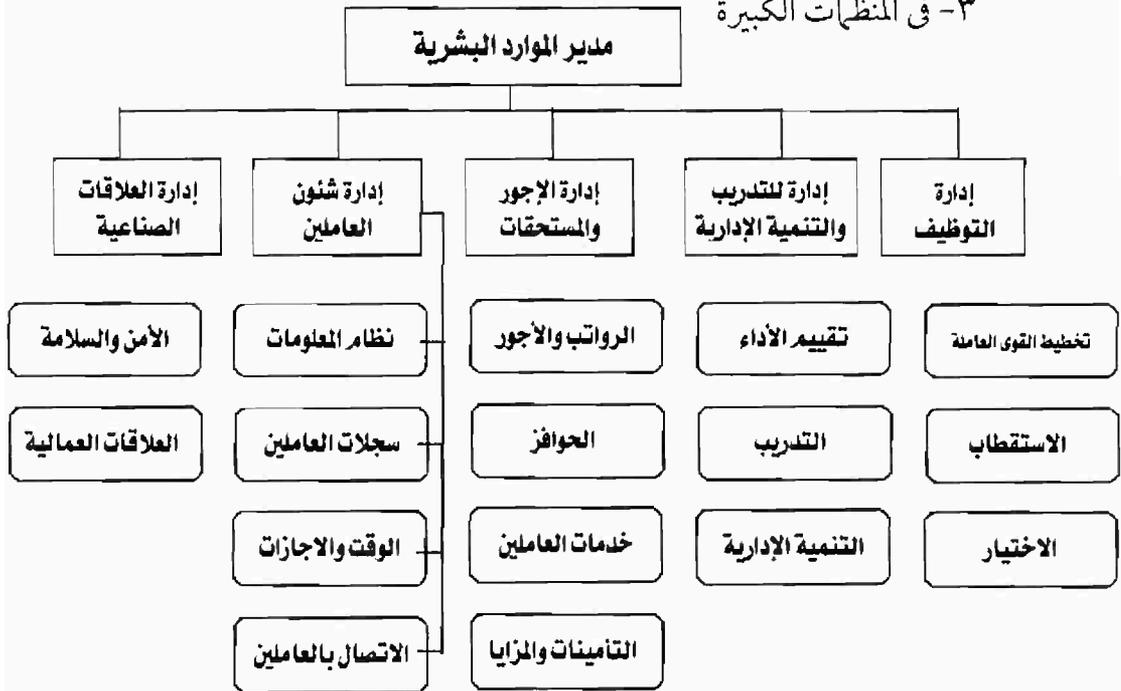
١- في المنظمات الصغيرة جدا



٢- في منطقة متوسط الحجم



٣- في المنظمات الكبيرة



الموارد البشرية في منظمة كبيرة

ففى المنظمات الكبيرة الحجم هناك فرصة لظهور كافة وظائف إدارة الموارد البشرية، واحتلالها لوضع وتمثيل تنظيمى كامل فى شكل إدارات وأقسام، كما بالتفصيل التالى:

- | | |
|---|-------------------------------|
| (1) Employment Department | (١) إدارة التوظيف |
| Manpower Planning | • قسم تخطيط القوى العاملة |
| Recruitment Section | • قسم الاستقطاب |
| Selection Section | • قسم الاختيار |
| (2) Training and Development Department | (٢) إدارة التدريب والتنمية |
| Performance Appraisal Section | • قسم تقييم أداء |
| Training Section | • قسم التدريب |
| Management Development Section | • قسم التنمية الإدارية |
| (3) Salary and Compensation Department | (٣) إدارة الأجور والمستحقات |
| Salary and Wage Section | • قسم الرواتب والأجور |
| Incentives Section | • قسم الحوافز |
| Employee Services Section | • قسم خدمات العاملين |
| Insurance and Benefits Section | • قسم التأمينات والمزايا |
| (4) Employee Affairs Department | (٤) إدارة شؤون العاملين |
| Human Resources Information Section | • قسم معلومات الموارد البشرية |
| Records Section | • قسم السجلات |
| Time Control and Leaves Section | • قسم ضبط الوقت والإجازات |
| Employee Communication Section | • قسم الاتصالات بالعاملين |
| (5) Industrial Relations Department | (٥) إدارة العلاقات الصناعية |
| Safety and Security Section | • قسم الأمن والسلامة |
| Labor Relations Section | • قسم العلاقات العمالية |

العائد والتكلفة من إدارة الموارد البشرية

يظن كثير من المديرين في الإدارة العليا أن الإدارة المسئولة عن الموارد البشرية تنفق على أنشطتها وبرامجها دون أن يؤدي ذلك إلى عائد ملموس وبالتالي فهي مركز تكلفة وليس مركز ربحية وإذا قابل ذلك عدم قدرة من مديري الموارد البشرية للإدارة العليا؟ يجب أن يقدم معلومات للإدارة العليا عن:

- ١- دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الكلية والاستراتيجية المنظمة.
- ٢- معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية تعمل بمنطق إدارة الأعمال والربح.
- ٣- معلومات واقعية وكمية عن تكاليف الأنشطة وعن نتائج وجدوى هذه الأنشطة.
- ٤- معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية تستخدم سياسات محددة كما أنها تستخدم نماذج وبرامج (مثل برامج كمبيوتر) حديثة في مجالات تحديد الاحتياجات من القوى العاملة والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والأجور والخوافز وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
- ٥- معلومات تفيد بأن الموارد البشرية تعالج مشاكل محددة وقوية تظهر من وقت لآخر.

س: ماهي أشكال المعلومات المقدمة من إدارة الموارد البشرية؟

- ١- تقارير المراجعة الإدارية وهي تضم معلومات عن:
 - ١- التطور في التنظيم الإداري للموارد البشرية.
 - ٢- التطور في عدد العاملين ومؤهلاتهم وتدريبهم.
 - ٣- توفير معلومات للمديرين وكيفية طلبها ودرجة سريتها.
 - ٤- التطور في الأنظمة والبرامج المستخدمة على الكمبيوتر والمعدات والأجهزة المساعدة.

٥- التطور في الأنشطة مثل التخطيط والاختيار والتدريب وتقييم الأداء والأجور.

٢- تقارير أرقام ونسب النشاط:

يفيد عرض التطور في أرقام ونسب أنشطة إدارة الموارد البشرية فمثلا يمكن عرض ميزانية إدارة الموارد البشرية وتطويرها ومعناها كما يفيد عرض بعض النسب الخاصة بأنشطة الموارد البشرية سنركز على بعض النسب العامة والخاصة بقياس العائد العام من إدارة الموارد البشرية.

$$١- إنتاجية العامل الواحد = \frac{\text{إجمالي المخرجات (كمية أو جنيه)}}{\text{عدد العاملين}}$$

$$٢- حصة العامل في ميزانية الموارد البشرية = \frac{\text{ميزانية الموارد البشرية}}{\text{عدد العاملين}}$$

$$٣- نصيب الجنيه المخرجات من تكلفة العمالة = \frac{\text{ميزانية الموارد البشرية}}{\text{إجمالي المخرجات (بالجنيه)}}$$

$$٤- إنتاجية ساعة العمل الواحدة = \frac{\text{إجمالي المخرجات (كمية أو جنيه)}}{\text{إجمالي ساعات العمل}}$$

$$٥- إنتاجية جنيه الأجور = \frac{\text{إجمالي المخرجات (كمية أو جنيه)}}{\text{إجمالي الأجور}}$$

العائد والتكلفة من إدارة الموارد البشرية

يمكنك، عزيزي القارئ، أن تتعرف على كم هائل من المعلومات المرتبطة بالمنظمات العالمية العمالة في مجال إدارة الموارد البشرية، وما تقدمه من خدمات في مجالات التدريب والاستشارات، وبرامج التشغيل على الحاسب الآلي، والمجلات العلمية، وغيرها من الخدمات وذلك بدخولك على المواقع التالية:

هيئة إدارة الموارد البشرية

Human Resources Management Association

[www. Hrma.org](http://www.Hrma.org)

جمعية إدارة الموارد البشرية

Society for Human Resources Management

www.shrm.com

الهيئة العالمية لمعلومات الموارد البشرية

International Public Management Association for Human
Resources Information

www.ihrim.org

الهيئة العالمية للإدارة العامة في الموارد البشرية

International Public Management Association for Human
Resources

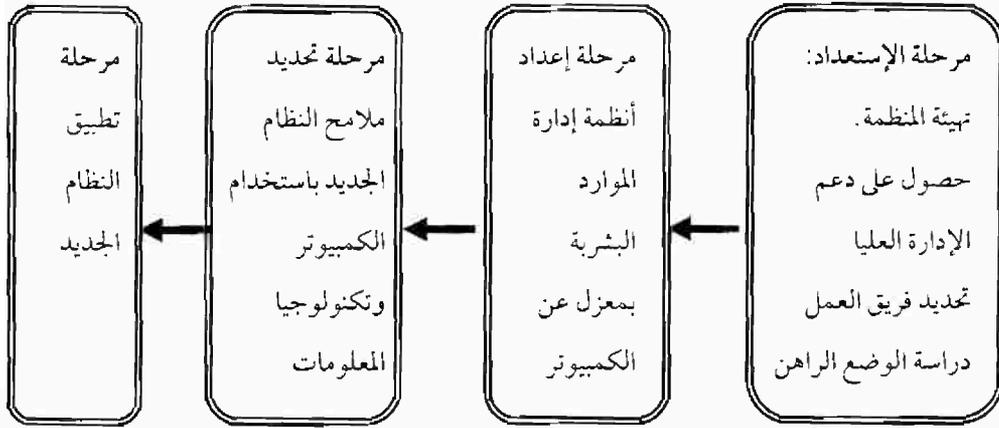
www.ipma.org

www.hr-guide.com

أثر الكمبيوتر والاتجاهات المعاصرة على إدارة الموارد البشرية

أثر الكمبيوتر على إدارة الموارد البشرية:

- ١ - تقليل العمالة الروتينية.
- ٢ - السرعة في الأداء.
- ٣ - الدقة في الأداء.
- ٤ - قدرة أعلى على التخطيط (التعيينات - التنقلات - الترقيات).
- ٥ - قدرة أعلى على التنظيم.



مرحلة إدخال الكمبيوتر في ممارسات إدارة الموارد البشرية

أمثلة من التقارير والنماذج المستخرجة من نظام معلومات إدارة الموارد البشرية

التدريب وتطوير العاملين	الاستقطاب والاختيار والتوظيف
تقرير الاحتياجات التدريبية	قائمة بالوظائف الخالية بالمنظمة
ملفات البرامج النمطية للتدريب	قائمة بالمتقدمين لشغل وظيفة معينة
ملف المكاتب الاستشارية في التدريب	قائمة بمواعيد المقابلات الشخصية
تقرير عن البرامج التدريبية المقدمة	قائمة بمواعيد الاختبارات
تقرير عن فعالية برنامج تدريبي	خطاب تعيين موظف جديد
تقرير عن أسماء من تلقوا التدريب	ملف موظف
تقرير عن أسماء المتميزين في التدريب	
تقييم الأداء	الأجور والرواتب والحوافز
تقييم الأداء لشخص معين	قائمة بالأجور والرواتب الشهرية
تقييم الأداء لشخص عبر عدة سنوات	التقرير الشهري للحوافز
نتائج تقييم الأداء عبر الأقسام	ميزانية الأجور والحوافز الشهرية
تقرير بأسماء المتميزين في الأداء	تقرير الأجور الإضافية
تقرير بأسماء المتدهورين في الأداء	تقرير أجور حسب الأقسام المختلفة
تقرير عن توزيع درجات التقييم	تقرير الحوافز حسب أنواعها
النقل والترقية وإنهاء الخدمة	العلاقات العمالية
أسماء من سيتم إنهاء خدمتهم شهريا	طلب اجازة عادية
أسماء من سيتم رقتهم بسبب مخالفات	طلب اجازة مرضية
أسماء المرشحين للنقل	طلب اجازة خاصة
أسماء من سيتم تدويرهم	تقرير مرضى
أسماء المرشحين للترقية لاستيفاء الشروط	تقرير إصابة
تقرير عن من تم إنهاء خدمتهم العام الماضي	تقرير سنوي عن الإصابات
طلب نقل من الوظيفة	تقرير يومي (شهري وسنوي) عن الغياب
طلب ترقية	تقرير يومي (شهري وسنوي) عن التأخير
طلب إنهاء خدمة	تقرير سنوي عن الأجازات

أمثلة من التقارير المستخرجة من الكمبيوتر

**مصادر الحصول على برامج إدارة الموارد البشرية
باستخدام الكمبيوتر مع الخدمات الاستشارية الخاصة بها**

www.ihrim.org

www.hrsmart.com

www.peopleclick.com

www.hRchitect.com

www.spectrumhr.com

www.convergys.com

www.mkt10.com

www.infotranicusa.com

www.eepluse.com

www.halognsoftware.com

www.shrm.org

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

١- تعنى أن تكون التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية مرتبطة بالتحركات الرئيسية للمنظمة.

٢- وبمعنى أن تستمد أهداف واستراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية من أهداف واستراتيجيات وخطط المنظمة ككل.

اهتمام إدارة الموارد البشرية باستراتيجيات الإدارة العليا.

المثال الأول:

١- إذا كانت استراتيجية الإدارة العليا هي القيادة السعرية من خلال تخفيض التكاليف وكانت أهدافها هي تحقيق التكلفة الكلية للمنظمة فإن إدارة الموارد البشرية (بأقسامها المختلفة) يمكن أن تساعد في تحقيقها الآتى:

أ- استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إعادة هيكل الموارد البشرية المساعدة في تخفيض التكاليف الكلية للمنظمة ويهدف تخفيض تكلفة الموارد البشرية بنسبة ٦٪ لمدة خمس سنوات.

ب- استراتيجية قسم تخطيط القوى العاملة والتعيينات:

تخفيض العمالة في أقسام المنظمة والهدف هو أن الأقسام الانتاجية يتم تخفيضها بنسبة ٢٪ سنويا أما الأقسام الإدارية والخدمية فيتم تخفيضها بنسبة ١٠٪ سنويا.

ج- استراتيجية قسم التدريب:

التركيز على التدريب الفنى لكي يكون العاملون قادرين على القيام بأكثر من وظيفة ويهدف منح دورتين تدريبيتين لكافة العاملين الفنيين لتمكين من أداء وظيفتين بدلا من واحدة.

د- استراتيجية قسم التدريب:

تخفيض ميزانية الرواتب والحوافز ومزايا العاملين بمقدار ٢٪، ٤٪، ٦٪، ٨٪،
١٠٪ على التوالي خلال الخمس سنوات القادمة.

المثال الثاني:

إذا كانت استراتيجية الإدارة العليا هي التوسع تسويقيا ودخول أسواق جديدة
وكانت الأهداف هي فتح ثلاثة أسواق جديدة خلال الخمس سنوات القادمة فإن إدارة
الموارد البشرية بأقسامها المختلفة يمكن أن تساعد في تحقيقها كالتالي:

أ- استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

بناء موارد بشرية قادرة على العمل وراضية عنه أما الهدف فهو زيادة العمالة
الفنية الماهرة بمقدار ٣٠٪ في الخمس سنوات القادمة.

ب- استراتيجية قسم القوى العاملة والتدريب:

زيادة العمالة في الأقسام الإنتاجية ٢٪، ٣٪، ٦٪، ٨٪ في السنوات الخمس
القادمة مع ثبات نسبي في عدد العاملين في الأقسام الإدارية والخدمية وتحقيق
معدل دوران العمالة بنسبة ٥٪ من خلال هذه السنوات.

ج- استراتيجية قسم التدريب:

رفع المهارات الفنية للعمال الجدد والحاليين وبأهداف تركز على تدريب
العاملين الجدد بمعدل دورتين في السنة والتأكد من قدرتهم على العمل بكفاءة
ورفع مهارات العمال الحاليين بواقع دورة سنوية لكل عامل.

د- استراتيجية قسم التدريب:

رفع دافعية العاملين وولائهم للمنظمة لضمان إنتاجية عالية وعليه يكون
الهدف التركيز على حوافز ومزايا وخدمات العاملين كالتالي:

- إطلاق الحوافز حتى ١٠٠٪ من قيمة الرواتب.
- إنشاء نظام جديد لعلاج العاملين ومعاشات التقاعد.
- إنشاء نادى الشركة خلال الخمس سنوات القادمة ومضاعفة ميزانية المزايا خدمات العاملين لنفس الفترة.

س: ما هي الممارسات اللا أخلاقية فى مجال إدارة الموارد البشرية؟

- ١- تعيين أقارب أقل كفاءة من المتقدمين بشغل وظائف.
- ٢- ترقية موظف أقل كفاءة من زملائه لوجود علاقة شخصية طيبة مع رئيسه.
- ٣- تلقى مشرف التدريب رشوة أو عمولة من مكتب خارجية للتدريب .

س: ما هي الممارسات اللا أخلاقية فى العمل؟

- ١- التأثير بالعلاقات الشخصية والقرباية فى اتخاذ قرارات تمس الموارد البشرية.
- ٢- قبول هدايا ورشاوى.
- ٣- حجب معلومات عن الآخرين للتأثير بشكل سلبى على أدائهم .
- ٤- مضايقة الآخرين وسوء معاملاتهم.

تحليل وتصميم الوظيفة

مهام قليلة	←→	مهام كثيرة
مهام سهلة	←→	مهام صعبة
مهام قليلة ومطلوبة	←→	مهام كثيرة ومطلوبة
وصف محدد للوظيفة	←→	وصف عام للوظيفة

الاستقطاب والاختيار

مصادر خارجية	←→	مصادر داخلية
البحث عن مواصفات محددة	←→	البحث عن مواصفات عامة
توجيه قليل للوظيفة الجديدة	←→	توجيه مكثف للوظيفة الجديدة
مسار وظيفي ضيق ومحدد	←→	مسار وظيفي واسع عام

التدريب

التدريب على المهام الحالية للوظيفة	←→	التدريب على مهام الوظائف المستقبلية
التدريب الفردي	←→	التدريب لمجموعة عاملين
التدريب هو مسئولية الفرد	←→	التدريب هو مسئولية المنظمة
غير مخطط	←→	مخطط ووفقا لنظام محدد

تقييم الأداء

التقييم على أساس صفات فردية	←→	التقييم على أساس الإتاحة
التقييم لاستيفاء إجراءات	←→	التقييم بغرض التقرير
التقييم لفترة طويلة	←→	التقييم لفترة قصيرة
التقييم بواسطة الرئيس	←→	التقييم بواسطة عدة مستويات

الرواتب والتعويضات

التركيز على الرواتب	←→	التركيز على الحوافز
حوافز طويلة المدى	←→	حوافز قصيرة المدى
حوافز فردية	←→	حوافز جماعية
راتب يعتمد على الوضع السائد في السوق	←→	راتب يعتمد على الوضع السائد في السوق

بدائل التحرك في الموارد البشرية

قائمة للحكم على درجة أخلاقية التصرفات

- هل التصرف قانوني؟
- هل التصرف سليم؟
- من سيتأثر بهذا التصرف إيجابا وسلبا؟
- ما هو شعوري بعد القيام بهذا التصرف؟
- كيف ينظر الآخرون إلى هذا التصرف؟
- ما هو تأثير هذا التصرف على أعمال المنظمة؟
- ما هو تأثير هذا التصرف على سمعة المنظمة؟

الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية على شبكة الإنترنت

يمكنك عزيزي القارئ، أن تزيد معلومات ومصادرك المهنية المرتبطة بأسماء المنظمات الاستشارية، وعناوينها، والمجلات العلمية، والمؤتمرات، وغيرها من المعلومات وذلك بالدخول على المواقع التالية في الإنترنت.

الكمبيوتر وتكنولوجيا انظر المواقع المذكورة في نهاية أول قسم من أقسام هذا الفصل.

www.strategichric.com

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

Humanresources.About.com/old/humanresourcesstrategic

www.shrm.org/diversity

التنوع في الموارد البشرية

www.eduweb.vic.gov.au/au/hrweb/diversity

www.shrm.org/ethics

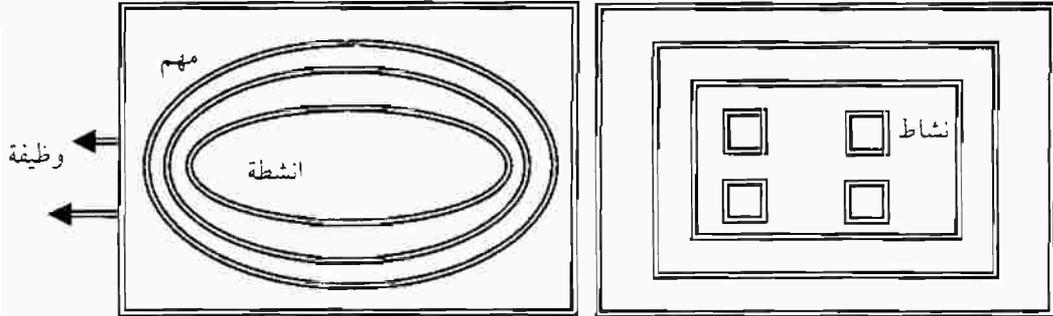
الأخلاق في إدارة الموارد البشرية

Humanresources.About.com/od/businessethics

٢- تحليل وتصميم وتوصيف العمل

س: ما هو تحليل العمل؟

يقصد بتحليل العمل تحديد الأنشطة (ACTIVITIES) المكونة من (TASKS) المكونة للوظيفة أو العمل ووضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة.



ويبدأ الأمر في تحليل العمل بالتعرف على كل الأنشطة الممكنة والتي تؤدي داخل الوظيفة وهذه الأنشطة قد تكون استقبال معلومات ومستندات وأشعارات وأوامر وتوجيهات وقد تكون حركات بالأيدى والجسم مثل الرفع والخفض والثنى والتحريك والضغط والإلتواء والكتابة وقد تكون تصرفات ذهنية مثل التقدير والتفكير والحساب والتحليل وقد تكون مد آخريين بمعلومات أو مستندات أو خانات وقد تكون غير ذلك من عشرات التصرفات والأفعال اللازمة لأداء العمل.

ويتنقل الأمر أيضا إلى جميع معلومات عن علاقة الوظيفة بباقي الوظائف الأعلى والأدنى والمساوية لها وظروف العمل في هذه الوظيفة والمسئوليات الملقاه على عاتقها ومتطلبات شغلها.

س: ما هو الهدف من تحليل العمل (توصيف الوظائف)؟

١- تعريف الموظف بمهام عمله.

٢- تصميم العمل.

٣- الاختيار.

- ٤ - تقييم الوظائف.
- ٥ - تقييم أداء العاملين.
- ٦ - التدريب.
- ٧ - تحديد الاحتياجات من العمالة.
- ٨ - تبسيط العمل.
- ٩ - الترقية والنقل.
- ١٠ - التطوير التنظيمي.

طريقة أداء العمل:

- ما الذى يؤدي؟
- متى يؤدي؟
- لماذا يؤدي؟
- أين يؤدي؟
- كيف يؤدي

المسئوليات:

- المسئولية عن المرؤوسين.
- المسئولية عن الخدمات والمعدات.
- المسئولية عن الأموال.

علاقات العمل:

- العلاقات مع الرؤساء.
- العلاقات مع الزملاء
- العلاقات مع المرؤوسين.
- العلاقات مع الأقسام الأخرى
- العلاقات مع الجمهور

ظروف العمل:

- ظروف العمل المادية (إضاءة، حرارة،
- العلاقات الاجتماعية وجماعات العمل.
- الأجر والمزايا والخدمات العينية.

متطلبات القيام بالوظيفة:

- التعليم.
- المهارات والخبرة.
- التدريب.
- الذكاء.
- الصحة والمجهود البدنى.
- الدافعية والمهارات الاجتماعية

تحليل العمل فى شكل موضوعات محددة

قائمة تحليل العمل

الاسم:

الوظيفة:

القسم / الإدارة / القطاع:

اسم الرئيس المباشر:

توجيهات:

- ١- رجاء قراءة قائمة الاستقصاء كلها قبل البدء في الإجابة على الأسئلة الواردة بها.
- ٢- أجب عن الأسئلة بدقة وعناية وحرص.
- ٣- إذا كان لديك بعض الاستفسار فيمكنك الرجوع إلى رئيسك المباشر ليوضحها لك.
- ٤- عندما تنتهي من الإجابة على الأسئلة سلم القائمة لرئيسك المباشر.

الإشراف على الآخرين:

- ١- كم عدد المرؤوسين التابعين لك (الذين تشرف عليهم)؟
اذكر وظيفة كل منهم، وعدد الموظفين في كل وظيفة.
- ٢- هل لديك سلطات مطلقة فيما يختص بالآتي:
 - إسناد أعمال للآخرين.
 - توجيه الآخرين وتصحيح أخطائهم.
 - حفظ النظام والسيرة عليه.
 - منح مكافأة أو حوافز.
 - ترقية أو نقل أو فصل موظفين.
 - رد على التظلمات والتعامل مع الشكاوى
- ٣- هل تقوم بإسناد الأعمال وإصدار التعليمات والتنسيق بين أنشطة مرؤسك فقط؟

خامات وأدوات ومعدات تستخدمها :

- ١- ماهى المواد الأولية والمنتجات التى تتعامل معها؟
 - ٢- اذكر قائمة بالآلات والمعدات التى تستخدمها فى عملك؟
 - ٣- اذكر قائمة بالعدد اليدوية الأساسية والأجهزة التى تستخدمها فى عملك؟
 - ماهى المصادر التى تتلقى منها التعليمات؟
 - هل هى تعليمات شفوية/ أو مكتوبة/ قراءات خاصة بالأجهزة/ مواصفات عمل؟
 - وماهى الاتصالات التى تقوم بها مع أشخاص آخرين (بخلاف رئيسك المباشر، وزملائك فى نفس الإدارة)؟
- أ- اذكر الوظائف أو الإدارات أو الوحدات التى تتعامل معها.
ب- صف طبيعة هذا الاتصال.

القرارات:

- ماهى القرارات التى يجب عليك أن تتخذها دون استشارة رئيسك المباشر؟

المسئوليات:

- أ- صف طبيعة مسئولياتك فيما يتعلق بالأموال/ المعدات/ الآلات/ التقارير.
- ب- ماهى الخسائر التى قد تنتج عن أخطاء تتعلق بالإهمال

السجلات والتقارير:

- أ- ماهى السجلات والتقارير التى تقوم بإعدادها بنفسك؟
- ب- ماهى مصادر البيانات الخاصة بتلك السجلات والتقارير؟

مراجعة أعمالك:

- أ- كيف تتم مراجعة أعمالك (أو التفتيش عليها)؟
- ب- من يقوم بهذه المراجعة (أو التفتيش)؟

المتطلبات البدنية:

- أ- ماهى النسبة المثوية للوقت الذى تستغرقه وأنت تؤدى العمل؟
واقفًا% جالسًا% تتجول%

ب- ماهى أوزان الأثقال التى يجب عليك أن ترفعها وتحملها بنفسك؟...
كيلو حرام.

ج- ماهى النسبة المثوية للوقت الذى تستغرقه فى رفع حمل الأثقال؟.....%

د - هل هناك مهارات بدنية خاصة تحتاجها وظيفتك (كالتناسق بين حركة العين والأيدى)؟

بيئة وظروف العمل:

أ- صف أى ظروف طبيعية تقابلها فى موقع عملك، وطبيعة عملك؟ مثل الضوضاء الحرارة والأتربة والدخان، والتى تعتبرها ظروف عمل سيئة.

الأخطار:

صف الأخطار أو الحوادث التى يمكن أن تتعرض لها أثناء العمل.

الجزء التالى يستوفى بمعرفة رئيسك المباشر:

المؤهلات العلمية:

ماهو الحد الأدنى للمستوى التعليمى اللازم لشغل الوظيفة (مؤهل متوسط/ فوق المتوسط / مؤهل جامعى).

الخبرات السابقة:

ماهو الحد الأدنى لمستوى ونوع الخبرة اللازم كبداية للعمل فى هذه الوظيفة؟ (عدد سنوات الخبرة/ مجال الخبرة السابقة/ خبرات خاصة مطلوبة).

التدريب:

ماهى برامج التدريب التى ينبغى أن يحصل عليها شاغل الوظيفة باعتباره يمارس الوظيفة لأول مرة؟

حدد أنواع البرامج اللازمة، والمدة اللازمة لكل برنامج.

التاريخ

توقيع الرئيس المباشر

.....

قائمة استقصاء وتحليل الوظائف

أمثلة	الأثر النفسي	النصيحة أو المبدأ
يحصل الموظف على ما يلزمه من أى أدوات مكتبية من مخزن الأدوات، ويكتب بنفسه ما تم صرفه دون الرجوع للمشرف.	الشعور بالمسئولية والاستقلال	١- خفف من رقابتك على المرؤوسين
عامل الصيانة مسئول عن آلات المصنع بأكملها، وليس على آلات معينة.	الشعور بقيمة الوظيفة وأهميتها	٢- أعط عملاً متكاملًا للمرؤوس
يحصل العامل على بيانات عن كمية الإنتاج	المعرفة والمعلومات	٣- زود المرؤوسين بنتائج عملهم
استخدام كمبيوتر في أداء العمل.	الشعور بالنمو وبقيمة الوظيفة	٤- أضف مهام جديدة وصعبة نسبياً للعمل
ندب الفرد لحل مشكلة في مصنع آخر	الشعور بالنمو وبقيمة الوظيفة	٥- اعط مهام خاصة
تفويض الحق في منح إذن انصراف للعاملين إلى الرئيس المباشر	الشعور بالمسئولية والاستقلال	٦- امنح مزيداً من السلطة
محاسبة السكرتيرة عن الأخطاء الواردة في كتابة الرسائل	الشعور بالمسئولية والاستقلال	٧- عظم من محاسبتك للأفراد عن نتائج أعمالهم

نصائح للمديرين في تصميم وظائف مرؤوسيههم

توصيف الوظيفة Job Description

ما هو توصيف الوظيفة؟

هو وصف تفصيلي مكتوب للوظيفة وهدفها وطبيعتها والمهام إذا الواجبات أو الاختصاصات أو المسؤوليات وظروف أداء العمل ومواصفات شاغل الوظيفة وهد العناصر هي:

- ١- تعريف الوظيفة.
- ٢- ملخص عام الوظيفة.
- ٣- المسؤوليات والواجبات.
- ٤- ظروف بيئة العمل.
- ٥- مواصفات شاغل الوظيفة.

وصف الوظيفة

اسم الوظيفة: رئيس قسم المشتريات
الإدارة: الشؤون التجارية
الدرجة: ١٢

رقم الوظيفة: ٥٣٦

القسم: المشتريات

الهدف من الوظيفة: تأمين احتياجات الشركة من المواد والخامات والتجهيزات، من خلال استلام احتياجات الأقسام المختلفة والتعامل مع الموردين لتوفير هذه الاحتياجات.

المهام والمسئوليات:

١- تخطيط احتياجات الأقسام المختلفة من المواد والخامات والتجهيزات، وإعداد الميزانية التقديرية الخاصة بالمشتريات والمواد والإمداد.

٢- استقبال الطلبات من المواد والخامات والتجهيزات من الأقسام المختلفة، وتنظيمها بشكل يساعد إعداد طلبات الشراء.

٣- البحث عن أفضل الموردين، والاحتفاظ بسجلات منتظمة عنهم، والحفاظ على علاقات طيبة معهم.

٤- التفاوض مع الموردين للحصول على أنسب الأسعار وشروط الشراء والتسليم والدفع وأى شروط أخرى.

٥- اعتماد اشعارات الصرف النهائية الخاصة بمستحقات الموردين، ومساعدتهم على الحصول على مستحقاتهم.

٦- الاحتفاظ بكتالوجات متكاملة للأصناف التى يتم طلبها، والتسليم والدفع وأى شروط أخرى وبدائلها، ومورديها، ووجود الطلب فيها.

٧- التنسيق مع إداة التكاليف والإدارة الهندسية بصدد التوصية بالتعامل مع موردين معينين.

٨- المساهمة فى فحص ما يتم شراؤه من خلال اتباع إجراءات الاستلام وإجراء الفحوص والاختبارات اللازمة.

٩- المشاركة فى تحديد حدود الطلب المثلئ على الأصناف، وفترة التوريد، وحدود الأمان الواجد الاحتفاظ بها فى المخازن.

١٠- الإشراف على أخصائى المشتريات، والعاملين فى قسم المشتريات واختيارهم، وتدريبهم وتحفيزهم وتقييمهم وتنميتهم.

١١- ما يسند إليه من أعمال أخرى مشابهة فى مجال العمل.

الاتصال:

الخارجية:

تنمية علاقات طيبة مع الموردين.

التعرف على مختبرات جودة المواد والمقاييس.

الداخلية:

رفع تقارير عن سير العمل وتوجيههم وحفزهم وتنميتهم.

رئاسة لجنة المشتريات.

التعاون مع كافة الإدارات والأقسام بالمنظمة.

السلطات المالية:

يتصرف ويتعاقد فى حدود ٢٠٠ ألف جنيه بصفة وظيفته.

ظروف العمل:

العمل بالشركة وخارجها، وزيارات دائمة للموردين، ورحلات داخلية وخارجية، وضغوط عالية، ومخاطر عالية.

مواصفات شاغل الوظيفة: (انظر القسم الخاص بذلك).

مثال لتوصيف الوظيفة

كما أن توصيف الوظائف يمكن الاستفادة منه فى تصميم وتطوير نظم الاختبارات الخاصة باختيار العاملين الجدد، وكذلك فى وضع معايير للأداء لكل وظيفة طبقاً لأعبائها ومسئولياتها.

وفىما يلى بعض النصائح التى تساعد أخصائى تحليل العمل عند قيامه بإعداد توصيف الوظائف. ويظهر ذلك فى شكل:

١- كن واضحاً:

يجب أن يكون توصيف الوظيفة مكتوباً بشكل بسيط وكامل، ويعبر عن المهام والأنشطة بوضوح.

٢- حدد مجال عمل الوظيفة:

عند تعريف الوظيفة حدد بالضبط مجال ونطاق عمل الوظيفة، وطبيعة عملها، والعلاقات بينها وبين الوظائف الأخرى، وأهميتها تلك العلاقات.

٣- كن محدداً عند اختيارك للكلمات التي تصف الوظيفة:

عند اختيارك للكلمات التي تصف الوظيفة اختر تلك العبارات التي توضح مايلي:

- طبيعة ودرجة تعقد العمل.
 - مستوى المهارة المطلوبة لأداء العمل.
 - المشكلات النمطية التي تواجه شاغل الوظيفة.
 - حدة ونطاق مسؤوليات شاغل الوظيفة.
 - درجة ونوع الإشراف الواقع على الوظيفة.
- وإستخدام بعض الألفاظ ذات التأثير الفعال مثال: يحلل...، يخطط...، يجمع...، ينقل...، يستلم...، يسلم...، يحافظ على...، يشرف على..
- وبصفة عامة فإن الوظائف الدنيا في التنظيم تحتاج إلى تفصيلات كثيرة عن المهام والأنشطة التي تقوم بها، أما الوظائف الأعلى فتحتاج إلى تحديد مجالات العمل.

٤- وضع المسؤوليات الإشرافية:

أعرض بوضوح ما إذا كان شاغل الوظيفة يقوم بتنفيذ الأعمال أو المسؤوليات

الملقاة على عاتقه، أم أنه يقوم بالإشراف على تنفيذها، وتفويض سلطاته للآخرين، ومساعدتهم فنياً، لأن ذلك يحدد المستوى الإشرافي الذى تقع فى نطاقه الوظيفة، وما إذا كان شاغلها يمارس عملاً متخصصاً أو عملاً إدارياً.

٥- كن مختصراً:

تذكر أن العبارات المختصرة والدقيقة سوف تحقق الهدف من إعداد التوصيف.

٦- راجع:

تأكد من أن التوصيف الذى أعدده يفى بالمتطلبات الأساسية أم لا، وهل يستطيع الموظف الجديد أن يتفهم عمله إذا ما قدم له التوصيف؟

نصائح فى كتابة وصف الوظيفة

س: ما هى مواصفات شاغل الوظيفة؟

إذا كان وصف الوظيفة يعطى ملامحها ويعرف ماهيتها فإن مواصفات شاغل الوظيفة تعطى ملامح من يجب أن يشغل هذه الوظيفة والمتطلبات الواجب توفرها فيمن يشغلها والتي تضمن التعليم والخبرة والتدريب والمتطلبات العقلية والجسدية فيمن سيشغل الوظيفة.

اسم الوظيفة: رئيس قسم المشتريات:

١- الصفات الجسمانية:

- سجل طبي كامل يشير إلى صحة جيدة.
- عدم وجود أى عاهات أو أمراض مستديمة تعوق العمل.
- شكل لائق ومهندم ونظيف.

٢- الصفات العقلية:

- ١١٥٪ في اختبارات الذكاء العام، واللفظي، والحسابي.

٣- التعليم:

- درجة جامعية في الإدارة أو الهندسة بتقدير عام جيد على الأقل.
- يفضل من له درجات أعلى (مثل دبلوم الإدارة أو برامج عليا في المشتريات).

٤- الخبرة والتدريب

- خبرة ٦ سنوات في مجال المشتريات.
- خبرة ٣ سنوات في الإشراف على مرؤوسين.
- مهارة عالية في كتابة التقارير، ومعرفة كاملة بالجوانب المالية للعقود.

٥- الشخصية:

- دافعية عالية وحماس ظاهر لأداء العمل.
- شخصية متوازنة.
- قدرة على التكيف مع تغير الظروف الاجتماعية.
- قدرة عالية على الاتصال والتفاهم مع الغير.

٦- مواصفات خاصة:

- السن يتراوح بين ٣٠ - ٤٥ سنة.
- قادر وراغب على العمل ساعات إضافية، وفي عطلة نهاية الأسبوع.

مواصفات شاغل الوظيفة

وفي هذا المثال المذكور نجد أن المهارات الميكانيكية والمهارات الحركية، والذكاء الحسابي، والعمر الذي يكون في حدود العشرينيات، واللياقة الجسمانية، والخبرة التي تكون في حدود ٧ سنوات، وأن يكون العامل ذكراً هي مواصفات صالحة جداً لشغل وظيفة ميكانيكي.

مواصفات شاغل الوظيفة	كفاءة الأداء	مواصفات شاغل الوظيفة	كفاءة الأداء
• القدرة على القيادة.	٠,٢٣	• المهارات الميكانيكية	٠,٨٠
• القدرة على الاتصال	٠,١٦	• المهارات الحركية	٠,٩٢
• اللياقة الجسمانية.	٠,٨٥	• الذكاء اللفظي	٠,٢١
• الخبرة		• الذكاء الحسابي	٠,٤٣
٠-٣ سنوات	-٠,١٤	• المظهر	
٤-١٠ سنوات	٠,٥٢	• حسن	٠,١٠
١١-١٨ سنوات	٠,٣٩	• سيء	-٠,٠٨
١٩-٢٥ سنوات	-٠,١١	• العمر	
• الجنس		• ٢٠-٣٠ سنة	٠,٤٧
• سيدة	-٠,٣٤	• ٣١-٤٠ سنة	٠,٣٦
• رجل	٠,٦٢	• ٤١-٥٠ سنة	٠,٢١
		• ٥١-٦٠ سنة	-٠,١٥

مثال للعلاقة بين بعض المواصفات وكفاءة الأداء في وظيفة ميكانيكي

العائد والتكلفة من وظيفة تحليل العمل

يحتاج القيام بوظيفة تحليل وتوصيف العمل إلى تكاليف كثيرة. ومن أهم بنود التكاليف لهذه الوظيفة مايلي:

- أجور ومرتبات المسؤولين عن هذه الوظيفة في إدارة الموارد البشرية.
 - أتعاب المستشارين الخارجيين.
 - تكلفة الأساليب المستخدمة في تحليل العمل مثل:
 - تكلفة قوائم جمع البيانات وقوائم التحليل.
 - تكلفة الملاحظة.
 - تكلفة إعداد وكتابة التقرير الخاصة بكل وظيفة
- أما العائد من هذه الوظيفة فهو غير مباشر، ويظهر كعائد معنوي متمثل في احساس الموظف أنه في المكان المناسب له، وأنه يعمل بارتياح، ورضا عالٍ. كما يظهر العائد في حسن وكفاءة أداء وظائف أخرى مثل الاختيار والتعيين، والتدريب، وتخطيط المسار الوظيفي.

تحليل العمل على شبكة الانترنت

يمكنك، عزيزي القارئ أن تحصل على معلومات غزيرة عن تحليل العمل ووصف العمل من خلال المواقع المذكورة أدناه. وهي مواقع تعطيك المعونة في تحليل وتوصيف الوظائف. كما أنها تقدم لك أمثلة من بطاقات وصف الوظائف لعدد هائل من الوظائف.

www.job-analysis.net

www.hronline.com/job.asp-about.asp

[www.bis.gov/oco/print/ocos 024](http://www.bis.gov/oco/print/ocos%20)

www.hr-guide.com/data/025

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

س : ماهىة تخطيط الموارد البشرية؟

هو محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة وهى الفترة التى يغطيها التخطيط وهى سنة فى العادة.

س : ماهى أهمية تخطيط الموارد البشرية؟

التعرف على مواطن العجز والفائض فى القوة العاملة. ويهيمى هذه اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء والنقل والترقية والتدريب.

س : ماهى علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط للمشروع؟

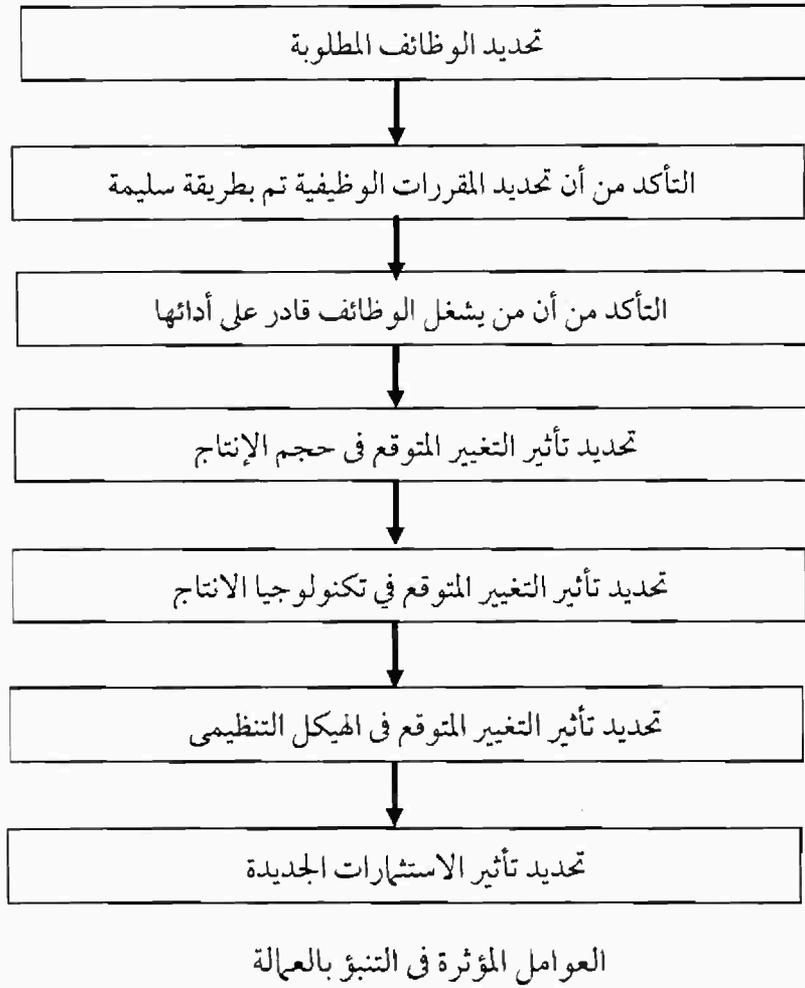
١- لا يتم تخطيط الموارد البشرية بانفصال عن التخطيط للمشروع وفى أبسط الصور عن قيام المشروع بإعداد الخطة (على الأخص الموازنة التقديرية) للعام الجديد فهناك بنود خاصة بتكلفة العمالة (أجور وتدريب وحوافز وعلاوات وخدمات وإسهامات ومواصلات وغيرها) يجب إدراجه فى الخطة أو (الموازنة) وتتحدد هذه التكاليف بهيكل العمل خلال عام الخطة من نوعيات وأعداد لهذه العمالة.

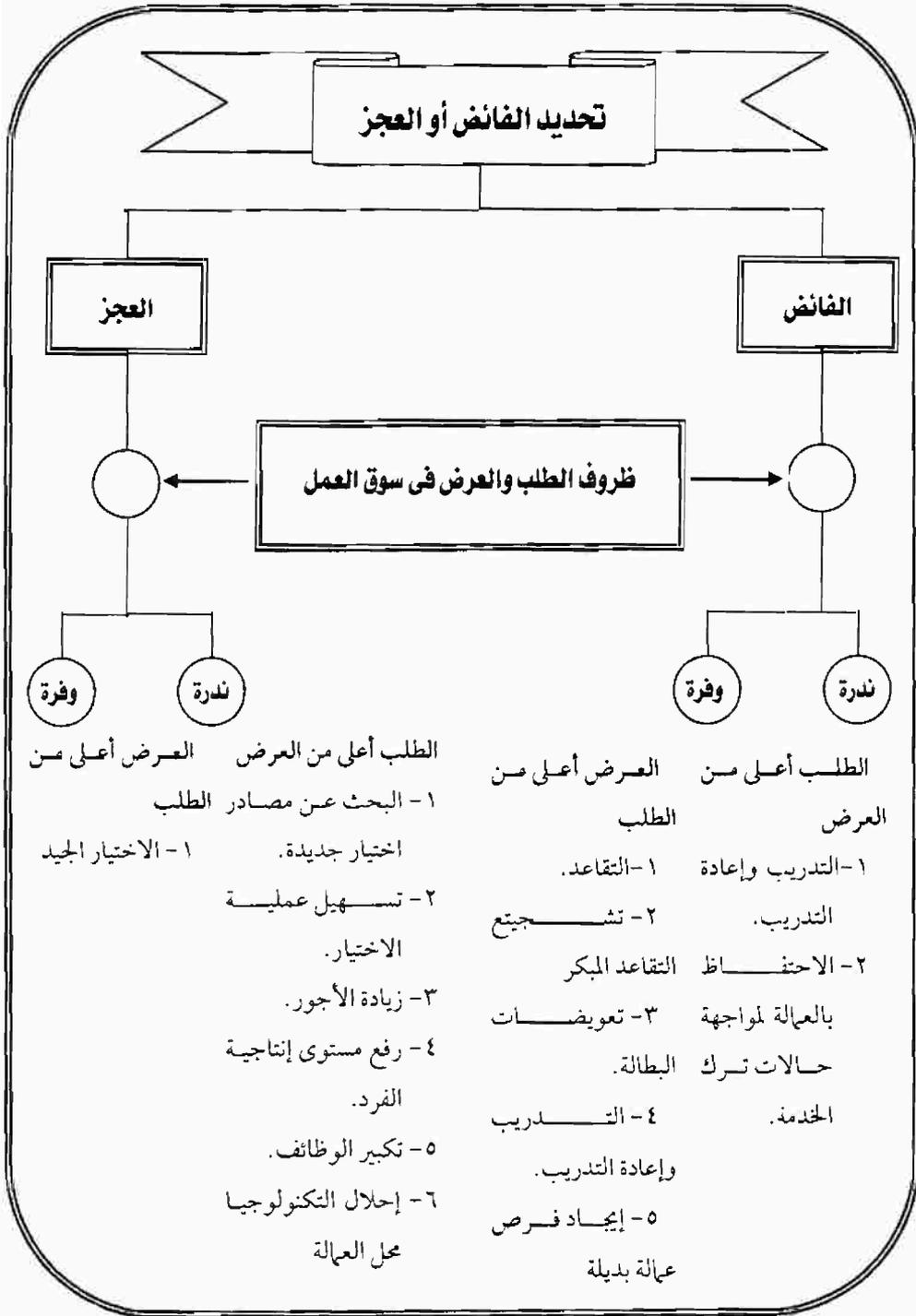
٢- إذا كان المشروع يخطط لعدة سنوات (مثل الخطة استراتيجية أو الخطة الخمسية).

ويجب تحديد شكل المشروع فى المستقبل من حيث استثمارته وتنظيمه والتكنولوجيا المستخدمة وترجمة كل ذلك إلى احتياجات محددة من الموارد البشرية.

الفرق + -	الطلب (الموارد البشرية المطلوبة)	العروض (الموارد البشرية المتاحة)			الوظيفة	
		الصافي المتوقع	حركة العمالة			العدد الحالي
			دخول	خروج		
-3	21	18	3-	1+	20	قسم الصيانة: فنى صيانة
-2	5	3	1-	-	4	فنى كهرباء
+2	6	8	1-	1+	8	فنى إلكترونى
-	4	4	1-	-	5	مهندس صيانة

نموذج مبسط للعمليات الحسابية لتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية





أساليب التعامل مع الفائض أو العجز من العمالة

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

على الإنترنت

يمكنك ، تستكشف بعض مجالات تخطيط القوى
العمالة، وعمليات التنبؤ بالعرض والطلب من العمالة، والتصرف في كل من الفائض
والعجز وذلك بالدخول على بعض مواقع شبكة الإنترنت التالية:

www.ihrim.org.

www.bchrma.org.

www.hrsmart.com.

www.ipma-hr.org.

[www.people clock.com](http://www.peopleclock.com).

مثال تطبيقي

كيف تحدد عدد المرؤوسين المطلوبين في قسمك

سنعطيك طريقتين لتحديد عدد المرؤوسين في قسمك. الطريقة الأولى تعتمد على أن حجم عبء العمل يختلف من وقت لآخر. وأنه يمكن زيادة أو تخفيض عدد العمال بشيء من الحرية. أما الطريقة الثانية فتعتمد على تقدير احتياجاتك من العمالة عبر سنة كاملة.

(١) كيف تأخذ في الحسبان الإنتاج في تحديد حجم العمالة:

إليك الخطوات التالية:

- ١- انظر في جدول العمل في قسمك خلال الشهر القادم مثلاً.
- ٢- حول كمية الإنتاج المطلوبة إلى عبء عمل مقدر بعدد ساعات مطلوبة. إن أردت المساعدة المطلوبة لإنجاز كميات إنتاج معينة أو الجداول المخططة للإنتاج.
- ٣- اقسّم ما حصلت عليه في الخطوة السابقة على عدد ساعات العمل التي يعملها العامل الواحد، فتحصل على عدد الأيام المطلوبة لتحقيق الإنتاج المطلوب.
- ٤- اقسّم ما حصلت عليه في الخطوة السابقة على عدد أيام العمل في الشهر الواحد فتحصل على عدد العمال المطلوبين في الشهر. وهم العمال المباشرين اللازمين لإنجاز الإنتاج.
- ٥- قدر عدد العمال غير المباشرين والمساعدين مثل: المناولين، والمساعدين، وعمال التجهيز، وعمال النظافة والخدمات، أضف ما قدرته على الخطوة السابقة.

٦- قدر عدد العمال المطلوبين للإحلال في حالات الغياب.

٧- اضعف الخطوات ٤، ٥، ٦ للحصول على عدد العمال المطلوبين.

مثال:

١- مطلوب إنتاج ١٠٠٠ قطعة خلال الشهر القادم.

٢- عدد ساعات العمل المطلوبة = ١٠٠ × قطعة ٣ ساعات للقطعة = ٣٠٠٠

٣- عدد أيام الإنتاج المطلوبة = ٣٠٠٠ ÷ ٧ ساعات في اليوم = ٤٢٩ يوماً

٤- عدد العمال المطلوبين في الشهر = ٤٢٩ ÷ ٢٢ يوماً في الشهر = ١٩,٥ عامل

٥- عدد العمال غير المباشرين = ٣ عامل.

٦- عدد العمال اللازمين لمواجهة حالات الغياب = ٠,٥ عامل.

٧- عدد العمال المطلوبين = ١٩,٥ + ٣ + ٠,٥ = ٢٣ عاملاً.

(٢) كيف يمكن تحديد حجم العمالة لسنة كاملة:

إليك الخطوات التالية:

يجب أنتبدأ بما وصلنا إليه في (١) سابقاً، وهي عبارة عن تحديد عدد العمال اللازمين للإنتاج، أو اللازمين لمواجهة عبء العمل الموجود في القسم (سواء كانوا عمال مباشرين أو غير مباشرين) أضعف بعد ذلك عددًا من العمال اللازمين لمواجهة الانقطاع عن العمل.

وللتبسيط عليك نطرح عليك النموذج التالي، وهو يتضمن أيضًا مثالاً عملياً:

كيفية تحديد موازنة العمالة

موازنة العمالة في قسم لعام		
كلى	فرعى	البند
		١- عدد العمال اللازمين لمواجهة عبء العمل الخالى:
	١٩,٥	المباشرين
	٣	غير المباشرين
٢٢,٥		= المجموع
		٢- إضافة عدد من العمال لمواجهة:
	--	الأعياد
	١,٥	+ الأجازات السنوية
	١,٥	+ أجازات مرضية وعارضة
	١,٥	+ أجازات اخرى
٢,٥		= المجموع
		٣- عدد العمال المطلوبين في بداية المدة:
٢٥		مجموع البندين ١ ، ٢
	١,٥	٤- إضافة عدد من العمال لمواجهة الإحلال:
	١,٥	المعاش
	١,٥	+ الترقية
	١,٥	+ النقل
	١,٥	+ الفصل
	١,٢٥	+ الاستقالة
	١,٢٥	+ الأمراض المهنية والحوادث الصناعية
٢,٥		+ الوفاة
		= المجموع
		٥- عدد العمال المطلوبين أو المراد التخلص منهم بسبب:
	٢	تغيير في حجم عبء العمل
	--	تغيير في التكنولوجيا
	١,٥ -	تغيير في تنظيم القسم
١,٥		= إجمالى
٢٩		٦- إجمالى عدد العمال المطلوبين مجموع العمود «كلى»

نموذج لتحديد حجم العمالة المطلوبة

ويستخدم معدل دوران العمل (أو معدل ترك الخدمة) في الآتي:

١- للتنبؤ بعدد العاملين الذين سيتركون الخدمة خلال عام قادم. وبالتالي يمكن التعرف على احتياجات الإحلال، كما هو بند ٤ في النموذج السابق.

٢- التعرف على مدى انخفاض الرضا والروح المعنوية ويعتبر ارتفاع معدل ترك الخدمة مؤشراً على انخفاض الرضا والروح المعنوية.

مثال:

لديك ٣٠ عاملاً في قسمك، وتود أن تتوقع عدد من سيترك الخدمة وكأن معدل ترك الخدمة في القسم ١٠٪.

الحل:

$$\text{عدد تاركى الخدمة المتوقع} = 30 \times \frac{10}{100} = 3 \text{ أفراد}$$

بطاقة تعارف

ما معنى معدل الغياب؟

يشير معدل الغياب إلى عدد الأيام التي يغيبها العامل ولا يتواجد في عمله خلال عام. ويقصد بالغياب هنا عدم تواجد العامل لأسباب مرضية أو عارضة أو بدون إذن.

$$\text{ويحسب معدل الغياب كالآتي: } 100 \times \frac{\text{عدد أيام الغياب في السنة في القسم}}{\text{عدد أيام العمل لكل العاملين}}$$

وهناك أيضا ما يسمى بمتوسط عدد أيام الغياب، ويحسب كالآتي:

$$\frac{\text{عدد أيام الغياب في السنة في القسم}}{\text{متوسط عدد العاملين في القسم}}$$

مثال:

احسب معدل الغياب (ومتوسط عدد أيام الغياب) في أحد الأقسام حيث كان متوسط عدد العمال ٣٠ عاملاً، وعدد أيام الغياب الإجمالية ١٥٠ يوماً وكان عدد أيام العمل الرسمية ٢٥٠ يوماً لكل عامل.

الحل:

$$\text{معدل الغياب} = \frac{\text{عدد أيام الغياب في السنة}}{\text{عدد أيام العمل لكل العاملين}} \times 100$$

$$= \frac{100 \times 150}{30 \times 250} = 2\%$$

$$\text{متوسط عدد أيام الغياب} = \frac{\text{عدد أيام الغياب في السنة}}{\text{متوسط عدد العاملين في القسم}}$$

$$= \frac{150}{30} = 5 \text{ أيام لكل عامل}$$

ويستخدم معدل الغياب (أو متوسط عدد أيام الغياب) في الآتي:

- ١- التعرف على مدى انخفاض الروح المعنوية، فكلما ارتفع معدل الغياب كلما كان هذا مؤشراً على انخفاض الرضا والروح المعنوية.
- ٢- التنبؤ بعدد أيام الغياب خلال الفترة القادمة، واستخدام هذا التنبؤ في التعرف على عدد العاملين المطلوبين لمواجهة الغياب المحتمل.

مثال:

هل تستطيع أن تحدد احتياجات القسم من العمالة الإضافية بسبب الغياب، علماً بأن معدل الغياب السائد في القسم هو ٢٪ وأن عدد أيام العمل الإجمالية في العام القادم سيكون ١١٠٠٠ يوم.

الحل:

عدد أيام الغياب المتوقع = $11000 \times 23\% = 2200$ يوم في السنة

العامل الواحد يستطيع أن يعمل ٢٥٠ يوم في السنة، أي أن عاملاً واحداً يستطيع أن يغطي ٢٢٠ يوماً متوقعاً للغياب.

وبصورة أكثر تحديداً، فإن عدد العاملين المطلوبين = $\frac{2200}{250} = 8,9$ عامل

استقطاب واختيار الموارد البشرية

س: ما المقصود باستقطاب واختيار الموارد البشرية؟

١) تعنى وظيفة الاستقطاب جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بينما تعنى وظيفة الاختيار بتصفية هؤلاء المرشحين للتوصل إلى أفضلهم.

مصادر استقطاب الموارد البشرية

أولاً: المصادر الداخلية

Promotion	١- الترقيات
Rotation	٢- النقل الداخلى
Skills Inventories	٣- مخزون المهارات
Job Posting	٤- الإعلان الداخلى
Friends	٥- عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء

ثانياً: المصادر الخارجية:

Walks In	١- التتدم المباشر للمنظمة.
Advertisement	٢- الإعلان.
Agencies	٣- وكالات ومكاتب التوظيف.
School & Institute	٤- المدارس والمعاهد.
Unions	٥- النقابات
Professional Associations	٦- المظمات المهنية
Military Service	٧- الخدمة العسكرية
Referenees	٨- الأخذ بآراء الخبراء والأساتذة

أساليب الاستقطاب

١- الإعلان:

- أ- إعلانات داخلية.
- ب- إعلانات بالصحف اليومية والدوريات.
- ج- إعلانات من خلال الراديو والتلفزيون.

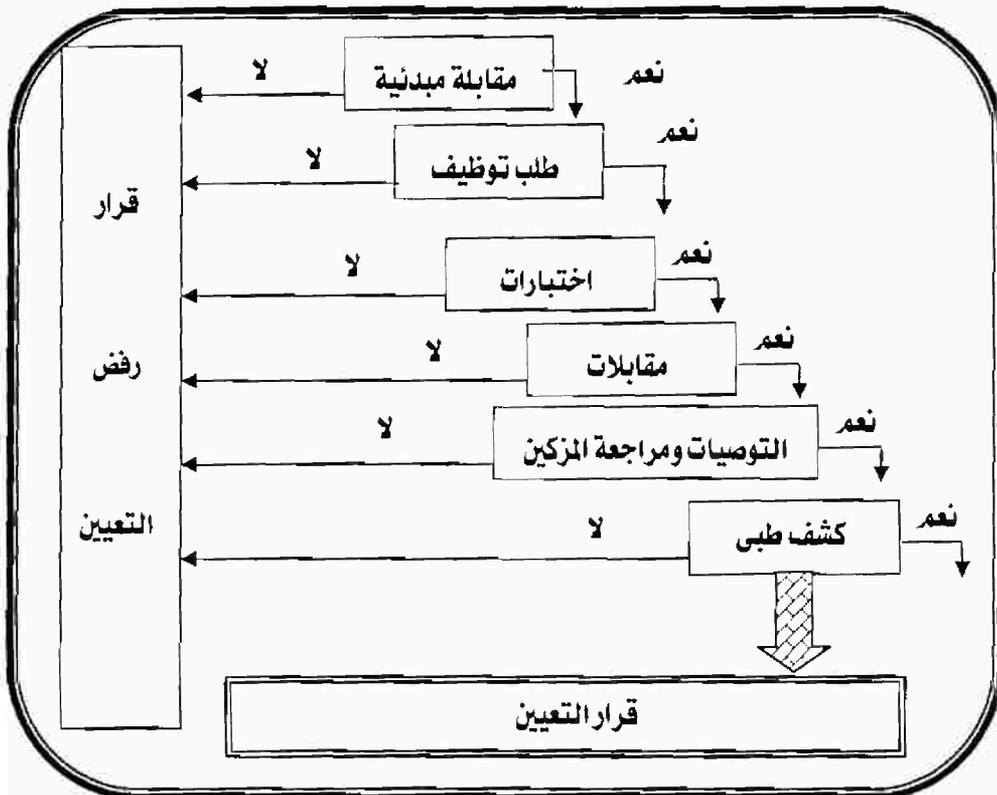
٢- استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض.

٣- دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة.

٤- التدريب الصيفي.

٥- زيارة المدارس والجامعات.

نموذج أساليب الاستقطاب



نموذج إجراءات الاختيار

طلب توظيف

الاسم (ثلاثي):

تاريخ الميلاد: محل الميلاد:

العنوان:

ماهى الدرجات العلمية التى حصلت عليها

الدرجة العلمية	اسم المدرسة أو الجامعة	من سنة	إلى سنة	الشهادة

المعرفة باللغات

اللغة	الكتابة			التحدث		
	ممتاز	جيد	متوسط	ممتاز	جيد	متوسط

الوظائف السابقة:

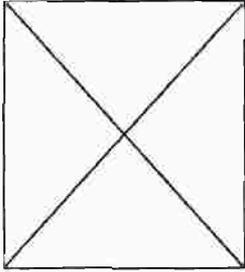
مكان العمل	الوظيفة	من	إلى	الأجر	أهم المسئوليات

التدريب والخبرة

نوع التدريب	السنة	المكان	أهم مكوناته

جزء من طلب توظيف

السيرة الذاتية



الاسم: كريم السعدنى

العنوان: ١٢٠ شارع النصر، الإسكندرية

تليفون: ٥٧٠٥٤٣٢

موبايل: ٠١٢٢١٠٦٠٩٧

تاريخ الميلاد: ١٩٨٠ / ٢ / ٥

الحالة الاجتماعية: أعزب

التعليم:

١٩٩٨ - ٢٠٠٢ بكالوريوس تجارة شعبة - إدارة الأعمال - جامعة

الإسكندرية بتقدير جيد جيد

معدل تراكمى ١, ٣ من ٤ درجات

١٩٩٥ - ١٩٩٨ الثانوية العامة - القسم العلمى - مدرسة السلام للغات

بالإسكندرية

الدرجات ٩١٪

الخبرات الوظيفية:

يوليو ٢٠٠٥ حتى الآن: اخصائى أول تسويق بشركة الإسكندرية للعلطور -

ومستول عن دراسات السوق ودراسات السوق

المستهلك، والمشاركة فى صفقات الجملة،

وخدمات ما بعد البيع.

مايو ٢٠٠٣ - يوليو ٢٠٠٥: مندوب مبيعات شركة «بارفيوم» العطرية،

ومستول عن البيع المباشر سواء جملة أو قطاعى،

ويساعد فى بحوث التسويق بالشركة

سبتمبر ٢٠٠٢ - مايو ٢٠٠٣ مستول خدمة عملاء - البنك الأهلى.

المهارات:

اللغة الإنجليزية: ممتاز تحدثا وكتابة

اجتياز امتحان TOEFL بدرجة ٥٧٣ .

اللغة العربية: اللغة الأم

الحاسب الألي:

- إحالة التعامل مع وظائف Windows
- قدرة عالية في التعامل مع برنامج Excel
- معالجة الكلمات بسرعة ٣٥ كلمة في الدقيقة
- إجادة البحث باستخدام الانترنت
- القدرة على عرض البيانات باستخدام Power Point

خبرات أخرى:

- عضو اتحاد طلبة جامعة الإسكندرية ٢٠٠٠-٢٠٠٢
- رئيس أسرة الزهور بكلية التجارة ١٩٩٩-٢٠٠١
- عضو جمعية التسويق بكلية التجارة ١٩٩٨-٢٠٠١
- بطولة الجامعة في السباحة ١٩٩٨ .

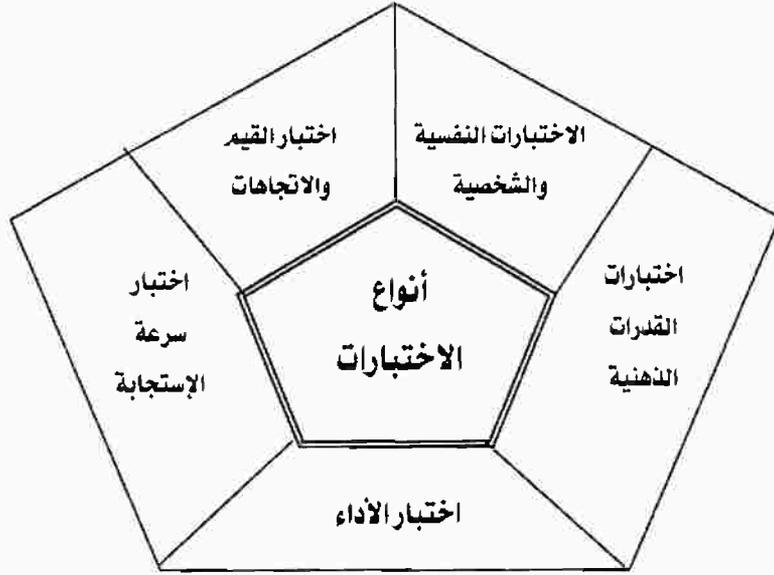
الهوايات:

- السباحة والغطس والرحلات.

أسماء يرجع إليها:

- يتم تزويدها عند الطلب.

مثال للسيرة الذاتية



أنواع الاجتبارات

يمكن تقسيم مقابلات الاجتبار إلى الأنواع التالية (وهو ما يظهر في شكل ٥-٩):

- ١- المقابلات الفردية
- ٢- المقابلات الجماعية.
 - أ- ممثل لمنظمة مع فردين أو أكثر.
 - ب- أكثر من ممثل للمنظمة مع فرد واحد.
 - ج- أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من فرد.
- ٣- المقابلات المخططة.
- ٤- المقابلات غير المخططة.
- ٥- المقابلات المختلطة.
- ٦- مقابلات حل المشاكل.
- ٧- مقابلات الضغوط.

أنواع المقابلات

أسئلة افتتاحية :

- ١- لماذا انت مهتم بالعمل في شركاتنا؟
- ٢- ما الذى جذبك إلى شركتنا؟

أسئلة عن التعليم والتدريب :

- ١- أشرح لى تعليمك الجامعى؟
- ٢- ما هى المواد التى أحببتها؟..... ولماذا؟

أسئلة عن الخبرات :

- ١- ماهى أهم الإنجازات التى قمت بها فى شركتك السابقة؟
- ٢- ما الذى يمكن أن تقدمه لشركتنا؟
- ٣- لماذا تشعر أنك مؤهل لهذه الوظيفة؟
- ٤- ما أهم الخبرات التى حصلت عليها من وظائف السابقة؟
- ٥- من هو أحسن (أو أسوأ) رئيس لك؟ ولماذا؟
- ٦- ما هى الأجهزة التى تستطيع العمل بها بكفاءة؟

أسئلة عن الدافعية والشخصية :

- ١- لماذا تود أن تحصل على هذه الوظيفة.
- ٢- لماذا تركت الوظيفة...؟
- ٣- لماذا غيرت وظائفك كثيراً؟
- ٤- ما هى أهم مشاكلك فى تدرجك الوظيفى السابق؟
- ٥- ما هى أهم مزاياك (أو عيوبك)؟

أمثلة من أسئلة المقابلات

نموذج مقابلة شخصية

اسم المتقدم لشغل الوظيفة		
تعليق وملاحظات	الدرجة من ١٠	معايير الحكم على الشخص
		١- الحماس والمطوح
		٢- الاجتماعية وأسلوب التعامل
		٣- القدرة على التعبير
		٤- الانتباه واليقظ
		٥- المبادأة وسرعة الرد
		٦- الإتران
		٧- وعية بالوظيفة
		٨- جودة انجازاته السابقة
		٩- مهارة التعامل مع الموقف
		١٠- الشكل
		الدرجة النهائية من ١٠٠ درجة
القرار		
اسم القائم بالمقابلة التوقع التاريخ		

كيف تكسب المقابلة الشخصية إذا كنت متقدماً لشغل وظيفة

- ١- اهتم بمظهرك «فالانطباعات الأولى تدوم». إذا كنت رجلاً ارتد بدلة، وإن كنت سيدة ارتدى تايير.
- ٢- كن مهندماً، وبسيطاً، وانيقاً، وذا رائحة ذكية.
- ٣- صافح من يقابلوك بحرارة.
- ٤- اجلس بارتياح على مقعدك.
- ٥- تعرف على الأخطاء العصبية لحركات يدك ورجلك ووجهك، وسيطر عليها.
- ٦- تدرّب على الإجابة على الأسئلة السابق الإشارة إليها.
- ٧- لا تتلکأ في الإجابة، كن سريعاً وواثقاً من إجاباتك.
- ٨- انظر بعينيك مباشرة في عين من يقابلك، ولا تنظر إلى السقف أو الأرض، أو النافذة.
- ٩- كن بشوشاً، باعتدال.
- ١٠- استخدم حركة اليدين والوجه باعتدال واتزان.
- ١١- إن لم تفهم سؤالاً لا مانع أن تستفسر عنه مرة أخرى.
- ١٢- يمكن أن تسأل أثناء المقابلة عن ظروف العمل والوظيفة والأجر.
- ١٣- مرة أخرى تدرّب.

شركة الإسكندرية للسيارات إدارة الموارد البشرية

نموذج مراجعة المعلومات لإدارة الموارد البشرية

السادة الأعزاء: شركة القاهرة للمعادن

تحية طيبة وبعد،،،

تقدم إلينا السيد/ علام الملوانى للحصول على وظيفة بشركتنا، وقد ذكر اسم شركتكم الموقرة كأحد المصادر التى يمكن أن تمدنا بمعلومات عنه وعن مستوى أدائه فى العمل، حيث سبق له أن عمل بشركتكم لمدة ثلاث سنوات فى الفترة من ١/١٢/١٩٩٩ إلى ٣٠/١١/٢٠٠٣ بإدارة المشتريات.

ولكى نسهل مهمتكم فى تقييمه وإعطاء بيانات عنه فإننا نورد فيما يلى بعض البنود التى تساعدكم فى هذا التقييم وهى بنود تصف المهارات والقدرات والخبرات التى يمكن أن تكون متاحة لديه، وكذلك بعض البنود التى تساعد فى وصف صفاته الشخصية.

والمرجو من سيادتكم:

أولاً: قراءة هذه البنود بعناية وترتيبها من الأفضل إلى الأسوأ حسب الترتيب الموجود أسفل البنود الخمسة، وحسب انطباقها على سيادته أثناء عمله بالشركة. وإن لم تكن لديك وجهة نظر عن أى من هذه البنو فيمكن تركها، وترتيب البنود الأخرى، هذه البنود هى:

١- لديه القدرة على تخطيط عمله بكفاءة، ومقابلة الموردين طبقاً لمواعيد مخططة مسبقاً أو غير مخططة.

٢- يمكنه التفاوض مع الموردين بمفرده، كما يمكنه أن يكون مفاوضاً ناجحاً.

٣- مظهره جيد ويوحى بالثقة فى النفس.

٤- لديه قيرة عالية على الاتصال الشفوى بالآخرين.

٥- لديه قدرة على سماع الآخرين بعناية وفهمهم.

الترتيب: أ- (الصفة الأكثر توافر فيه).

ب-

ج-

د-

هـ- (الصفة الأقل توافر فيه).

ثانيًا: وصف القدرات أو الصفات الأكثر توافر فيه من خلال المقياس التالي، على أن يعطى الرتبة رقم ١ إذا كانت الصفة تتوافر فيه بدرجة منخفضة، والرقم ٥ إذا كانت الصفة تتوافر فيه بدرجة عالية.



ثالثًا: تعليق عام على السيد/ علام الملوانى.

نموذج خطاب للاستفسار عن مرشح

مثال لكيفية حساب تكلفة الاستقطاب والاختيار

بنود التكاليف تفاصيل حساب التكلفة الإجمالي		
تكلفة تحديد عدد ونوع المطلوب تعيينهم	وقت الاتصال بين مسئول الموارد البشرية ومديري الإدارات	أجر مسئول الموارد البشرية × أجر مدير الإدارة المعنية
تكلفة الاتصال بالمستشار أو وكالة التوظيف	أتعاب المستشار أو وكالة التوظيف	وقت الاتصال بالمستشار أو وكالة التوظيف × أجر مسئول الموارد البشرية
تكلفة الإعلان عن الوظائف	تكلفة الإعلان الواحد × عدد أيام الإعلان	عدد الجرائد المعلن فيها
تكلفة طلبات التوظيف	تكلفة طلب التوظيف الواحد × عدد المتقدمين للوظائف	
تكلفة الاتصال بالمزكين	الوقت المستغرق في كل اتصال × عدد الاتصالات لكل متقدم	عدد الاختبارات المستخدمة × أجر مسئول الموارد البشرية
تكلفة الاختبارات	تكلفة الاختبار الواحد × عدد من يتم اختبارهم	عدد الاختبارات المستخدمة
تكلفة فحص طلبات التوظيف	الوقت المستغرق في فحص وتصفية الطلبات × أجر مسئول الموارد البشرية	عدد طلبات التوظيف
تكلفة المقابلات	عدد المسئولين في كل مقابلة × (أجر المسئول × وقت المقابلة) × عدد المقابلات	
تكلفة الكشف الطبي	(أجر الطبيب × تكلفة الفحوصات للفرد الواحد × عدد	
	المجموع	

تكلفة الاستقطاب والاختيار

أما فيما يمس العائد من الاستقطاب والاختيار، فنقدم لك بعض النسب والمؤشرات التي يمكن لمدير الموارد البشرية أن يستخدمها، ويطور فيها وفق ظروف منظمته.

تكلفة استقطاب واختيار الفرد = التكلفة الإجمالية لاستقطاب والاختيار ÷ عدد المعينين

نسبة الاختيار = عدد المتقدمين ÷ عدد المعينين

كفاءة الاختيار = عدد المعينين الذين استمروا بعد سنة من التعيين ÷ عدد المعينين منذ سنة

الوقت اللازم للاستقطاب والاختيار = تاريخ إعلان الاحتياجات - تاريخ قرار الاختيار

الوقت اللازم لشغل الوظيفة = تاريخ استلام طلبات التوظيف - تاريخ استلام الوظيفة

تكلفة مقابلة الفرد = تكلفة المقابلات كلها ÷ عدد الذين تم مقابلتهم

أو = تكلفة المقابلات كلها ÷ عدد المعينين

تكلفة اختبار الفرد = تكلفة الاختبارات كلها ÷ عدد الذين تم اختبارهم

أو = تكلفة الاختبارات كلها - عدد المعينين

الاختيار والتعيين على شبكة الانترنت

تقدم المواقع التالية على شبكة الانترنت مصدرًا مهمًا لك في كثير من المجالات المرتبطة بالاختيار والتعيين، فهذه المواقع تخدمك للتعرف على كيف تبحث عن المتقدمين لشغل الوظيفة، كما تعطيك عناوين وكالات التوظيف، وتعطيك إرشادات كيف تحصل على اختيارات جيدة للتوظيف كما أنها تساعد من يبحث عن وظيفة حيث يمكنه إدخال سيرته الذاتية لدى وكالات التوظيف حيث يمكن إتاحتها للمنظمات التي ترغب كما تساعده على كتابه هذه السيرة الذاتية، والتدريب على المقابلات الشخصية، والاختبارات.

www.onrec.com

www.career.com

www.rec.uk.com

www.emailjob.com

www.searchscrib.com

www.businessramk.com

www.totaljobs.com

www.careebuilder.com

www.careekey.org

www.career.org

www.employmentguide.org

www.15min-resume.com

www.job0interview.net

www.allthetest.com

www.pohly.com

www.rateyourself.com

www.mirrorgate.com

www.megapsy.com

٦- تصميم نظام الأجور

س: ما هي الأجور؟

- الأجر هو المقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد وهناك فرق بين:
- ١- المرتب وهو ما يحصل عليه الموظف وهو ما يصرف شهريا في الغالب.
 - ٢- الأجر وهو ما يحصل عليه العامل وهو ما يصرف يوميا أو أسبوعيا إلا أن هذه التفرقة قد اختفت تقريبا.

س: ما هي أهمية الأجر:

- ١- الأجر هو وسيلة المنظمة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.
 - ٢- الأجر هو وسيلة المنظمة للإبقاء على أفضل الكفاءات العامة حاليا منها.
 - ٣- الأجر هو المقابل العادل للعمل وهو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين.
- ويقدم الشكل (؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟؟) الفرق بين دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.

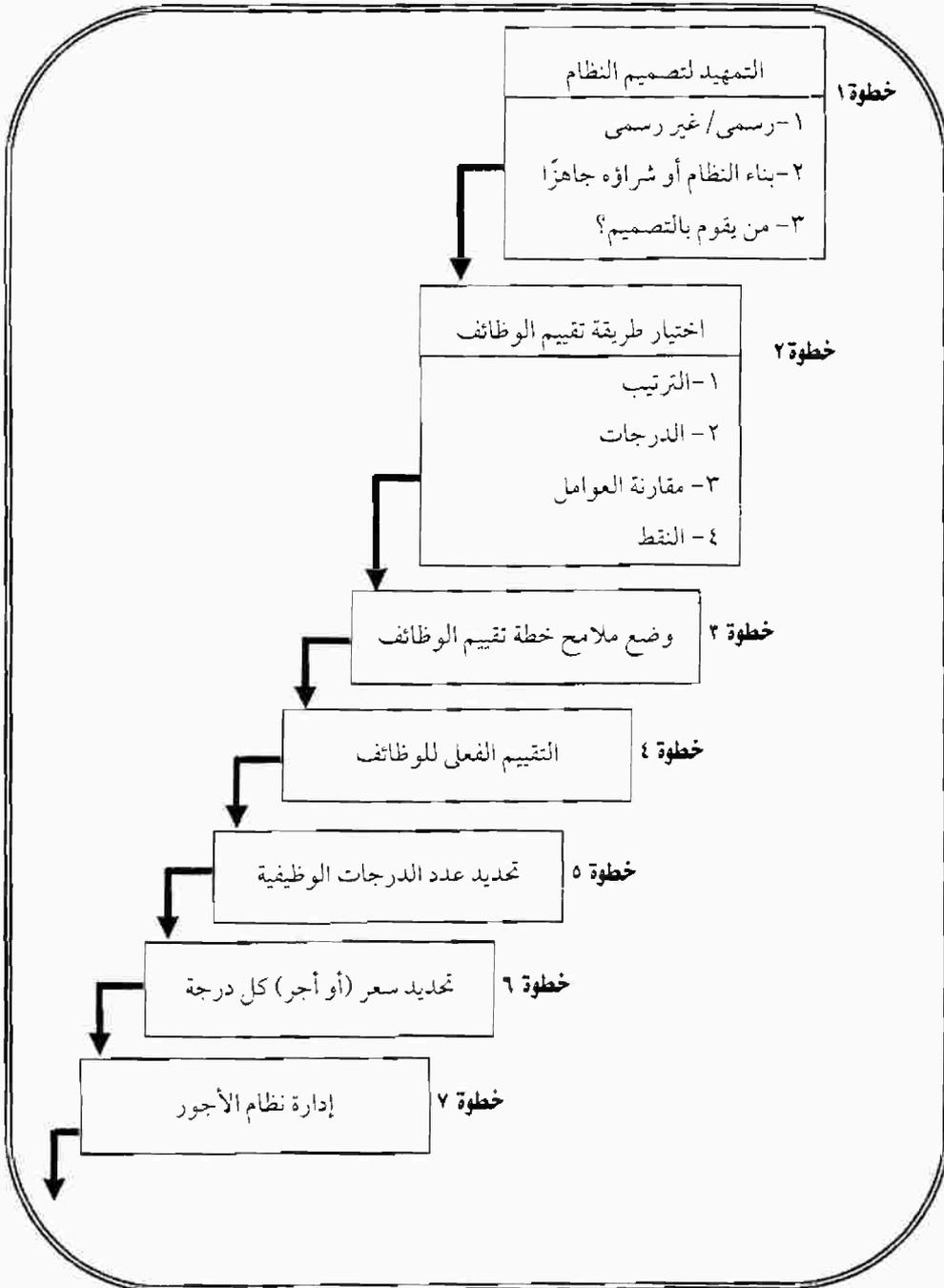
دور المديرين التنفيذيين	دور الموارد البشرية
١- اقتراح بداية الأجر للعاملين الجدد	١- تصميم نظام الأجور
٢- اقتراح الزيادات الأجرية، والعلاوات	٢- إدارة البرامج (حساب الأجور والزيادات، والعلاوات..)
٣- تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بغرض تقييم الوظائف.	٣- تقييم الوظائف.
	٤- دراسة مستويات الأجور في المجتمع (أو مسح الأجور)

دور الموارد البشرية والمديرين في نظام الأجور

ماهي خطوات تصميم نظام الأجور

إذا كانت الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي تصميم نظام للأجور،

فينبغي إذن الاهتمام بتحديد المراحل أو الخطوات التي تمر بها عملية التصميم ويعرض () تبسيطا لهذه الخطوات.



خطوات تصميم نظام للأجور

الرتبة	اسم الوظيفة
١	مدير عام
٢	أخصائي أول تكاليف
٣	مهندس مبتدئ
٤	حداد
٥	عمال

ترتيب الوظائف وفقا للجنة التقييم

وحيث إن لجنة التقييم قد تضم أكثر من عضو، فقد يؤخذ متوسط آراء الأعضاء كمؤشر قوى لمجموعة الآراء. و يوضح متوسط آراء لجنة التقييم المكونة من ثلاثة أعضاء.

الترتيب	المتوسط	المجموع	العضو الثالث	العضو الثاني	العضو الأول	اسم الوظيفة
١	١	٣	١	١	١	مدير عام التسويق
٢	٢,٣	٧	٢	٣	٢	أخصائي أول تكاليف
٣	٢,٧	٨	٣	٢	٣	مهندس مبتدئ
٤	٤,٣	١٣	٤	٤	٤	حداد
٥	٤,٧	١٤	٥	٥	٥	عمال

ترتيب الوظائف على أساس متوسط الآراء

الدرجة	توصيف الدرجة
الكتابية الأولى	الإشراف على أعمال كتابية متنوعة، والمسئولية عن حوالي ٣-٧ من الموظفين مهارة في بعض الأعمال الإدارية والمحاسبية، وخبرة لا تقل عن ١٥ عامًا.
الكتابية الثانية	العمل بشكل محترف ومتقدم فيما يمس السكرتارية التنفيذية، وقدرة على الحكم والتقدير والتصرف بلباقة، وخبرة لا تقل عن ٨ سنوات.
الكتابية الثالثة	عمل مكتبي روتيني، وعمليات حسابية متكررة، والعمل تحت إشراف دقيق مع الآخرين، وضرورة اتباع قواعد محددة

توصيف درجات مجموعة الوظائف الكتابية

٤- توزيع الوظائف على الدرجات، وفي هذه الخطوة يتم مراجعة وصف كل وظيفة يراد تقييمها، ثم مقارنة هذا الوصف بما هو متاح من درجات (وذلك داخل كل مجموعة أو عائلة وظيفية)، ثم يتم تحديد الدرجة المناسبة وذلك على أساس مدى التشابه أو التطابق بين وصف الوظيفة ووصف الدرجة.

فإذا توافر، على سبيل المثال، الوصل التالي لوظيفة «كاتب حسابات».

يقوم كاتب الحسابات بالتعامل مع إشعارات الإضافة والخصم، وتجميع حسابات اليومية وترحيلها إلى الحسابات الأساسية، وهذه الوظيفة تحتاج ٨ سنوات خبرة.

بمقارنة هذا الوصف بما هو موجود في شكل السابق يتضح أن أنسب درجة يمكن توزيع الوظيفة عليها هي الدرجة الكتابية الثانية.

الفصل العاشر: H-R العام الموارد البشرية

١٠	٩	٨	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١	مستويات الترقى
نوبات الخ										الوظيفة أو الدرجة
برة										الإدارة العليا
-	-	-	٢٤٠٠	٢٢٠٠	٢٢٠٠	١٨٠٠	١٦٠٠	١٤٠٠	١٠٠٠	أع ٣
-	-	-	٤٣٠٠	٣٢٠٠	٣٠٠٠	٢٨٠٠	٢٦٠٠	٢٤٠٠	٢٠٠٠	أع ٢
-	-	-	٤٤٠٠	٤٢٠٠	٤٠٠٠	٣٨٠٠	٣٦٠٠	٣٤٠٠	٣٠٠٠	أع ٢
الوظائف التخصصية										
٥٨٠	٥٦٠	٥٤٠	٥٢٠	٥٠٠	٤٨٠	٤٦٠	٤٤٠	٤٢٠	٤٠٠	خ ٤
٧٣٠	٧١٠	٦٩٠	٦٧٠	٦٥٠	٦٣٠	٦١٠	٥٩٠	٥٧٠	٥٥٠	خ ٣
٨٨٠	٨٦٠	٨٤٠	٨٢٠	٨٠٠	٧٨٠	٧٦٠	٧٤٠	٧٢٠	٧٠٠	خ ٢
١٠٣٠	١٠١٠	٩٩٠	٩٧٠	٩٥٠	٩٣٠	٩١٠	٨٩٠	٨٧٠	٨٥٠	خ ١
الوظائف الحرفية										
٣٤٠	٣٢٠	٣٠٠	٢٨٠	٢٦٠	٢٤٠	٢٢٠	٢٠٠	١٨٠	١٦٠	خ ٦
٤٤٠	٤٢٠	٤٠٠	٣٨٠	٣٦٠	٣٤٠	٣٢٠	٣٠٠	٢٨٠	٢٦٠	ح ٥
٥٤٠	٥٢٠	٥٠٠	٤٨٠	٤٦٠	٤٤٠	٤٢٠	٤٠٠	٣٨٠	٣٦٠	ح ٤
٦٤٠	٦٢٠	٦٠٠	٥٨٠	٥٦٠	٥٤٠	٥٢٠	٥٠٠	٤٨٠	٤٦٠	خ ٣
٧٤٠	٧٢٠	٧٠٠	٦٨٠	٦٦٠	٦٤٠	٦٢٠	٦٠٠	٥٨٠	٥٦٠	خ ٢
٨٤٠	٨٢٠	٨٠٠	٧٨٠	٧٦٠	٧٤٠	٧٢٠	٧٠٠	٦٨٠	٦٦٠	ح ١
الوظائف المكتبية										
٢٧٥	٢٧٠	٢٥٥	٢٤٠	٢٢٥	٢١٠	١٩٥	١٨٠	١٦٥	١٥٠	ك ٥
٣٦٠	٣٤٥	٣٣٠	٣١٥	٣٠٠	٢٨٥	٢٧٠	٢٥٥	٢٤٠	٢٢٥	ك ٤
٤٣٥	٤٢٠	٤٠٥	٣٩٠	٣٧٥	٣٦٠	٣٤٥	٣٣٠	٣١٥	٣٠٠	ك ٣
٥٠٥	٤٩٥	٤٨٠	٤٦٥	٤٥٠	٤٣٥	٤٢٠	٤٠٥	٣٩٠	٣٦٥	ك ٢
٥٨٠	٥٦٥	٥٥٠	٥٣٥	٥٢٠	٥٠٥	٤٩٥	٤٨٠	٤٦٥	٤٥٠	ك ١
الوظائف المعاونة										
١٩٠	١٨٠	١٧٠	١٦٠	١٥٠	١٤٠	١٣٠	١٢٠	١١٠	١٠٠	م ٤
٢٤٠	٢٣٠	٢٢٠	٢١٠	٢٠٠	١٩٠	١٨٠	١٧٠	١٦٠	١٥٠	م ٣
٢٩٠	٢٨٠	٢٧٠	٢٦٠	٢٥٠	٢٤٠	٢٣٠	٢٢٠	٢١٠	٢٠٠	م ٢
٣٤٠	٣٣٠	٣٢٠	٣١٠	٣٠٠	٢٩٠	٢٨٠	٢٧٠	٢٦٠	٢٥٠	م ١

جدول الدرجات ومستويات الترقى والأجور في إحدى الشركات

الأجور فى الكمبيوتر والانترنت

يمكنك عزيزى القارئ، أن تحصل على خدمات وضع أنظمة الأجور على الكمبيوتر، أو التعرف على حصيلة كبيرة من المعلومات عن مستويات الأجور السائدة فى المهن المختلفة، وبحوث ومسموح الأجور والرواتب، وعلاقة تكلفة المعيشة بإعداد الأجور، وغيرها من الخدمات، وذلك بدخولك على المواقع التالية:

www.compensationmaster.com

www.compensationresources.com

www.haypaynet.com

www.salaryexpert.com

www.wageweb.com

www.paypeopleinright.com

www.bls.gov/cpi/

www.bis.gov/cpi/

www.States.bls.gov

٧- الحوافز والمزايا والخدمات:

- ١- الحوافز تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز لماذا؟
- ٢- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج وجودة إنتاج ومبيعات وأرباح.
- ٣- تخفيض الفاقد في العمل.
- ٤- إشباع احتياجات العاملين.
- ٥- جذب العاملين إلى المنظمة.
- ٦- تنمية روح التعاون بين العاملين.
- ٧- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع.

س: على أي أساس تمنح الحوافز؟

- ١- الأداء
- ٢- المجهود
- ٣- الأقدمية
- ٤- المهارة

س: ما هي أنواع الحوافز؟

- ١- حوافز على مستوى الفرد.
- ٢- حوافز على مستوى الجماعة.
- ٣- حوافز على مستوى المنظمة ككل.

كما يمكن تقسيم الحوافز على الأساس التالي:

- ١- حوافز على مستوى العمال.
- ٢- حوافز على مستوى التخصيص والإداريين.

تصنيف الحوافز	على مستوى العمال	على مستوى التخصيصيين والإداريين
على مستوى الفرد	١- حوافز بالقطعة ٢- حوافز بالوقت النمطى	١- العمولة ٢- العلاوة ٣- المكافأة
على مستوى جماعة العمل	نفس الطرق	
على مستوى المنطقة ككل	١- المشاركة فى الأرباح ٢- خطط الاقتراحات ٣- ملكية الأسهم	

تصنيف أنواع الحوافز

حوافز العمال يتميز أداء العمال بسهولة القياس والوضوح وذلك فى الورش المصانع الورديات وأنسب أنظمة الحوافز بالقطعة أو الحوافز بالوقت المعيارى أو النمطى.

تصنيف أنواع الحوافز

أولاً: الحوافز بالقطعة:

وهي تعتبر من أهم طرق رفع كل من الأجور والحوافز معا وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز بحسب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة ومن أمثلتها ما يلي:

- ١- الحصول على ١٠ قروش من كل كيلومتر يسوقها سائق سيارة النقل.
- ٢- الحصول على ٢/١ من كل متر مربع من الرمال يقوم العامل بتعبئتها في العربة.
- ٣- الحصول لى ٢٠ جنيه عن تطريز كل فستان.
- ٤- الحصول على ٢٠ قرش عن تجهيز وتصدير خطاب العملاء.
- ٥- الحصول على ١٠ جنيه عن تصنيع كل كرسي.
- ٦- الحصول على ١٥ قرش عن نسيج كل متر قماش.

ويفضل عند تطبيق مثل هذه الطريقة وجود أجر ثابت يومي أو شهري ففي الحالة الأولى إذا كان الأجر الثابت للسائق هو ٤٠٠ جنيه شهريا وأنه قطع مسافة ٣٠٠٠ كم خلال الشهر فإن مقدار الحافز الذي يتحصل عليه هذا السائق = ٣٠٠٠ في ١٠ قروش أى يساوى ٣٠٠ جنيه ويبلغ إجمالى ما يحصل عليه من أجر وحافز مع ٧٠٠ جنيه.

وفي كثير من الأحيان ما يتطلب تطبيق هذه الطريقة وجود حد أدنى من العمل يسمى بالإنتاج النمطى أو بالإنتاج المعيارى ويجب أن يؤديه العامل قبل أن يستحق الحوافز أيما يزيد عن الإنتاج النمطى أو المعيارى يستحق الكفاءة.

وكمثال إذا كان أجر عامل النسيج ١٥ جنيه يوميا وكان الإنتاج النمطى أو المعيارى الواجب أن يقوم به هو ٣٠٠ متر النسيج يوميا وكان الحافز المتر الواحد هو ٥ قروش واستطاع العامل أن ينتج ٥٠٠ متر خلال هذا اليوم أنه يستحق الحافز على ٢٠٠ متر بحسب الحفز على أنه ١٠ جنيه أى ٢٠٠ في خمس قروش وبالتالي على أجر وحافز معها ٢٥ جنيه في اليوم.

تحدد قوانين العمالة في الدول المختلفة مقدار الحرية المتروكة لرب العمل أصحاب الأعمال في تحديد الحد الأدنى للأجر.

أهم عيوب هذه الطريقة:

عيوب هذه الطريقة: الصعوبة في تحديد حجم الإنتاج النمطي أو المعياري:

١- تحتاج إلى قياس مستمر للكمية المنتجة من العمل.

٢- حوافز الوقت.

في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج من وقت محدد (نمطي أو معياري) ويكافئ على استغلال نفس الوقت في إنتاج أكثر مثال لنفرض أن العامل يقوم بالإنتاج خلال وقت نمطي هو سبع ساعات في اليوم ومفروض عليه أن ينتج ١٥٠ وحدة (كإنتاج نمطي أو معياري) في اليوم ثم لنفرض أن العامل استطاع إنتاج ٢٠٠ وحدة في اليوم أي بزيادة ٥٠ وحدة خلال الوقت المحدد وبمعرفة نسبة الزيادة بالنسبة للإنتاج النمطي يتبين أنها الثلث أي أن التميز في الأداء يعني استغلال الوقت المعياري للإنتاج بكفاءة عالية ويتحدد مقدار الحافز بأنه الأجر اليومي هو ١٢ جنيه فإن العامل يحصل على ٢٤ جنيه كامله حافز على استخدامه للوقت بصورة جيدة وبالتالي يكون أجمالي الأجر والحافز معا هو ١٩ جنيه في اليوم مثال:

١- أجر الساعة ٢ جنيه.

٢- الزمن المعياري أو النمطي لإنتاج الوحدة نصف ساعة (لدهان تربية).

٣- عدد ساعات العمل ٧ ساعات في اليوم أي أن الإنتاج النمطي في اليوم ١٤ تربية.

٤- نسبة الحافز ٢٥٪ من الأجر اليومي وتعطى عند تحقيق الإنتاج النمطي.

مثال لطريقة الحافز على أساس الوقت.

ويمكن أيضا أن يعتمد الحافز على الوقت، وذلك بحساب زمن الإنتاج النمطي أو المعياري، ثم يتحدد الأجر والحافز بناء على وجود أجر في الساعة، ونسبة متفق عليها كحافز، وإنتاج معياري خلال يوم العمل.

ونعرف فيما يلي مثالا لهذا الأسلوب الأخير، ويظهر هذا المثال شكل الآتي:
أجر الساعة هو ٢ جنيه.

الزمن المعياري أو النمطي لإنتاج الوحدة نصف ساعة (لدهان ترابيزة).

عدد ساعات العمل ٧ ساعات في اليوم (أن الإنتاج النمطي في اليوم ١٤ ترابيزة.

نسبة الحافز ٢٥٪ من الأجر اليومي، وتعطى عند تحقيق الإنتاج النمطي.

وإليك جزء من جدول يحسب، وربما يوزع على العاملين لتحديد حجم الأجر والحافز اليومي.

وربما تلاحظ أن حوافز الوقت يمكن أن تكون سهلة الفهم، ويمكن حسابها بطرق موضوعية، إلا أن عمليات القياس، وحفظ المعلومات حول الوقت والإنتاج هي عمليات مرهقة ومكلفة.

عدد الوحدات المنتجة في اليوم	الزمن المعياري للوحدة	الزمن المعياري للإنتاج	أجر الساعة	أجر اليوم	نسبة الحافز %٢٥	مقدار الحافز اليومي	الأجر الحافز معا
١٢	٠,٥	٦	٢	١٢	-	-	١٢
١٣	٠,٥	٦,٥	٢	١٣	-	-	١٣
١٤	٠,٥	٧	٢	١٤	%٢٥	٣,٥٠	١٧,٥
١٥	٠,٥	٧,٥	٢	١٥	%٢٥	٣,٧٥	١٨,٧٥
١٦	٠,٥	٨	٢	١٦	%٢٥	٤,٠٠	٢٠
١٧	٠,٥	٨,٨	٢	١٧	%٢٥	٤,٢٥	٢١,٢٥
١٨	٠,٥	٩	٢	١٨	%٢٥	٤,٥٠	٢٢,٥٠

مثال لطريقة حساب الحوافز على أساس الوقت

س: ما هي حوافز التخصيص والإداريين:

١- العمولة Commission :

١ - استخدام مرتب ثابت بجوار العمولة يعطى أرضية أمنة لمواجهة أعباء المعيشة. هذا ولا يتوقف تحفيز رجال البيع والمحصلين على العمولات فقط حيث يمكن استخدام أساليب أخرى مثل المكافآت وذلك عند قيامهم بأداء متميز أو غير عادى فى تسويق وبيع سلع راکدة أو فى القيام بتدريب بائعين جدد، أو فى القيام بحملات ترويجية جديدة أو فتح أسواق جديدة أو القيام برحلات بيعية طويلة ومرهقة.

٢- العلاوة Mirit increase :

وهو أنواع:

١- علاوة الكفاءة.

٢- علاوة الأقدمية.

٣- علاوة الاستثنائية.

- ١- علاوة الكفاءة: وهى عبارة عن زيادة فى الأجر أو المرتب بناء على إنتاجية الفرد فى عمله، وهى تمنح بعد فترة عام تقريبا وحين يثبت الفرد أن إنتاجيته عالية.
- ٢- علاوة الأقدمية: فهى تعويض كامل من عضوية الفرد فى المنظمة وتعبير عن أخلاصه لمدة عام.
- ٣- العلاوة الاستثنائية تمنح بسبب وجود أداء ومجهود متميز (وربما فارق) يستلزم التعويض الاستثنائى.
- ٤- كل العلاوات تتميز بأن تأثيرهما تراكمى أى أنه حين يحصل عليه الفرد تصبح حقا مكتسبا له وتضاف إلى الأمد على عوائد المستقبل.
- ٥- وبالرغم أن العلاوات على الأخص علاوة الكفاءة يمكن منحها لعمال الإنتاج

والبالغين والتخصصيين والإداريين والكتائبيين إلا أنها أكثر قربا في الاستخدام إلى الأعمال الإدارية والكتابية والتخصصية.

٦- وتعتمد علاوة المكافأة على صدق التقويم فإن كان صادقا كانت صحيحة وإن كان التقييم كاذبا جاءت غير صحيحة.

٢- المكافأة bonus :

تقدم كثير من المنظمات مكافأة لكبار التخصصيين أو الفئات الإدارية وذلك بناء على الأداء العام للمنظمة ككل أو للأداء أدارتهم التي يشرفون عليها ويقاس هذا الأداء العام بالأرباح عادة أو بكميات الإنتاج أو المبيعات.

والنسبة في هذا تتراوح من ٥٪ وبين ٢٥، ١ من نتائج المنظمة ويتم استقطاع هذه النسبة بعد خصم حقوق المساهمين ونصيبهم من الأرباح.

نوع الأداء	مدير عام	مدير إدارة	رئيس قسم
أداء ممتاز	٢٠٠٪	١٥٠٪	١٠٠٪
أداء جيد	١٥٠٪	١٠٠٪	٥٠٪
أداء متوسط	١٠٠٪	٥٠٪	٢٥٪

مثال:

إذا بلغ المرتب السنوي لمدير عام التسويق في إحدى الشركات ١٦ ألف جنيه وكان أداء ممتاز فإنه يحصل على مكافأة في نهاية السنة مقدارها ٣٢ ألف جنيه أو أنه يحصل على ٢٠٠٪ وذلك بعض استقطاعها عن الأرباح.

حوافز جماعات العمل:

تستخدم بعض المنظمات حوافز لجماعات العمل ويتم فيها كل المجموعة أى الوحدة أو القسم أو الإدارة أو الفرع مبلغ واحد ويقسم على أعضاء الجماعة بالتساوى

تقريبا أى أن كل فرد يحصل على نصيبه من الحافز بناء على الإنتاجية الجماعية ككل ويلاحظ أن إنتاجية الجامعة قد تحسب على أساس الكمية أو الوقت والمشار إليهما عالية أو على أساس آخر تراه المنظمة.

ويشجع نظام الحوافز الجماعية من التعاون بين أفراد الجامعة كما يشجع هذا النظام من فرض ضغوط من قبل الجماعة على الأفراد ذوى الاتجاهات السلبية بحيث يستقيم الأمر فى عملية الإنتاج.

ويشترط عند تطبيق هذا النظام أن تكون الجماعة صغيرة الحجم ومن حوالى ٥ إلى ٧ أفراد فى المتوسط.

كما يشترط أن يكون عمل هؤلاء الأفراد اعتمادا على بعضهم البعض وبحيث يشكلون جماعة واضحة المعالم وذات إنتاج يمكن تميزه عن إنتاج الجماعات الأخرى.

الحوافز على مستوى المنظمة ككل.

١- المشاركة فى الأرباح profit sharing .

٢- خطط الاقتراحات suggestion plans .

٣- ملكية العاملين لأسهم الشركة emoloyee stock option plans .

ويستفيد منها عادة غالبية العاملين فى المنظمة وهى عبارة عن استقطاع بنسبة ١٠٪ من أرباح الشركة ثم توزيعها على العاملين ويتم التوزيع حسب المرتب أو الدرجة أو المستوى الإدارى أو كفاءة الأداء أو أكثر من أساس واحد ويتم التوزيع نقدا مرة واحدة أو تقسيمها على عدة مرات فى السنة.

خطط الاقتراحات suggestion plans :

ويطلق عليها خطط توفير التكاليف والسبب فى ذلك أنها عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع الاقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج.

وأن لَوَ وَفَّرَ في هذه التكاليف يمكن أن يكون أساسا لحساب مكافأة من قاموا بتقديم هذه الاقتراحات .

ويحتاج هذا النظام إلى تعاون بين العاملين وإدارة المنظمة ويأخذ هذا التعاون أشكالا منها اجتماعات الإنتاجية productivity meetings ولجان الإنتاج.

ومن أشهرها حلقات مراقبة الجودة Production Committees quaoity control circles فكلها تعتمد على وجود اجتماعات يشترك فيها العاملون لبحث المشاكل وعرض الحلول.

ومن شروط تطبيق هذا النظام هو التعامل بين المشرفين أو الإداريين وبين العمال في دراسة المشاكل وبحث الحلول.

٢- ملكية العاملين لأسهم الشركة (ESOP) :

١- يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة هي أكثر الطرق مثالية قريبا من المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمنظمة.

٢- وتتيح بعض الشركات للعاملين الحق في الاختيار بين الحصول على نصيبهم من الأرباح أو الوفر في التكاليف أو العلاوات أو المكافآت وذلك في شكل مادي وبين شراء حصص أى أسهم في رأس مال الشركة.

٣- على سبيل المثال تسمح بعض الشركات بقيام العاملين بشراء دون الشركة المستحقة للغير وتحويل دائنيتهم إلى ملكية كما يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة بمثابة وسيلة لخصخصة الشركة وتحويلها من الملكية العامة إلى الملكية الخاصة أو هي وسيلة لاعادة الهيكلة المائنة للشركة من خلال قيام العاملين بشراء أسهم الشركة أو قيامهم بشراء ديونها وقد تميل بعض الشركات إلى تصفية بعض الفروع أو الوحدات أو المصانع وبيعها بأسهم إلى العاملين وذلك لكي تنقذ نفسها من التدهور كما يمكن اعتبار بيع أسهم الشركة أو بيع مديونتها للعاملين بمثابة انقاذ لها من هجوم الشركات المنافسة عليها من خلال قيامها بشراء أسهم الشركة.

س: هل هناك أنواع أخرى للحوافز؟

الإجابة نعم مثل:

- ١- مكافأة استثنائية عن عمل طارئ متميز.
- ٢- رحلة مجانية.
- ٣- عمرة أو حج.
- ٤- سيارة.
- ٥- أجهزة منزلية.
- ٦- أدوات شخصية ساعة مثلا.
- ٧- خطابات الشكر.
- ٨- دروع أو كئوس الامتياز.

نموذج ترشيح للحصول على حافز

اسم المرشح:

القسم:

الوظيفة:

تاريخ الالتحاق بالوظيفة:

أسباب الترشيح: (رجاء ذكر الأداء الذي يستحق الحافز بالتفصيل):

الرئيس المباشر مدير الإدارة

رأى لجنة الجوائز:

نوع وقيمة الحافز:

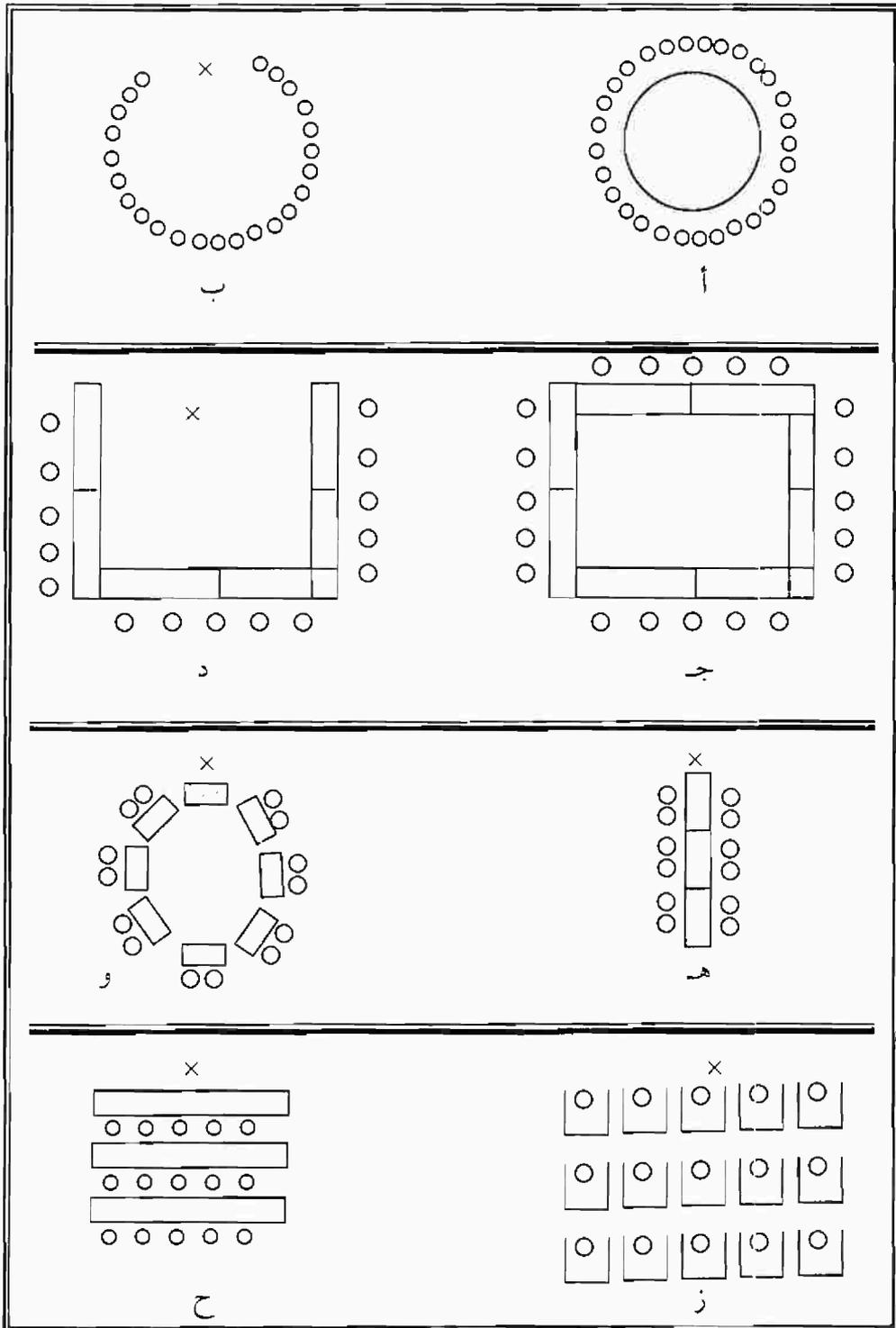
موافقة أعضاء اللجنة:

العضو الثالث

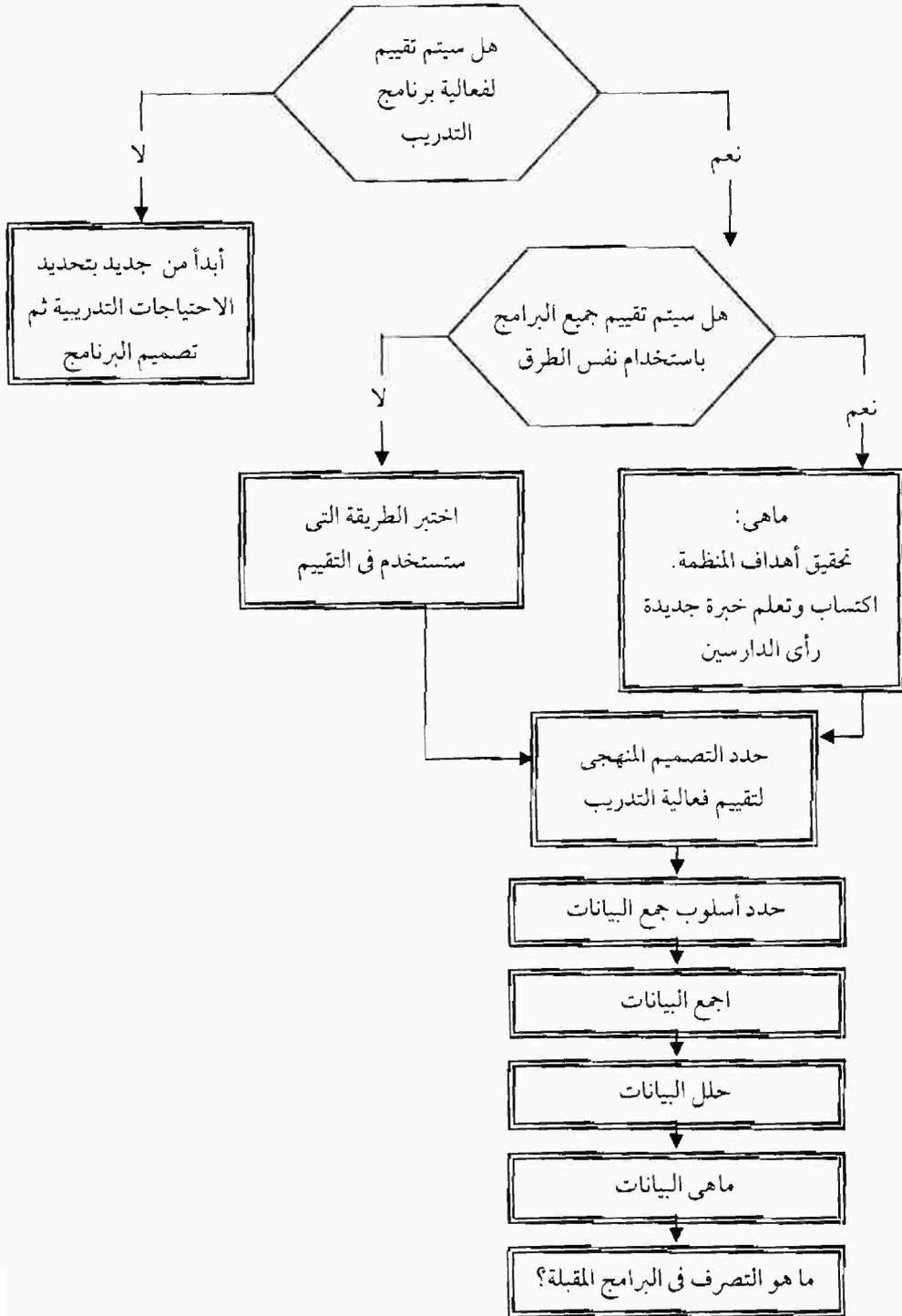
العضو الثاني

العضو الأول

مثال لنموذج ترشيح للحصول على حافز



نماذج من قاعدة التدريب



خطوات تقييم فعالية التدريب

مزايا مادية عن وقت لا يتم العمل فيه

- وقت الغذاء
- وقت الراحة
- وقت لاستعداد العمل والنظافة
- الأجازة السنوية
- الأجازات الرسمية
- الأجازات المرضية
- الأجازات العارضة
- الأجازات الخاصة

خدمات صحية

- الكشف الدورى
- التحاليل والفحوص
- العلاج والأدوية
- العمليات
- إرشادات صحية

التأمينات

- تأمين التقاعد (المعاش)
- تأمين احياءة
- تأمين الحوادث
- التأمين الصحى والعلاجى
- تأمين البطالة
- صناديق الزمالة

خدمات اجتماعية وثقافية وترفيهية

- نادى رياضى وفرق
- تعليم
- ندوات ثقافية ودينية
- رحلات
- حفلات
- استشارات اجتماعية ومالية وقانونية

تسهيلات معيشية

- مواصلات
- إسكان
- تغذية
- قروض
- خصم على منتجات المنظمة
- جمعيات تعاونية

أنواع المزايا والخدمات

الحوافز والمزايا والخدمات على الكمبيوتر والانترنت

يمكن للقارئ العزيز أن يحصل على معلومات مهمة على برامج الكمبيوتر الخاصة بالحوافز، والمزايا والخدمات، وذلك من المواقع التالية الخاصة بالإنترنت، كما أن بعض المواقع يمكنها أن تقدم معلومات أخرى عن أنواع الأنظمة، ومكاتب الاستشارات التي يمكن أن تقدم خدماتها في مجالات الحوافز والمزايا وخدمات العاملين.

www.benefits.com

www.benefitswatch.com

www.benefitswatch.com

www.thebenefitnetwork.net

www.benefitnews.com

www.benefits.org

www.bencompcommunications.com

www.basicflex.com

www.basiclutionsmag.com

www.benefitfocus.com

تقييم الأداء

تعريفه :

هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين بأعمالهم ويحتاج الأمر إلى أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم دائم خلالها وعليه تقييم مشترك بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.

من المسئول عن تقييم الأداء.

الرئيس يقيم مرؤوسيه.

المرؤوسين يقيمون مرؤوسهم.

الزملاء يقيمون بعضهم البعض.

مجموعة من المقيمين يقيمون بالتقييم.

(١) معايير نواتج الأداء:

١ - كمية الأداء.

٢ - جودة الأداء.

(٢) معايير سلوك الأداء:

١ - معالجة شكاوى العملاء.

٢ - إدارة الاجتماعات.

٣ - كتابة التقارير.

٤ - المواظبة على العمل.

٥ - التعاون مع الزملاء.

٦ - قيادة المرؤوسين.

(٣) معايير صفات شخصية:

١ - المبادرة.

٢ - الانتباه.

٣ - دافعية العمل.

٤ - الإتران

أمثلة من معايير تقييم الأداء

الاسم: الإدارة: التاريخ:		
المعايير	الأوزان	تقييم الأداء
١- كمية الإنتاج	٣٥
٢- الجودة	٢٥
٣- المواظبة في العمل	١٥
٤- التعاون مع الزملاء	١٠
٥- المبادرة	١٠
٦- الدافعية	٥
المجموعة	١٠٠

مثل لمعايير التقييم وأوزانها

ماهي طرق تقييم الأداء

- ١- قائمة معايير التقييم.
- ٢- ترتيب العاملين.
- ٣- المقارنة بين العاملين.
- ٤- التوزيع الإجبارى.
- ٥- الإدارة بالأهداف.
- ٦- قائمة المراجعة .
- ٧- ٣٦٠ درجة.

١- قائمة معايير التقييم:

تعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد ويجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد.

الاسم: القسم: التاريخ:						
حدد درجة توافر كل من المعايير التالية في أداء مرؤوسيك						
الدرجة	أقل من المتوسط	متوسط	جيد	ممتاز	الوزن	المعايير
	٥	١٥	٢٥	٣٥	٣٥	كمية العمل: وتمثل الحجم المقبول من العمل في ظل الظروف العادية
	١٠	١٥	٢٠	٢٥	٢٥	جودة العمل: الدقة والكفاءة ومطابقة المعايير المتعارف عليها
	٦	٩	١٢	١٥	١٥	المعرفة بالعمل: فهم الحقائق الخاصة بالعمل، والاعتبارات المؤثرة فيه
	٦	٩	١٢	١٥	١٥	التعاون: القدرة الرغبة في العمل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين
	١	٤	٧	١٠	١٠	المبادأة: الرغبة في تحمل المسؤولية، والمبادأة بأفكار بناءة
	المجموع					

قائمة معايير التقييم

ويميل عادة الرؤس المباشرون أما التساهل أو التشدد أو التوسط في تقييم مرؤوسيههم وعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يفحص تقديرات العاملين لدى كل رئيس للتعرف على الخطأ الذي يقع فيه وبناء عليه يتحدد طريقة التعديل فإذا كان هناك خطأ التساهل فعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يعيد توزيع العاملين على درجات

أدنى مع مراعاة الفروق بين العاملين فإذا كانت الدرجات ٩٦ - ٩٤ - ٩٢ على التوالي فمن الممكن تغييرها لكي تصبح ٩٦ - ٨٤ - ٧٢ على التوالي.

١- طريقة الترتيب البسيط: يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الأحسن إلى الأسوأ.

٢- طريقة المقارنة بين العاملين: في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته.

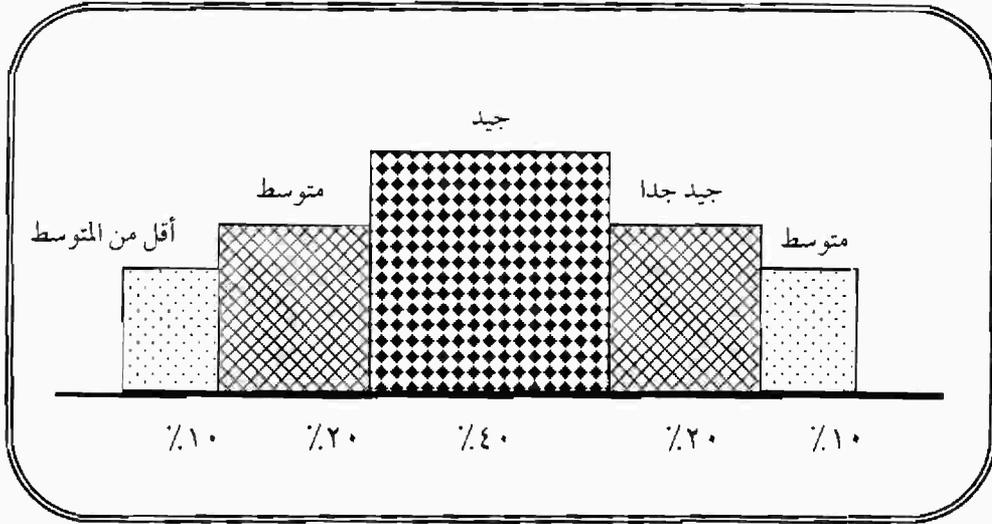
عمرو فادى محمد رسمى
 عمرو- فادى عمرو- محمد عمرو- رسمى
 فادى- محمد فادى- رسمى
 محمد- رسمى

ويمكن معرفة عدد المقارنات الزوجية بالقانون عدد المقارنات = $n(n-1)/2$ حيث (ن) عدد الأفراد
 $4(3)/2 = 6$ مقارنات

الترتيب	عدد مرات التفضيل	الفرد
٢	١	عمرو
٣	١	فادى
١	٣	محمد
٤	--	رسمى

٢- طريقة التوزيع الإجبارى:

وفي هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا نسبيا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل يحدد المنظمة ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي وهو توزيع يرى أن غالبية الناس يأخذون درجة وسيطة بين المقياس وتأخذ نسبة الناس في للانخفاض كلما بعدنا عن هذه الدرجة الوسيطة سواء بالارتفاع أو بالانخفاض.



درجات التوزيع الإجبارى

ومن هذا الشكل يمكن أن تلاحظ أن على الرئيس المباشر أن يوزع عدد الأفراد المتاحين لديه في القسم على هذه الدرجات، فإذا فرض أن لديه ٢٠ من العاملين فإنه سيعطى ٢ منهم تقدير ممتاز، و٤ منهم تقدير جيدا جدا، و ٨ منهم تقدير جيد، ثم ٤ تقدير متوسط، و٢ تقدير أقل من المتوسط. وقد تسأل نفسك ماذا يحدث لو لدينا ١٥ من العاملين هل سنعطى ١,٥ فرد تقدير ممتاز. هنا تكمن صعوبة الطريقة، ولكن المنظمات تحل هذه المشكلة بالاعتماد على هذه النسب بشكل تقريبي، وأنه لا يجب التقييد بشدة بهذه النسب، وإن كانت هي موجودة للاسترشاد، ولإجبار الرؤساء المباشرين على أن يوزعوا المرؤوسين على عدة تقديرات، وبالتالي يعودونهم على ألا يتحيزوا بالتساهل أو التشدد أو التوسط.

طريقة الإدارة بالأهداف:

فيها الرئيس لا يلتفت إلى سلوك مرؤوسيه ولا إلى صفاتهم بل سيهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج.

الأهداف	الهدف	الإنجاز	الانحراف
١- عدد الزيارات البيعية للعملاء.	١٥٠	١٦٠	١٠,٧%
٢- عدد العملاء الجدد الذين تم الاتصال بهم.	٥٠	٥٠	١٠٠%
٣- كمية المبيعات من السلعة س ٤ .	١٠٠٠	٩٥٠	٩٥%
٤- كمية المبيعات من السلعة ص ٤ .	٢٠٠٠	٢٢٠٠	١١٠%
٥- عدد شكاوى العملاء.	٢٠	١٥	٧٥%
٦- عدد التقارير البيعية في الشهر.	١٠	٨	٨٠%

تقييم الأداء عن طريق الإدارة بالأهداف

قوائم المراجعة:

يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والرؤساء المباشرين وهى قوائم ترشح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين فى صفات العمل والصفات الواجب توافرها فيهم وعلى الرئيس أن يحدد تلك الصفات التى تتوافر فى أداء المرؤوسين بوضع مثلاً.

الاسم:	القسم:	التاريخ:
ضع علامة (√) أمام العبارة التي تنطبق على المرؤوس		
الوزن		
٩, ٢	١- يحصل على عينات من الخبز ويفحص وزنها وجودتها.....	
٥, ٦	٢- المكان الذي يعمل فيه دائم النظافة.....	
٢, ٧	٣- نادراً ما يأخذ رأى مرؤوسيه عند تحديد أوامر الشغل.....	
١, ٣	٤- يتأخر في صيانة أدواته.....	
٦, ١	٥- يقرأ باستمرار مجلات وكتب الطهى والخبز.....	
١, ١	٦- ليس لديه بعد نظر لما يمس العمل.....	
٧, ٣	٧- يستمتع بالحديث والتعاون مع عملائه.....	
٥, ٨	٨- المرؤوسون يحبون العمل معه وتحت إمرته.....	
٥, ٤	٩- يجب عمله ويود أن يبقى فيه باستمرار.....	
٦, ٢	١٠- يعرض منتجاته على العملاء في شكل جذاب.....	
٤, ٦	١١- تقاريره الأسبوعية دقيقة ومعبرة.....	
	١٢-	
	١٣-	
	•	
	•	
	•	
	•	
	•	
	•	
	•	
	•	
	٢٠-	

قائمة مراجعة لتقييم الأداء

٣٦٠ درجة:

يتم في هذه الطريقة تقييم الأداء بواسطة كل المهتمين به وبعده طرق وعدة أزمته في أن واحد أى أنه يتم بواسطة الرئيس والزملاء والمرؤوسين وباستخدام عدة طرق مثل قوائم التقييم والإدارة بالأهداف بالإضافة إلى أنه لا يتم فقط في نهاية السنة بل وباستمرار شهريا وكلما دعت الحاجة مثلا وتمتاز هذه الطريقة بتوفير معلومات دائمة وكاملة من عدة جهات وطوال الوقت مما يجعل الاستفادة منها كبيرة.

عيبها:

اعتراض الرؤساء أن يتم تقييمهم من خلال مرؤوسيهـم.

تقييم الأداء على شبكة الانترنت

اهتمت كثير من المنظمات، وشركات الاستشارات بتصميم برامج تعمل على الكمبيوتر، أو بتصميم مواقع على شبكة الانترنت لعرض خدماتها الاستشارية في مجال تقييم الأداء، وإليك عزيزي القارئ مجموعة من المواقع التي يمكن أن تساعدك في الحصول على برامج تقييم الأداء، أو الاستشارية الإدارية في نفس المجال:

www.performance-appraisal.com

www.appraisal-smart.com

www.advantageperformance.com

www.managerssistant.com

www.hronline Inc

www.performancesolutionstech.com

www.successfactors.com

تطبيقات تمرين

قل رأيك في هذا النظام

إليك القائمة التالية لتقييم الأداء، وفي ضوء معرفتك بطرق التقييم، المطلوب منكم أن تفقد القائمة المرفقة بمزاياها وعيوبها.

قائمة تقييم الأداء

اسم الموظف: رقم الموظف:
الوظيفة: القسم:

ضعيف	متوسط	جيد	ممتاز	معايير تقييم الأداء
				المواظبة في العمل حسن التعامل مع الزملاء القدرة على الإشراف على المرؤوسين حسن التعامل مع العملاء القدرة على حل المشاكل جودة الاتصالات في العمل المعرفة بكافة جوانب العمل
				التقدير العام للأداء

اسم الرئيس المباشر: التوقيع:
اسم الرئيس الأعلى: التوقيع:

الأسئلة:

- ماهي مزايا القائمة المطروحة أعلاه؟ ما هي عيوبها؟
- ماهي اقتراحاتك بتطوير وتحسين هذه القائمة؟

تمرين

ما رأيك فى تقييم الأداء بالأهداف

إليك قائمة تقييم الأداء التى تأخذ صيغة «الإدارة بالأهداف» والمتبعة بواسطة إحدى الشركات، والمطلوب منك أن تنقدها إيجابياً أو سلبياً.

الأهداف المخططة (فى أول السنة)	الأهداف التى تم تحقيقها (فى نهاية السنة)
الأهداف على مستوى الفرد	الأهداف على مستوى الفرد
.....-١-١
.....-٢-٢
.....-٣-٣
الأهداف على مستوى القسم	الأهداف على مستوى القسم
.....-١-١
.....-٢-٢
.....-٣-٣
الأهداف على مستوى المنظمة	الأهداف على مستوى المنظمة
.....-١-١
.....-٢-٢
.....-٣-٣
.....-٢ ترقية-١ مكافأة
.....-٤ نقل-٣ تدريب
..... التوقيع:	اسم الرئيس المباشر:
..... التوقيع:	اسم الموظف:

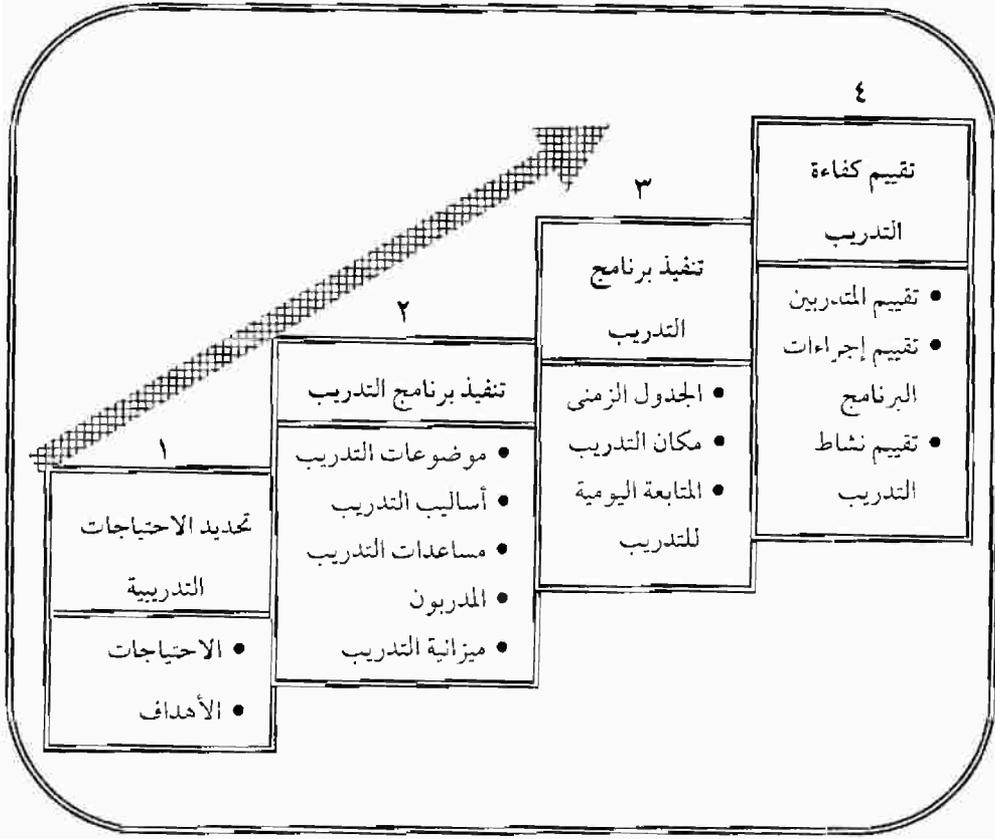
الأسئلة:

- ١- ما هى نقاط القوة ونقاط الضعف فى القائمة السابقة؟
- ٢- ما هى سبل علاج نقاط الضعف فى القائمة السابقة؟

التدريب

س: ما الفرق بين التدريب والتعلم؟

- ١- التدريب يركز على زيادة القدرات والمهارات التي لها علاقة بعمل محدد.
- ٢- التعليم يركز على زيادة في المعارف والمدارك التي لا ترتبط بالضرورة بعمل محدد.

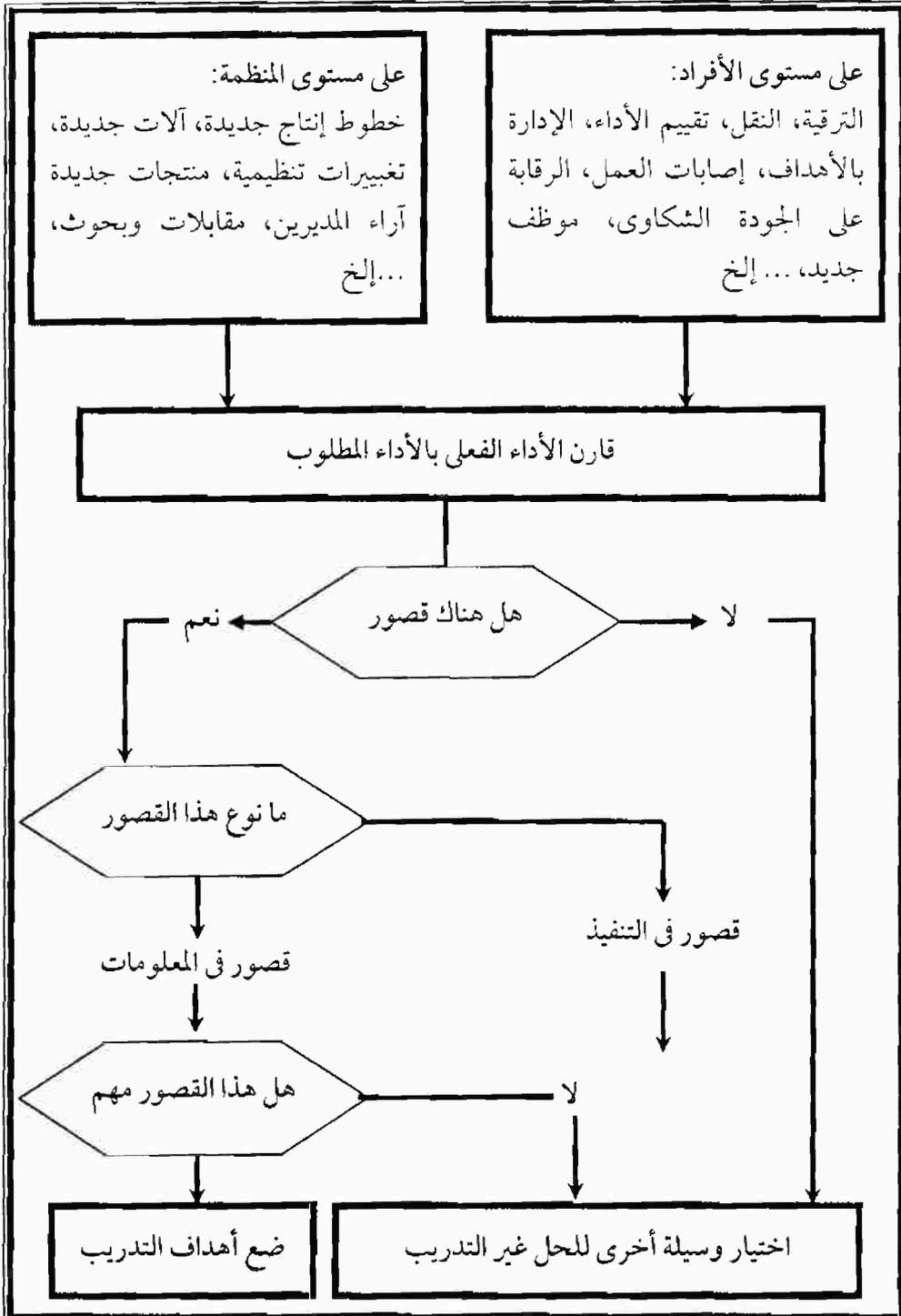


خطوات التدريب

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب:

المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظف
١- داخل الشركة	١- التدريب المهني والفني	١- توجيه الموظف الجديد
٢- خارج الشركة	٢- التدريب التخصصي	٢- التدريب أثناء العمل
أ- في شركات خاصة	٣- التدريب الإداري	٣- تدريب لتجديد المعرفة والمهارة
ب- في برامج حكومية		٤- تدريب بغرض الترقية والنقل
		٥- التدريب للمهنة للمعاش

أنواع التدريب

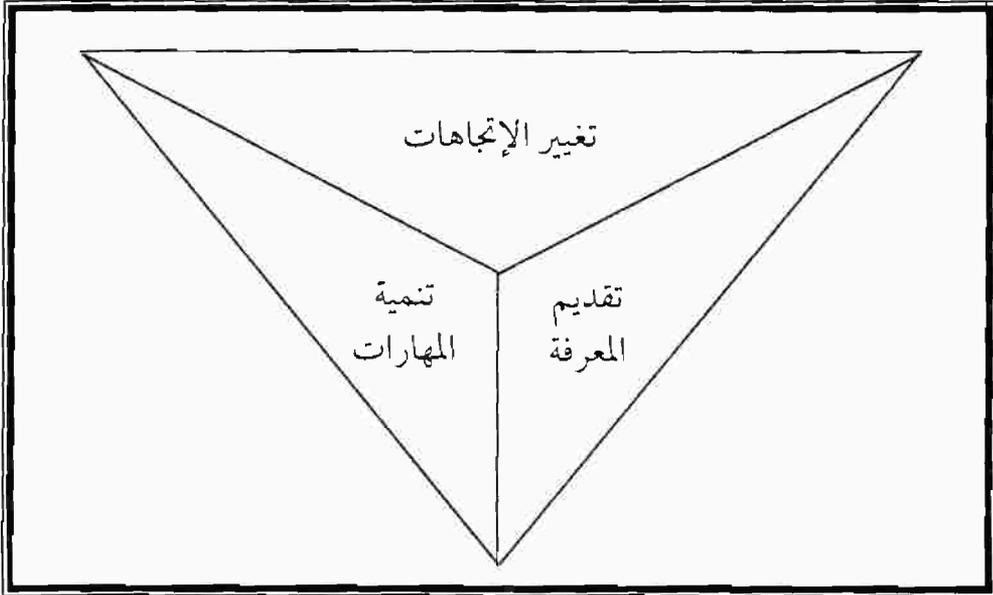


تحديد الحاجة للتدريب

خطة الحاجة للتدريب عن عام / /						
العدد	العدد	عدد العاملين	عدد	عدد	نوع	الوظائف
المؤجل	الممكن	المطلوب	العاملين	العاملين	التدريب	
تدريبه	تدريبه	تدريبهم أو	المدرسين	الحاليين		
للعام	هذا	الاحتياجات	فعلاً			
القادم	العام	التدريبية				
١	٤	٢	٢	٧	القيادة والإدارة العليا	مديري إدارات
٥	١٠	١٥	٩	٢٤	تنمية إدارية	رؤساء الأقسام
٢	٤	٦	١٠	١٦	إدارة إشرافية	ملاحظين
	٤	٤	٢	٦	أخصائي مبيعات	أخصائي مبيعات
		١	٢	٣	أخصائي موارد بشرية	أخصائي أفراد
		٢	٢	٤	أخصائي مخازن	أمين مخازن
		٤	٥	٩	فن البيع	بائعين
						•
						•
						•
						•
						•
						•
						•
						•
						•
		٧	٨	١٥	سكرتارية حديثة	كاتب
		٤٤٠	٢٠٠	٦٤٠	ثقافة عمالية	عمال

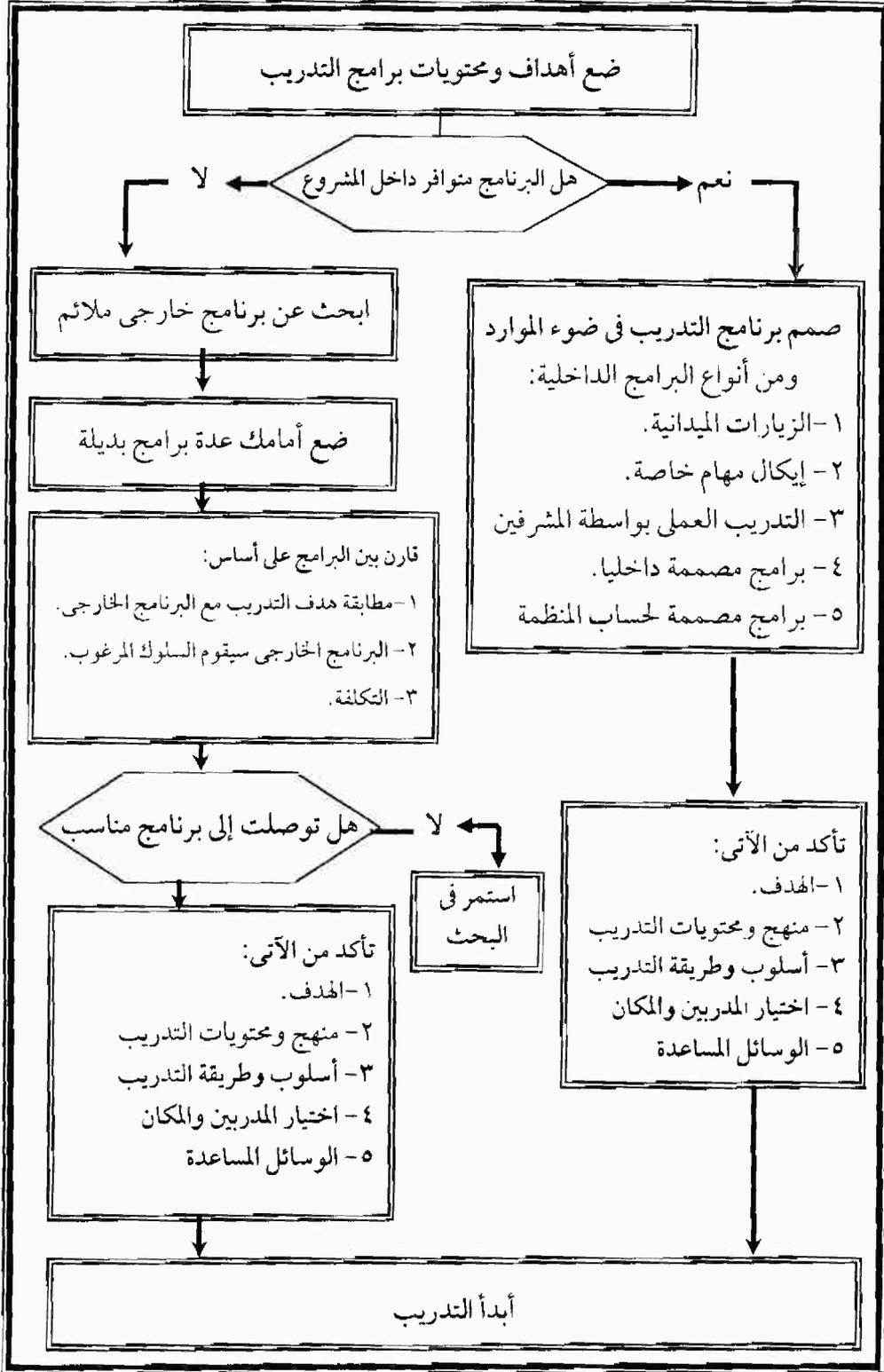
الاحتياجات التدريبية

س: ما هي أهداف التدريب؟



وأشهر برامج تدريب حدث في تاريخ مصر وكان هدفة تغيير في الإتجاهات وهو برنامج تدريب رؤساء شركات قطاع الأعمال العام وكان الهدف الرئيسي للبرنامج هو تهيئة رؤساء مجالس الإدارات والأعضاء المنتدبين للعمل في ظل التخصصية والتحويل إلى القطاع الخاص والعمل في آفاق السوق.

وضع محتويات خطة التدريب



اسم البرنامج	تقديم عمال الإنتاج الجدد للعمل
اليوم الأول	افتتاح وفكرة عامة ١- ترحيب ٢- فلسفة الشركة في شئون العاملين ٣- تاريخ وتنظيم الشركة.
اليوم الثاني	الأجور وساعات العمل ١- الاستحقاقات والاستقطاعات والحوافز ٢- ساعات العمل وساعات الراحة ٣- الأجازات ومزايا العاملين.
اليوم الثالث	مكان العمل ١- زيادة ميدانية لأقسام الإنتاج. ٢- السلامة والأمن الصناعي ٣- إصابات العمل والتأمينات الاجتماعية
اليوم الرابع	ختام ١- الترقيات والمستقبل الوظيفي للعاملين. ٢- معامل الزملاء والمرؤوسين والرؤساء ٣- ملخص لما سبق. ٤- أسئلة وأجوبة واختبار. ٥- حفل ختام.

محتوى برنامج التدريب

أساليب التدريب

١- التدريب العملي Coaching :

- ١- فيه يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات الفنية.
- ٢- يناسب الأعمال الفنية أو التخصصية الصغيرة.

٢- تمثيل الأوامر role playing :

- ١- يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها.
- ٢- تنسب هذه الطريقة حالات معينة مثل تدريب الدارسين كيفية مواجهة العملاء والموظفين ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التدريب على إدارة المقابلات الشخصية والتدريب على البيع والتدريب على حل المشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

٣- دراسة الحالات:

- ١- هو محاولة لإبراز الوقائع في عملية التدريب.
- ٢- فيه تدرس المشاكل وحلولها البديلة وتقييم للبدائل المختلفة.

٤- البريد الوارد:

- ١- هو محاولة أخرى لإبراز الواقع.
- ٢- إعطاؤه ملف به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي ترد في البريد اليومي.

٥- الوقائع الحرجة critical incident :

- ١- يساعد على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة.
- ٢- على المدرب اختيار الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع الحرجة أو لكي يسأل الدارسين ويشجعهم على إثارة إحدى هذه الوقائع.

٦- المباريات الإدارية Business Games :

١- يشابه هذا الأسلوب دراسة الحالات إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة.

٢- فقد تؤخذ حالة احدى الشركات بين زاوية التعريف بالهيئة الإدارية والمشاكل التسويقية من تسعير ومنافذ بيع المنتجات وبرامج ترويج وإعلان والجوانب الإنتاجية من جداول انتاج وخطوط انتاج وتدفق خامات وصيانة وسياسات الأفراد من تخطيط قوى عاملة واختيار وتعيين وتدريب وأجور وحوافز والجوانب المالية مثل الميزانيات وتقديرات التكاليف إلخ وبالتالي فإن المباريات الإدارية تساعد على اكساب المديرين مهارة النظر إلى الأمور بصورة شمولية.

٧- المناقشة الجماعية

هذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين مجمع أو حصيلة بين الأفكار والاقتراحات والحلول وذلك عندما تكون الجماعة (من ٤ - ٦) أشخاص.

ويلعب المدرب دورًا أساسيا في تلخيص المشاكل والحلول وربط مجموعات العمل ببعضها.

٨- تدريب الحساسية sensitivity training :

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والبعد بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة وتبدأ بتكوين جماعة تدريب Training group من حوالى (٢٠ - ١٠) فردا على ألا يكون هناك قائد محدد ولا مشكلة محددة بصورة سالفة.

٩- نمذجة السلوك Behavior Modling :

وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد ويطلب من الدارسين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي ويقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات والتوجيهات والمحفزات حتى يضمن قيام الدارس بنفس الأداء النموذجي ويصاحب

هذا الأسلوب استخدام الأفلام أو شرائط الفيديو في عرض الأداء النموذجي للمشرف وفي عرض وشرح خطوات الأداء - ومع تكرار عرض الفيلم وطلب المشرف بين الدارس أن يتذكر محتويات الفيلم - وأن يقوم بتقليد الأداء يمكن اكتساب الدارس المهارات الجديدة ثم تثبيتها وأيضًا نقلها للممارسة الفعلية.

١٠- العصف الذهني Brain Storming :

يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويسأل الدارسين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير وهذا يجرد الدارسين من الجمود ويشجعهم على المشاركة.

- | | |
|--------------------|--|
| Boards | ١- السبورات (العادية والبيضاء والممغنطة) |
| Flip Charts | ٢- اللوحات الورقية |
| Overhead Projector | ٣- العاكس الخلفي |
| Films Video Tapes | ٤- الأفلام وشرائط الفيديو |
| Computers | ٥- الكمبيوتر |

أمثلة من المساعدات التدريب

التكلفة	طريقة الحساب	البنود
-----	عدد الأفراد × المرتب الشهري × نسبة الوقت المخصص للبرنامج	مرتبات
-----		مصممين
-----		باحثين
-----		مشرفين
-----		مدربين
-----		أجور خارجية
-----	التكاليف المتفق عليها أو عدد الأفراد × أجر الساعة × عدد الساعات المنفقة	مستشارين
-----		مدربين
-----	من كشوف الصرف السابقة	انتقالات
-----	الإيجار أو الاستهلاك	قاعات التدريب
-----	الإيجار أو الاستهلاك	الأثاث
-----		أدوات تدريب مساعدة
-----	الإيجار أو الاستهلاك	أفلام
-----	تكاليف الشراء والرسم والإخراج	لوحات
-----	تكاليف الشراء والرسم والإخراج	شفافيات
-----	تكاليف الشراء والرسم والإخراج	نماذج
-----	تكاليف الشراء	أقلام وطباشير
-----	تكاليف الشراء	ورق
-----	تكاليف الكتابة والنسخ والورق والطبع	كتب التدريب
-----	تكاليف الكتابة والنسخ والورق والطبع	إعلانات
-----	تكاليف الكتابة والنسخ والورق والطبع	مكاتبات
-----	تكاليف الكتابة والنسخ والورق والطبع	شهادات تخرج
-----	التكلفة من واقع كشوف الصرف السابقة	حفل ختام
-----	التكلفة من واقع كشوف الصرف السابقة	مشروبات
-----	التكلفة من واقع كشوف الصرف السابقة	حواجز تفوق
-----	إجمالي تكاليف البرنامج	

ميزانية برنامج التدريب

جدول البرنامج

عدد أيام البرنامج : ٤ أيام

تبدأ السبت / /

وتنتهى الأربعاء / /

وقت الانعقاد: يوميا من الساعة ص وحتى بعد الظهر

جدول الجلسات:

- الجلسة الأولى: من ٩ ص وحتى ١٠,٣٠ ص
- راحة من ١٠,٣٠ ص وحتى ١١ ص .
- الجلسة الثانية: من ١١ ص وحتى ١٢,٣٠ ص
- راحة: من ١٢,٣٠ ص وحتى ١ بعد الظهر
- الجلسة الثالثة: من ١ بعد الظهر وحتى ٢ بعد الظهر

أحداث مهمة:

(١) التسجيل للبرنامج:

يتم يوم السبت الموافق: / /
من الساعة ٨ ص وحتى ٨,٣٠ ص

(٢) اختبار نهائى:

يتم يوم الأربعاء الموافق / /
من الساعة ١٢,٣٠ ظهراً وحتى بعد الظهر

(٣) حفل الختام:

يتم يوم الأربعاء الموافق / /
من الساعة ١,٣٠ ظهراً وحتى ٢ بعد الظهر

نموذج للجدول الزمني لبرنامج التدريب

٧- ما رأيك في الاعتبارات التالية (ضع علامة ✓ أمام الإجابة التي تراها مناسبة)

- قاعات التدريب
- الإضاءة والتهوية
- المساعدات التدريبية
- موعد البرنامج (مساءً)
- المدربين
- المشرفين على الدورة

٨- علامة ✓ أمام أحسن الموضوعات التدريبية التي تلقيتها في برنامج رفع

- المهارات الإشرافية؟
- العملية الإدارية.
 - مبادئ التخطيط.
 - التنظيم.
 - أساليب اتخاذ القرار.
 - مهارات الاتصال.
 - القيادة والحوافز.
 - الرقابة.

٩- ماهي الموضوعات التدريبية التي تعتقد أنه يمكن حذفها مستقبلاً؟

١٠- ماهي الموضوعات التدريبية التي تعتقد أنه يمكن التوسع فيها مستقبلاً؟

١١- ما هو رأيك بصفة عامة عن برنامج رفع المهارات الإشرافية؟

جزء من قائمة لقياس رأى المتدربين

التدريب على شبكة الإنترنت

هناك منظمات عالمية كثيرة للتدريب يمكن التعامل معها والحصول منها على خدمات رائعة في مجال برامج الكمبيوتر الخاصة بالتدريب، أو التدريب المبرمج على وسائط كمبيوتر، أو خدمات استشارية خاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم برامج تدريبية تناسب ظروف معينة، وغيرها من الموضوعات. وفيما يلي قائمة بالمنظمات العالمية للتدريب، وبمواقع الانترنت في مجال التدريب.

الجامعة الأمريكية للتدريب والتنمية

American Society for Training and Development

www.astd.org

الجمعية العالمية لتطوير الأداء

International Society for Performance Improvement

www.ispi.org

جمعية تكنولوجيا التعلم التطبيقي

Society for Applied Learning Technology

www.salt.org

هذا بالإضافة إلى المواقع التالية:

www.thertainingclinic.com

www.bristleconelarning.com

www.easytraining.com

www.hrtrain.com

www.ksl-training.co.uk

www.microsofttraining.net

www.naturaltraining.com

www.taiolrtraining.com

تمرين

قيم البرنامج التدريبي

فيما يلي قائمة يمكن استخدامها لتقييم كفاءة البرامج التدريبية. المطلوب منك أن تسأل أحدًا من معارفك الذين حضروا مؤخرًا أحد البرامج التدريبية أن يجيب عن هذه الأسئلة الموجودة في القائمة. وإذا كنت قد حضرت أحد البرامج التدريبية فيمكنك أن تجيب بنفسك على هذه القائمة. أعط درجة من ١٠ لكل سؤال

الدرجة من ١٠	الأسئلة
	١- تم ترشيحي لحضور البرنامج بناءً على تحديد سابق لاحتياجي له. ٢- برنامج التدريب كان محددًا في أهدافه. ٣- موضوعات التدريب كانت ملائمة للأهداف وتعكس ما أحتمه. ٤- تم استخدام أساليب تدريب مناسبة وشيقة. ٥- تم استخدام مساعدات ومعينات تدريب جيدة. ٦- كان كتاب وحقيبة التدريب متكاملة. ٧- كان المدرب (أو المدربون) على كفاءة عالية. ٨- الجدول الزمني للتدريب كان مناسباً. ٩- مكان وقاعة التدريب كانت ملائمة. ١٠- كانت الخدمات والبنوية جيدة.
	المجموع من ١٠٠

ما معنى الدرجات:

- إذا حصل البرنامج على ٨٥ درجة فأعلى فالبرنامج ممتاز.
- إذا حصل البرنامج على ٧٠ - ٨٤ درجة فالبرنامج جيد جدًا.
- إذا حصل البرنامج على ٦٠ - ٦٩ درجة فالبرنامج متوسط.
- إذا حصل البرنامج على ٥٠ - ٥٩ درجة فالبرنامج دون المتوسط.
- إذا حصل البرنامج على أقل من ٥٠ درجة فالبرنامج سيء.

تعريف:

المسار الوظيفي تخطيطه وتنميته هي إحدى الوظائف التي تعنى بأحداث توافق وتطابق الفرد من جهة وبين الوظائف التي يشغلها من جهة أخرى.



نموذج تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

من يقوم بهذه الوظيفة؟

هناك عدة أطراف ضليعة فيما ما يجب أن يتم في تخطيط المسار الوظيفي. فالفرد هو الأقدر على معرفة آماله وقدراته والربط بينهما، ومعرفة الطريق المناسب إلى تحقيق هذه الآمال بالقدرات. أما المنظمة ممثلة في مدير الموارد البشرية، فهي مسئولة عن اكتشاف ما إذا كان توافق بين الفرد والوظيفة. ويتم ذلك من خلال ممارسات يتم التخطيط لها، وتنفيذها. أما المدير التنفيذي فله دور مهم في ملاحظة أى اختلالات في التوافق بين الفرد والوظيفة، والوظيفة، والتوصية لمدير الموارد البشرية بإجراء ما، أو نصح الفرد في اتجاه محدد. ويوضح الجدول هذا الأمر.

إدارة الموارد البشرية	المدير التنفيذي	الفرد نفسه
<p>١- وضع نظام لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي.</p> <p>٢- تدريب المديرين التنفيذيين على ملاحظة أى اختلالات في التوافق بين الفرد ووظيفته.</p> <p>٣- تدريب المديرين التنفيذيين على النصح والمشورة.</p> <p>٤- مساعدة الأفراد على التبصر بذاتهم والتخطيط لمساراتهم.</p> <p>٥- ممارسة بعض الوسائل الخاصة بالمسار الوظيفي مثل النقل والترقية والتدريب والمختبرات وغيرها.</p>	<p>١- ملاحظة المرؤوسين للتعرف على مدى التوافق مع وظائفهم.</p> <p>٢- تقديم النصح والخبرة والمشورة.</p>	<p>١- التبصر بالآمال الوظيفية.</p> <p>٢- التعرف على القدرات والإمكانيات والمهارات المتاحة.</p> <p>٣- معرفة الفرق بين ١ و ٢.</p> <p>٤- التبصر بالحللول المناسبة ومعرفة كيفية تنفيذها.</p>

دور الأطراف المختلفة في أداء وظيفة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي

في مرحلة الدخول للمنظمة :

- √ ١- توفير علاقات جيدة مع مصادر العمالة.....
- √ ٢- استخدام ممارسات جيدة في التوظيف (طلب التوظف، والاختبارات، والمقابلات).....

في مرحلة توفير وظيفة ومناخ عمل مناسب

- √ ٣- توفير وصف وظيفة متكامل.....
- √ ٤- تأهيل الموظف الجديد بواقعية.....
- √ ٥- التدوير.....
- √ ٦- توفير مهام بها تحدى.....
- √ ٧- إشراك المديرين التنفيذيين في ممارسات المسار الوظيفي.....

في مرحلة مراجعة مدى التوافق بين الفرد والوظيفة

- √ ٨- تحليل نتائج تقييم الأداء.....
- √ ٩- استخدام مراكز التقييم.....
- √ ١٠- استخدام المختبرات.....
- √ ١١- استخدام مخزون المهارات.....

في مرحلة علاج عدم التوافق بين الفرد والوظيفة

- √ ١٢- النقل.....
- √ ١٣- تحييب النقل إلى أسفل.....
- √ ١٤- النقل لوظيفة أقل مع الاحتفاظ بمزايا الوظيفة السابقة.....
- √ ١٥- الترقية (وخرائط الترقى).....
- √ ١٦- الترقية المؤقتة.....
- √ ١٧- خرائط المسار (أو السلم) الوظيفي.....
- √ ١٨- التدريب.....

في مرحلة الخروج من المنظمة :

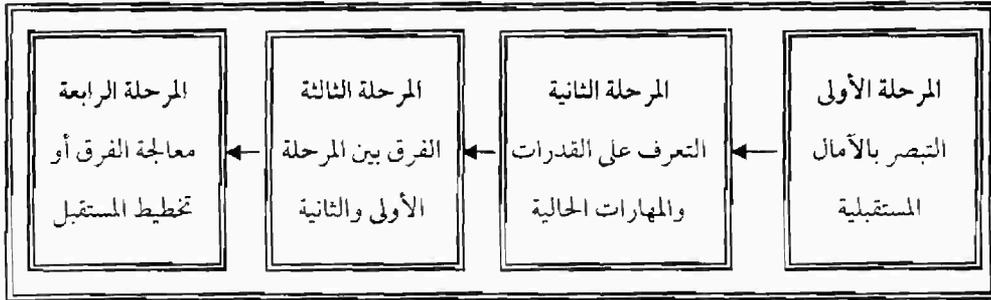
- √ ١٩- التقاعد المبكر.....
- √ ٢٠- المساعدة في البحث عن وظيفة خارج المنظمة.....

تشير إلى أن هذه الوظيفة قد تناولها في الفصول السابقة

وسائل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على مستوى المنظمة

الدرجة الوظيفية	الدرجة المالية	اسم الوظيفة	اسم القسم أو الإدارة	المدة سنة	التدريب
أخصائي	١/٦	أخصائي تنظيم مساعد	إدارة دراسات العمل	٢
أخصائي	٢/٦	أخصائي تنظيم	إدارة دراسات العمل	١,٥
أخصائي	٣/٦	أخصائي علاقات عمالية	إدارة العلاقات العمالية	١,٥
رئيس قسم	١/٧	رئيس قسم التدريب الفني	إدارة التدريب	٢
رئيس قسم	٢/٧	رئيس قسم التنمية الإدارية	إدارة التدريب	٢
رئيس قسم	٣/٧	مصمم برامج تدريب	إدارة التدريب	١
مدير إدارة	١/٨	مدير إدارة التدريب	إدارة التدريب	٣
مدير إدارة	٢/٨	مدير إدارة الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية	-

أمثال للمسار الوظيفي



خطوات تخطيط المسار الوظيفي الفردي

(١) نصائح في الحصول على وظيفة لأول مرة:

- ١- اختر طبيعة المنظمة (أو الأعمال) التي تود أن تعمل بها.
- ٢- اختر الوظيفة التي تود أن تلتحق بها بوضوح.
- ٣- تعلم كيف تبحث عن الوظائف والأعمال.
- ٤- اكتب سيرتك الذاتية.
- ٥- تدرب على اختبارات التوظيف.
- ٦- تدرب على المقابلات الخاصة بالتوظيف.

(٢) نصائح في أول عمل لك:

- ٧- اختر وظيفة بها تجد لك.
- ٨- اجتهد واجعل أدائك متميزًا.
- ٩- نوع مهاراتك، ولا تحصر نفسك في مهارات محدودة.
- ١٠- استخدم كل حماسك ودافعيتك للعمل.

(٣) نصائح أثناء العمل:

- ١١- أعمل مع رئيس نشط ومتحرك.
- ١٢- لا تجعل رئيس يقف حجرة عثرة أمام تقدمك.
- ١٣- ابحث عن عمل آخر أثناء عملك الحالي (نوع اختياراتك).
- ١٤- ضع إنجازات تحت الأضواء.
- ١٥- لا تتجمل من تزكية نفسك.
- ١٦- تعاون مع شريك حياتك في تخطيط مستقبلك.
- ١٧- اطلب معرفة الآخرين.
- ١٨- استفد من الفرصة العارضة.
- ١٩- قيم مسارك الوظيفي باستمرار.
- ٢٠- كون شبكة اتصالات واسعة لنفسك.

نصائح في تخطيطك لمسارك الوظيفي أو المستقبلي

المسار الوظيفى على الكمبيوتر والإنترنت

هناك برامج لتخطيط وتنمية المسار الوظيفى يمكن العمل بها على الحاسبات الآلية، كما أن هناك منظمات تعمل فى هذا المجال تباع هذه البرامج، وتقدم النصح والمعونة الاستشارية فى كيفية التخطيط للمسار الوظيفى سواء من وجهة نظر المنظمات أو من وجهة نظر الأفراد. وفيما يلي بعض المواقع التى تساعدك فى هذا المجال.

www.career.com

www.careers.org

www.employmentguide.com

www.searchscribe.com

www.businessrank.com

www.totaljobs.com

www.wrpjobs.com

www.careerekey.com

ونحن نشجع مديرى الموارد البشرية والعاملين فى إدارتها على تنمية مهاراتهم فى مجال الكمبيوتر والإنترنت والاستفادة بالإمكانات الهائلة المتاحة فيها.

المراجع

مراجع الموارد البشرية H.R

- 1) Mary Brawn, et. Al. Human Resources Development, 7th ed., N. Y.; McGraw – Hill, 2004.
Robert L. Mathis and John H. Jackson Human Resources Management, 9th. Ed.,
- 2) John M: Ivancevich, Matteson and Robert Konopaske, Human Resources Management, thc. Ed., Homewood, Iii.: Irwin, 2003.
Rosemary Harrison, Training and Development, London, 2nd, ed., Institute of Personnel Management, 1995.
- 3) At & Learning and Development Organization, The Trainer Library: Vol. 3, Planning and analysis, Amsterdam: Addison Wesley, 1987.
David Simons, Designing and Delivering Training N. y.: McGraw-Hill, 2004.
- 4) Kenneth Wexley and Gary Latham, Development and Training Human Resources and development Organization, The Trainer Library, Vol. 2, Techniques of Instruction Development, Amsterdam: Addison- Wesley, 1978.
Grey Kearsley, Training and Technology, Reading Mass.L Addison- Wesley, 1984.

أحمد باشات، أسس التدريب، القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٨.

5) David Simmon, Loc. Cit.

6) Idem.

أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٥.

- 1) Robert. L. Mathis and John, Jackson, Human Resources Management, 9th. Ed., Thomson, 2003.
- 2) Nigel Hunt, Conducting Conducting Staff Appraisal, Oxford How to Book, 2004.
- (٣) أحمد ماهر «تقييم ممارسات المنظمات المصرية في تقييم أداء العاملين» مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، المجلد ٢٤، ١٩٨٧.
- 4) Robert Bacal, Performance Management, N. Y.: Mcraw-Hill, 1999.
- 5) Phil Long, Performance Appraisal Revisited, London, Insitute of Personnel Management, 1996, 1996.
- 6) Nigel Hunt Loc. Cit.
أحمد صقر عاتسور، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٥.
- 7) Randal S. Schuller, Nichloas J. Beutell and Stuart A. youngblood, Effective Personnel Management, 3red. Ed., St. Paul, Minn: West publishing, 1989.
عادل حسن، إدارة الأفراد، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٦.
على السلمى، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية، القاهرة: مكتب غريب، ١٩٨١.
صلاح عبد الباقي، وعبد الغفار حنفى، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، بدون بيانات نشر، ١٩٨٨.
- 8) Phil Long, Loc. Cit.
على السلمى، مرجع سبق ذكره.
- 9) Robert Bacal;, Loc. Cit.

- 1) George Milkovich and Jerr M. Newman, Compenstion, 8th. Ed. N. Y.: McGraw-Hill, 2004.
- 2) Robert, L. Mathis and John H. Jackson, Human Resources Management, 9th. Ed., Ohio, Thomson, 2003.
- 3) Herbert H. Heneman, III, Donald P. Schwab, Jerald P. Fossum and Lee. D.yer, Personnel Human Resources Management, 4th. Ed., Homewood,III.: Irwin, 1993.
- 4) David W. Belcher, Compensation Administration. 4th ed., Englewodd Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1986.
- 5) Joe Marticchio, Strategic Compensation: A Human Resources Approach, 3rd. Ed. N. J.: Prentice-Hall, 2004.

انظر أيضًا المراجع العربية التالية:

- عادل حسن، إدارة الأفراد، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٦.
- على السلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٨١.
- محمد محمد إبراهيم، إدارة الأفراد وأسس ترشيد استخدام الموارد البشرية، بدون مكان نشر ١٩٨٤.
- حنفى سليمان، الأفراد، القاهرة: دار الجامعات المصرية، ١٩٨٠

- 6) Edward E. Lawler, III, Strategic Pay, San Francisco: Jossey Bass, 1990, David W. Belcher, Loc. Cit.
- 7) George Milkocich and John Boudreaux, Human Resourcers Management, 6th. Ed., Homewood,III. 1993, Dacid W. Belcher, Loc. Cit.
- 8) Georg Milkovich and Jerry M. Newman, Loc. Cit. David W. Belcher, Loc. Cit.

- 1) George Milkovich and Jerr M. Newman. Compensation, 8th. Ed. N. Y.: McGraw-Hill, 2004.
- John Ivancevich, Michael Matteson and Robert Knopaske, Human Resources Management, 9th. Ed., Homewood, I 11., Irwin, 2003.
- 2) Robert L., Mathis and John H. Jackson, Human Resources Management, 9th. Ed., Ohio, Thomson, 2003.
- 3) Stephen P. Robbins, Personnel: th Management of Human Resources, 4th. Ed., Englewood Cliffs., N. J.: Prentice-Hall, 1988.
- 4) Joe Martocchio, Strategic Compensation: A Human Resources Approach, 3rd, ed., N. J.: Prentice-Hall, 2004.
- (٥) محمد عز الدين الفخفاخ، الأساليب العلمية لنظم الحوافز، الإسكندرية، مصلحة الكفاية الإنتاجية، بدون تاريخ نشر.
- 6) George Milko, Loc. Cit.
- 7) Wayne F. Cascio, Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profit, Profits, N. Y.: McGraw-Hill, 1986.
- 8) Joe Martocchio. Loc. Cit.
- (٩) على محمد عبد الوهاب، «نظام الحوافز والمزايا»، في الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، إدارة الموارد البشرية، إعداد وتنسيق سيد الهواري، الجزء الرابع، الطبعة الأولى، القاهرة: الإتحاد الدولي للبنوك الإسلامية والمعهد الدولي للبنوك والاقتصاد الإسلامي، ١٩٨١.
- (١٠) المرجع السابق ذكره.
- (١١) أحمد ماهر، إمكانية استخدام النظام المرن لمزايا النظام المرن لمزايا وخدمات العاملين في مصر، مجلة الاقتصاد والإدارة، كلية التجارة، جامعة طنطا، المجلد ١٢، العدد الأول، ١٩٩٣.

- 1) Herbert Hememan and Timothy Judge, Staffing Organization, N. Y.: McGraw Hill, 2003.
 - 2) John Bramham, Practical Manpower Planning, London: Institute of personnel Management, 1988.
 - 3) Robert L. Mathis and John H. Jackson, Human Resources Management. 9th. Ed., Ohio, Thomson, 2003.
 - 4) John Bramham, Loc. Cit.
 - 5) Herbert G. Heneman, III, Donald P. Schwab, John, A. Fossum and Lee Dyer, Personnel and Human Resources Management, 5th. Ed., Homewood, Ill.: Irwin, 1993.
 - James W. Walker, Human Resources Planning, N. Y.: McGraw-Hill, 1980.
 - M. Bennis and J. Casson, Manpower planning Handbook, N. Y.: McGraw-Hill. 1984.
 - Barrie O. Pettman and Gerald Tavernier, Manpower Planning Workbook, Aldershot, Gower Publishing Co, 1984.
 - 6) James W. Walker, Loc. Cit,
Barrie O. Pettman and Gerald Tavernier. Loc. Cit.
 - 7) Barrie O. Pettman and Gerald Tavernier, Loc. Cit.
 - James W. Walker, Loc. Cit.
 - John Bramham, Loc. Cit.
- أحمد ماهر، تقليل العمالة، الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٠.
 - أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، ١٩٩٣.
 - أحمد صفر عاشور، إدارة الموارد البشرية الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، ١٩٨٥.

- 1) Herbert Hememan and Timothy Judge. Staffing Organization, N. Y.: McGraw Hill, 2003.
- 2) John M. Ivancevich, Michael Matteson and ROBERT Konopask, Human REsources Mangement, 9th. Ed. Homewood, Ill.: Irwin, 2003.
Robert L. Mathis and John H. Jackson, Human Resources Management, 9th. Ed. Ohio Thomson. 2003.
- 3) William B. Werther, Jr., And Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, New York: McGraw-Hill Book Co., 1989.
- 4) Wayne F. Cascio, Managing Human Resources: Productivity, Quality of work lice, Profits, 7th. Ed., New York: McGraw-Hill Book Co., 2005.
- 5) John M. Ivancevich, Loc. Cit.
- 6) Viv Shackleton, How to Pick People foe Jobs, London: Fontana, 1989.
- 7) John Toplis, Vic Duleweicz and Clive Fletcher, Psychological Testing: A Practical Guide, London, Institute of Personnel Management, 1989.
أحمد ماهر، الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعة، ٢٠٠٤.
- 8) Allan Cowling. "Interviewing in Practice" in Allan Cowling and Chloe Mailer, (ed.) Managing human Resources, London, Edward Arnold, 1990.
 - Wayne F. Cascio, Loc, cit.
 - Viv Shackleton, Loc. Cit.
- 9) Willia, B. Werther, Jr, And Keith Davis, Loc. Cit
ViV Schackleton, Loc. Cit.

- 1) Derek Torrington, Human Resources Management, 6th. Ed., N. J.: Prentice-Hall, 2005.
 - Jan Beardwell, Human Resources Management, 4th. Ed., N. J.: Prentice-Hill, 2004.
 - Alastair Evans, Computerizing Personnel Systems, London: Institute of Personnel Management. 1986.
 - Teresa Tores-Coronas and Marion Ario-Oliva, e-Human Resources Management, PA.: Idea Group Publishing, 2005.
- 2) J. Leopold, L. Horris and T. Watson, The Strategic Managing of Human Resources, N. J.: Prentice-Hall, 2004.
- R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart and P. Wright, Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage, 5th. Ed., N. Y.: McGraw Hill, 2005.
 - Randall Schuler and Susan Jackson, Strategic Human Resource Management, MA, Blackwell, 1999.
- 3) Gary Dessler, Human Resources Management, 10th. Ed., H. d., H. J.: Prentice-Hall, 2005.
- L. Gomez – Mejia, D. Balkin, and R. Cardy, Managing Human Resources, 4th. Ed., N. J.: Prentice-Hall.
- 4) Richard Bucher, Diversity Consciousness: Opening Our Minds to People, Culture and Opportunities, 2nd. Ed., N. J.: Prentice-Hall, 2004.
 - G. Ferris, M. Buckley and D. Fedor, Human Resources Management: Perspective, Context and Outcomes, 4th. Ed., N. J.: Prentice-Hall, 2002.

- 1) Lloyd L. Byars and Leslie W. Rue, *Human Resources Management*, 8th. Ed. N. Y.: McGraw-Hill, 2005.
 - 2) Robert L. Mathis and John H. Jackson, *Human Resources Management*, 9th. Ed., ohio,Thomson, 2003.
 - 3) M. Pearn and R. Kandole, *Job Analysis: A Practical Guide foe Managers*, London: Institute of Personnel Management, 1988, George Milkovich and John W. Boudreau, *Human Resources Management*, 7th. Ed., Homewood, Ill.: Irwin, 1993.
 - 4) Jerald R. Hackman and Grey R. Oldham, *Work Redesign*, Reading, M A: Addison Wesley, 1980.
- ٥) أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الإسكندرية: الدار الجامعة، ٢٠٠٤.
- 6) Alan Cowling, "Matching People and Jobs", in Allan Cowling and chloe Mailer (eds), *Managing Human Resources*, London: Esward Arnold, 1990.
 - 7) Idem.
 - 8) Fers D. Foulkes and E. Robert Livewrnash, *Human Resources Management: Cases and Text*, 2nd. Ed., Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1989.

- أحمد عاطف حسن، تاريخ الحركة النقابية المصرية، القاهرة: مؤسسة روزاليوسف، ١٩٨١.
 - صلاح عبد الباقى، النقابات العمالية والعلاقات الصناعية، الإسكندرية: دارالمعرفة الجامعية، ١٩٨٣.
 - صلاح عبد الباقى وعبد الغفار حنفى، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٨٨.
- 6) Wayne Cascio Costing Human Resources, 4th. Ed. Cinn Ohio, Southwestern, 2000.
- Wayne Cascio, Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life, Profit, 5th. Ed., N. Y.: McGraw-Hill. 2005.

- 1) Noe, R.; Hollenbeck, J.; Gerhart, B. and Wright, P., Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage, 5th. Ed., N. Y.: McGraw-Hill, 2005.
 - Robert L. Mathis and John H. Jackson Human Resources Management, 9th. Ed. Ohio, Thomson, 2003.
 - Donald P. Crance, Personnel: The Management of Humamn Resources, 4th. Ed., Bemont: Kent Publishing Co., 1987.
- 2) John M. Irancevich and William F. Glueck, Foundations of Personnel Human Resources Management, 5th. Ed., Homewood, ILL.: Irwin, 1993.
 - Robert L. Mathis and John H. Kackson, Loc. Cit.
- 3) REober L. Mathis and John H. Jacksin, Loc. Cit.
 - Ferris, G.; Buckley, M. And Febor, D., Human Resources Management: Perspective, Context and Outcomes, 4th. Ed., N. J.: Prentice-Hall, 2002.
- 4) Lec Dyer, Evolving Role of Human Resource Organization, Industrial Relations Chhool, Cornell University, Ithaca, N. Y.: 1991.
 - Micheal Armstrong, Handbook of Human Resources Mangement Practice, 9th. Ed. UK, Kogan Page, 2003.
 - عادل حس، إدارة الأفراد، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، ١٩٨٦.

مراجع التسويق

أولاً: المراجع العربية:

- أحمد سيد مصطفى، إدارة التسويق - مدخل معاصر، (القاهرة: الناشر غير محدد، ١٩٩٤).
- أمينة محمود حسين محمود، نظم المعلومات التسويقية، (القاهرة: الناشر غير محدد).
- السيد عبده ناجي، التسويق، المبادئ والقرارات الأساسية، (القاهرة: الناشر غير محدد، ١٩٩٥).
- -----، التسويق - المبادئ والقرارات الأساسية، (القاهرة: الناشر غير محدد ١٩٩٤)، ص ٢٩٣.
- -----، الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٩).
- ألفن توفلر، ترجمة محمد على ناصف، صدمة المستقبل، المتغيرات في عالم الغد، (القاهرة: دار نهضة مصر، ١٩٧٤).
- جميل توفيق، عادل حسن، مبادئ التسويق وإدارة المبيعات (الإسكندرية، الدار الجامعية، ١٩٨٥).
- شوقي حسين عبد الله، «سياسات تسعير المنتجات» مجلة المحاسبة.
- مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال - المجلس الأعلى للجامعات، (القاهرة، في ١٦/٣/٢٠٠٢).
- مبروك الهوارى، هالة محمد لبيب عنبه، التسويق - المبادئ والتطورات الحديثة (القاهرة: الناشر غير محدد، ٢٠٠١).
- محمد المحمدى الماضى، الإدارة الدولية: تحليل واقتحام الأسواق الدولية، (غير مبين الناشر أو تاريخ النشر).

- محمد عبد الله عبد الرحيم، عبد الفتاح مصطفى الشربيني، أساسيات التسويق (القاهرة: الناشر غير محدد، ١٩٧٩).
- ----- ، ----- ، أساسيات إدارة التسويق، (القاهرة، الناشر غير محدد، ١٩٨١).
- محمد عفيفى حمودة، إدارة التسويق، (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٥).
- محمد على شهاب، إستراتيجيات وسياسات الأعمال، (القاهرة: دار الفكر العربى، ١٩٧٥).
- محمد محمد إبراهيم، استخدام المفهوم التسويقي لرفع كفاءة أداء الخدمات الحكومية، (القاهرة: اتحاد جمعيات التنمية الإدارية، ١٩٨٣).
- والإدارة والتأمين، ١٩٧٣، العدد ١٦ .
- ----- ، بحوث إدارية فى إقتصاديات المشروع، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٥).
- عبيد محمد عنان، التسويق الحديث، أسسه وتطبيقاته، (القاهرة: الناشر غير محدد).
- على عبد المحيد عبده، الأصول العلمية للتسويق، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٢).
- فاروق عبد الحلیم الغندور، «سياسات التسعير وعلاقتها بالتكاليف فى جمهورية مصر العربية»، المجلة العلمية لتجارة الأزهر، العدد الرابع، ١٩٨١).
- مبروك المهرارى، «الصراع بين إدارة التسويق وإدارة الإنتاج بالمنشأة - مجالاته، أسباب، وكيفية معالجته»، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة - جامعة المنصورة، ١٩٨٨).
- ----- ، «معايير التوجيه بالسوق ومدى تطبيقها فى المؤسسات الصناعية والتجارية الوطنية بمدينة الأحساء بالمملكة العربية السعودية»، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة - جامعة المنصورة ١٩٩٦.

- -----، «أساليب تنشيط الطلب على الأوراق المالية»، بحث
- دكتور محمد سعيد عبد الفتاح - التسويق - المكتب المصرى الحديث - القاهرة - ١٩٧٩ .
- دكتور منصور فهمى - الدراسة العلمية للتسويق - الناشر غير مذكور - ١٩٧٧ .
- دكتور محمد عبد الله عبد الرحيم ودكتور مصطفى الشربيني - أساسيات إدارة التسويق - الناشر غير مذكور - القاهرة ١٩٨١ .
- دكتور محمود صادق بازرعة - بحوث التسويق للتخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات التسويقة - دار النهضة العربية القاهرة - ١٩٨٥ .
- دكتور محمود صادق بازرعة - إدارة التسويق (الجزء الأول والثانى) - دار النهضة العربية - القاهرة ٨٣ / ٨٤ .
- دكتور محمود عساف - الأصول العلمية وإدارة المبيعات جمعية إدارة الأعمال العربية - القاهرة ١٩٧٠ .
- دكتورة هناء عبد الحلیم سعيد - إدارة المبيعات - مكتبة نهضة الشرق، القاهرة - ١٩٨٦ .
- دكتور يسرى خضر إسماعيل - إعداد وتقييم المشروعات الاستثمارية - دار النهضة العربية - ١٩٨٥ .
- دكتور يسرى خضر إسماعيل - الأصول العلمية - دار النهضة العربية - القاهرة - ١٩٧٣ .
- دكتور حسن أحمد توفيق - إدارة المبيعات - دار النهضة العربية، القاهرة - ١٩٧٢ .
- دكتور حسن خير الدين - مبادئ التسويق - مكتبة عين شمس، القاهرة - ١٩٦٥ .
- دكتور سمير عسكر - المدخل إلى إدارة الأعمال - دار النهضة العربية - القاهرة - ١٩٨٣ .

- دكتور صديق محمد عفيفى - التسويق - مبادئ علمية وبحوث تطبيقية دار النهضة العربية - القاهرة - ١٩٧٩ .
- عاطف محمد عبيد - أصول الإدارة - دار النهضة العربية.
- دكتور على عبد المجيد عبده - الأصول العلمية للتسويق - دار النهضة العربية - القاهرة - ١٩٨٤ .
- دكتور على عبد المجيد عبده - الأصول العلمية للتنظيم والإدارة - دار النهضة العربية - القاهرة - ١٩٨٢ .
- دكتور محمد الحتاوى - إدارة التسويق - مدخل الأنظمة والاستراتيجيات - دار الجامعات المصرية الإسكندرية - ١٩٧٤ .
- محمود صادق بازرعة، إدارة التسويق، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٥).
- -----، إدارة التسويق، طبعة موجزة، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٩).
- -----، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٠).
- -----، إدارة التسويق، (القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٠).
- -----، إدارة التسويق، (القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٢).
- -----، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات التسويقية، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩٥).
- محمود فؤاد، سلوك المستهلك، (القاهرة: الناشر غير محدد).
- هناء عبد الحلیم سعید، إدارة التسويق - مدخل استراتيجى، (القاهرة: دار النهضة العربية، ٢٠٠٢).

- Achrol R. S., et. Al., "The Environment Management Channel Dyads: A Framework For Comparative Analysis", Journal of Marketing, (Fall, 1983).
- Alderson, W., Marketing Behavior and Executive Action Richard Irwin, 1957).
- Anderson, P. F., "Marketing Strategic Planning and the Theory of the Firm", Journal of Marketing,(Spring, 1982).
- Barksdale, H. C., and Darden B., "Marketers" Attitude Toward the Marketing Concept", Journal of Marketing, (October, 1971)
- Bell, M. C., Marketing, Concepts and Strategy, Houghton Mibblin Co., 1966).
- Biller A. D., and Shanley E. S., "Understanding the Conflict between R & D and Other Groups", Research Management. (September, 1975).
- Blair E. A., and Landon E. L., "The Effects of Reference Prices In Retail Advertisements", Journal of Marketing, (Spring, 1981).
- Blattberg R. C., et.al., "A Theoretical and Empirical Evaluation of Price Deal for Consumer Non durables, Journal of Marketing, (Winter, 1981).
- Bobrow E. E., "How to Price your way into The Mass" Merchandiser's Herart", Sales Management, (Sep., 1975).
- Buekent R. W., and Walker O. C., Jr., "Marketing's Interaction with other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence, " Journal of Marketing (January, 1987).
- Churchill G. A., and Peter J. P., Marketing Conflict between Marketing and Manufacturing", Industrial Marketing Management,(Vol. 22, 1993).

- Davies J. R., and Hughes S., Pricing In Practice, (London: Heinemann Educational Book, 1982).
- Dean J., "Pricing Policies of New Products", Harvard Business Review, (Nov.- Dec., 1976).
- Dhalla N. K., "The Art of Product Pricing", Management Review, (June, 1964).
- Doyle. R., Value-Based Marketing, (New York: John Willg and Sons, 2000).
- Engel J. F., et al.; Consumer Behavior, (New York: Holt Rinehart and wiston, Inc., 1973).
- Eskin G. J., and Baron P. H., "Effects of Price and Advertising Research, (Nov., 1977).
- Farris P. w., and Rebstein D. J., "How Prices and Expenditures and Profits are linked?"
- Harvard Business Review, (Nov., 1979).
- Ferguson J. M., "Comments On the Impact of Advertising on the Price of Consumer Products:, Journal of Marketing, (Winter, 1982).
- Ferderick D. G., "An Industrial Pricing Decision Using Bayesian Multivariate Analysis: Journal of Marketing, (May, 1971).
- Frey, T. D., "forecasting Prices foe Industrial Commodity Markets", (April, 1970).
- G. Albaun et. Al, International Marketing and Export Management, (N. Y. Addison – Wsesley Inc., 1989).
- Gima K. Q., "Market Orientation and Innovation", Journal of Business Research (Vol. 35, 1996).
- Granberg T. J., and Meyer J., "Spatial Pricing and Its Effect on Product

- Transportability, *Journal of Business* (Vol. 55, No. 2, 1982).
- Granger C. W., and Billson A., "Consumers' Attitudes Toward Package, Size and Price," *Journal of Marketing Research*, (August, 1972).
 - Gupta A. K., et. Al., "A Model for Studying R & D- Marketing in the Product Innovation Process", *Journal of Marketing*, (April, 1986).
 - Hague D. C., *Pricing In Business*, (London: George Allen And Unwin Ltd., 1971).
 - Hakala D. R., "Pricing for Profit Planning", *Managerial Planning*, (January-February, 1973).
 - Hankins A., "Pricing Decision of Small Engineering Firm: Some Interim Results", *Management Accounting*, (June, 1985).
 - Harper D. V., "Price Policy and Policies Under Inflation", *Management Accounting*, (January, 1982).
 - Hutt M. D., and Speh T. W., "The Marketing Strategy Center: Diagnosing the Industrial Marketer's Interdisciplinary Role", *Journal of Marketing* (1984).
 - James F. Engel, et al., *Consumer Behavior*, (Hinsdale, Ill.: Dryden press, 1978). Jaworski B. J., and Kohli A. C., "Market Orientation: Antecedent and Consequences", *Journal of Marketing* (July, 1993).
 - John C. H., and Hill E.H., "The Interdependency Between Marketing and Manufacturing", *Industrial Marketing Management* , (Vol. 20, 1991).

- John G., and Martin J., "Effects of Organizational Structure of Marketing Planning on Credibility and Utilization of Plan Output, " Journal of Marketing Research (May, 1984)
- Oxenfeldt A. R., Pricing Strategies, (New York :AMACOM, 1975).
- Jon row J.M., et.al., the Pricing Differential Between Domestic and Imported Steel, Journal of Business. Vol.55, No.3, 1982).
- King W. R., Marketing Information System, (Newyork: Mason –Chart publishers, Inc., 1989).
- Knox R.L., Competitive Oligopolistic Pricing``, Journal Of Markeying , (July, 1966).
- Kohli A. K, et. Al., ``MARKOR: A Measure of Market Orientation``, Journal of Marketing Rresearch (November, 1993) .
- Konijnendijk P.A., ``Dependence and Conflict Between Production and Sales``, Industrial Marketing Management (Vol. 22, 1993).
- Kotler P., Marketing Management : Analysis. Planning and Control (Englewood Cliffs, N. J. :Prentice- Hall Inc.,1984).
- Kotler P., Principles of Marketing , (New Jersey: Prentice- Hall, Englewood Cliffs,1986).

- Kotler,p, Marketing for non profit organization (new york random house INC, 19570
- KOTLER , P., Marketing Mangement (new jersey: printice – hall, inc , 2000.
- Lim js and, reid D.A " vital cross functional linkages with management (vol.21,1992)
- LIM J.S, AND REID d.a " VITAL CROSS FUN CTIONAL LINKAGES WITH MARKETING " INDUSTRIAL MARKITING management (vol . 21,1992)
- Likireman A, " PRICING POLICY IN THE TEX TURISING INDUSTRY,, 1958-71" jornal of industrial economic (septemper, 1981)
- Livesey f. , pricing (London : the Macmillan press ltd, 1976)
- Louis e . boone and daviad l. kurtrz, foundations of marketing (new york: dry don press 1977)
- Louis m.h " don't get caught with your price down : pricing in inflationary times" business horiozons (march- oct. 1986).
- Lynn r.a " UNIT VALUE As a goal for pricing,"journal of marketing ,oct 1968)
- Matthews, jb, et. Al . marketing (mcgrawhill.co,1984)
- McGrathy, e j, basic marketing(Richard Irwin,1964).
- McNamara C.P"THE PRESENT Status of marketingconcept", (January,1972).
- Kohli A. K., and Jaworski B. J., "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications "Journal of Managerial, (April, 1990).

- 1) Alderson Wore; Planning and Problems Solving in Marketing
Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc).
- 2) Atiyah, P. S., The Sale of Goods (The English Language Book society
and Pitman Publishing. London).
- 3) Barry, Berman and Joel R. Evans, Marketing, (McNillan publishing co.,
Inc., New York).
- 4) Sory Thoms L., Product Strategy and Management, New York, N. Y.:
Holt Reinhart and Winston).
- 5) Sernan, Sarry and Joel R. Evanc, Retail Management, A Strategic
Approoch, (Macmillan publishing co., Inc., New York).
- 6) Suell victor P, Marketing Management: A Strategic Planning Approach,
Text and Castei, (New york, N. Y.: McGraw Hill Book Company Inc.).
- 7) Buzzel Robert et al., Marketing: A Contemporary Analysis (New York,
N. Y.: McGraw Hill Book Company Inc.).
- 8) Crawford Merie, New Product Development Homewood, Illinois:
Richard D. Irwin. Inc.).
- 9) Davis Kenneth R., Marketing Management, New York, N. Y. John Wiley
& Sons Ltd.
- 10) Haas, Kenneth B., Professional Salesmanship, (Holt, Rinehart and
vinston, Inc., New York).
- 11) Howard John A., Marketing Management Analysis and Planning
Homewood Illinois: Richard D. Irwin, Inc.).
- 12) Houghes David, Marketing Management, A Planning ApproachL
(Mass., U. S. A.: Addison-Wilsey Publishing Co., Inc.).
- 13) Kotler Philip. Marketing Marketing Management, Analysis, Planning
and Control (prentice-Hall, Inc., New Jersey).

- 14) Kotler, Philip, Principles of Marketing, prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- 15) Mandell, M. I, and Larry J. Robenson, Marketing, prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- 16) Mandell, M. I., Advertising, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- 17) McGarthy E. Jerome, Basic Marketing: A Managerial Approach, (Homewood, Illinois D. Irwin, Inc.).
- 18) Moyer Reed, Marketing and Marketing in Developing Economics, (New York. N.: American Management Association).
- 19) Phelps C. Maynard and Howard Johnson, Marketing Management, (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.).
- 20) Scott James D., et al. Introduction to Marketing Management, (Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc.,)
- 21) Robertson, Dan H. and Danng N. Bellenger, Sales Management, Decision Making for Improved Profit-ability. Mcmillan publishing Co., Inc., New York.
- 22) Stanton William, Fundamentals of Marketing (New York. N. Y., NeCraw-Hill Book Co. Inc.).
- 23) Still, Richard R., et al., Sales Management, Decision, strategies and Cases, prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1981.
- 24) Wotruba, Thomas R., Sales Management, practice and Cases, Goodyear publishing Company, Inc, Santa Monica, California.
- 25) Zikmund, W, and Michale D'Amico, Marketing, Johnwiley and Sons, New York.