



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

إدارة الموارد البشرية

د. حسام الدين فتحي

د. السيد سعيد صباح

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

طبيعة وأهمية إدارة الموارد البشرية

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

تعتبر إدارة الموارد البشرية تخصص وظيفي حديث العهد نسبياً في منظمات الأعمال

لم تظهر أهمية هذه الوظيفة كأحد وظائف المشروع إلا بعد
الحرب العالمية الثانية.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

قبل الحرب العالمية الثانية كان دور إدارة الموارد البشرية تقليديا

- اتخاذ الإجراءات التنفيذية للتعاقد مع العاملين وتعيينهم.
- اتخاذ الإجراءات التنفيذية لضبط وتسجيل حضور الموظفين.
- اتخاذ الإجراءات التنفيذية لصرف مستحقات الموظفين.
- إمساك السجلات والملفات الخاصة ببيانات الموظفين.
- متابعة شئون الأجازات والعلاج والنقل والإعارة.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

النظرة الحديثة إلى إدارة الافراد

طبقا لهذه النظرة أصبح الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد يتلخص في الآتي:
"تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة أي مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه."

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

تعريف إدارة الأفراد

➤ نستطيع أن نعرف إدارة الأفراد بأنها:

❖ "النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة, وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة, وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة."

وظائف إدارة الأفراد

- توفير الأفراد اللازمين والاحتفاظ بهم للاستفادة من خبراتهم وكفاءتهم.
- تحديد أفضل الطرق والمصادر للبحث عن الأفراد واستقدامهم للعمل بالمنشأة
- تحديد أفضل الطرق لدفع الرواتب والمكافآت والحوافز.
- تدريب الأفراد.
- تحديد اتجاهات وآراء الأفراد بالنسبة للمشروع ولجو العمل به ومحاولة تغييرها لصالح العمل.
- صيانة الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء.

أسباب زيادة الاهتمام بإدارة الأفراد

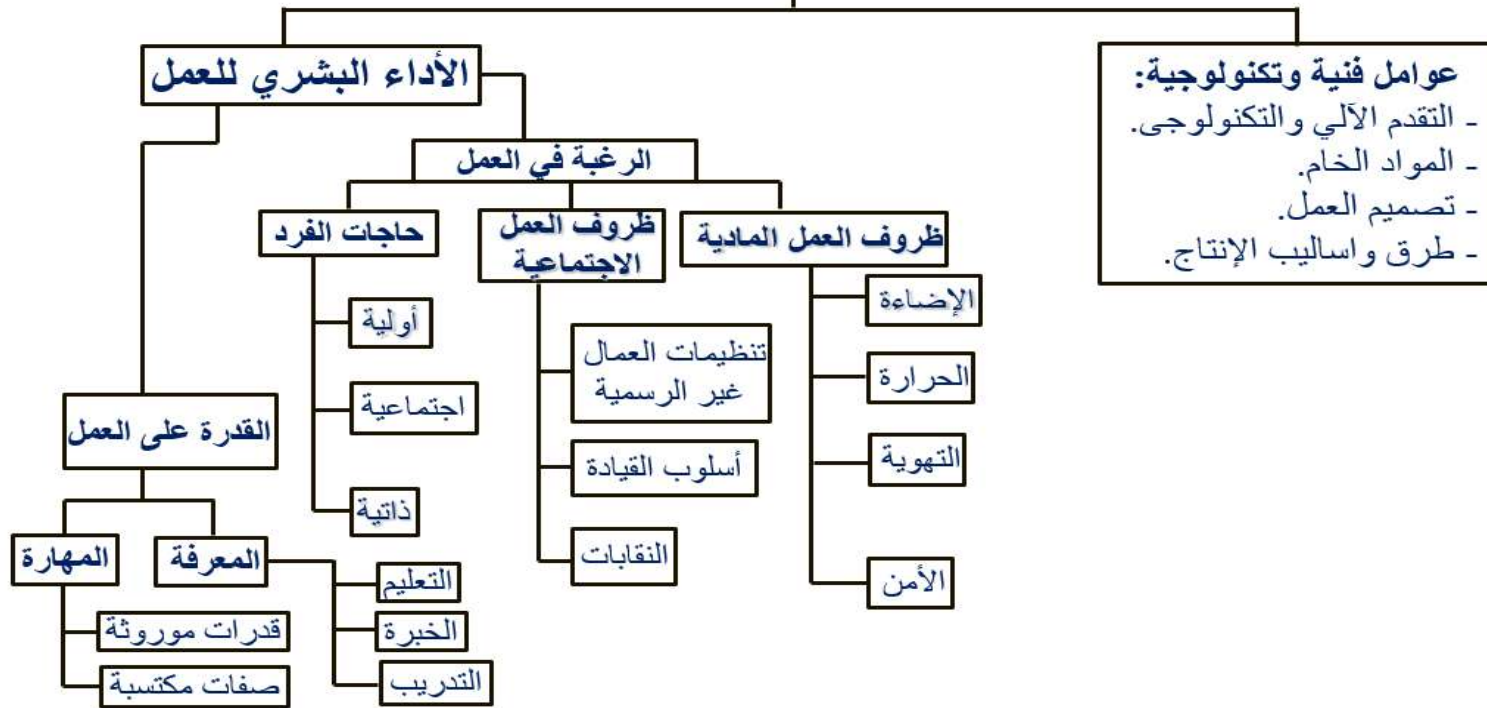
➤ زاد الاهتمام بإدارة الأفراد بسبب هذه المتغيرات:

- ❖ الاتجاهات الاقتصادية الخدمية المؤثرة في الأفراد.
- ❖ الاتجاهات التكنولوجية المؤثرة على الأفراد.
- ❖ الاتجاهات التنافسية والإدارية المؤثرة في الإدارة.
- ❖ تغيير قيم وأخلاقيات العمل.
- ❖ إصدار قوانين العمالة.
- ❖ اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية.
- ❖ اكتشاف أهمية وقدرة إدارة الأفراد في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية.



العوامل المحددة للكفاءة الإنتاجية

محددات الكفاءة الإنتاجية



عوامل فنية وتكنولوجية:

- التقدم الآلي والتكنولوجي.
- المواد الخام.
- تصميم العمل.
- طرق واساليب الإنتاج.

كيف تستطيع إدارة الأفراد رفع الكفاءة الإنتاجية

بما أن الأداء =

القدرة × الرغبة



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

فإن إدارة الأفراد تستطيع رفع الكفاءة الإنتاجية
عن طريق قيامها بعدة وظائف بعضها يهدف
أساساً إلى زيادة المقدرة على العمل وهي:

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

- تخطيط القوى العاملة.
- اختيار الأفراد المناسبين.
- الإشراف والقيادة.
- التدريب.
- تهيئة ظروف العمل المناسبة.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

➤ ووظائف تهدف اساسا إلى زيادة الرغبة في العمل وهي:

❖ تحديد هيكل الأجور.

❖ الاتصالات.

❖ الحوافز.

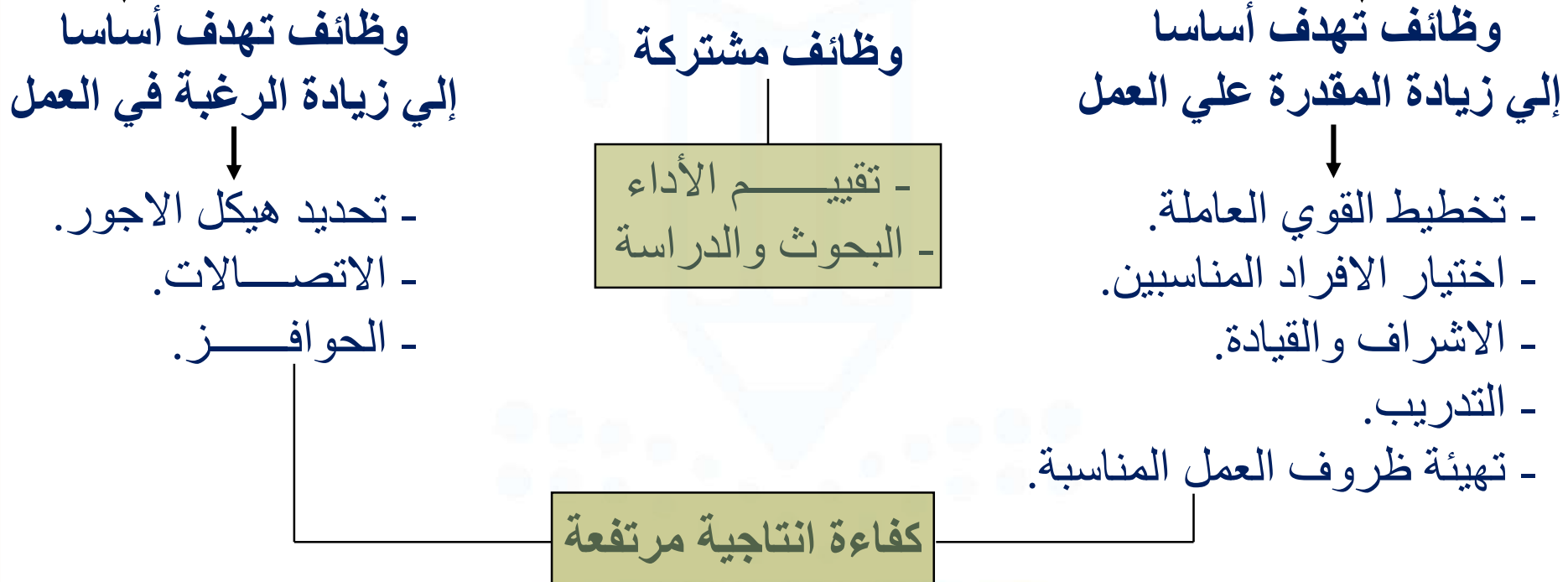
مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



وظائف إدارة الأفراد وعلاقتها برفع الكفاءة الانتاجية





أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

تخطيط الموارد البشرية

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

مفهوم
تخطيط الموارد
البشرية

يقصد به تحديد حجم وعدد العناصر البشرية من عدد السكان التي تدخل سوق العمل أو تخرج منه بغرض التعامل مع مشاكل العمالة.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

من حيث

فرص العمل المتاحة حالياً والمطلوب توفيرها مستقبلاً للحد من البطالة وذلك خلال فترة زمنية مقبلة.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

يتضمن تخطيط الموارد البشرية الآتي:

- حصر و توفير الموارد البشرية في الدولة.
- تطوير سياسة التعليم والتدريب.
- التعرف علي متطلبات سوق العمل.
- التخطيط لزيادة فرص العمل المتاحة للحد من البطالة.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

مفهوم القوى العاملة

مجموعة الأنشطة التي تتعلق بعمليات التحليل المستمر والمنتظم للموارد البشرية في ضوء استراتيجيات شاملة للمنظمة.

التي يترتب عليها

تحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات المطلوبة والأعداد اللازمة من كل نوع لكل إدارة وقسم والعمل علي توفيرها مستقبلا في الوقت المناسب بما يزيد من فاعلية وحيوية المنظمة علي الاستمرار في تحقيق أهدافها.

أهم هذه الأنشطة

- القدرة علي التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوي العاملة من حيث العدد والنوع والمهارة والتخصصي.
- تحديد المخزون من القوي العاملة ودراسة المتاح حاليا من الموارد البشرية.
- مقارنة المتاح من القوي العاملة بالاحتياجات.
- الأخذ في الاعتبار التعيينات الجديدة من القوي العاملة حتى يمكن تحديد الاحتياجات الحقيقية من العمالة.

أهداف تخطيط القوى العاملة

- تخفيض تكلفة العمل.
- الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.
- الكفاءة في التخطيط والتنفيذ لخطط وبرامج العمل.
- المعاونة في رسم وتخطيط وتنفيذ سياسات الأفراد وتكوين قوة عمل راضية ومنتجة.
- تحقيق التكامل بين البناء الوظيفي والتنظيمي.
- اتاحة الفرصة أمام الإدارة للمفاضلة بين المصادر الداخلية والخارجية لتدبير الموارد البشرية.
- تساعد في تحديد احتياجات التنظيم من القيادات الادارية والاشرفية.
- المحافظة على القوي العاملة بالمنظمة وتخفيض معدلات دوران العمل.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

مستويات تخطيط الموارد البشرية

تخطيط القوى العاملة
على مستوى المنظمة

تخطيط الموارد البشرية
على المستوى القومي

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



مستويات تخطيط الموارد البشرية على المستوى القومي تتضمن:

تحديد الفائض أو العجز
وذلك على
المستوى القومي

الطلب على
القوى العاملة

تقدير عرض
القوى العاملة



ويختص بتخطيط الموارد البشرية العديد من اجهزة الدولة منها:

الجهاز المركزي
للتنظيم والادارة

وزارة
التخطيط

وزارة
القوى العاملة



وبالرغم من تعدد هذه الأجهزة إلا أنه لا توجد خطة عامة وشاملة في هذا المجال ويرجع ذلك للقصور في عدد من الجوانب المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية مثل:

- التصنيف المهني للوظائف والأعمال.
- عدم توفر بيانات وسجلات منتظمة عن الموارد البشرية.
- عدم الربط بين التعليم والاحتياجات الأمر الذي حقق عدم التوازن بين العرض والطلب علي العمالة.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

تحليل وتوصيف الوظائف

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

مفهوم التحليل والتوصيف

➤ يقصد بتوصيف الأعمال كتابة الوصف الكامل للمعلومات التي أفرزها التحليل.

➤ والوصف بمعناه الحديث يقصد به الاحتفاظ بسجلات تضم الأعمال والمهام المطلوبة فيها والخبرة اللازمة لها، وظروف العمل المحيطة بها، ثم الشروط الواجب توافرها بمن يشغلها.

يقصد بتحليل الأعمال تحديد طبيعة كل وظيفة بالمنشأة عن طريق الملاحظة والدراسة أي وصفها وصفا دقيقا مع بيان واف لشروط العمل فيها وطبيعتها.

ماذا نقصد بالعمل ؟

العمل هو "مجموعة من المهام والواجبات والمسؤوليات التي ينظر إليها في مجموعها على أساس تكليف مطلوب من الأفراد العاملين" وبهذا التعريف ينتهي الفرق بين الوظيفة والعمل.

ماذا نقصد بالمركز ؟

المركز هو "عمل يؤديه فرد معين وبالتالي يكون متصلا بهذا الفرد" وقد ينطوي العمل على عدة مراكز لذا يكون العمل ذا صفة غير شخصية.

أسس عملية التحليل والتوصيف

تتمثل هذه الأسس فيما يلي:

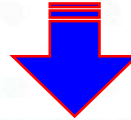
معرفة الأفراد
الذين سيسمح
لهم بإعطاء
البيانات
والمعلومات
المطلوبة.

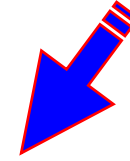
تحديد عدد
الأفراد الذين
سيقومون
بعملية
التحليل.

كما تتوقف نتيجة
نجاح برنامج
التحليل على درجة
نجاح الخبير في
أداء مهمته.

العمل على توعية
المحللين الذين سيقع
عليهم الاختيار في
الحصول على المعلومات
والعاملين الذين ستخضع
أعمالهم للتحليل.

أن يتم توضيح
سبب إجراء
التحليل
والغرض من
استخدامه.





توعية العاملين

وذلك بشرح أهمية التحليل
وضروته بالنسبة لهم.

فتوعية المحليين تعني

المقارنة بين ما
توصلوا إليه من
معلومات عن الأعمال
وما توصل إليه
غيرهم.

أن يعرفوا
لغة الأعمال
ومسمياتها.

توضيح
الهدف من
عملية
التحليل.

أن يركزوا على
تحليل الأعمال.

تدريبهم
علميا وعمليا
وسيكولوجيا.



مجالات تحليل و توصيف الأعمال

أهداف التوصيف:



تحسين بيئة
الوظيفة.

تحسين نظم
العمل.

رسم سياسة
عادلة للأجور.

وضع الأسس السليمة
للنقل والترقية.

وضع برامج
سليمة للتدريب.

اختيار الفرد
المناسب
للوظيفة.

1- تصميم الأعمال

تشمل مضمون العمل ومستواه, أو بمعنى آخر تحديد النطاق العام الذي يشمل كل عمل, أو وضع الحدود حول بداية العمل ونهايته

العوامل التي تلعب دورها (تؤثر) في تصميم العمل

التنسيق بين الأعمال المختلفة كشرط لتصميم العمل أو لتحديد محتوى أى عمل معين.

لا بد أن تؤخذ بالحسبان حاجات الفرد النفسية والاجتماعية.

كما تؤثر مستويات الخبرة والقدرات والمهارات الحالية وأنواع الأفراد المتاحين للعمل على نوع الأعمال التي يمكن تصميمها.

سياسة الدولة تجاه العمل.

نوع التقدم الآلي والتكنولوجي المستخدم.

مبادئ وأسس التنظيم, التخصص.



طرق جمع البيانات المتعلقة بتوصيف الوظائف

- طريقة المقابلة.
- طريقة الاستقصاء.
- طريقة الملاحظة الشخصية.

1- طريقة المقابلة

➤ تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعا وأكثرها دقة لأنها تعتمد على الاجتماع المباشر بشاغل الوظيفة وتوجيه كافة الأسئلة المتعلقة به وبمكونات الوظيفة التي يمارسها.

➤ مما لا شك فيه أن المقابلة تساعد القائم بالتوصيف على الاتصال بالرئيس المباشر لشاغل الوظيفة, وبالتالي استخلاص المعلومات خاصة عن الأداء التي قد تكون غافلة عن شاغل الوظيفة.

مزايا هذه الطريقة

- الحصول على معلومات وبيانات كاملة ودقيقة عن الوظيفة .
- لا تعتمد على وصف شاغل الوظيفة لوظيفته.
- تمكن من التمييز بين البيانات والمعلومات الدقيقة والبيانات غير الضرورية نتيجة للملاحظة المباشرة للقائم بالتوصيف وتوضح كثيرا من الأسئلة.

عيوب هذه الطريقة

- طول الوقت.
- ارتفاع التكلفة.
- عدم استطاعة كثيرين من التعبير عن أفكارهم.

2- طريقة الإستقصاء

تعتمد هذه الطريقة على إعداد نموذج أو قائمة من الأسئلة متعددة الاتجاهات والجوانب التي تتصل مباشرة بالوظائف ومن ثم توزع على كافة أفراد التنظيم للإجابة عليها ومن ثم إعادتها إلى القائمين بالتوصيف حيث يتم مراجعتها وتبويب هذه البيانات تمهيدا لتوصيفها.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

مزايا هذه الطريقة

- سرعة تجميع البيانات.
- لا تحتاج إلى وقت طويل لتوصيفها.
- قلة التكاليف.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

عيوب هذه الطريقة

- صعوبة صياغة قائمة الأسئلة.
- صعوبة توجيه وتبويب البيانات.
- تعرض المجيبين لإخفاء معلومات كثيرة لعدم وضوح الأسئلة أحيانا وخوفهم من نتائج التوصيف.



3- طريقة الملاحظة الشخصية

تعتبر هذه الطريقة مساعدة للطريقتين السابقتين وتستخدم في توصيف الوظائف التي تتسم بالتكرار وتتم عن طريقة ملاحظة القائم بالتوصيف للفرد أثناء قيامه لكافة المهام المتعلقة بوظيفته.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

تقييم الوظائف لتحديد الأجر العادل

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

ما هو تقييم الوظائف ؟

- هو إجراء من شأنه تحديد قيمة وظيفة أو عمل بالنسبة إلي قيمة الوظائف والأعمال الأخرى بنفس المؤسسة.
- لذلك تهدف عملية التقييم إلي تحديد قيمة الوظائف بعضها ببعض وليس تحديد القيمة المطلقة لكل منها.

مزايا وجود نظام للأجور

- استخدام معيار موضوعي وإيجابي لتحديد قيمة الوظيفة والأجر العادل لها.
- إيجاد نظام بسيط للأجور يسهل فهمه علي العاملين.
- تحقيق التوازن بين عناصر هيكل الأجور.
- المساعدة علي استقرار قوة العمل وحفزهم وارتفاع أدائهم.
- تصميم هيكل أجور تنافسي يساعد علي جذب العمالة الماهرة.
- الرقابة علي تكلفة العمل التي تتمثل أهم عناصر تكلفة الانتاج المؤثرة في ربحية المنظمة.

خطوات التقييم

عملية التقييم تمر بالمراحل التالية:

➤ الخطوة الأولى:

❖ دراسة الأعمال في المنشأة عن طريق تحليل الأعمال.

➤ الخطوة الثانية:

❖ تحديد الوظائف والأعمال التي سيتناولها التقييم وتقسيم الأعمال بصورة عامة إلي: وظائف إنتاجية، كتابية، إشرافية، فنية.

➤ الخطوة الثالثة:

❖ اختيار الطريقة التي تستخدم في التقييم.

هيكل الأجور

يثير موضوع هيكل الأجور مسائل عدة أهمها:

- كيف يتم وضع الشرائح أو الدرجات للوظائف.
- كيف يتم وضع هيكل للحوافز.



أولاً: كيف يتم وضع الشرائح أو الدرجات للوظائف؟

اعتادت إدارات الأفراد تجميع الوظائف في شرائح أو درجات للأجر وأن يدفع للوظائف التي تضمها الشريحة الواحدة نفس الأجر أو تتفاوت في هذا الأجر داخل الشريحة الواحدة وتعتبر هذه المهمة جزء من طريقتين مقارنة العناصر أو طريقة النقط.

ثانيا: التفاوت والتمايز في الأجور داخل الشريحة الواحدة

بعد أن يتم وضع نظام الأجر على اساس الشرائح تأتي مرحلة تحديد الأجر للوظائف داخل الشريحة الواحدة ويبين لنا جدول التمويل الحدود الدنيا و العليا لأجر الشريحة.

الدرجات المالية المختلفة

الدرجة	الحدين الأدنى والأعلى للنقاط	الحدين الأدنى والأعلى للأجور
الخامسة	60 – 40	126.64 - 99.24
الرابعة	80 – 60	154.04 – 126.64
الثالثة	100 – 80	181.44 – 154.04
الثانية	120 – 100	208.84 – 181.44
الأول	140 – 120	236.24 – 208.84



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

سياسة الأجور والمرتببات

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

➤ ترجع أهمية الأجر للفرد لانعكاسة على عدة ظواهر تأتي في مقدمتها ما يلي:

- ❖ المركز الاجتماعي للفرد.
- ❖ مستوى الحياة المادية للفرد.
- ❖ الشعور بالأمن الاقتصادي.



➤ ينبغي أن يكون هناك توازن بين قيمة ما تحصل عليه المنظمة من قوة عمل الأفراد مع ما يتحمله كل فرد في نظير تلك القوة بشكل أجر أو مرتب، وبالتالي فإن هيكل الأجر لابد أن يحقق ما يلي:

- ❖ ضمان العدالة النسبية بين الأفراد.
- ❖ تحقيق مستوي مرتفع من الكفاءة في الأداء التنظيمي.

تحقيق التوازن للأجور داخل وخارج المنظمة

يتوجب علي إدارة الأفراد الأخذ في الاعتبار تحقيق نوعين من التوازن لفئات ومستويات الأجور هما:

التوازن مع خارج المنظمة

هنا تبدأ إدارة الأفراد في جمع البيانات عن الفئات أو المستوي الذي تدفعه المنظمات المماثلة في الخارج وذلك في البيئة التي تقع فيها المنظمة وفي نفس الصناعة.

التوازن داخل المنظمة

هنا تتولى إدارة الأفراد تحديد الوظائف ثم تحليلها وتقسيمها إلي فئات ودرجات وتقييمها لوضعها في درجات مالية داخل الهيكل العام للمنظمة.

الاعتبارات الواجب مراعاتها عند تحديد مدي معدلات الأجور

تتمثل هذه الاعتبارات في الآتي:

- تكاليف المعيشة.
- القوة الشرائية.
- الإنتاجية.
- عرض العمل وقدرة المنظمة على الدفع.
- الأجور السائدة.
- ضغوط الاتحادات العمالية.
- زيادة الكفاءة والعمل الإضافي والعطلات.
- العوامل الاجتماعية والسيكولوجية.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

طرق دفع الأجر

➤ هناك نظامان لدفع الأجر هما:

❖ نظام الأجر الزمني.

❖ نظام الأجر بالإنتاج.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

طرق دفع الأجور

هناك نظامان لدفع الأجور هما:

نظام الأجر بالإنتاج

- بموجب هذا النظام يتوقف أجر الفرد علي إنتاجيته.
- هو نظام يتبع عندما:
 - ❖ الأعمال يمكن قياس إنتاجها كما .
 - ❖ عندما يكون الإنتاج خاضعا لمواصفات محددة.
- لهذا النظام أسلوبان:

تحديد الأجر علي أساس
الإنتاج الجماعي.

تحديد الأجر علي
أساس الإنتاج الفردي.

نظام الأجر الزمني

- هنا يتم دفع الأجر عن وحدة زمنية معينة يقضيها الفرد في العمل دون النظر لكمية الإنتاج.
- هو نظام يتبع عندما:
 - ❖ يصعب التعبير الكمي عن العمل.
 - ❖ حينما تكون سرعة الإنتاج مرتبطة بسرعة الألة ذاتها.
- النقابات تؤيد هذا النظام.
- عيوبه: لا يشجع الإبداع والابتكار ولا يمثل حافزا لزيادة الإنتاج.



الشروط الواجب توافرها لنجاح نظام الأجور

- أن يتم تحديد معدلات الأداء النمطية علي أساس علمي وموضوعي.
- تطبيق قاعدة الأجر علي الإنتاج الجيد عند تطبيق سياسة الأجور الأخرى والتي علي أساسها تحديد أجر أساسي للوظيفة كحد أدني وأقصى ويكون صرفه زمنيا.
- تطبيق سياسة الأجر علي الإنتاج الجيد عند تطبيق سياسة الأجر بالإنتاج.
- أن ترتبط الزيادات في الأجر بناء علي قياس النتائج الفعلية وفي ضوء مستوى كفاية أداء العامل.
- توفير الجو المناسب لتطبيق نظام الأجور المقترح.
- أن تستخدم الأجور كحافز مادي علي زيادة الإنتاج وتشجيع العاملين علي رفع كفايتهم.
- أن تتكامل سياسة الأجور مع سياسة تخطيط القوي العاملة وتساعد علي تحقيق أهدافها.
- ربط الأجر بالعمل بما يحقق العدالة وتكافؤ الفرص حيث يتساوى الأجر مع تساوي الأعمال وعبء العمل.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

الاختيار والتعيين

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

مفهوم وظيفة الاختيار

وظيفة الاختيار هي العملية التي بمقتضاها تستطيع ادارة الأفراد ان تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيته لأداء هذه الوظيفة.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

ما ينطوي عليه مفهوم وظيفة الاختيار

ينطوي مفهوم وظيفة الاختيار على تحقيق التوازن والتوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من ناحية وبين سمات ومؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة وفقا لما هو منصوص عليه في توصيف كل وظيفة من ناحية ثانية.

متى تبدأ عملية الاختيار؟

تبدأ عملية الاختيار فور الانتهاء من التحديد الكمي والنوعي لكافة الموارد البشرية اللازمة للمنظمة الناتج عن عملية تخطيط الموارد البشرية ومن ثم عبر توصيف كامل لكافة الوظائف المطلوبة.



ما هي الآثار المترتبة على الخطأ في عملية الاختيار؟

➤ لا شك في أن هناك تكاليف تتحملها المنظمة في حالة الخطأ في الاختيار ويمكن ابراز بعض هذه التكاليف فيما يلي:

- ❖ تكاليف التعيين.
- ❖ تكاليف التدريب.
- ❖ الأجر الذي يحصل عليه الفرد الجديد يفوق ما يقدمه من إنتاج.
- ❖ ارتفاع معدلات الحوادث بالنسبة للموظف الجديد.
- ❖ فقدان الانتاج في الفترة ما بين فصل وتعيين العمال.
- ❖ عدم استخدام معدات الانتاج بالكامل خلال فترتي التعيين والتدريب.
- ❖ ارتفاع معدلات الضياع والفاقد في حالة الفرد الجديد.
- ❖ دفع اجور إضافية في حالة زيادة حالات الفصل.
- ❖ تكلفة البحث عن فرد بديل واختياره وتدريبه.
- ❖ تكلفة انهاء خدمة الفرد.

مصادر الموارد البشرية

تنحصر مصادر الموارد البشرية بعد تحديدها كما ونوعا بمصدرين اساسيين:

الاختيار من خارج المنظمة او ما يعرف بالمصادر الخارجية.

الاختيار من داخل المنظمة او ما يعرف بالمصادر الداخلية.

1- الاختيار من داخل المنظمة

يتم الاختيار من داخل المنظمة عن طريق سياسة الترقية المتبعة في المنظمة.

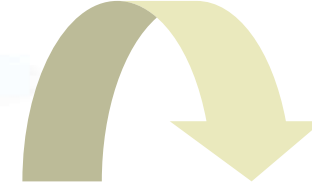


مزايا وعيوب الاختيار من داخل المنظمة



العيوب

- الغيرة بين المرؤوسين الذين لم يتم ترقيتهم.
- حرمان المنظمة من الاستفادة من افكار وأراء جديدة التي قد تتوفر من المصادر الخارجية.
- سيطرة مكونات الوظيفة السابقة على الوظيفة الحالية.
- احتكار المناصب الأمامية قد يحرم المنظمة من مزايا المنافسة بين سوق العمل والمنظمة.



المزايا

- رفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالأمان على مستقبلهم في المنظمة.
- الاستفادة من كافة الكفاءات المتوفرة داخل المنظمة.
- امام الأفراد بكافة ظروف المنظمة.
- التعاون والتنسيق مع كافة افراد التنظيم.
- خلق سمعة ممتازة للمنظمة.
- تمكن المنظمة من امتصاص مقاومة التغيير في سياسة الاختيار والترقية.



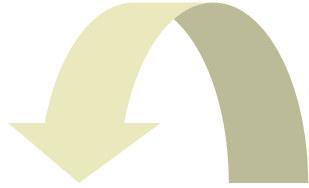
2- الاختيار من خارج المنظمة

تلجأ المنظمة الى الاختيار من الخارج طالما هناك خلاف في التوازن بين الكفاءة الداخلية والخارجية ويصبح للمنظمة الحرية الكاملة في توفير الافراد الاكفاء لشغل المناصب الأساسية من المصادر الخارجية المناسبة.



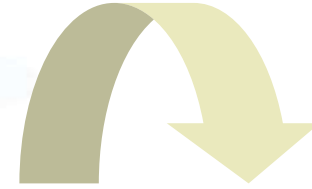


مزايا وعيوب الاختيار من خارج المنظمة



العيوب

- انخفاض الروح المعنوية لأفراد التنظيم.
- النظرة الى الفرد الجديد الاتي من خارج المنظمة على انه دخيل.
- ظهور نوع من المقاومة للفرد الجديد.



المزايا

- ضخ دم جديد للتنظيم يزيد من ديناميكية في الاتجاه الصحيح.
- المنظمات الكبيرة خاصة في قطاعات الصناعة المتطورة تلجأ الى المصادر الخارجية نظرا للقوة المنافسة لجذب الافراد المميزين القادرين على تأمين قوة الدفع المميزة والمطلوبة.

مراحل عملية الاختيار

➤ تختلف مراحل عملية الاختيار من منظمة لأخرى ومن وظيفة لأخرى, إلا انه عادة تتكون مراحل الاختيار من:

- ❖ الإعلان عن الوظائف.
- ❖ المقابلة المبدئية للمتقدمين.
- ❖ استيفاء طلب الاستخدام.
- ❖ الاختبارات.
- ❖ المقابلة الشخصية.
- ❖ التقصي عن طالبي الوظائف.
- ❖ الاختبارات الطبية.
- ❖ اصدار قرارات التعيين.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

➤ وسوف نركز في هذا الاطار على مرحلتين اساسيتين تعتبران جوهر عملية الاختيار وهما:
❖ الاختبارات.
❖ المقابلات الشخصية.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

1- الاختبارات

بعد ان تتأكد إدارة الأفراد من استيفاء الفرد المتقدم للوظيفة للشروط العامة يكون بذلك على استعداد لإجراء مجموعة من الاختبارات.

أهداف الاختبارات

تهدف هذه الاختبارات الى ما يلي:

تقدير نجاح الفرد في اداء الوظيفة.
التنبؤ بقدراته وإمكانياته المستقبلية لشغل وظائف اخرى ذات مستوى أعلى.



أنواع الاختبارات

- اختبار القدرات.
- اختبار الذكاء.
- اختبار الأداء.
- اختبار الميول والاتجاهات.
- اختبارات الدقة.

تقييم الاختبارات

بالرغم من أهمية الاختبارات المستخدمة في عملية تقييم الافراد إلا انها ليست وسيلة سهلة وقد لا تؤدي في بعض الاحيان الهدف المطلوب منها, لذا عند استخدام الاختبارات كوسيلة للتقييم هناك اعتبارات يجب مراعاتها.

الاعتبارات التي يجب مراعاتها في الاختبارات

- اعتبار الاختبارات مكتملة لو سائل الاختيار الأخرى وليست بديلاً لها.
- استخدام عدد قليل من الاختبارات واعتبارها صحيحة في الاختيار لوظيفة معينة.
- إذا لم تثبت صحة الاختبار لوظائف متشابهة فيجب ألا يكون محددًا للاختيار لهذه الوظائف دون اختباره والتأكد من صلاحيته.
- الاختبار يوضح مقدرة الشخص على أداء عمل معين ولكنه لا يوضح ما سيفعله الشخص فعلاً بعد اختياره.
- يجب أن تعطي الاختبارات في ظروف موحدة.
- يجب أن يشرف على الاختبارات شخص مدرب ويجب أن يتم توزيع الاختبارات بمنتهى الحرص.

2- المقابلة الشخصية

➤ الغرض من المقابلة الشخصية:

❖ هو معرفة الأفراد الذين يعتقد انهم صالحون للعمل في المنظمة ويعتبر البعض المقابلة الشخصية وسيلة لتحسين العلاقات العامة بإعطاء فكرة حسنة للمتقدمين عن ظروف وأحوال العمل والعلاقات داخل المنظمة.

الامور التي يجب توافرها في القائمين بالمقابلة

- الامام بالوظائف ومتطلباتها.
- لديهم القدرة للحصول على ثقة المتقدم وتحاشي الاسئلة التي قد يعتبرها الفرد تافهة او اساسا لاتخاذ قرار في غير صالحه.
- ان يكون في مقدورهم التأثير على المتقدم بإظهار اهتمامهم به وعنايتهم التامة بكل ما يقول.
- أن يتغلبوا على تردد المتقدم في الكلام أو مناقشة خبرته السابقة في العمل.
- ان يعرفوا الحد الذي حصلوا عنده على ما يلزمهم من معلومات وكذلك طريقة انهاء المقابلة.
- البعد عن التحيز في حكمهم أو الحكم بالمظاهر الخارجية أو الانطباعات العامة والتي قد تؤدي الى اصدار قرار غير سليم.

من الذي يقوم بالمقابلة؟

➤ قد يقوم بالمقابلة الشخصية بعض الافراد العاملين بالمنظمة ويكون الهدف من ذلك ما يلي:

❖ الحكم الجماعي على المتقدم.

❖ اختبار وإعادة اختبار المتقدم في النواحي التي تبدو ذات اهمية.

❖ تعريف المتقدم بالأعضاء البارزين في المنظمة.

➤ وقد تتبع سياسة اخرى وذلك بأنه تتم عدة مقابلات متتالية مع عدة افراد على انفراد ثم يجتمع المقابلون لتقييم الشخص المتقدم ومقارنة ما توصلوا اليه في حكمهم عليه.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

التدريب

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

مفهوم التدريب

هو مخطط يهدف لتنمية وتطوير قدرات (معارف ومهارات)، أفكار، وقيم واتجاهات وسلوكيات الأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذواتهم من خلال تحقيق مزيج أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

أهمية التدريب

- ترجع أهمية التدريب للأفراد للأسباب التالية:
- ❖ احتياج الأفراد فور التحاقهم بالعمل لجرعات تدريب لتمكنهم من القيام بالأعباء الوظيفية.
 - ❖ لمواجهة تغيرات الوظائف وانتقال الأفراد بين الوظائف.
 - ❖ لمسايرة التطور التكنولوجي.
 - ❖ لتلبية حاجة الصناعات الجديدة التي تنشأ.

أهداف التدريب

➤ يهدف التدريب الي:

- ❖ رفع الكفاءة الإنتاجية وذلك بزيادة مهارة العاملين.
- ❖ زيادة الشعور بالانتماء لان نجاح العامل في عمله يجعله أكثر ارتباطا بهذا العمل.
- ❖ خفض معدل دوران العمل.
- ❖ رفع الروح المعنوية في المشروع.
- ❖ تحسين مستوي الجودة.
- ❖ تقليل معدل الحوادث الصناعية.
- ❖ القضاء علي شكاوى العملاء.
- ❖ زيادة فرص الترقى.
- ❖ توسيع نطاق الإشراف.

تحديد الاحتياجات التدريبية

الاحتياجات التدريبية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي من المواقف.

وقد تكون هذه الاحتياجات احد الأنواع التالية

- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف التي لدي بعض الأفراد أو جميعهم وذلك فيما يتعلق بمجالات العمل أو أهدافه أو سياسات المؤسسة أو الظروف المحيطة.
- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات لدي بعض الأفراد أو جميعهم وذلك فيما يتعلق بأساليب العمل وطرق الأداء في عدد محدد من الوظائف.
- احتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير سلوك بعض الأفراد أو الجماعات.

تحليل الوظائف

أي تحديد وتحليل الأعمال والوظائف التي يتعلق التدريب بها أو ببعض جوانبها.

تحليل الأفراد

أي تحديد الأفراد الذين تبدو الحاجة إلي تدريبهم لهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية أو المستقبلية.

مقومات نجاح البرامج التدريبية

➤ **يتطلب نجاح البرامج التدريبية مراعاة المقومات التالية:**

- ❖ رغبة الأفراد المشتركين في برنامج التدريب في التغيير.
- ❖ أن يكون هدف البرنامج معالجة المشاكل التي يواجهها المتدربون وان يكون مناسباً لاحتياجاتهم في العمل.
- ❖ مساعدة المتدربين علي التحليل لحل المشكلات التي يتناولها برنامج التدريب.
- ❖ أن يشجع برنامج التدريب علي إبداء الآراء بصراحة.
- ❖ أن يكون برنامج التدريب مرناً.

برامج تدريب الموارد البشرية

➤ يمكن تحديد هذه البرامج فيما يلي:

- ❖ برامج التدريب في مكان العمل وتكون عن طريق الرئيس المباشر، من أكثر الأنواع شيوعا وتطبيقا نظرا لسهولة وانخفاض تكلفته.
- ❖ التدريب للترقية.



➤ **التدريب العلاجي:** وتلجأ الإدارة إليه في الحالات التالية:

- ❖ انخفاض أداء الفرد.
- ❖ إهمال الفرد للطرق السليمة للعمل.
- ❖ إدخال المنظمة طرق ووسائل تكنولوجية حديثة.

➤ **التدريب التوجيهي:**

- ❖ يستخدم هذا النوع خاصة بالنسبة للأفراد الجدد في المنظمة.
- ❖ التدريب خارج مكان العمل في مراكز التدريب المتخصصة أو في مراكز التدريب الخاصة بالجامعات أو الفنادق.

برامج تدريب الإدارة

➤ يمكن لإدارة الأفراد أن تستخدم عدة طرق للتنمية والإعداد لممارسة الوظائف الإدارية منها:

- ❖ تعيين الفرد كنائب للمدير.
- ❖ نقل الفرد بين عدة وظائف.
- ❖ تفويض الفرد لمهام ذات طابع خاص.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

تَمَكِينُ الْمُوظَّفِين

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أولاً: مفهوم التمكين لغة واصطلاحاً

المصطلح	المعنى اللغوي
مكّنه	جعلته قادراً على فعل شيء معين.
استمكن	صار أكثر قدرة.
مُتمكن	مثقف.
تمكين	إعطاء الفرد القدرة على التصرف لانجاز الأعمال المكلف بها للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها.
مكين	صاحب المكانة العالية ونافذ القول.
مكناه	ثبته وقويناً مركزه.
مكنا له	مكناه أن يتصرف كما يشاء وان يسلك أي طريق يوصله إلى تحقيق مراده (هدفه).

2- اصطلاحاً: وردت عدة تعاريف للتمكين أوجزها كما يأتي:

- **التمكين:** هو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات من خلال تدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية في العمل من خلال التعرف على العوامل السلبية التي تزيد من شعوره بانعدام الثقة ومحاولة تلافيتها.
- **التمكين:** هو عملية توزيع وتقسيم السلطة على العاملين بالمنظمة.
- **التمكين:** هو الاشتراك الكامل لكل من الرؤساء والمرووسين في اتخاذ القرارات.

أهداف التمكين يحقق تمكين العاملين الأهداف الآتية:

- التغلب على عدم الرضا الوظيفي للفرد.
- خفض تكلفة الغياب.
- دوران العمل.
- زيادة جودة الأداء.
- التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع.
- يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- يساعد العاملين على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال.
- يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

أنواع التمكين

تقسم عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي:

▶ التمكين الظاهري:

❖ ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.





➤ التمكين السلوكي:

❖ ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

➤ تمكين العمل المتعلق بالنتائج:

❖ ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

عناصر القوة في تمكين الموظف

➤ هناك مجموعة من العناصر التي يمكن أن تعتبر جوانب قوة تمكن الموظف من أداء عمله بشكل أفضل هي:

- ❖ الصلاحية.
- ❖ المسؤولية.
- ❖ المعرفة.
- ❖ المظهر.
- ❖ التكنولوجيا.
- ❖ العلاقات.
- ❖ المال.
- ❖ السمة الشخصية.



أسباب الاهتمام بتمكين العاملين

- زيادة الاهتمام بالتدريب والتنمية المستمرة.
- إن العاملين هم القادرون على حل مشكلاتهم.
- يصبح العاملون أكثر التزاما عندما يشاركون في صناعة القرار.
- المشاركة تزيد من دافعية العاملين وحماسهم وشعورهم بالرضا.
- حيث يشعرون بإشباع حاجاتهم للأمن واحترام النفس واثبات الذات المشاركة تؤدي إلى زيادة وحدة المنظمة ودرجة تماسكها.

ويقسم البعض الآخر من المهتمين في مجال الإدارة أبعاد التمكين إلى قسمين هما:

➤ من وجهة النظر الإدارية:

- ❖ **بُعد مهاري:** يتمثل في إكساب العاملين مهارات العمل الجماع من خلال التدريب.
- ❖ **بُعد إداري:** إعطاء حرية اتخاذ القرارات لكل أعضاء المنظمة.

➤ من وجهة النظر الإدراكية:

- ❖ **حرية الاختيار:** تتعلق باختيار الفرد لطريقة تنفيذ مهام عمله.
- ❖ **الفعالية الذاتية:** تتعلق بقدرة الفرد على انجاز مهام عمله بنجاح.
- ❖ **معنى العمل:** تتعلق بإدراك الفرد لمعنى العمل وقيمه بالنسبة له وللآخرين وللمنظمة.
- ❖ **التأثير:** تتعلق باعتقاد الفردان له تأثير على القرارات والسياسات التي يتم اتخاذها والمتعلقة بعمله.



تطبيق التمكين

➤ أولاً: تمكين الموظفين المتميزين:

❖ قد يتبادر إلى ذهن أي مدير أسئلة عديدة منها لماذا يتم التركيز على تمكين الموظفين المتميزين دون غيرهم من اقرانهم وللإجابة على هذا التساؤل يسرني أن أدرج أهم الأسباب الداعية إلى تمكين الموظفين المتميزين:

- القدرة على التعامل مع عالم يتصف بالتقلب، وارتفاع حالات عدم التأكد والمخاطرة .
- المرونة والقدرة على التخلص من الأساليب النمطية إلى أساليب غير جامدة لمواكبة ظروف البيئتين العامة والخاصة.
- التحرر من أسر الخبرات السابقة، وحصر المورد البشري الكفاء الفاعل في نطاق ضيق لا يتجاوز حدود وظيفته.
- استثمار الطاقات الذهنية ورأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية للموظفين لتحسين إنتاجية المنظمة.
- الطموح والتطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار ، وعدم الركون إلى ما حققه الفرد من نجاحات سابقة.
- اكتشاف القدرات القيادية بتحميلهم مسؤوليات ومنحهم صلاحيات ودرجة من الاستقلالية.

ولنسأل أنفسنا السؤال الآتي: مَنْ هو الموظف الذي يستحق التمكين؟

للإجابة على هذا السؤال أرى أن الموظف الذي يستحق التمكين هو الموظف الذي يجب أن يتصف بالمواصفات الآتية:

الرغبة في الإنجاز.	الأمانة
الحرص على تحقيق الذات.	القوة
الاقتناع بفكر الجودة.	الصدق
تحمل المخاطر.	الاستقامة
الحرص على مصالح المنظمة.	العلم
أن يكون صاحب تفكير ورأي مستقل.	الحماس



- يتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الحديثة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته، بتوظيفها في مجالات العمل المناسبة له، واعتباره شريكا في العمل وليس مجرد أجير، ويتحقق ذلك بما يلي:
- ❖ الاهتمام بتفعيل الإنسان وقدراته الذهنية، وإمكانياته في التفكير والإبداع والابتكار والمشاركة في حل المشكلات وتحمل المسؤوليات.
 - ❖ تمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات التي تخول له اتخاذ القرارات التي تسهم في إتقان الأداء وتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة تنمية العمل الجماعي، والعمل بروح الفريق الواحد.

يحقق تمكين العاملين الفوائد العديدة منها:

➤ **بالنسبة للمنظمة:**

- ❖ يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين.
- ❖ تطوير قدراتهم الإبداعية.
- ❖ إتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية.
- ❖ وضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى.
- ❖ رسم الخطط طويلة الأجل.



➤ بالنسبة للإدارات والأقسام (الفرق):

- ❖ تصبح الإدارة أكثر حماساً ونجاحاً.
- ❖ تتمكن من تحسين استخدام وتوظيف الموارد والأفراد.
- ❖ تستفيد من مجالات قوة كل فرد.

➤ بالنسبة للعاملين:

- ❖ تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين ومن بينها زيادة التزامهم وتعهدهم بمسئوليات جديدة.
- ❖ يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الابتكارية.
- ❖ يمنحهم الطاقة والمقدرة على العمل باستمرار.

معوقات التمكين

➤ يمكن تشخيص معوقات التمكين للعاملين بالنقاط الآتية:

- ❖ الخوف من فقد السلطة أو نفوذ المديرين.
- ❖ الخوف من تحمل المسؤولية واتخاذ القرار من المرؤوسين خوفا من إظهار قدراتهم الحقيقية الضعيفة أمام الإدارة.
- ❖ سيادة البيروقراطية.
- ❖ حدوث اندماج تنظيمي يقف عقبة في نجاح تمكين العاملين.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

المفاتيح الخمسة لخلق الولاء لدى العاملين

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



المفتاح الأول: الاستحواذ على القلوب

➤ الاستراتيجية الأولى: تفجير طاقة الموظف، وذلك عندما تتكون لديه رؤية واضحة ومحددة عن هدف الشركة.

➤ الاستراتيجية الثانية: المساهمة في استقرار العائلة، وذلك من خلال تكوين برامج عائلية وأنشطة اجتماعية وتمليك المساكن وغيرها، فكل ذلك ينعكس إيجابياً على ولاء الموظف.

13% هي نسبة التذكر عند الاستماع (قل لي فسوف أنسى) بينما تبلغ 75% عند الاستماع والرؤية (ارني ولعلي أتذكر) ثم ترتفع لتصبح 95% عند الاستماع والرؤية والممارسة (أشركني فسوف أفهم)



المفتاح الثاني: التلاحم والاندماج

➤ أهم علامات التلاحم:

- أن يتكلم الموظف بدون خوف ، وليس المقصود أن يعارض دائماً أو يوافق دائماً بل المقصود تشجيع الحوار للتوصل إلى أفكار جديدة فالموظف الذي يوافق رئيسه دائماً يعني أن أحدهما لا داعي له.
- أما حجر الزاوية فهو الموظف صعب الإرضاء وهو النوع الذي لا بد من الاستفادة منه، ويمكن تحقيق ذلك بتوضيح الهدف، ومنحه الصلاحيات الكافية ليؤدي المطلوب منه بحرية كاملة.
- أن يكون على دراية بما يدور في الأقسام الأخرى بسبب اتباع سياسة الإدارة على المكشوف وانتهاج مبدأ التبادل الحر للمعلومات.
- أن يكون الانكباب على العمل حياً فيه وليس خوفاً من العقوبات.
- تفهم الشركة احتياجات الموظفين (فترات الامتحانات - المرض ..إلخ) وكذلك تفهم الموظف ظروف العمل (ميزانية- أزمة ..إلخ).



➤ كيف نوجد الالتحام؟

❖ أهم أسباب التلاحم هو:

- الاستماع إلى النبض الداخلي للشركة عن طريق الإصغاء للموظف.
- أوضحت إحدى الدراسات التي أجريت على 300 قائد ناجح أن أهم صفات النجاح هي حسن الاستماع.
- الاتصال المزدوج عن طريق تفعيل آراء الموظف.
- وطرح هذا التساؤل: ماذا لو كنت مكاني؟؟



المفتاح الثالث: الشراكة والملكية

➤ بتعزيز شعور المشاركة بين الموظف والشركة ولكن كيف نرفع شعور المشاركة؟؟
❖ الاستراتيجية الأولى:

- إسقاط الحواجز المعنوية بين الإدارة والموظف، لأن المشاركة ليست مادية فقط بل هي معنوية أيضاً، وكثيراً ما نلاحظ صنفاً من المدراء الذين يتكبرون على موظفيهم ويسعون إلى تحقيق أهداف وهمية كفرض الهيبة تحت شعارات زائفة مثل (التخصص - المراجعة - دقة التنفيذ).
- فكيف تنتظر الشركة من موظفيها العطاء المخلص وهي تقسمهم إلى فئات وطبقات وتقيم سلسلة من الحواجز الوهمية؟ فالشعور بالطبقية عدو الولاء.

- ❖ الاستراتيجية الثانية: نشر الأسرار، أي اتباع مبدأ الإدارة على المكشوف، فكلما زادت دراية الموظفين بوضع الشركة زاد شعورهم بالمشاركة في جني الأرباح أو تكبد الخسائر، بل ستتفتق أذهانهم عن أساليب مبتكرة لتعظيم استثمار المواهب والوقت بطرق لا تخطر على بال صاحب المال نفسه.
- ❖ الاستراتيجية الثالثة: معاً في السراء والضراء أي تطبيق مبدأ (أعطني أعطيك) فلا يصح أن يشتد الحزام على الموظفين وقت الضراء ثم يتم نسيانهم وقت السراء.

المفتاح الرابع: إذكاء نزعة التعلم

➤ الاستراتيجية الأولى: منح الموظف الأمن الوظيفي وليس الوظيفة الآمنة، أي بتوفير المستقبل الآمن له عن طريق مجموعة مهارات يتعلمها، وبذلك يمكنه العمل في أقسام أخرى في حال إلغاء وظيفته بل يمكنه العمل في شركة أخرى نظراً لما يمتلكه من مهارات.

➤ الاستراتيجية الثانية: التعليم المستمر، وذلك باتباع مبدأ التدوير الوظيفي لكي لا يتسرب الملل إلى الموظف، ولكي تتمكن الشركة من تطوير نفسها من خلال تطوير أفرادها (يمر علي جميع أقسام إدارة الرواتب).



المفتاح الخامس: التمكين وتحرير الفعل

- الاستراتيجية الذهبية لتحرير الفعل.
- إنها كفالة حرية الخطأ للجميع، أي لا يكون العقاب على الخطأ بل يكون على عدم المحاولة وعلى تكرار الخطأ (التعلم من الأخطاء).
- وبذلك فإن الإدارة تمنح الموظفين حرية التجريب، وعندها يتحول الالتزام إلى تفاني وولاء.
- إن الطرق المثلى لقتل الأفكار يكون باستخدام الجمل التالية:
 - ❖ النجاح ليس مؤكداً.
 - ❖ الفكرة غريبة.
 - ❖ جربت ولم تنجح.
 - ❖ لا يوجد ميزانية.



ظاهرة الخوف بين الموظفين

➤ الآثار السلبية لهذه الظاهرة:

- ❖ عدم الولاء.
- ❖ فقدان الثقة.
- ❖ أمراض عضوية.
- ❖ أمراض نفسية.
- ❖ ضعف الجودة.
- ❖ إخفاء الأخطاء.
- ❖ انعدام الأفكار.

➤ أسباب ظهور الخوف في المؤسسة:

- ❖ سياسة الباب المغلق.
- ❖ عدم العدالة.
- ❖ سلوك المدير.
- ❖ الرد السلبي على طالب العدالة.
- ❖ التربية الخطأ.
- ❖ الإدارة المزاجية.
- ❖ عدم الاستقرار.



➤ الاستراتيجيات للقضاء على ظاهرة الخوف:

- ❖ بناء علاقات جديدة.
- ❖ الاعتراف بوجود الخوف ووضع خطة للقضاء عليه.
- ❖ فحص السلوك والعلاقات وتوجيهها بما يخدم الأهداف.
- ❖ البحث عن النقد وتشجيعه.
- ❖ تجنب السلوكيات الغامضة.
- ❖ مناقشة كل الموضوعات بصدق ورحب ورغبة صادقة وثقة متبادلة.
- ❖ المشاركة في اتخاذ القرار.
- ❖ مواجهة أسباب التفكير السلبي.
- ❖ تدعيم ثقة الأفراد في المؤسسة.
- ❖ وجود التحدي في العمل (مسابقات بين العاملين).



المزايا العشر التي تهتم الموظف

- العمل مع مدير كفاء.
- تلقى التشجيع على اتخاذ القرارات.
- رؤية النتائج النهائية للعمل.
- التكليف بعمل ممتع.
- الإصغاء عند اقتراح فكرة لتطوير العمل.
- العلم بما يحدث في الشركة.
- تقدير الاقتراحات للجهود المثمرة.
- المكافآت المادية والمعنوية لأداء المهام بإتقان.
- فرص التدريب لتطوير المهارات وتحسين الأداء.
- وجود التحدي في العمل.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

نظام تقييم الاداء

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



مفهوم تقييم الأداء

المقصود بتقييم الأداء هو مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تقلل من الانحرافات او تمنع حدوثها.

محددات الاداء

➤ الاداء ما هو الا نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددات ثلاث رئيسية هي:

- ❖ الدافعية الفردية.
- ❖ مناخ أو بيئة العمل.
- ❖ أن تتوافر لدي الفرد القدرة علي أداء العمل المحدد له.

مراحل عملية تقييم الاداء

- تحديد معايير الانجاز.
- إبلاغ المعايير والتوقعات إلي المرؤوسين.
- قياس الانجاز الفعلي للفرد.
- مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير.
- مناقشة نتائج عملية التقييم مع المرؤوسين.
- القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا كان هناك ضرورة لذلك.

تقييم الاداء والإدارة بالأهداف

تهتم الطرق السابقة بتقييم أداء العاملين في فترات سابقة، أما الإدارة بالأهداف فهي تتجه إلى الاهتمام بالأداء المستقبلي إلى جانب الأداء في الماضي، ويتم ذلك من خلال مشاركة كل من الرئيس والمرءوس في تحديد الأهداف والواجبات التي سيقوم بها المرءوس لتحقيقها، وقيام المرءوس بالتقييم الذاتي لنفسه في ضوء ما أنجزه خلال فترة زمنية معينة والتعرف على نواحي القصور وكيفية مواجهتها تمهيدا للاتفاق مع الرئيس على برنامج جديد يتضمن أهدافا أخرى وواجبات محددة لفترة أخرى مقبلة.



مزايا اسلوب تقييم الاداء والإدارة بالأهداف

- الاهتمام بالأداء المستقبلي للفرد.
- تنمية قدرة الفرد علي تحديد أهدافه والأساليب اللازمة لتحقيقها.
- تنمية قدرات الفرد فيما يتعلق بالتقييم الذاتي.
- التركيز علي انجازات الفرد وليس سماته الشخصية.



اهم المقومات الأساسية للإدارة بالأهداف وبصفة خاصة في مجال تقييم الأداء

- المشاركة الجماعية بين المشرف والمرءوس في وضع المهام الأساسية ومجالات مسئولية عمل الفرد منه.
- يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسة.
- موافقة المشرف والمرءوس علي معايير القياس وتقييم الأداء.
- يتم لقاء دوري بين الرئيس والمرءوس لتقييم مدي تحقيقه الأهداف السابق تحديدها.
- يلعب المشرف دورا إيجابيا في مساعدة مرءوسيه فيزداد دوره في مساعدة الشخص علي تحقيق الأهداف.
- تركز عملية التقييم علي الإنجازات المحققة لا علي السمات والمميزات الشخصية.

عيوب طريقة تقييم الأداء والإدارة بالأهداف

- صعوبة قيادة وتوجيه المشرف مرءوسيه وفقا لطابع المشاركة والتعاون في العمل.
- محاولة المرءوس وضع الأهداف السهلة التحقيق حتي يظهر بمظهر حسن عند مقابلته المشرف بخصوص تقييم الإنجازات المحققة.
- قد يعطي أوزانا كبيرة للأهداف الكمية مثل الأرباح والتكاليف.. الخ وانخفاض درجة الاهتمام بالأهداف النوعية الأخرى المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، التدريب، الخدمات الصحية.. الخ.
- عدم توجيه المشرف الاهتمام الملائم لتقدير الإمكانيات المحتملة للترقية لوظائف أخرى جديدة ومختلفة وذلك للتركيز علي العناصر الموضوعية للأداء في الوظيفة الحالية.

اهداف مقابلات تقييم الأداء

- تعريف المرءوسين بالمستوي الذين هم عليه.
- الاعتراف بالأداء الجيد.
- تبصرهم باتجاهات التحسين في أدائهم.
- تطوير قدراتهم في أداء وظائفهم الحالية.
- تطوير قدراتهم واعدادهم للوظائف المستقبلية.
- تعريف كل منهم بمستوي أدائه بالنسبة لمستوي الأداء العام.
- تنبيهه أو تحذير بعض العاملين بضرورة تحسين أدائهم.



مشاكل تقييم كفاءة العاملين

➤ تأثير الحالة.

➤ الميل للتساهل أو التشدد.

➤ الاتجاه للوسط في التقدير.

➤ التحيز.

➤ التأثيرات التنظيمية.



مقومات فاعلية نظام تقويم الاداء

- موضوعية المعايير.
- أن تكون المعايير واضحة ومفهومة.
- تستند المعايير الموضوعية علي دراسة لطبيعة العمل.
- يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون علي استخدام طريقة التقييم والنماذج المتبعة في التقييم.
- يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق والمخطط والمراقب علي إجراءات التقييم.
- يفضل أن تكون نتائج التقييم علانية.
- يجب أن يمنح العاملون الحق في التظلم من نتيجة التقييم.
- مكافأة الرؤساء الذين يجيدون عملية التقييم.
- اشترك أكثر من مستوي رئاسي في التقييم.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

قواعد الابتكار والتجديد وتحطيم حواجز التقليد

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أليس في الإمكان أبداع مما كان؟

في كل لحظة يكون العالم في أفضل حالاته دون نقص أو زيادة. فهكذا تستقر الأحوال والأسعار والمبيعات والإيرادات والنجاحات. وهكذا يبدأ الناس في بناء السدود وترسيم الحدود حول ما حققوه من نجاحات وما كسبوه من انتصارات، كي لا تكون عرضة للتهديد من كل وافد جديد. وبهذا لا يتبقى أمام الوافدين الجدد من سبيل للنجاح إلا باختراق الحواجز وتخطي السدود وإعادة ترسيم الحدود.

بذلك يكون الابتكار اختيار حياة أو موت!!

الابتكار الذي نتحدث عنه هنا هو الابتكار الحقيقي. الابتكار الذي يقوم به مديرو الشركات الإبتكارية مثل "ماكنتوش" و "مايكروسوفت" و "جيليت" و "أمازون كوم" و "لوكهيد" و "إنتل" .. وغيرها. وسؤالنا هو: كيف يقوم هؤلاء بطرح السلع و الخدمات الجديدة التي تغزو الأسواق كل يوم؟

العلم المجهول

العلم هو مجموعة القواعد التي تسمح للإنسان باكتساب المعرفة اللازمة لممارسة أي نشاط بطريقة صحيحة. إلا أن الابتكار نشاط يحيطه التعقيم ويضرب حوله جدار من الصمت. ولا عجب! فهناك من يستفيد من إقامة الجدران حول الابتكار. ولذا يمكننا أن نطلق على علم الابتكار مصطلح "العلم المجهول". وسنحاول طرح قواعد وقوانين هذا العلم - الذي مازال في طور التكوين.

ابدأ من الصفر

يسود الاعتقاد بأن المبتكرين يملكون مؤهلات أعلى من غيرهم. وأن الأفكار الجديدة هي تطور طبيعي للأفكار القديمة. لكن معظم من ينفقون حياتهم في دراسة وممارسة الأفكار القديمة لا يبدعون أية أفكار جديدة، بل على العكس يظلون أسرى القديم، ويرفضون أي تجديد أو تغيير. فالمصدر الحقيقي للابتكار هو الاختلاف والبدء من نقطة الصفر.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

يقال أن "دارون" اخذ نظريته الشهيرة من شاب كان مصابا بالحمى. فقد يكون التفكير الابتكاري لشاب مريض أفضل من عشرين عام من العمل الشاق لشخص مثل "دارون". وهكذا قد تخرج الأفكار المبتكرة في طرفة عين و ومضة حدس مفاجئة وليس نتيجة سنين شاقة من العمل.



ابدأ من الهدف ثم اتجه نحو الوسيلة

كانت المواصلات مشكلة اليابان الأولى. فهي تتكون من مجموعة من الجزر المتباعدة ذات الجبال المرتفعة. و كان شق الطرق السريعة يتطلب استثمارات ضخمة. فكان أن ابتكرت اليابان نوعا جديدا من القطارات يتميز بعدد أكبر من العربات ليقوم بعدد أقل من الرحلات وينقل أعدادا هائلة من البشر. في ابتكارها لهذا القطار تمكنت اليابان من تحطيم الأفكار التقليدية التي سادت صناعة القطارات في العالم انت نتيجة هذا الابتكار أن اختصر وقت السفر بين أوساكا وطوكيو من ٦٢ ساعة لثلاث ساعات فقط.

حطم الأوهام

قد يعتقد الإنسان العادي أن استمرار الفكرة مدة زمنية طويلة يكون دليلا على مصداقيتها. لكن المبتكر يري العكس تماما. فاستقرار فكرة ما في الأذهان هو أكبر دليل على ضعفها. والدليل على هذا هو أن العقل العادي يفضل الراحة على العمل، ولذا فهو يطمئن للأفكار العقيمة عديمة الفائدة، وينبذ الأفكار الفعالة الدافعة للعمل. ويمكننا اليوم إدراك المزيد من "أوهام السوق" و"أوهام الأعمال"، وهي كالتالي:

- **أوهام التوزيع:** "لا بد أن نبيع عبر موزعين ووكلاء، ولا يمكن أن نبيع للعميل مباشرة."
- **أوهام الموظفين:** "لا تمكن الموظف من عمله. فلا بد أن تراقبه وتدفعه إلى العمل."
- **أوهام السوق:** "لكي يكون نصيبنا من السوق أكبر من منافسينا. لا بد من أن نخفض الأسعار."
- **أوهام المنافسة:** "لا يمكن أن نتعاون مع هذه الشركة. فهي منافسة لنا، أي هي معادية."
- **أوهام الميزانية:** "لا يمكن أن نتخطى الميزانية الحالية أو نعدلها."
- **أوهام اللوائح:** "لا بد من احترام اللوائح وتطبيقها حرفياً حتى ولو على حساب كفاءة العمل."

كل هذه الأوهام تحتاج إلى تحطيم واختراق قبل الشروع في عملية الابتكار

فتت المشكلة الكبيرة إلى مشكلات صغيرة

يمكن تقسيم كل مشكلة إلى عدد من المشكلات الصغيرة. فعادة ما تأخذ المشكلة التي تجابهك شك لا مخيف ا ومعقد ا يشل تفكيرك ويلقي بك في أحضان الأوهام مرة أخرى. لذا حاول أن تفعل مثلما فعل الأخوان "رايت" عندما اخترعا الطائرة.



➤ فقد رأى الأخوان أنه من الممكن تقسيم مشكلة الطائرة إلى ثلاث مشكلات صغيرة، كالتالي:

❖ مشكلة الأجنحة / مشكلة المحرك / مشكلة التوازن.

➤ وخلال عام ١٩٠١ كان "إبن فرناس" وغيره من المبتكرين وجدوا حلولا للمشكلة الأولى عن العلاقة بين الوزن وحجم الأجنحة وأشكالها. وفي نفس الوقت ظهر اختراع المحرك ليحل المشكلة الثانية. لذا أدرك الأخوان "رايت" أن عليهما حل المشكلة الثالثة فقط. فركزا جهودهما على توجيه الطائرة أثناء الطيران بابتكار زوائد الذيل وزوائد الأجنحة المتحركة والشكل الانسيابي. بينما أضع المهندسون الآخرون أوقاتهم ومواردهم في التركيز على المشكلتين الأولى والثانية وبهذا لم يتمكنوا أبدا من الوصول إلى المشكلة الثالثة.



اقلب المعايير

اعتاد الناس أن يفكروا بطريقة تسلسلية ومتدرجة ومنطقية، كما اعتادوا احترام الحدود التي تعيقهم. فإذا كسرت هذه الحدود منتصرا حملوك على الأعناق بطلا مغامرا. أما إذا كسرتك الحدود فكفاك ما لقيت. هكذا يتجه المبتكرون إلى قلب المعايير الثابتة للصناعة والعمل بالطرق الأتية:

1- يقلبون معايير السرعة

حققت شركة "**بليموث روك**" للتأمين نجاحا هائلا. فإذا كنت جربت التأمين على سيارتك ستدرك السر؟ فهذه الشركة تدفع لك قيمة التأمين وأنت في موقع الحادث. وذلك على النقيض من كل شركات التأمين، التي يضطر عملاؤها لتقديم طلب وتشكيل لجنة لتقدير الخسائر وتحديد مسؤولية السائق ومراجعة سجلات الحادث لدى المرور ثم تقدير التعويضات وتحديد موعد لصرفها. أما "**بليموث روك**" فقد ابتكرت سيارة مجهزة بكل متطلبات العمل من كمبيوتر وطابعة وخط تليفون وانترنت. وفور وقوع الحادث، تتوجه السيارة لتقدير حجم الأضرار واتخاذ الإجراءات الورقية وعمل الاتصالات اللازمة وإصدار شيك بمبلغ التأمين قبل مغادرة الموقع.

2- يقلبون معايير المنافسة

تصارع شبكتا التلفزيون **WSOC** و **WBTV** العاملتان في شمال كارولينا على جذب المشاهدين. قامت الأولى بتوزيع أرقام يانصيب صفراء على سكان المنطقة، وأجرت سحب الاختيار الأرقام الفائزة ومنحها جوائز، بحيث تجتذب السكان الذين يتوقعون الفوز لمشاهدة برامجها أطول فترة ممكنة. ودخلت الشبكة الثانية المنافسة، ووزعت أرقاماً خضراء، ورصدت جوائز أكبر من الأولى لتجذب نفس المشاهدين. وهكذا تفاقم الصراع بين الشبكتين لمنح جوائز أكبر وأعلى. لكن شبكة التلفزيون الثالثة في نفس الولاية لم تمنح أية جوائز، واكتفت بعرض الأرقام الفائزة في الشبكتين المتنافستين. فاستطاعت أن تجذب مشاهدي الشبكتين دون أن تنفق مليماً واحداً على المنافسة.

3- يقلبون رغبات المستهلك

تحرص ورش صيانة السيارات على الاقتراب من العميل داخل المدن وعلى الطرق المزدحمة. لكن الأمر ليس كذلك بالنسبة لورشة "شارلي كيس". اختارت هذه الورشة موقعا نائيا تماما هو مطار المنطقة، لتجذب عملائها. فغيرت رغبات هؤلاء العملاء تماما. فكيف كان ذلك؟ يحضر العميل ليستقل الطائرة وهو يقود سيارته، ثم يسلم السيارة للورشة لتقوم بالصيانة المطلوبة خلال سفره. كما تتم محاسبة العميل على ٤ دولارات في اليوم مقابل بقاء السيارة في مركب الورشة.

4- يقبلون معايير تميز السلعة والخدمة

تقدم مجموعة مستشفيات "أميل" في البرازيل تشكيلة عجيبة من السلع والخدمات. فهي توفر الاستشارات الطبية عن طريق الهاتف، كما تمتلك سلسلة من الصيدليات في مناطق متفرقة تعمل ٢٤ ساعة وتوصل الأدوية التي يصفها الأطباء إلى المنازل. ومقابل اشتراك شهري قدره دولارين يتم نقل المريض من منزله إلى المستشفى في سيارة أو يأتي إليه الطبيب إذا أردت. هذا فضلا عن توفير طائرة هليكوبتر للحالات الحرجة.

لا تفرط في الواقعية

كانت "جنرال إيكتريك" في بداية هذا القرن معقل المبتكرين، وكان يحلو لمديرها أننذ أن يقوم بحيلة على كل مهندس جديد يلتحق بالشركة، فكان يكلفه باختراع نوع جديد من الطلاء يسبب إزالة الحرارة عن الزجاج الخارجي للمصباح الكهربائي. فيصمت الزملاء القدامى لأنهم يعلمون أنه من المستحيل على المهندس اختراع مثل هذا الطلاء، فأبي طلاء كان سيرفع حرارة السطح الزجاجي بدلاً من تقليلها. وعندما يعلن الزميل الجديد استسلامه يحين الوقت للمزاح والضحكات. لكن حدث أن تغيب المدير فترة من الزمن بعد أن لعب نفس الحيلة على مهندس جديد. وعندما عاد، فوجئ بالمهندس يعرض أمامه المصباح الكهربائي وقد كساه الطلاء المبتكر، والذي أدى إلى زوال قدر كبير من الحرارة. فما كان من المدير إلا أن أبدى عجبه و قال: "إن كل ما يحتاجه الفرد لتخطي المستحيل هو ألا يعتقد أنه مستحيل بالمرّة، أي ألا يفرط في الواقعية."

سلح منتجك بسمات المنتجات العظيمة

قد تتعجب إذا عرفت أن هناك سمات أساسية مشتركة بين جميع المنتجات العظيمة. ومن هذه السمات ما يلي:

1- التحمل

المنتج العظيم يتحمل الاستخدام الشاق. فجهاز التسجيل الممتاز هو ذلك الذي سقط من يديك أكثر من مرة دون أن يصيبه مكروه، كذلك السيارة العظيمة هي التي تركبها عندما تضطر لرحلة شاقة. كذلك برنامج الكمبيوتر العظيم هو الذي يسمح لك باقتراف الأخطاء وتصحيحها، كما يسمح بمعاودة استرجاع ما سبق أن أمرته بالتخلص منه. كل هذه السمات تدل على جودة المواد الخام أو جودة الأفكار الداخلة في صناعة المنتج.



2- الأناقة

أناقة المنتج تعني ارتباط الشكل بالوظيفة. وهي حالة وسط بين التعقيد الممل والتبسيط المخل. فالمنتج العظيم هو ذلك الذي تتباهى بامتلاكه خارج منزلك كما تتباهى به داخله. وتلك السمة دليل على روعة التصميم.



3- السهولة

المنتج العظيم هو الذي يسمح بحمله وقيادته و نقله والسيطرة عليه كيف تشاء. وإذا تعطل أو أصابه عطب كان بإمكانك تشخيص السبب وإصلاحه. وهذه السمة دليل على دقة الأداء.

4- إثارة العواطف

موقف الناس من المنتج العظيم ليس موقفا وسطا فهم يعشقونه دائما. لأن المنتج العظيم يسعد الناس بدرجة كبيرة جدا ويجعلهم يرون العالم بعيون مختلفة. وهذه السمة تدل على إشباع المنتج لاحتياجات العميل المادية و المعنوية.

اختر قائداً مناسباً لفريق الابتكار

➤ يختلف قائد فريق المبتكرين عن قادة الفرق التقليدية. فالأخير يستخدم أسلوب "العصا والجزرة" وهو يثق بقدراته أكثر مما يثق بقدرات فريقه، أما قائد فريق المبتكرين فيثق بقدرات فريقه أكثر مما يثق بقدراته هو شخصياً. وهو محفز ومساعد أكثر منه مسيطر على سير العمل. مثل هذا القائد يتعلم التعامل مع ثلاث فئات من الموظفين:

❖ الأولى: معظم أفراد الشركة الذين يريدون تطوير المنتج السابق، بدلاً من المغامرة في ابتكار منتج جديد.

❖ الثانية: الخبراء الذين يحاولون إقناعه بشتى الوسائل العلمية أن ما يحاوله مستحيل ومصيره الفشل.

❖ الثالثة: هم اليائسون الذين يعتقدون أنه حتى لو تم إصدار المنتج الجديد بنجاح، فإنه سيصاب بفشل ذريع في السوق.

لا تخلط بين العملات الجيدة والرديئة

من الضروري عند التعامل مع الموظفين أن تتخلص بشكل دوري من ضعيفي الإنتاجية وغير المبتكرين. فمثلما تطرد العملة الرديئة العملة الجيدة من السوق، كذلك يطرد الموظفون السيئون الموظفين المبتكرين من مواقعهم بالشركة. فالأجدر بك ألا تسمح أصلا بدخولهم إلى الشركة، لأنهم يخربون روح الابتكار ويكبتون رغبات التجديد.

امح فريق الابتكار الاستقلال اللازم

➤ كثيرا ما يندفع المديرون إلى ما يطلقون عليه "دمج الفريق في الشركة". لكن حذار من هذه المصيدة التي تشكل أكبر خطر على فريقك. فإذا لجأت إلى دمج فريق الابتكار في فرق متشابكة، كما هي الموضة السارية في الإدارة اليوم، فستقتل إمكاناتهم إلى الأبد. وذلك لأسباب ثلاثة:

- ❖ سيضيع فريق الابتكار جل وقته في إنجاز الأعمال الروتينية التافهة التي لا تحتاج لأي مجهود ذهني. وبهذا لن تتمكن من الحصول منهم على النتائج التي وظفتهم من أجلها.
- ❖ ستزول السرية اللازمة لتغليف أي مشروع يهدف لتجاوز المنافسين. لان كشف مختبرات المنتجات الجديدة لكل عابر سبيل قد يتسبب في نقل أسرار منتجك الجديد إلى المنافسين.
- ❖ لا تعتقد أن فريق الابتكار سيكون بحاجة لمعرفة آراء بقية الموظفين عن نتائج ما يقوم به منذ البداية. ذلك أنه من الممكن للتغذية العكسية المبكرة أن تقتل المنتج الجديد الذي لم تكتمل مراحل نضجه بعد.

امنح فريق الابتكار حرية الفوضى

➤ دع الأمور تسير كما هو مقدر لها، وخاصة مع المبتكرين. ذلك أنهم يختلفون تماماً عن الموظفين التقليديين. فيمكنك مع المبتكرين أن تدع الأمور في حالة من الفوضى. فمن الخطأ محاولة تنظيم هؤلاء المبتكرين أو حتى نصحهم بذلك. ذلك أن بعض هؤلاء العباقرة لا يستطيعون الإبداع إلا في بيئة فوضوية.

➤ على العكس من ذلك يكون الأمر مع الموظفين التقليديين. فمع هؤلاء لا بد من تنظيم كل شيء. فالموظف التقليدي يركن إلى الكسل أكثر مما يرغب في العمل. فإذا صادفه وضع غير متوقع أو غير مخطط يتوقف تماماً عن العمل أو التفكير، وكأنه وجد مبرراً وفرصة للتوقف. فأحذر أن تخلط بين فريق الابتكار وبقية موظفي الشركة.

لا تكن عبدا لعميلك، بل قده إلى حيث تريد

كانت "جوزفين كوشران" زوجة لسياسي مشهور حين ابتكرت غسالة الأطباق عام ١٨٨٦. لكن ذلك لم يكن بسبب تراكم الأطباق في مطبخها، فقد كان لديها عدد كبير من الخدم. وقد وفر لها ذلك الوقت والموارد اللازمة للابتكار. وعندما كانت بصدد طرح غسالة الأطباق في الأسواق، كان عملاؤها يعترضون بسبب وجود الخدم الذين يقومون بهذه الوظيفة. فكان بمقدورها الرد على هذه الاعتراضات. بأن غسالة الأطباق توفر درجة أكبر من تعقيم الأطباق، وذلك لإمكانية استخدام الماء المغلي في تنظيفها، وهو ما لا يمكن للخدم فعله وإلا احترقت أيديهم.



وهناك المثال الشهير للمهندس "**سبرليش**" الذي عمل، في بداية السبعينيات، لدى "**فورد**" في إنتاج السيارات. وخطرت له فكرة ابتكار السيارة ال "**فان**" أو "**الميكروباص**"، وهي تختلف عن جميع الطرز السائدة في ذلك الحين. وكيف أن فكرته تلك جعلت مدير شركة "**فورد**" يفصله من العمل. فقد كان المدير يرى أن أحدا من العملاء لم يطلب اختراع مثل هذه السيارة. كما أن المخاطرة بطرح هذا المنتج الجديد تخالف كل الدراسات التسويقية. ولكن "**سبرليش**" باع فكرته لمدير شركة "**كرايسلر**" المنافسة، والتي كان يديرها حينذاك "**لي أياكوكا**". وتمكن بفضل تنفيذ هذا الابتكار من إنقاذ "**كرايسلر**" من الإفلاس و الانتصار على شركة "**فورد**".



نستنتج من هذين المثالين أنه لا يجب التخوف من إصدار أي منتج مبتكر بحجة أن المستهلك لم يعرب عن رغبته في شرائه. فالمبتكر الحقيقي يعلم أن المستهلك مستقبل سلبى، يكتفى برد الفعل. والمستهلك صاحب الكلمة الأخيرة دائماً، لكنه ليس صاحب الكلمة الأولى أبداً، لأن المبتكر هو صاحب الكلمة الأولى. فلم يكن المستهلكون يعرفون شيئاً عن معظم المنتجات المتداولة حالي قبل إنتاجها. فيجب أن تدرك أن هناك فجوة واسعة بين الابتكار وتوقعات العميل. وهذا يعني أن الابتكار يسمح لك بأن تقود عميلك حيث تريد.

الابتكار شقيق الادخار

يصعب على كثير من المديرين فهم المعنى الحقيقي للحل الابتكاري. ما معنى الحل الابتكاري؟ الحل الابتكاري هو الذي يوفر أفضل النتائج بأبسط الوسائل وأرخصها. أما ما عدا ذلك فهو إهدار وليس ابتكار. ذلك أن كثير من المديرين يعتقدون أنه طالما جاءت المنتجات المبتكرة من الدول المتقدمة فإن ذلك يعني أنها مكلفة. لكن الحقيقة عكس ذلك تماما! فليس من الابتكار في شئ شراء صاروخ فضاء لنقل المسافرين بسرعة. بل لابد أن تتوفر في الحل الابتكاري معايير التوفير والادخار حتى يمكننا أن نسميه ابتكارا.

لا تثق في بحوث التسويق

➤ نفهم من هذا أن التسويق يتم اليوم لصالح الشركات الكبرى التي تفضل وضع الحواجز والعوائق أمام الوافدين الجدد. فمديرو اليوم قد أصبحوا عبيدا للدراسات التسويقية وأرقام الميزانية والدراسات الاستطلاعية، بحيث ما عادوا يفرقون بين دورهم في صناعة المستقبل و بين الاكتفاء في المحافظة على البقاء و الاستمرار بشق الأنفس. أصبح المديرون ينتجون ما تشير به الأرقام ويتصرفون كما يريد السوق ويعملون كما تتطلب مرتباتهم، فما عادوا يعرفون اتجاههم أهو للخلف أم للأمام.

➤ تذكر فقط أن أفضل منتج في العالم وهو "نيو كوك"، الذي أصدرته "كوكاكولا" قد صدر بناء على بحوث تسويق مستفيضة، كما جاء بناء على رغبة العملاء وبعد دراسة اتجاهاتهم.

تجاهل المنافسين، لكن بعد أن تجعلهم يلهثون ورائك

عندما تتقدم إلى الأمام، فأنت لا تعير من يتخلفون ورائك أي اهتمام. فتجاهلك للمنافسين لا يتحقق إلا بعد أن تتخطاهم. فعندما أنتجت "ياماها" البيانو الرقمي تجاهلت كل المعايير التي وضعتها المنافسون و تجاهلت المسابقات و الابتكارات الجديدة حول أنواع الخشب ومرونة الأوتار. تلك هي قواعد الابتكار التي تتبعها الشركات العالمية و تمارسها في حياتها اليومية. فالابتكار موقف من الحياة. وكل من يحيا في عالم الأعمال عليه أن يختار إحدى طريقتين: أما تقليد الآخرين، وأما تجاوز المنافسين. فالتقليد من اسهل الحواجز التي يمكن اختراقها وهو من اشدها إعاقة لمن يستظل بها ويركن إليها. فعليك أولا أن تتخطى الحواجز التي تصنعها بنفسك، إذا أردت أن تبني سدودا في وجه منافسيك.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



إن المتتبع لأدبيات الإدارة في هذا العقد الأخير من القرن الحالي، ليجد عدداً من التطورات المهمة في كل من النظريات والممارسات التي تهتم إدارة الموارد البشرية، وهذه التطورات قد نبعت إما من حقل الموارد البشرية نفسه، أو من الحقول الأخرى في الإدارة، كالتسويق ونظم المعلومات وإدارة الإنتاج ... الأمر الذي يؤكد أهمية عملية المنهج التعددي المتداخل الذي يعتمد على تفاعل النظريات وتكاملها وإفراز منافذ جديدة للمعرفة ومداخل جديدة لحلول المشكلات.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



هناك حوالي 2.5 مليون فرد يقومون بإرسال سيرتهم الذاتية كل عام إلى عملاق التكنولوجيا "جوجل" من أجل العمل بداخلها، ولكن بالطبع هناك عدد قليل ممن يتم قبول طلباتهم لأن "جوجل" لديها معايير خاصة في اختيار كوادرها، وهذا يحبط عددا لا نهائى من المستخدمين الذين يريدون الاستمتاع بمزايا الشركة والرفاهية التي توجد بداخلها، والتي قد تغيب عن شركات التكنولوجيا الأخرى.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

➤ تصميم الشركة:

❖ جوجل توفر وسائل راحة ومزايا وامتيازات لموظفيها مما يجعل العمال في معظم الشركات الأخرى يحسدونهم على ما هم فيه.



➤ تصميم جديد للمكاتب:

❖ قال "لازلو بوك" مدير الموارد البشرية بـ"جوجل"، إن موظفي "جوجل" يقومون بعمل رائع ويحاولون تسهيل الحياة على المستخدمين وهذا يجعل من الضروري لهم أن يشعروا براحة واستقرار لكي يكونوا منتجين، وقال إن هناك شخصاً يدعى ديفيد رادكليف مسئول عن خلق بيئة مثالية داخل الشركة.

مطعم شركة جوجل: ➤

❖ وأضاف عند اختيار الإدارة لمقر شركة "جوجل"، أنه تمت مراعاة كل شيء مثل ارتفاع الأسقف وتصميم مكاتب العمل وأماكن تناول العشاء وغرف الاجتماعات، وأصر القائمون على الاختيار أن تكون غير تقليدية وغير مقيدة للموظفين، مع مراعاة أن يكون تصميم الشركة مليئا بالروح والحياة، من أجل صنع مجتمع يساعد على الابتكار وتوليد الأفكار، حتى أماكن الطعام مصممة ليكون الفريق قريبا من بعضه ويتعرفوا أكثر على بعضهم البعض.



جانب من الشركة

ليس هذا فقط بل إن الألوان التي استخدمت في طلاء الشركة من مواد معينة مريحة للأعصاب ولا تثير العين.



الرفاهية داخل شركة جوجل: ➤

❖ موظفو "جوجل" يتناولون ثلاث وجبات يوميا مجانا، بالإضافة إلى الوجبات الخفيفة غير محدودة، ولهم رعاية صحية مجانية، والشركة بها مكان لحلاقة الشعر والتدليك، وصالات رياضية وحمامات السباحة، وألعاب الفيديو، كرة الطاولة، وتضم شركة "جوجل" مكانا للعب الكرة والتزلج، كما يقوم فريق "جوجل" بمشاهدة المباريات معا في غرفة خاصة بذلك، كما أن هناك تصميمات تشبه التليفريك، ويتحرك الموظفون داخل الشركة بالإسكوتر.



طريقة التنقل داخل جوجل



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية





➤ الأمهات داخل "جوجل":

❖ تقدم جوجل إجازات مدفوعة الأجر للأمهات الجدد ومدة الإجازة 5 أشهر، القرار جاء بعد ملاحظة الإدارة بترك عدد لا بأس به من الموظفات العمل بسبب الحمل والوضع، كما تقدم الشركة لهن مجموعة من التسهيلات في الحياة عموماً وخارج إطار مكان العمل.

مكان للتدليك للموظفين



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية





أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

شكل جديد ومبتكر للتفكير



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

رفاهية موظفي جوجل



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية

تجمع الموظفين للعب



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية

تجمع الراحة للموظفين



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



"فودافون" تخفف الضغط على موظفيها بـ "مراجيح" داخل المكاتب





أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

وفيما يلي نعرض بعض التطورات المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية،
وأهم انعكاساتها على علاقة العاملين بالإدارة.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

تعريف إدارة الموارد البشرية

فهي إذن تلك العملية الإدارية المسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة بالدرجة المطلوبة من الفاعلية عن طريق التخطيط الاستراتيجي للعمالء في إطار التخطيط الاستراتيجي الكلي للمنظمة، وتعيين الأفراد الملائمين وإدارة مسارهم المهني، والعمل على استمرار صلاحيتهم وتحفيزهم بالشكل الذي يحقق النتائج التي تسعى إليها المنظمة من ناحية، ويحقق حياة وظيفية مرضية لهؤلاء العاملين من ناحية أخرى.



ويستوجب هذا المنظور أن يكون مدير إدارة الموارد البشرية والعاملون معه على **درجة عالية من الوعي بثقافة المنظمة ورؤيتها ورسالتها والأهداف التي تسعى إليها**، هذا بالإضافة إلي توافر التأهيل العلمي والخبرة العملية، ليس فقط في مجال إدارة الموارد البشرية فحسب، ولكن أيضاً في الاقتصاد والتسويق وعلم النفس، وربما العلوم السياسية والأساليب الكمية، وأيضاً التدريب في كل أقسام إدارة الموارد البشرية كالتخطيط الاستراتيجي للقوي العاملة، وقسم استقطاب وتسكين القوي العاملة، وقسم اختبار واختيار المرشحين، وقسم تدريب وتنمية مهارات الموظفين، وقسم تقييم الأداء، وقسم الرواتب والأجور والحوافز وإدارة فرق العمل.

الطراز الجديد للموارد البشرية

➤ إن التحديات الجديدة التي يحملها القرن الجديد لمنظمات الأعمال، تستلزم أن تكون الموارد البشرية ذات مواصفات جديدة أهمها:

- ❖ **التعليم:** يستطيع الأفراد المتعلمون النهوض بالمنظمة التي يعملون بها من خلال الاستفادة من مؤهلاتهم العلمية التي حصلوا عليها خلال فترة دراستهم.
- ❖ **القيم الإيجابية:** تستمد القيم الإيجابية من ثقافة المجتمع كالاستعداد لخدمة الوطن، والتعاون لحل المشكلات، والرقي بالإننتاجية، وإتقان الأداء.
- ❖ **التدريب المستمر:** حيث تدريب الأفراد العاملين بالمنظمة فنياً وسلوكياً، وربما كانت الأخيرة على مستوى أهمية الجوانب الفنية نفسها، لأنها تشمل العمل في فريق، والتعاون والمشاركة.
- ❖ **الدافعية الجديدة:** وتشمل حاجات راقية كإثبات الذات والنمو والتقدم.
- ❖ **القدرات الابتكارية والتفكير الإبداعي غير التقليدي.**

الموارد البشرية كميزة تنافسية

تبحث المنظمات اليوم عن ميزة تنافسية تميز السلع والخدمات التي تنتجها عن غيرها مما يجعل المستهلكين أو المستفيدين يقبلون على التعامل معها، ومن أمثلة المزايا التنافسية انخفاض التكاليف، وارتفاع جودة السلعة أو الخدمة، واختلافها عن السلع والخدمات الأخرى... الخ.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



ويمكن أن تكون إدارة الموارد البشرية التي تعمل بالمنظمة ميزة تنافسية لها، وذلك إذا تميز العاملون بكفاءة عالية وتعليم راق وتدريب ملائم، وإذا اتصف هؤلاء العاملون بدرجة عالية من الإخلاص والولاء والالتزام والرقابة الذاتية مما يقلل الحاجة للإشراف، والرغبة في خدمة العملاء والاستعداد لتحقيق مطالبهم، وإذا اتسم سلوك العاملين بالتعاون والاستعداد للمشاركة والإدلاء بأفكارهم وآرائهم في حل المشكلات.





ويطلق الآن على الموارد البشرية لفظة "العملاء من الداخل" أي أنهم بالنسبة للمنظمة في درجة أهمية العملاء الخارجيين الذين يشترون السلع والخدمات، لذا يجب التعرف على شخصياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وطموحاتهم، حيث أن كل موظف هو بمثابة إضافة فريدة في موقعه، ودور القادة في جميع الإدارات الأخرى بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية هو إعداد هؤلاء الموظفين واستخراج أقصى ما لديهم من طاقات.

تنوع العمالة

يتزايد اليوم توظيف العاملين الإضافيين في مواسم معينة أو لعمل جزء من الوقت أو بالتعاقد أو العمالة المؤقتة وذلك إلى جانب العاملين الدائمين الذين يشتغلون وقتاً كاملاً، وبالتالي يمكن تقسيم العمالة إذن إلى عمالة أساسية و عمالة إضافية، الأمر الذي يلقي مزيداً من الأعباء على إدارة الموارد البشرية، كالبحث عن العمالة الإضافية الملائمة وسبل جذبها وإعادة تدريبها وأفضل الطرق لتعويضها وتحفيزها، والعمل على التوفيق بين النوعين من العمالة وحل الصراع الذي يحدث بينها، هذا كله إلى جانب الحصول على أفضل أداء وأحسن إنتاجية ممكنة من الفريقين.





أمام إدارة الموارد البشرية تحدياً جديداً يتمثل في تكوين المزيج البشري المناسب من مهارات ولغات وقدرات على التكيف الثقافي واللازم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المنظمة، هذا بالإضافة إلى كيفية التوفيق بين هذه الصور المختلفة من العمالة بحيث تكون في النهاية فريقاً منسجماً منتجاً مبتكراً يتقدم نحو بلوغ أهداف المنظمات التي يعملون فيها، ومحاولة التنسيق بين الثقافات المختلفة وإدارة التنوع والاختلاف في التخصصات المهنية، وكذلك الدوافع والخصائص الشخصية بحيث تكون النتيجة حياة وظيفية سعيدة للعاملين، وميزة تنافسية للمنظمة تعينها على تحقيق غاياتها، وكل هذا يستتبع تغيير نظرة إدارة الموارد البشرية للعاملين، وأن هؤلاء ليسوا قوالب جامدة أو متشابهة وأن تتقبل الاختلافات بينهم وتبحث طرق الاستفادة القصوى منها.



إعادة الهيكلة

عادة ما يصاحب تخفيض أحجام المنظمات وتبسيط هيكلها التنظيمي والاتجاه نحو تقليص عدد المستويات الإدارية، بسبب ما يحدث من اندماجات ومنافسة المنظمات الخارجية، هذا بالإضافة إلى التضخم الوظيفي نتيجة تعيين الموظفين دون سابق تخطيط في كثير من المنظمات مما يستدعي إعادة النظر في تعدد المناصب الإدارية الوظائف غير المحددة بدقة.

وبالتالي يمكن تحقيق بعض المزايا المهمة، لإعادة الهيكلة مثل: ضغط التكاليف، وتبسيط طرق العمل، والاستغناء عن وظائف كثيرة لا لزوم لها، وزيادة الكفاءة للعمالة الحالية، ويبرز دور إدارة الموارد البشرية هنا في بحث أنسب الطرق لإنهاء خدمات العاملين الزائدين عن الحاجة، وإعانتهم على إيجاد فرص وظيفية بديلة ووضع خطة لتعويض هؤلاء الذين تم تسريحهم، وتحديد مواصفات العمالة المطلوبة للهياكل الجديدة وتدريبها وتحفيزها.

اللامركزية وتغيير مكان العمل

كثر الحديث فيما مضى عن عيوب المركزية ومزايا اللامركزية، ولكننا نعرض هنا صورة جديدة هي لا مركزية مكان العمل، أو اختفاء التنظيم إذا جاز التعبير، إذ انتشر الآن في البلاد الغربية العمل بالمنزل والذي يتناسب مع بعض طوائف العمالة كالمعوقين والنساء والراعيات لأطفالهن، وقد يترتب علي العمل بالمنزل أسئلة كثيرة لإدارة الموارد البشرية، فلم يعد انضباط الموظفين في الحضور إلى مكان العمل معياراً يذكر، وإنما هي النتائج التي يحققها العاملون بالمنزل، وهناك قضية الثقة بين العاملين وعدد ساعات العمل والتعويض المناسب، وهل يمكن أن يخصص لهم أجر إضافي عن الساعات الزائدة، وما هي المستويات الملائمة للأداء، وماذا عن برامج الرعاية الصحية والتعويض في حالة الإصابات أو حوادث العمل.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

تمكين العاملين

كان العقد الاجتماعي القديم هو أن تقدم الإدارة للعاملين الأمان والعناية في مقابل أن يقدم هؤلاء لها الطاعة والإخلاص، أما العقد الاجتماعي الجديد فهو المشاركة الايجابية من جانب العاملين، وتحول السلطة والرقابة والمسئولية للمستويات الأدنى، وتوفير قدر أكبر من الإدارة الذاتية، ومن ثم فإن تمكين العاملين هو عبارة عن المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة مؤسساتهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتفكير الإبداعي والتصرف في المواقف وتحمل المسئولية والرقابة على النتائج.



وقد ظهر مفهوم تمكين العاملين بعد أن اكتشفت العديد من الشركات والمؤسسات أن الأساليب الإدارية القديمة التي أدت إلى نجاح الأعمال في الماضي لم تعد صالحة اليوم، ويعتمد هذا الأسلوب الحيوي الجديد على عدة أسس ليتحقق النجاح المطلوب منه، من هذه الأسس مشاركة العاملين في المعلومات وجعلهم يحصلون على هذه المعلومات الكمية والكيفية في الوقت الملائم حتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات أو المشاركة في اتخاذها في التوقيت السليم وبالفاعلية المطلوبة.



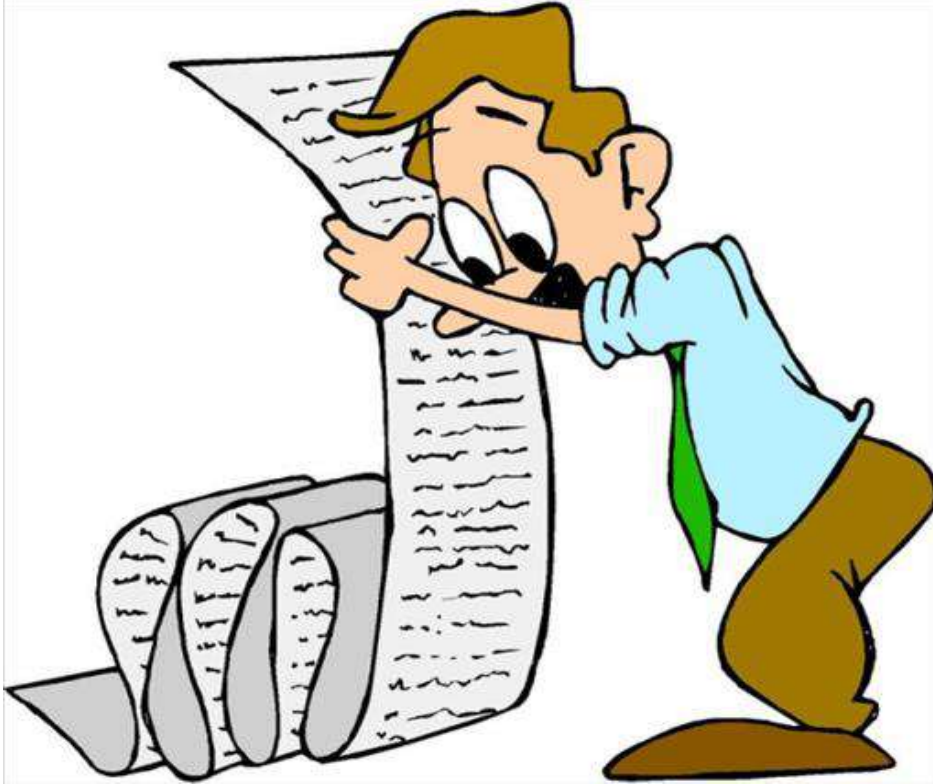


كما ظهر مفهوم الإدارة الذاتية وتفويض الصلاحيات والمسئوليات حيث يتوقع العاملون أن يلعبوا دوراً فاعلاً في تحقيق نتائج المنظمة التي يعملون فيها، ومن ثم يجب إمدادهم بالصلاحيات المطلوبة ويقتضي هذا الأمر الثقة بالعاملين وتوفير درجة من النضوج لديهم والوعي الذي يمكنهم من حسن التصرف، لذلك كان التدريب مهماً من الناحيتين: الفنية والسلوكية حتى تزيد درجة إتقان العاملين لأعمالهم وحتى يعتادوا تحمل المسؤولية والتصرف الذاتي، هذا بالإضافة إلي تهيئة الموارد اللازمة وبيئة العمل المحفزة على الإبداع وانطلاق الطاقات الكثيرة لدي العاملين.

هذا بالإضافة إلى ظهور مفهوم فرق العمل الذاتية التي تعمل بانسجام بين أعضاء الفريق وتكامل مجهودهم ورغبتهم في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة في مجموعها، وبالتالي فإن هذه الأسس إذا أحسن استخدامها واتخذت الاحتياطات اللازمة لنجاحها، سوف تساعد ليس فقط على تمكين العاملين وفاعلية المشاركة التي يقدمونها ولكن أيضاً تساعد على تحسين نتائج العمل والرغبة المستمرة بين العاملين في التطوير وخدمة الأهداف الكلية للمنظم.



انتهاء مفهوم الوصف الوظيفي



يقول خبراء التوصيف الوظيفي - منذ أكثر من ربع قرن - إن الوصف الوظيفي يتقدم بمجرد وضعه، وذلك لما تتطلبه طبيعة الأعمال من تغيرات، ليس فقط في الآلات والأدوات المطلوبة لها ولكن أيضاً في الإجراءات والأداء الإنساني الذي يتبع خطوات معينة للوصول إلى النتائج المطلوبة، ويصبح هذا القول أكثر أهمية الآن حيث تتلاحق التغيرات الفنية وما يصاحب الدور الوظيفي من تغيرات.

هذا بالإضافة إلي أن العاملين لا يعملون الآن في مواقع ثابتة لا تتغير وإنما ينتقلون من عمل لآخر (التناوب الوظيفي) أو تضاف عليهم مسئوليات وأعباء جديدة (الإثراء الوظيفي) أو يلتحقون بعضوية فرق مختلفة بين الوحدات التنظيمية المتعددة، أو يعملون في مشروع لمدة معينة، ثم ينتقلون إلى مشروع آخر داخل المنظمة أو خارجها في البلد نفسها أو خارجها محلياً أو عالمياً.



إن العاملين سيعملون في المستقبل كأعضاء في فرق عمل وليسوا كموظفين في أقسامهم أو ممثلين لإداراتهم وسيؤدون ما هو متوقع منهم، وليست المهام الروتينية المكتوبة لهم، وربما كان هؤلاء العاملون من قوة العمل الأساسية أو من العاملين الإضافيين المؤقتين أو بعقود، كما أنهم قد لا يتعاملون مع بعضهم وجها لوجه وإنما عبر الوسائل الحديثة لتكنولوجيا الاتصال والمعلومات، ومن ثم فإن مرتباتهم وحوافزهم ستحدد بناء على النتائج المحصلة، وليس على وجودهم أثناء ساعات العمل الرسمي أو المجهودات التي يبذلونها.

إدارة الجودة الشاملة



هذا المفهوم كان له صدي واسع عند ظهوره حيث يعتمد على عدة دعائم تتمثل في التحسن المستمر والاهتمام بالعميل ومقابلة احتياجاته وتعيين العاملين ذوي الكفاءة العالية وإشراك العاملين في تقرير أمور العمل.



وإذا كان انخفاض الإنتاجية يشكل خطراً على المنظمات فإن مدخل الجودة الشاملة يحاول زيادة الإنتاجية في إطار واسع، وتصبح الجودة مسئولية جميع أفراد المنظمة الواحدة، حيث يجب أن يعرف كل فرد معنى الجودة الشاملة بالنسبة لوظيفته، لذلك يجب علي رجال الإدارة العليا حماية مفهوم الجودة الشاملة والنظر إليها كجزء من تطوير تنظيمي متكامل يتزامن مع استخدام تكنولوجيا متطورة، وتقييم موضوعي للأداء بقصد تطويره وتحسينه وتقليل الأخطاء، هذا بالإضافة إلى جودة التنظيم الذي يضم العاملين ونوعية العلاقات بين الإدارة والعاملين داخلياً في صورة انسجام وتفاهم وتعاون وعمل جماعي، وخارجياً مع المستهلكين والموردين والطوائف الأخرى التي تتعامل مع المنظمة.

إعادة هندسة الإدارة (هندرة الموارد البشرية)

تعني مسمى الهندرة وهي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي (هندسة وإدارة) وهي لا تعني هندسة إدارية أو إدارة هندسية، بل ترجمة للكلمتين الانجليزيتين Business Reengineering أي إدارة هندسة الأعمال، وقد تم تركيب كلمة هندرة على غرار كلمة هندسة والتي تعني الطريق نحو التغير وذكرت أن الهندرة تعتبر من أحدث مفاهيم التغيير التي أحدثت ثورة في عالم الإدارة الحديثة، فهي في مضمونها تمثل مطالبة جريئة لإعادة النظر في كل ما اعتدنا القيام به من أعمال، كما يتضمن التعريف إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الإدارة الحاسمة، مثل: التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.



كما تعني هندرة نظم العمل البدء من جديد، أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية كتترك البني الأساسية كما كانت عليه، وإنما يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة والتفكير بصورة جديدة تساعد على مواجهة التغييرات الجذرية التي طرأت بشكل مفاجئ على الأحداث المؤثرة في السوق.



ويعبر مفهوم إعادة هندسة الإدارة عن عملية التطوير المستمرة حيث تلقي على إدارة الموارد البشرية مسئوليات مستحدثة وذلك من حيث تغيير النمط القيادي للمشرفين والرؤساء وقادة فرق العمل، وتغيير اتجاهات العاملين نحو الجودة والسرعة والدقة وخدمة العميل، وتدريب العاملين على المهارات المهنية، والمهارات السلوكية وإقامة شبكة اتصالات جيدة بين الإدارة والعاملين من جهة، وبين العاملين وبعضهم البعض لتبادل القيم الجديدة، وتغيير الاتجاهات ونشر المعلومات الصحيحة، وتنمية روح الابتكار، وتهيئة المناخ المناسب لهم، وتشجيع العاملين على المشاركة الايجابية البناءة، وكذلك تكوين فرق العمل التي تتميز بالتعاون والاستعداد للانجازات الكبيرة المتوقعة .

العالمية أو العولمة

توجد مجموعة من الأسباب التي ساعدت على انتشار ظاهرة العولمة، ومن أهمها: تكنولوجيا المعلومات، والاتفاقات الدولية، والتحالفات الإستراتيجية، وإقامة الشركات العالمية عابرة القارات، واتساع حركة التجارة بين الدول، وبدأ مصطلح القرية العالمية يأخذ مكانه في أدبيات الإدارة ليعني إنتاج وتسويق السلع والخدمات عالمياً وإنشاء شركات عالمية متعددة الجنسيات، ومن ثم أصبح التفكير العالمي أو الكوكبي هو الذي يجب أن يشغل دماغ المدير، لذلك فإن جميع أنشطة الإدارة قابلة للعولمة مثل: التمويل الدولي والشراء من بلد أجنبي، والبيع في بلد آخر، والموارد البشرية من أجناس مختلفة ذات ثقافات ولغات واتجاهات وعادات وطرق تفكير مختلفة.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



كما تدور الموارد البشرية في هذا الفلك الجديد حيث اختلاف المزيج المناسب للجنسيات المختلفة من الموارد البشرية في الشركات العالمية، وكذلك الأمر بالنسبة لمعايير المهارات الفنية والجوانب الثقافية والقدرة على التكيف، والتدريب الملائم للقوي العاملة بالشركات العالمية وتحديد ما إذا كان يقتصر فقط على إجادة اللغات، أم التكيف الثقافي، أم القدرة على التفاعل مع الجنسيات الأخرى، والمنطق نفسه بالنسبة للمدير العالمي لإدارة الموارد البشرية إذ يتطلب منه أن يكون ذو مهارات عالية من حيث التكيف والخبرة والحس الاجتماعي والاتصال الفعال وإدارة الصراع ونضوج الشخصية وفهم القوانين والأحكام في البلاد التي يتعامل فيها.

الإدارة بالأهداف

إن الإدارة بالأهداف التي ظهرت كمفهوم حديث وممارسة جديدة للإدارة في منتصف القرن العشرين الميلادي قد مرت عليها فترة هدأت فيها أصوات مؤيديها، ولكنني أرى أنها اليوم في صحوه أخري، حيث أن منهجها ينسجم مع كثير من النظريات والممارسات الحديثة كفرق العمل والجودة الشاملة والابتكار وتمكين العاملين، كما تعتبر أيضاً منهجاً شاملاً للتطوير، حيث إنها تقوم علي اشتراك المدير والأفراد العاملين معه في المسئولية، والثقة المتبادلة والنظر إلي العاملين على أنهم أشخاص ناضجون مستعدون للعطاء، هذا بالإضافة إلى الاهتمام بجانب النتائج والجودة ومعايير الأداء الموضوعية التي يتفق عليها الطرفان (الرؤساء والمرؤوسون).



- كما تهتم بجانب التحسين والتطوير حيث يفترض أنه في كل مرة يتفق الرؤساء والمرؤوسون على أهداف جديدة وطرق عمل جديدة، فإنهم يضعون التحسين والتجويد أمام أعينهم، فربما يتوصلون إلى إنتاج سلع جديدة أو خفض للتكاليف أو اختصار للمجهود أو زيادة في الإنتاجية.
- لذلك تتطلب الإدارة بالأهداف بين إدارة الموارد البشرية نمطاً جديداً من المديرين وجيلاً مختلفاً من العاملين حيث يكون التركيز على المهارات الفنية، والتوجه للعميل والتوجه نحو المستقبل واللامركزية والمبادأة والمشاركة وروح الفريق وتبادل المعلومات ومناقشة الاقتراحات ومشاطرة المسؤولية والرقابة الذاتية.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



1- ما هو هدفك

أذكر هدفك

(أو أهدافك)

التي تسعى

لتحقيقها



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

الإدارة علي المكشوف (الإدارة المفتوحة)

هذا أيضاً مذهب جديد توصل إليه مهندس ممارس (جاك ستاك) عندما اخترع طريقته المشهورة اللعبة الكبرى للأعمال والتي تطورت فيما بعد إلى نظرية الإدارة علي المكشوف أو الإدارة المفتوحة، وهذا الأسلوب يعتمد علي نشر المعلومات المحاسبية بين العاملين وجعل هؤلاء يقرأون الأرقام في الحسابات المختلفة (حساب الأرباح والخسائر، قائمة الدخل، قائمة التدفقات) من خلال تطبيق ما يسمي بالإفصاح أو العلانية التامة، وذلك بغرض أن يتكون لدي العاملين الحس الرقمي وأن يتعرفوا علي النتائج من خلال الأرقام وأن يدرسوا هذه الأرقام ويحللونها من ناحية أسباب انخفاض أو ارتفاع الأرباح والإنتاجية، ودور كل عامل في تحريك الأرقام في الاتجاه الصحيح، ومن ثم تحديد العائد أو الحافز الذي سيعود علي العامل من كل ذلك.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



فهي إذن طريقة عملية جديدة مبتكرة للتحفيز، ولدمج مصالح الطرفين سواء أصحاب الأعمال أو العاملين، كما تنظر إلي العاملين على أنهم أصحاب عمل وليس عمال، لذلك فإنها يجب أن تعتمد على نظام محاسبي جيد للمعلومات ونظام جيد للحوافز، وهي كذلك تعتمد على إشراك العاملين بشكل جذري في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



الابتكار والتفكير الإبداعي



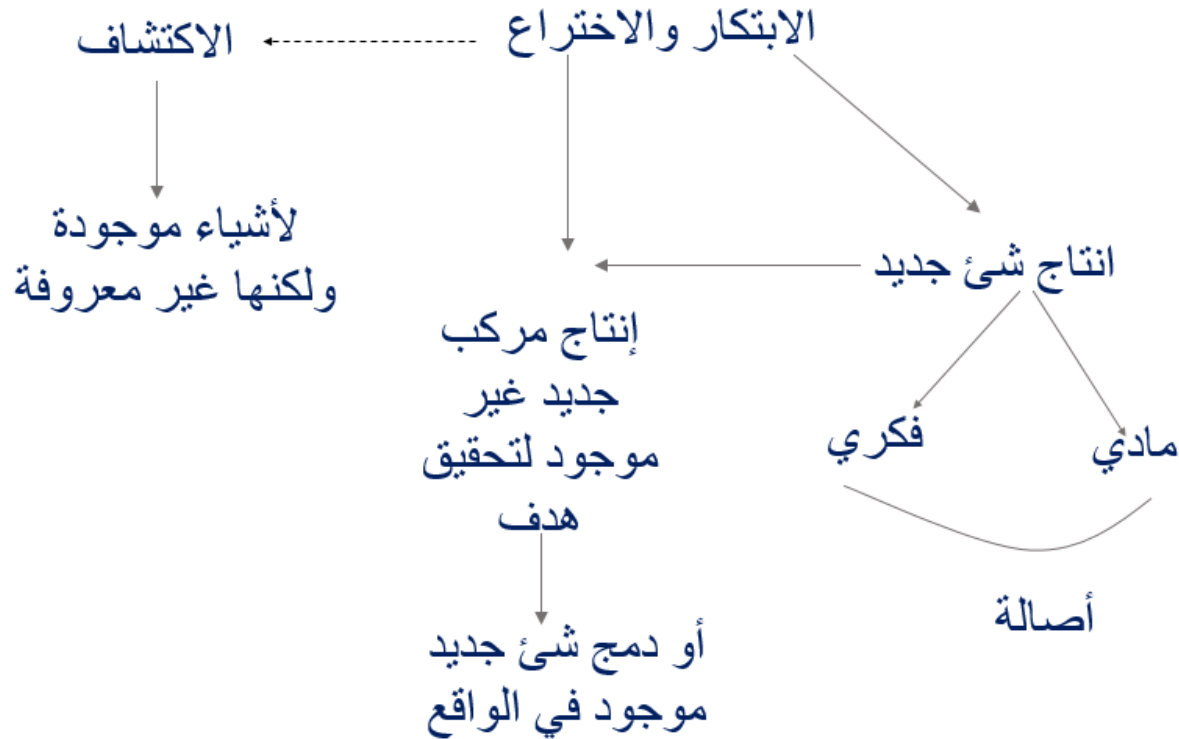
منذ فجر الصناعة والابتكارات تتوالى وانجازات اليوم نتيجة للتفكير الإبداعي للأمس، ولكن تزايد الاهتمام بعنصر الابتكار نتيجة للتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والمنافسة المحلية والعالمية والتسابق للحصول على نصيب أكبر من السوق وخدمة العملاء بالشكل الذي يرتضونه، بل بالشكل الذي لا يتوقعونه كما يقول اليابانيون، أو إبهار العميل كما يقول الأمريكيان اليوم.



حيث يقاس الابتكار بعدد الأفكار الجديدة التي يتم التوصل إليها في العمل، والقيمة العملية لهذه الأفكار وإمكانية تطبيقها والاستفادة منها وترجمتها في النهاية إلى سلع أو خدمات أو طرق عمل تدر أرباحاً وتوفر تكاليف وتفتح آفاقاً جديدة للعمل وتدعم المركز التنافسي للمنظمة، كما يتسم التفكير الابتكاري بالحساسية للمشكلات الموجودة أو المتوقعة، والفرص التي يمكن اقتناصها والمرونة التي تعين صاحبها على النظر من عدة جوانب والتفكير في عدة اتجاهات، والوفرة التي تتميز في غزارة الأفكار.



ما الفرق بين الابتكار والاختراع Creativity and innovation





لا يعني الجديد اختراعاً لم يسمع عنه من قبل، ولكن التوصل إلى أسلوب جديد أو إعادة تشكيل الأفكار ودمجها والخروج بمزيج مناسب منها، وبالتالي فإن الابتكار مهارة أو سلوك فكري يمكن تعلمه كبقية أنواع المهارات والسلوك، ومن هنا تبرز دور إدارة الموارد البشرية في تهيئة المناخ الملائم للتفكير الابتكاري وإعداد العاملين بالتدريب المستمر في التفكير الإبداعي، كجلسات الأفكار والعصف الذهني وجلسات حل المشكلات، وحلقات الجودة التي اشتهر بها اليابانيون ووظفوها توظيفاً جيداً في الحصول على أفكار جديدة لإجراء تحسينات عديدة في الجودة النوعية للمنتج، أو خفض تكاليفه، أو ابتكار طرق جديدة لإنتاجه، أو إدخال تحسينات عليه، إن مثل هذه الجهود لم تعد ترفاً أو مجهوداً إضافياً للإدارة، وإنما أصبح من واجباتها اليومية أو أنها طريقة حياة وجزء من الثقافة الجديدة للمنظمات.

تبييد الخوف الوظيفي

تناول بعض الكتاب ظاهرة الخوف الوظيفي والتي ربما ترجع جذورها إلى نظرية x التقليدية المتشائمة التي تفترض أن الإنسان كسلان ولا يريد أن يعمل ولا بد من إجراء رقابة محكمة عليه وتهديده بالعقاب، ورغم أن نظرية y المتفائلة عن الطبيعة البشرية والتي عكست مفهوم النظرية التقليدية تماماً، وقد ظهرت منذ أكثر من نصف قرن الآن إلا أن كثيراً من الممارسات الإدارية ما زالت تعتمد على الرقابة اللصيقة، والتهديد بالعقاب، وتخويف العاملين بالنسبة لمستقبلهم الوظيفي، والحوافز التي يمكن أن يحصلون عليها، ولا شك أن الخوف إذا تمكن من العامل فإنه يسبب له توتراً وإحباطاً ويقتل روح الإبداع فيه ويقلل من دوافعه وطموحاته، ويحدد سلوكه الوظيفي فقط على كيفية تفادي العقاب وعدم الوقوع في أخطاء، أو معصية للرؤساء مما يترتب عليه آثار سلبية وظيفية ونفسية.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



ولكي تتبدد ظاهرة الخوف الوظيفي فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تسلك منهجاً جديداً وتدعو المديرين إلى الاعتماد على التشجيع وإبراز النواحي الإيجابية لدي العاملين، وإعطائهم حقوقهم بدلاً من توجيه اللوم ودعوتهم لتحمل المسؤولية بدلاً من انتحال الأعذار ومشاركتهم المعلومات التي تهمهم، حتي تطلق طاقاتها الإبداعية وتحصل على تعاونهم لحل المشكلات وتحقيق الأهداف، وتجنب استخدام السلطة كأسلحة ضد العاملين وإظهار المشكلات على السطح بدلاً من إخفائها فنتفاقم، والتعرف على أسباب التفكير السلبي والنظرة غير الصحيحة للعاملين حتي يمكن علاجها والتخفيف من آثارها، وتنمية روح الفريق وإشاعة جو من الود والصراحة والصدقة وتنسيق الجهود لتحقيق الأهداف المشتركة.



فرق العمل

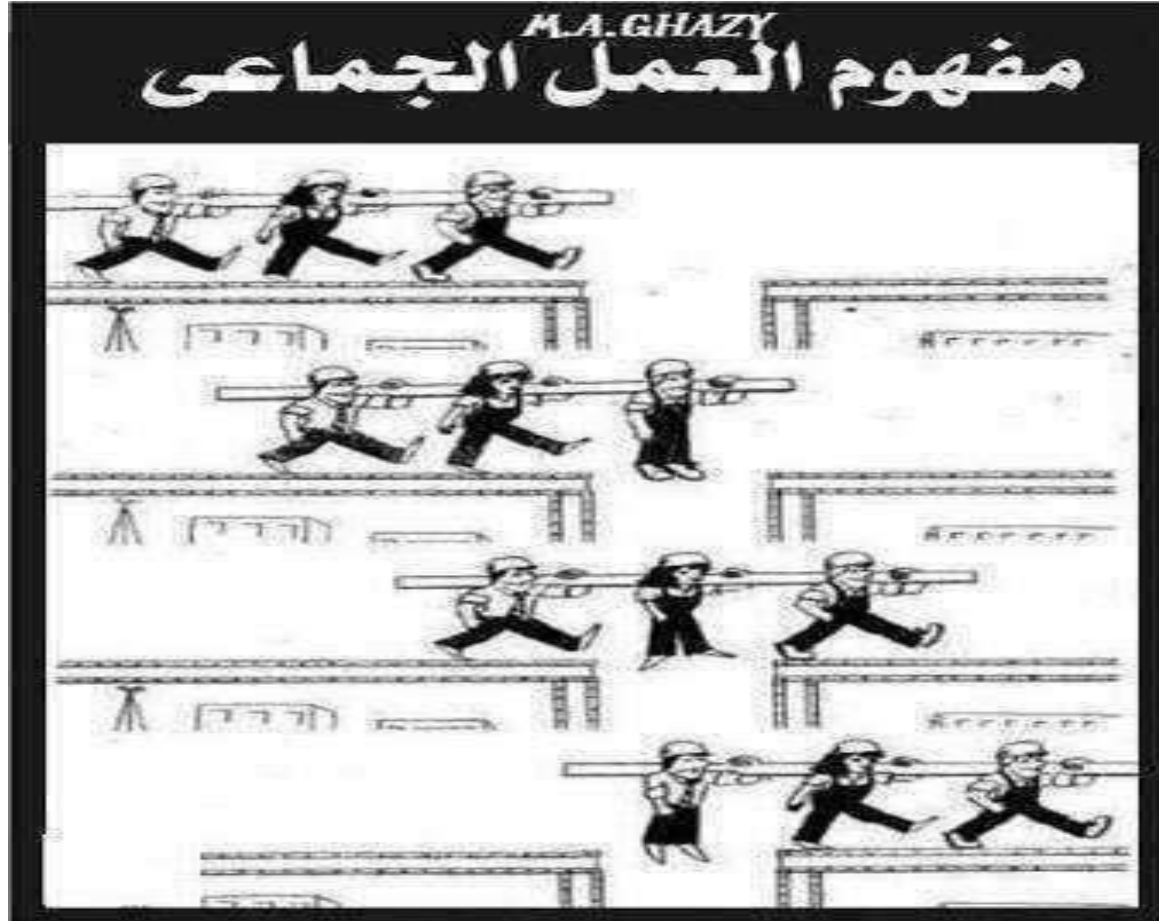


كانت إدارة الناس تعرف قديماً بإدارة المستخدمين، ثم سميت بإدارة الأفراد، والآن إدارة الموارد البشرية، أو إدارة الموارد العقلية أو الذكية، حيث يعرف العاملون اليوم برأس المال الذكي أو المعرفي، وكما تخاطب الإدارة الحديثة اليوم عقول العاملين ومهاراتهم، فإنها أيضاً تخاطب قلوبهم وعواطفهم ومشاعرهم، وتستفيد من الجانب الاجتماعي والعاطفي لديهم، فتتعامل معهم في فرق متكاملة وليسوا كأفراد منفصلين.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



وإذا كان الهدف هو الرباط النفسي الذي يربط العاملين ببعضهم البعض، فإن فريق العمل يقوي هذا الرباط ويضعه موضع التنفيذ ويشد الأعضاء إلى بعض حتى تتكامل جهودهم ويتميز الفريق عن جماعة العمل بأنه بالإضافة إلى أركان الجماعة وهي العلاقات والأدوار والقيم والقواعد السلوكية والمشاعر والأحاسيس، فإن بعداً جديداً يضاف إلى هذه الأبعاد وهو الرغبة والاستعداد للمشاركة والولاء والإخلاص وتضافر الجهود والأفكار لتحقيق الأهداف المطلوبة.



وإذا أخذنا كثيراً من الأساليب الحديثة في إدارة الموارد البشرية نجد أنها جميعاً توظف مفهوم الفريق توظيفاً بناءً، كالإدارة بالأهداف والإدارة بالحسابات المفتوحة، وتمكين العاملين وإدارة الجودة والهندسة الإدارية، كلها تعتمد على الجهود المترابطة للفرق سواء الثابتة نسبياً في قسم أو إدارة واحدة أو بين الأقسام والإدارات، أو فرق العمل التي تشكل لغرض معين إنشاء مشروع، أو حل مشكلة معينة، أو فرق الانتشار السريع التي تشكل لحل مشكلة معينة في فرع، أو بلد من الفروع أو البلاد التي تعمل فيها المنظمة.

اتجاهات العاملين

يعتبر دراسة اتجاهات العاملين من المداخل المهمة التي تهدف إلي الوقوف على دوافع ومشاعر واتجاهات العاملين نحو مسائل وقضايا مهمة بالمنظمة، مثل: اتجاهاتهم نحو المنظمة بصفة عامة، واتجاهاتهم نحو المشرفين والرؤساء والزملاء ونحو فريق العمل، ونحو سياسات المنظمة المتعلقة بنظام الأجور والأجازات، ونظم الاتصالات وظروف العمل، وسياسة الخدمات، وقواعد ونظم الترقيات، ونظم الإشراف وقواعد وإجراءات العمل، وتوزيع السلطات وتفويضها، وأساليب الرقابة على العمل وغيرها من المسائل والقضايا التي يسفر عنها تحديد مدي رضا العاملين عن السياسات والأنظمة والقواعد المطبقة، كما يلقي الضوء على المشاكل التي تسبب حالة عدم الرضاء.



➤ كذلك تفيد في الوقوف على آراء وأفكار العاملين من خلال مسح اتجاهاتهم في مراجعة أنشطة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة والتعرف على المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير، والتغيرات الواجب إحداثها لترشيد إجراءات العمل في إدارة الموارد البشرية.

➤ وعادة يتم دراسة اتجاهات العاملين عن طريق استخدام استبيانات مصممة تصميماً جيداً يخدم الغرض منها، ويتم إرسالها إلى العاملين في مكان عملهم أو ترسل إليهم بالبريد على منازلهم أو تسلم إليهم من خلال رؤسائهم، أو غير ذلك من الأساليب، ويفضل أن يطلب منهم عدم ذكر أسمائهم في الاستبيان عند إرجاعه إلى الجهة المشرفة على البحث أو الدراسة حتى يكفل لهم نوعاً من الطمأنينة ويحفظهم على إبداء آرائهم بصراحة وبدون خوف من أي عواقب محتملة.



وبصفة عامة إذا ما توافرت لدراسة اتجاهات العاملين عوامل الصدق والدقة والثبات فإنها تعتبر من المصادر البحثية المهمة التي يمكن أن تستخدم كمدخل أساسي لتطوير مجالات وأنشطة إدارة الموارد البشرية وتحسين أداء العاملين، كما تؤدي إلى زيادة الإنتاجية كما ونوعاً، فضلاً عن الوقوف على اتجاهات ومشاعر العاملين ومدى رضائهم عن جوانب معينة من جوانب إدارة الموارد البشرية، وتقييم مدى فعالية نظم أو سياسات جديدة أو تغييرات تنظيمية يتم إحداثها بغرض التطوير التنظيمي، ومدى قبول العاملين لها ورضائهم عنها وتجاوبهم معها.



ظاهرة غياب الموارد البشرية

تعتبر ظاهرة الغياب من الظواهر المهمة التي لها تأثيرات خطيرة على عمليات المنظمة وعلى الإنتاجية فضلاً عن أنها ظاهرة مكلفة، وقد يؤثر الغياب على معنويات العاملين الموظفين على الحضور إلى العمل بانتظام، كذلك قد يخلق الغياب نوعاً من عدم الرضاء بين العاملين في مجموعة أو فريق العمل، نتيجة الوقت المستغرق في توجيه العاملين المؤقتين الذين يحلون مؤقتاً محل الغائبين، وهناك أسباب عديدة للتغيب عن العمل مثل: مرض الموظف أو مرض أحد أفراد أسرته أو حدوث حالة وفاة في الأسرة أو الأصدقاء، وقد يتغيب الموظف عن العمل لقضاء مصلحة شخصية له أو لأفراد أسرته أثناء موعد العمل الرسمي، وقد يكون تغيب الموظف عن العمل نتيجة معاناته لمشاكل عائلية تؤثر على علاقاته في العمل.



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



وقد تزيد ظاهرة الغياب في أوقات معينة مثل ذلك اليوم السابق أو اليوم التالي مباشرة لعطلة نهاية الأسبوع بغرض زيادة فترة العطلة، وقد تزداد ظاهرة الغياب في مواسم الامتحانات بالنسبة للموظفين الملتحقين بالدراسة في الجامعات أو المدارس، كذلك قد ترتبط ظاهرة الغياب بالحالة المعنوية للعاملين، ففي حالة زيادة درجة رضاء العاملين عن المنظمة بصفة عامة أو عن أعمالهم أو عن ظروف العمل أو عن ظروف الإشراف أو غيرها يقل حدوث ظاهرة الغياب، والعكس في حالة انخفاض معنويات العاملين حيث يتسبب الإجهاد أو الضغط النفسي أو العصبي بسبب ظروف العمل أو ظروف الإشراف في فقدان الدافع للعمل، ومن ثم يتسبب في زيادة حالات الغياب.



وبصفة عامة يجب أن تكون سياسات المنظمة بشأن حالات الغياب واضحة ومعلومة لكافة العاملين حيث يفيد ذلك في صياغة هذه السياسات بدقة ووضوح ونشرها في كتيبات أو نشرات توزع علي العاملين، ويتولي الرؤساء والمشرفون التأكيد عليها، وقد يكون من المفيد أيضاً عقد جلسات مشتركة بين الرؤساء ومرؤوسيهم يقدم فيها الرؤساء التوجيه والنصح لمرؤوسيهم للحد من معدلات تغيبهم عن العمل، وإظهار ما لهذه الظاهرة من آثار خطيرة على الإنتاجية، مما يفيد في التوصل إلى حلول إيجابية لمشاكل الغياب.



وبالتالي يجب الاهتمام بدراسة معدل غياب العاملين بالدقيقة بدلاً من احتسابها بالساعة أو اليوم، وأيضاً حساب تكلفة هذا الغياب، ودراسة النتائج المترتبة علي الغياب مثل: إعادة جدولة الإنتاج وإعطاء تعليمات إحلال عاملين محل الغائبين وإعطاء النصح والمشورة لهم لكي يتمكنوا من تأدية أعمال الغائبين نفسها، وكيفية الحد من هذه الظاهرة سواء بمنح مكافآت مادية أو معنوية مقابل المواظبة وعدم التغيب عن العمل وهو ما يعرف بالتعزيز الايجابي للسلوك المرغوب، أو عن طريق مدخل التحفيز السلبي أي توقيع عقوبات على العاملين الذين تزداد معدلات غيابهم وهو ما يعرف بالمدخل التأديبي، وتكاليف الإنتاج و خسائر أعطال الآلات وانخفاض مستوي الجودة ومشاكل الاستخدام غير الكفاء للخامات والمواد الأولية وغيرها من التكاليف غير المباشرة المترتبة على حالات الغياب، واتخاذ الإجراءات التأديبية المناسبة ضد الغائبين لمحاولة منع أو التقليل من ذلك في المستقبل، وبمقارنة تكلفة الغياب الكلية علي مستوي المنظمة أو علي مستوي الموظف الواحد بتكلفة الغياب في منظمات مماثلة وبالمعدلات السائدة في القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة، تستطيع إدارة المنظمة تقدير حجم مشكلة الغياب ومدى خطورتها.



دوران العمل

➤ يمثل دوران العمل حركة العاملين دخولاً إلى المنظمة أي حالات توظيف جديدة وخروجاً منها سواء بالاستقالة الاختيارية، أو التقاعد، أو الفصل أو الوفاة أو غيرها من الأسباب غير الاختيارية، كما تحتل بحوث الانفصال أو ما يعرف بالضياع أو الخسارة في العمالة كأحد جوانب دوران العمل أهمية كبيرة في ميدان إدارة الموارد البشرية لما لهذه الظاهرة من آثار خطيرة على الإنتاجية فضلاً عن أنها مكلفة.

➤ وبالتالي يجب الاهتمام بحساب معدل دوران العمل، وحساب معدل استقرار العاملين، والربط بين معدل الانفصال والعمر ومستوي الأداء الوظيفي، ونسبة التاركين في فئة عمرية معينة، و نسبة التاركين ذوي مستوي أداء معين، ونسبة التاركين ذوي مستوي وظيفي معين ، حيث تكون المشكلة كبيرة إذا كان التاركون في مستويات وظيفية عليا يصعب إحلال من يحل محلهم.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



وفي النهاية نؤكد على أهمية بحوث دوران العمل وتحليل حالات الانفصال والوقوف على أسبابها، وبصفة خاصة الاستقالات الاختيارية، وتفيد مثل هذه البحوث في الوقوف على ما قد يكون هناك من مشاكل وأوجه ضعف في أي مجال من مجالات وأنشطة إدارة الموارد البشرية، والتوصل إلي التصرفات اللازمة لمعالجة مشاكل دوران العمل، مثال ذلك: إعادة النظر في تصميم الأعمال والوظائف بحيث تقابل توقعات وحاجات العاملين وتوفر درجة كافية من الرضاء عن العمل، وتطبيق أساليب جيدة لعملية اختيار العاملين تحقق درجة عالية من التوافق بين الموظف والوظيفة، وتحسين بيئة وظروف العمل، وتحسين نظام الأجور لتحقيق درجة أكبر من الاستقرار للعاملين، وتوفير فرص التطوير والتقدم الوظيفي للعاملين، وغير ذلك من مداخل تحد من ارتفاع معدل دوران العمل.

البحوث الخاصة بالموارد البشرية

يمكن ترشيد القرارات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية عن طريق البحوث والدراسات في هذا المجال حيث إن البيانات والمعلومات الجيدة تقود بالضرورة إلى قرارات رشيدة، كما تعتمد الإدارة الفعالة للموارد البشرية على وجود بيانات ومعلومات كافية وصحيحة عن العنصر البشري في المنظمة كجزء من نظام متكامل للمعلومات الخاصة بالموارد البشرية، ويعتمد توفر مثل هذه البيانات والمعلومات أساساً على البحوث والدراسات المستمرة المرتبطة بالموارد البشرية والتي تسعى إلى الكشف عن مشكلات الموارد البشرية تمهيداً لاتخاذ القرارات اللازمة لحلها.



وعادة يتولي الجهاز المختص بشئون الموارد البشرية في المنظمة بمفرده أو بالتعاون مع جهات استشارية خارجية متخصصة إجراء البحوث الخاصة بالعنصر البشري، والواقع أن البحث في مجال الموارد البشرية يفيد في تقييم مدي كفاءة وفاعلية جهود وأنشطة إدارة الموارد البشرية بالمنظمة، مثل تقييم مدي كفاءة عمليات تحليل العمل، وتوصيف الوظائف، ومدي كفاءة أساليب تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، ومدي كفاءة الأساليب والطرق المتبعة لاستقطاب واجتذاب الأفراد الصالحين للتعيين في المنظمة، والبحث عنهم ومصادر هذا الاستقطاب، ومدي كفاءة وصدق الاختبارات المستخدمة في عملية اختيار العاملين، ومدي كفاءة أساليب وطرق وبرامج تدريب العاملين والمديرين المطبقة في المنظمة، ومدي كفاءة نظم تقييم أداء العاملين.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



ومدي كفاءة سياسات وأنظمة سياسات وأنظمة الترقية والنقل، ومدي فعالية برامج تخطيط التطور الوظيفي، ومدي عدالة وكفاءة نظم الأجور والحوافز المطبقة في المنظمة، ومدي كفاءة سياسات ونظم الخدمات والميزات الإضافية التي توفرها المنظمة، ومدي فعالية الطرق والأساليب المستخدمة لمعالجة الشكاوي والتظلمات وغيرها من أنشطة ومجالات إدارة الموارد البشرية.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



وبصفة عامة فإن نقطة البداية في تحليل وتقييم أنشطة إدارة الموارد البشرية من خلال الأساليب البحثية المختلفة هي تحديد الأهداف التي تنشدها المنظمة في مجال إدارة الموارد البشرية، وهنا يتم مقارنة الأوضاع الحالية لأنشطة إدارة الموارد البشرية بالأهداف المنشودة لها، للتعرف على نقاط الضعف واتخاذ ما يلزم لمعالجة الأوضاع الخاطئة وتصحيح المسار نحو الهدف المنشود، وعادة يحتاج هذا إلى متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، وتصميم الاستبيانات وتحليل البيانات بما يكفل التشخيص الجيد لمشاكل القوى العاملة، والتوصل إلى أنسب الحلول لها من خلال تطبيق الخبرات والمعارف التخصصية في هذا المجال.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

مع تحياتي

د. حسام الدين فتحي

dr-hossamfathi@hotmail.com

د. السيد سعيد صباح

Drsaid_sabbh@yahoo.com

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

نظم معلومات الموارد البشرية

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية

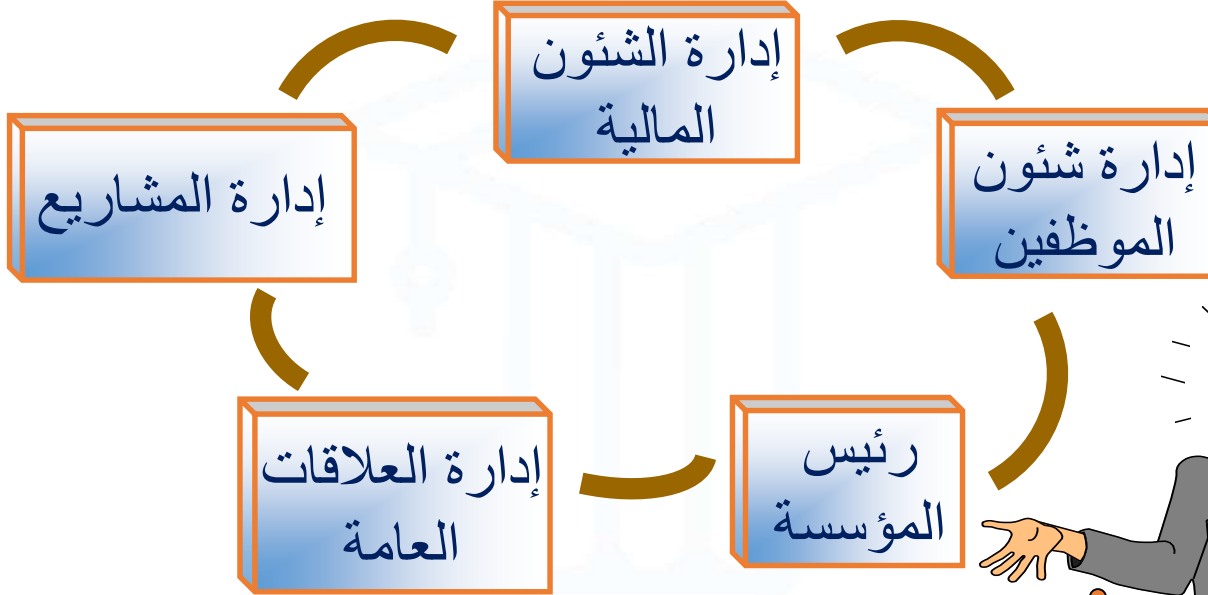


WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



دخت وأنا أجمع معلومات عن
المنظمة
كيف يمكن أن أحل المشكلة؟!!

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

إدارة نظم المعلومات

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



ما المقصود بنظم المعلومات!؟

مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات، ومعالجتها، وتخزينها، وبنها وتوزيعها لدعم تطوير وتحسين أداء تشغيل نظم الأعمال أو دعم احتياجات متخذي القرار سواء كان للإداريين أو المستخدمين للنظام وامدادهم بالمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.





ما الفرق بين البيانات والمعلومات!؟

- **البيانات:** هي عبارة عن مجموعة من الحقائق الضرورية التي تعبر عن مواقف وأفعال معينة سواء أكان التعبير عنها بأرقام أم برموز أو كلمات أو إشارات، ولكن هذه الحقائق قد تكون غير مترابطة أو غير مهيكلة وغير مجدبة وهي على صورتها الحالية، والبيانات تشبه المواد الخام اللازمة لمصنع لإنتاج سلعة معينة.
- **المعلومات:** هي المكون الناتج من عمليات معالجة البيانات من خلال الاعتماد على الطرق التحليلية والاستنتاجية.





المعلومات كثيرة ومتنوعة كيف يمكن تقسيمها وتصنيفها؟!

- تقسيم وتصنيف نظم المعلومات، على أساس المستويات التنظيمية الأساسية التي تقدم الدعم لها، ابتداءً من المستوى الأدنى، وصعوداً إلى المستويات الأعلى، وكآلاتي:
- ❖ مستوى العمليات operational level، والذي يمثل القاعدة الأساسية لحركة المنظمة، ويشتمل على إدارة عملياتها.
 - ❖ المستوى المعرفي knowledge level، والذي يشتمل على العاملين في مجالات البيانات والمعلومات والمعرفة.
 - ❖ المستوى الإداري management level، والذي يشتمل على إدارات المنظمة الوسطى.
 - ❖ المستوى الإستراتيجي strategic level، والذي يشتمل على الإدارات العليا، أو إدارات العمل الاستراتيجي في المنظمة.





إذا سيتكون هناك أنواع عديد من نظم المعلومات
ما هي أنواع نظم المعلومات

نظم معالجة
المعاملات

وتختص في متابعة
ومعالجة انسيابية
العمل اليومي
للتعاملات التي
هي ضرورية
لأداء أعمال المنظمة

نظم المكتب

ويقصد بها مكتب بدون
أوراق أي حوسبة
ومعالجة لجميع الوثائق
والأعمال المكتبية

نظم المعلومات
المعاملات

تخدم مدراء الوسط
مثل تقارير إنجاز
الموازنة السنوية

نظم معلومات
دعم القرار

معلومات على مستوى
إدارة المنظمة والتي
تدمج بين البيانات
وبين نماذج تحليلية
معقدة ومتطورة





- هنالك علاقة متداخلة من جهة، ومتكاملة من جهة أخرى بين كل نظم المعلومات التي تخدم مستويات مختلفة في المنظمة.
- يعتبر نظام معلومات التعاملات مصدر البيانات الرئيسي لكل أنواع نظم المعلومات الأخرى حيث تتكون من نظم معلومات تخدم المجالات الوظيفية للأعمال لكل مستوى وظيفي في المنظمة الواحدة مثل نظم معلومات المالية، نظم معلومات الأداء، نظم معلومات الموارد البشرية.....ألخ.
- بينما يكون نظام دعم الإدارة التنفيذية العليا في المنظمة، هو بشكل رئيسي مستلماً للبيانات من نظم المعلومات، في المستويات الأدنى.
- كذلك فإن كل الأنواع الأخرى من النظم يحتمل أن تتبادل بالبيانات مع بعضها البعض الآخر.
- إن تبادل البيانات بين نظم المعلومات قد يشمل النظم الأخرى التي تخدم مجالات وظيفية مختلفة.

مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية

(هو أحد النظم الذي يهتم بتوفير كافة المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية الخاصة بالموارد البشرية، وتقديمها إلى الجهات التي يهتما أمر تلك الموارد سواء كانت هذه الجهات داخلية أو خارجية لمعرفة قيمة الموارد البشرية والتي تعتبر الأصول الأكثر قيمة في المنظمات).
فنظام معلومات الموارد البشرية يساعد في قياس قيمة الموارد البشرية والمساهمة في تخطيط الموارد على مستوى المنظمات من خلال المساهمة في رسم سياسات التوظيف والعمالة وما يرتبط بها من سياسات التعيين والترقيات والحوافز والتدريب أو حتى الاستغناء وبشكل علمي.



تجميع البيانات اللازمة وحفظها وتقديمها للمستفيدين وإمداد المسؤولين بكافة المعلومات المتعلقة بالأفراد.

متابعة التغيرات التي تتم في البيئة الداخلية بالمنظمة وتحقيق العدالة بين الأفراد والإسهام في بناء خطة القوى العاملة على مستوى المنظمة.

مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والعمل على تحليل هذه المتغيرات بما يفيد تشغيل.

خدمة الموارد البشرية ممن خلال تكامل عناصر النظام المعلومات والاستجابة لمطالب الجهات الخارجية بتوفير المعلومات التي تحتاج إليها بمراعاة عنصر السرية وإتاحة المعلومات للنشر.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

مرتكزات نظام معلومات الموارد البشرية

مركز
معلومات
الموارد
البشرية

قاعدة
البيانات

إدخال
البيانات

الاسترجاع

جودة
المعلومات

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



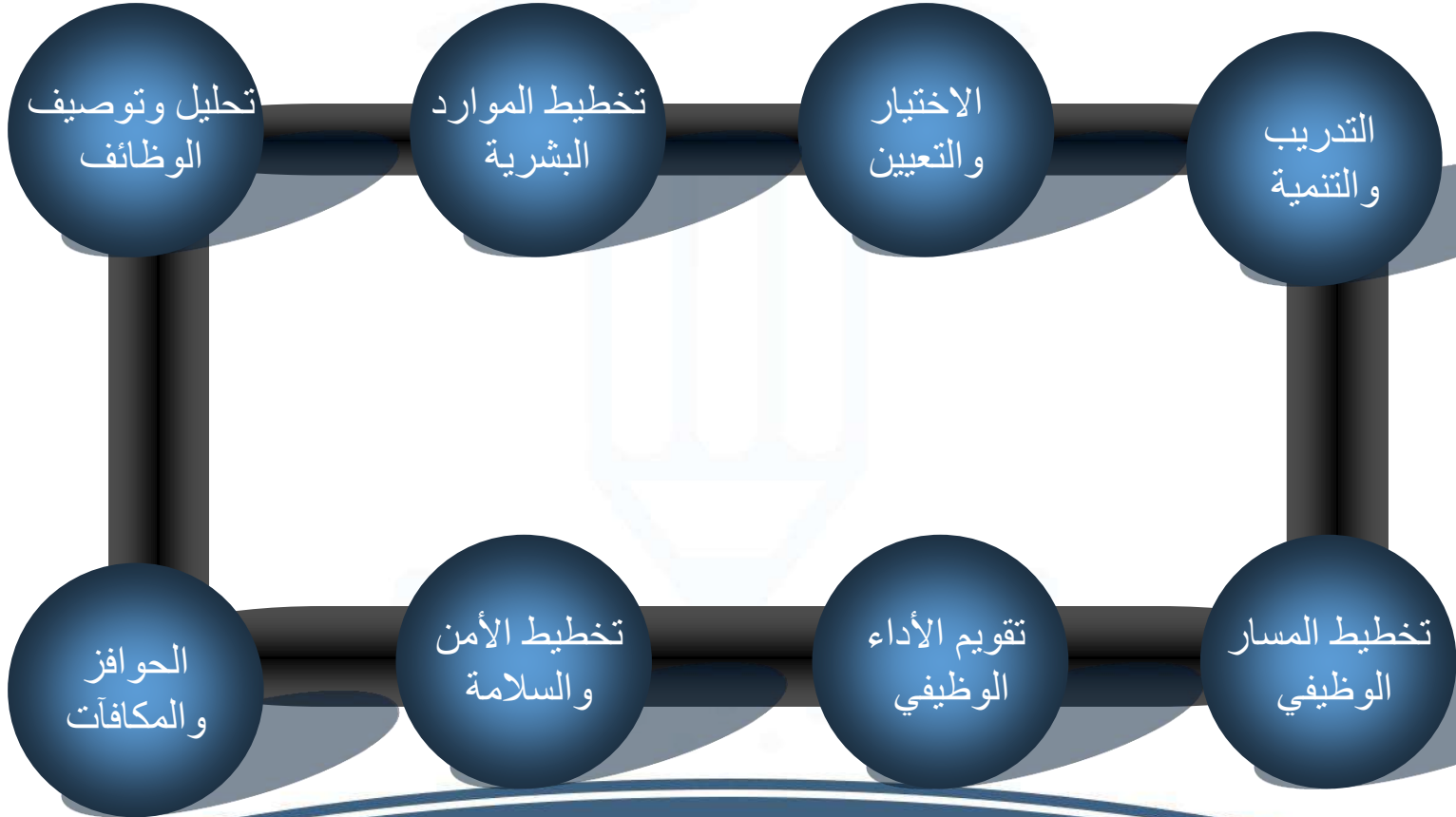
WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

معلومات الموارد البشرية



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم للاستشارات والتدريب

تقرير بمرتب موظف
مرتب موظف بأبصال استلام
دفعات المرتبات
تقرير مرتبات الموظفين المسالمة
حسابات ضرائب الاجور
ضرائب و تأمينات
التأمينات الاجتماعية
بيان التأمينات السنوي للعاملين
مفردات تأمينات العاملين
مفردات تأمينات العاملين (رعاية طفل)
بنود المرتبات
إجماليات بنود المرتبات حسب الأقسام
تفصيلي بنود المرتبات-جهات الصرف
تحليل أجور العاملين موزعة حسب مراكز التكلفة
إجماليات المرتبات
إجمالي استحقاقات و استقطاعات
بيان معدلات حركة المرتبات الشهرية
بيان قيم حركة المرتبات الشهرية
بيان بالتعديل على البنود الثابتة
بيانات العلاوات الدورية
موظفين تم إيقاف رواتبهم
بيان ضبط المرتبات على مستوى الوحدات الحسابية
بيان ضبط المرتبات على مستوى الموظف
إلساعات الاضاحية
تقرير الدخل العام
بيان الإيراد العام لسنة
التسوية الضريبية
بيان إذن الصرف

التقارير
تقارير تاريخية
ناخذا
تقارير المرتبات
بيان حركة الإاضاحي والخواخز
تقارير المسلف
تقارير كشف الصراف
تقارير البنوك
تقارير المرتبات على مراكز التكلفة
التقارير المصممة(مرتبات)
طباعة الأكواد الأساسية

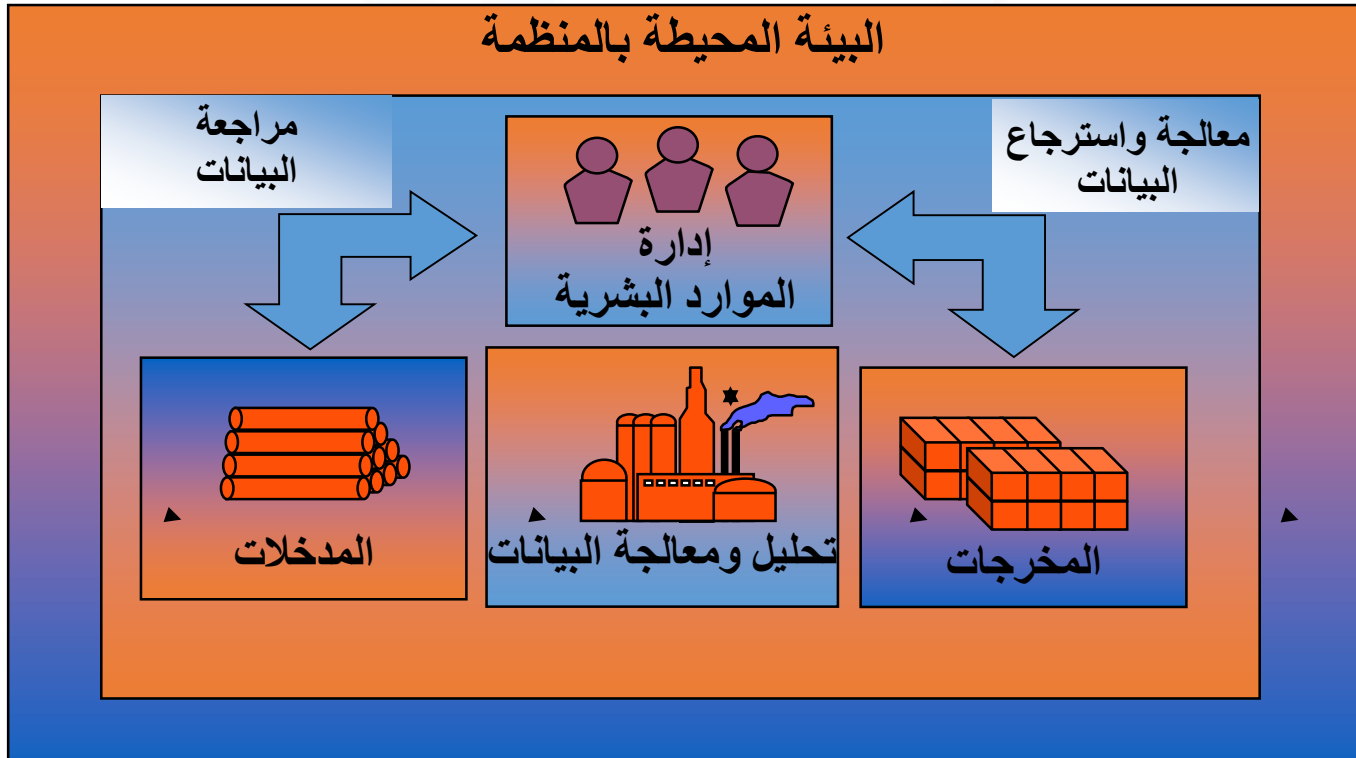
تقرير بمرتب موظف
حسابات ضرائب الأجر
التأمينات الاجتماعية
تفصيلي بنود المرتبات
إجماليات المرتبات
إجمالي استحقاقات و استقطاعات
إلساعات الإاضاحية
مراجعة أوقات العمل الشهري
تقرير الدخل العام

تقرير مصمم- اقسام
تقرير مصمم- موظفين
تقرير مصمم- اجمالي اقسام

تقارير تاريخية
تقارير المرتبات
تقارير مصممة

تقارير تاريخية
تقارير المرتبات
تقارير مصممة

مكونات نظام المعلومات الموارد البشرية





المدخلات

- بيانات عن المنظمة: (البيئة الداخلية للمنظمة - البيئة الخارجية).
- بيانات عن الموظفين: (المؤهلات - تاريخ التعيين - المهارات - الدورات التدريبية الأداء - الصحة - الحالة الاجتماعية - الخبرات إلخ).
- بيانات عن الوظائف: (الإجراءات - المهام - الأهداف).



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

العمليات

➤ تحليل البيانات.

➤ تصنيفها.

➤ إنتاج التقارير.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

المخرجات

بيانات شخصية لرفع الإنتاجية وبالتالي
(تحقيق احتياجات النمو والتطوير الوظيفي)

بيانات تنظيمية للمحافظة على الانتاج وبالتالي
(تحقيق المحافظة على الإنتاج والتطوير التنظيمي)

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

عمليات المراجعة

أعادة مراجعة بيانات (المدخلات أو المخرجات)
على ضوء سياسات الموارد البشرية في المنظمة

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

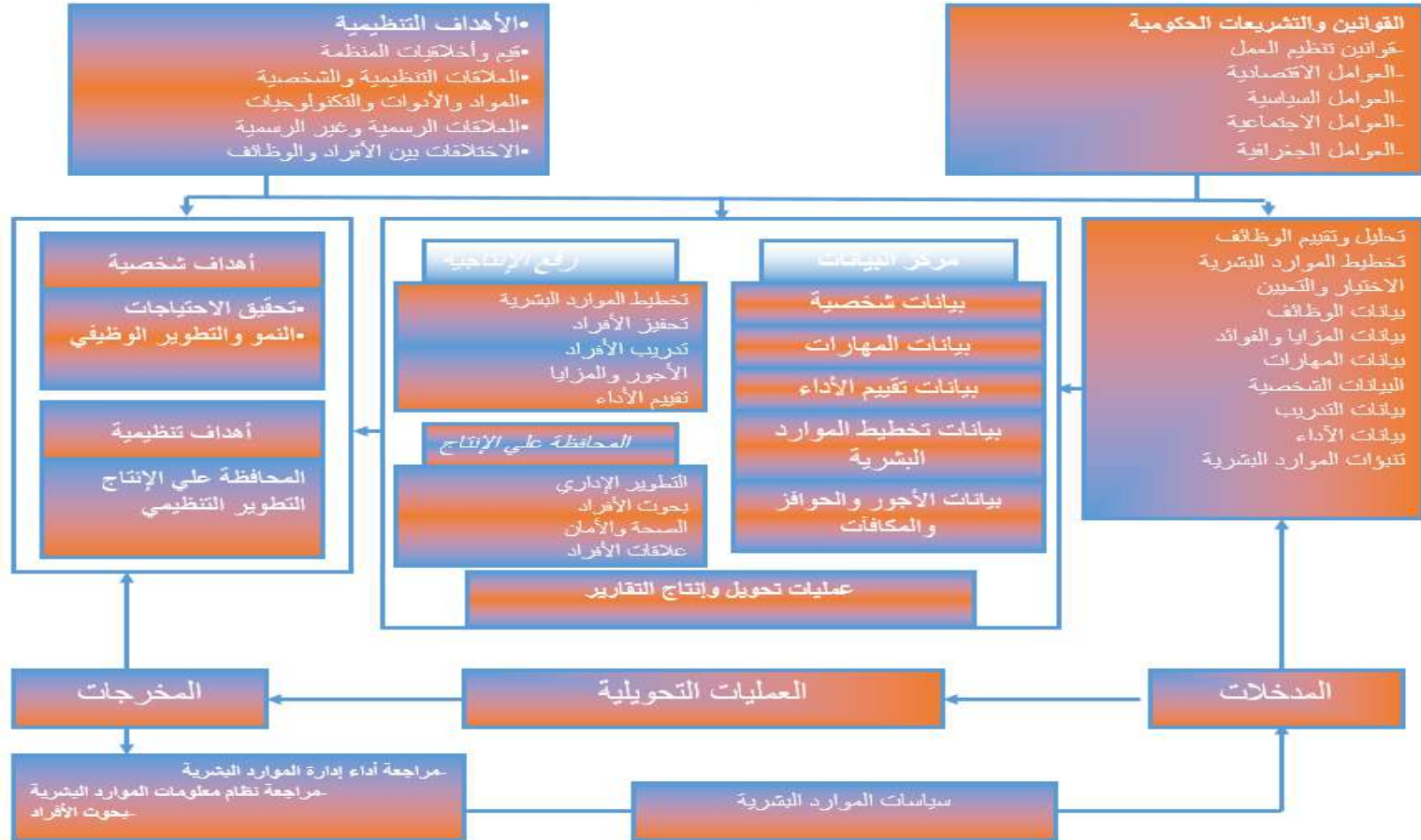


أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

عوامل البيئة الداخلية

عوامل البيئة الخارجية



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات
والتدريب و تنمية الموارد البشرية

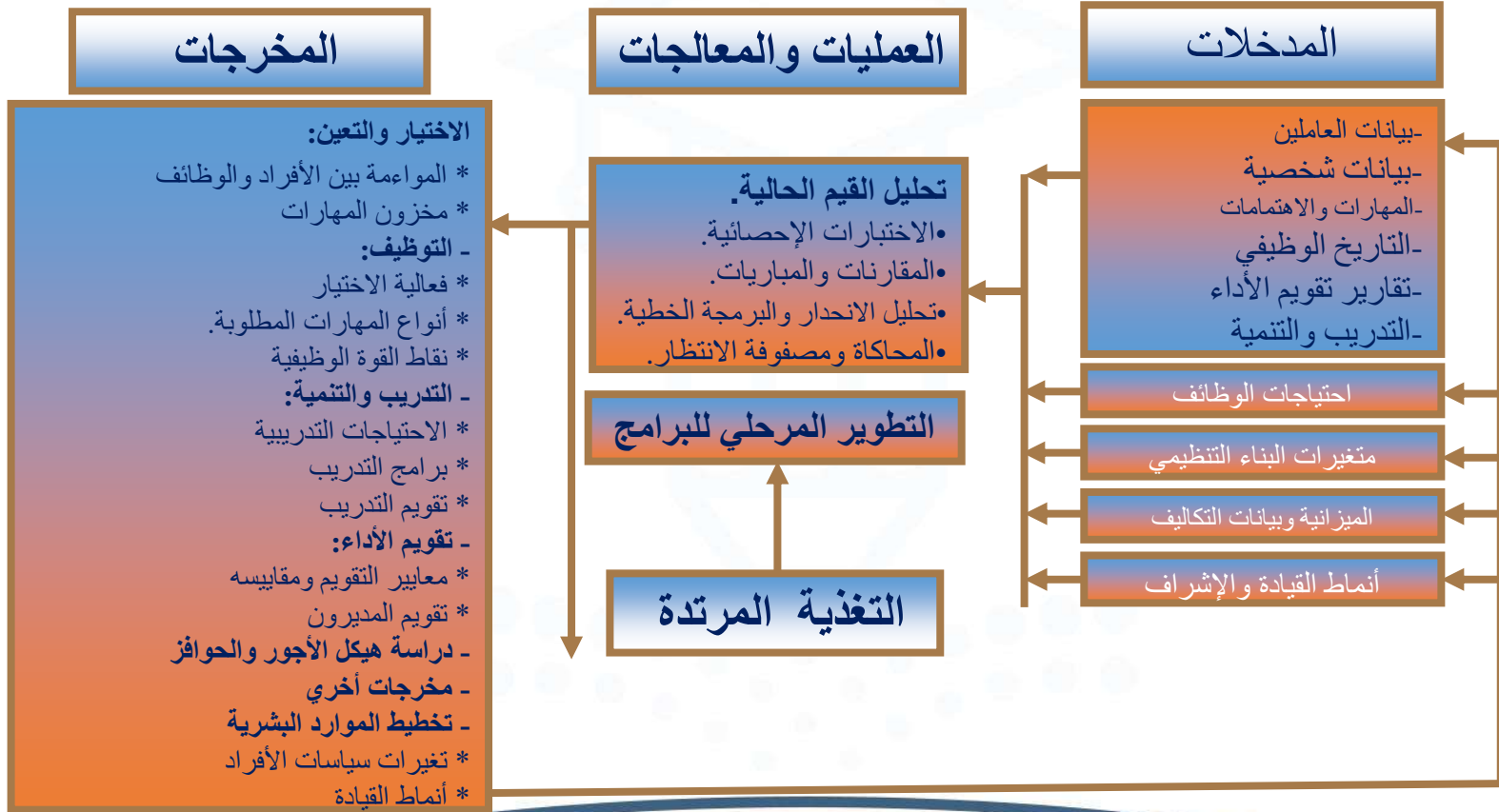


المكونات التقليدية لنظام معلومات الموارد البشرية





مكونات نظام معلومات الموارد البشرية (Burack & Smith)



ومن خالا ما سبق نستنتج بأهم مكونات نظام الموارد البشرية وعلى النحو التالي

مدخلات نظم معلومات الموارد البشرية: تمثل البيانات بكافة صورها مدخلات النظام

قاعدة البيانات: تمثل مجموع من الملفات المنظمة المتكاملة التي تحتوي على السجلات تشمل جميع بيانات الموارد البشرية بالمنظمة

مخرجات نظام مقومات الموارد البشرية: تتمثل المخرجات في شكل تقارير وقتية أو دورية على فترات مختلفة

التغذية المرتدة: تتم عملة التغذية للمحافظة على إنتاجية معلومات الموارد البشرية من خلال رصد الانحرافات والعمل على تصحيحها

التأثيرات البيئية: وتمثل المتغيرات التي تؤثر على فعالية أنشطة الموارد من خارج المنظمة

النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية: يتوقف تعداد النظم حسب ظروف وبيئة وإمكانيات المتاحة لبناء هذه النظم

تطور أنواع نظم معلومات الموارد البشرية

نظم الية

أ- نظام المصغرات الفليمية:

تعرف المصغرات الفليمية بأنها " مجموعة الوسائل والأجهزة التي تهدف إلى تحويل الوثائق الورقية إلى صور مصغرة لا يمكن قراءتها في حجمها المصغر بالعين المجردة، ولكن بالإمكان تكبيرها ونسخ صور ورقية منها.

ب- نظام الحاسب الآلي (الكمبيوتر):

يقوم الحاسب الآلي بعدة عمليات متكاملة متعاقبة بطريقة آلية طبقاً لنظام معين ووفقاً لبرنامج التشغيل والتعليمات والأوامر المخزنة بذاكرة الحاسب الآلي تلك التي تحدد طريقة المعالجة.

نظم يدوية مع استخدام الآلات

هي مرحلة متطورة بالنسبة لسابقتها، حيث يمكن أن يقوم الأفراد بالاعتماد على بعض الآلات التي تيسر تسجيل البيانات وإجراء عمليات التحليل عليها، بجانب العمليات اليدوية، وتفيد الآلات في إجراء العمليات والأحداث المالية، والكشوف والتقارير المتعلقة بمجموعة سجلات ومستندات الموارد البشرية كالأجور والحوافز مما يسهم في زيادة سرعة تنفيذ الأعمال.

نظم يدوية

أ- نظام الملفات:

ويمثل مجموعة الأوعية الخاصة بحفظ بيانات الأفراد العاملين بالمنظمة تلك التي تشتمل على الأوراق الرسمية والمستندات الخاصة بنشاط العاملين.

ب- نظام السجلات:

يمثل نماذج معينة بها ملخص لمحتويات الأوراق والمستندات الرسمية الأصلية مما يسهل تصنيفها وتداولها واسترجاعها بالسرعة وبالدقة اللازمة ويعتبر هذا النظام تطوراً مرحلياً لنظام الملفات.



مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية





أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية

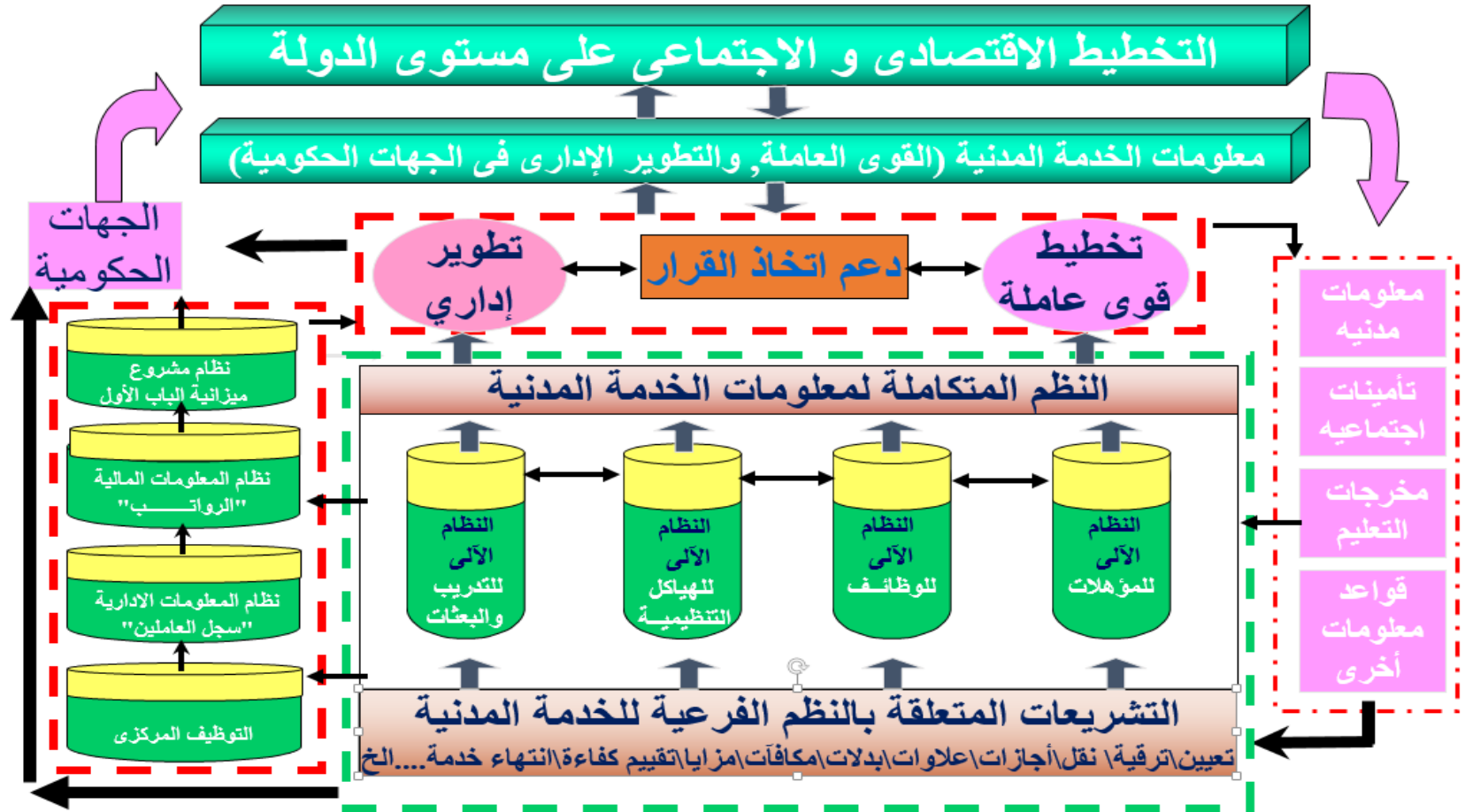


WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



متطلبات نجاح نظم معلومات الموارد البشرية

- تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح اتي يسعى النظام إلى تحقيقها .
- رفع درجة الوعي بأهمية نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات والتخطيط والرقابة وغيرها.
- سرعة تعميم النظام الآلي لمعلومات الموارد البشرية بدلاً من النظام اليدوي لمعالجة البيانات.
- العمل على التنسيق بين الإدارات الأخرى وإدارة الموارد البشرية لتزويدها بالمعلومات والبيانات الدقيقة.
- تأسيس نظم معلومات موارد بشرية وإدارية خاصة بكل مؤسسة.
- تحسي أوضاع المختصين في مجال المعلومات عن طريق وضع نظم خاصة بالأجر والحافز ارتباطاً بطبيعة التخصص وأهمية ومجال عملهم.
- تطوير النماذج والتقارير المتعلقة بمشكلات الموارد البشرية لتصبح صالحة للاستخدام الآلي عند تعميم استخدام النظام الآلي لمعلومات الموارد البشرية.





أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

المفاتيح الخمسة لخلق الولاء لدى العاملين

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



المفتاح الأول: الاستحواذ على القلوب

- الاستراتيجية الأولى: تفجير طاقة الموظف، وذلك عندما تتكون لديه رؤية واضحة ومحددة عن هدف الشركة.
- الاستراتيجية الثانية: المساهمة في استقرار العائلة، وذلك من خلال تكوين برامج عائلية وأنشطة اجتماعية وتمليك المساكن وغيرها، فكل ذلك ينعكس إيجابياً على ولاء الموظف.

13% هي نسبة التذكر عند الاستماع (قل لي فسوف أنسى) بينما تبلغ 75% عند الاستماع والرؤية (ارني ولعلي أتذكر) ثم ترتفع لتصبح 95% عند الاستماع والرؤية والممارسة (أشركني فسوف أفهم).



المفتاح الثاني: التلاحم والاندماج

➤ أهم علامات التلاحم:

- ❖ أن يتكلم الموظف بدون خوف، وليس المقصود أن يعارض دائماً أو يوافق دائماً بل المقصود تشجيع الحوار للتوصل إلى أفكار جديدة فالموظف الذي يوافق رئيسه دائماً يعني أن أحدهما لا داعي له.
- ❖ أما حجر الزاوية فهو الموظف صعب الإرضاء وهو النوع الذي لا بد من الاستفادة منه، ويمكن تحقيق ذلك بتوضيح الهدف، ومنحه الصلاحيات الكافية ليؤدي المطلوب منه بحرية كاملة.
- ❖ أن يكون على دراية بما يدور في الأقسام الأخرى بسبب اتباع سياسة الإدارة على المكشوف وانتهاج مبدأ التبادل الحر للمعلومات.
- ❖ أن يكون الانكباب على العمل حياً فيه وليس خوفاً من العقوبات.
- ❖ تفهم الشركة احتياجات الموظفين (فترات الامتحانات - المرض ..إلخ) وكذلك تفهم الموظف ظروف العمل (ميزانية - أزمة ..إلخ).



➤ كيف نوجد الالتحام؟

➤ أهم أسباب التلاحم هو:

❖ الاستماع إلى النبض الداخلي للشركة عن طريق الإصغاء للموظف: أوضحت إحدى الدراسات التي أجريت على 300 قائد ناجح أن أهم صفات النجاح هي حسن الاستماع.

❖ الاتصال المزدوج عن طريق تفعيل آراء الموظف وطرح هذا التساؤل: ماذا لو كنت مكاني؟؟

المفتاح الثالث: الشراكة والملكية

➤ بتعزيز شعور المشاركة بين الموظف والشركة ولكن كيف نرفع شعور المشاركة
؟؟

➤ الاستراتيجية الأولى: إسقاط الحواجز المعنوية بين الإدارة والموظف، لأن المشاركة ليست مادية فقط بل هي معنوية أيضاً، وكثيراً ما نلاحظ صنفاً من المدراء الذين يتكبرون على موظفيهم ويسعون إلى تحقيق أهداف وهمية كفرض الهيبة تحت شعارات زائفة مثل (التخصص - المراجعة - دقة التنفيذ)، فكيف تنتظر الشركة من موظفيها العطاء المخلص وهي تقسمهم إلى فئات وطبقات وتقيم سلسلة من الحواجز الوهمية؟ فالشعور بالطبقة عدو الولاء.



- ▶ **الاستراتيجية الثانية:** نشر الأسرار، أي اتباع مبدأ الإدارة على المكشوف، فكلما زادت دراية الموظفين بوضع الشركة زاد شعورهم بالمشاركة في جني الأرباح أو تكبد الخسائر، بل ستتفتق أذهانهم عن أساليب مبتكرة لتعظيم استثمار المواهب والوقت بطرق لا تخطر على بال صاحب المال نفسه.
- ▶ **الاستراتيجية الثالثة:** معاً في السراء والضراء أي تطبيق مبدأ (أعطني أعطيك) فلا يصح أن يشتد الحزام على الموظفين وقت الضراء ثم يتم نسيانهم وقت السراء.

المفتاح الرابع: إذكاء نزعة التعلم

➤ الاستراتيجية الأولى: منح الموظف الأمن الوظيفي وليس الوظيفة الآمنة، أي بتوفير المستقبل الآمن له عن طريق مجموعة مهارات يتعلمها، وبذلك يمكنه العمل في أقسام أخرى في حال إلغاء وظيفته بل يمكنه العمل في شركة أخرى نظراً لما يمتلكه من مهارات.

➤ الاستراتيجية الثانية: التعليم المستمر، وذلك باتباع مبدأ التدوير الوظيفي لكي لا يتسرب المثل إلى الموظف، ولكي تتمكن الشركة من تطوير نفسها من خلال تطوير أفرادها.

المفتاح الخامس: التمكين وتحرير الفعل

- الاستراتيجية الذهبية لتحرير الفعل.
- إنها كفالة حرية الخطأ للجميع، أي لا يكون العقاب على الخطأ بل يكون على عدم المحاولة وعلى تكرار الخطأ، وبذلك فإن الإدارة تمنح الموظفين حرية التجريب، وعندها يتحول الالتزام إلى تفاني وولاء.
- إن الطرق المثلى لقتل الأفكار يكون باستخدام الجمل التالية:
 - ❖ النجاح ليس مؤكداً.
 - ❖ الفكرة غريبة.
 - ❖ جربت ولم تنجح.
 - ❖ لا يوجد ميزانية.



➤ المقترحات للمدراء الذين يرغبون في تحرير الفعل لدى موظفيهم:

❖ تعلم القيادة، فمن لا يقود نفسه ويرفع ولاءه وإنتاجيته كيف يؤثر في الآخرين؟؟ وفاقد الشيء لا يعطيه. والقيادة هي مزيج بين العلم والمهارات والسلوك، العلم والمهارات أمور مكتسبة أما السلوك فيمكن أن يكون فطرياً ويمكن أن يكون مكتسباً.

❖ افحص التوقعات.

❖ اهتم بتقديم المعلومات وبالإنصات.

❖ راع المشاعر.

❖ لا تعق الإبداع والنمو الذاتي.

❖ كن مصدراً مشعاً بالطاقة الإيجابية، فلا تبحث عن الأخطاء بل ناقشها بخصوصية، وكذلك حفز الشعور بالتحدي ولا تسمح للممارسات الإدارية البالية بالبقاء.



تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

- منذ نشأة الذكاء الاصطناعي وهو في تطور مستمر حيث شق نفسه إلى عالم الأعمال بشكل متسارع، فوفقاً للدراسات التي أجرتها منظمات الأعمال وجد أن العديد من إدارات الموارد البشرية بدأت التخطيط لدمج الذكاء الاصطناعي لدعم وظائفها بينما بدأ عدد منها فعلياً باستخدام الأنظمة التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي في الوقت الراهن، ومع الازدياد الكبير في التطورات الإدارية والتقنية كان لابد من التوجه لاستخدام الذكاء الاصطناعي في مجالات الموارد البشرية للمساعدة في القيام بالأعمال بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية.
- ويرى بعض المتخصصين في الموارد البشرية أن الذكاء الاصطناعي يهدف إلى استبدال العنصر البشري في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، أما الطرف الآخر فينظر إلى دور الذكاء الاصطناعي على أنه دور مساعد لمختصي الموارد البشرية في وظائفهم ويوفر عليهم الوقت والجهد لإتاحة المجال للتركيز في المهام العميقة لإدارات الموارد البشرية.
- ووفق استطلاع للرأي أجري على خبراء ومختصي الموارد البشرية في اليابان لوحظ أن أكثر من 60% من المشاركين في الاستطلاع أجابوا بأن لديهم توقعات إيجابية حول استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب



كلمات محظورة في خطابك مع مديرك
احذر هذه الكلمات لتحافظ على وظيفتك

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



مقدمة

الكلمات التي نستعملها في حياتنا اليومية تحمل الكثير من المعاني الظاهرة التي نرغب في نقلها للآخرين لكنها للأسف تحمل في طياتها معاني مستترة تتسلل الى نفوس الآخرين وتترك أثرها دون أن ندري. ونحن اليوم في هذا الاصدار نحاول أن نعرض للكلمات التي قد نستخدمها في حواراتنا اليومية مع المديرين وأصحاب الاعمال وما المعاني المستترة التي تتسلل عبر هذه الكلمات. نحن نحاول أن نجود كلماتنا ونحسنها بحيث تنقل المعاني المباشرة المرغوب في توصيلها.

لا أستطيع :

ابدا لا تقل لمديرك "لا أستطيع" لأن هذه الجملة تنقل لمديرك بعض السمات السلبية عنك. انها تعني انك شخص :

1. ضعيف الثقة في قدراتك
2. ضعيف العزيمة
3. لا يمكن أن يتحمل المسؤولية

هذا ليس عملي :

يحتاج العمل الى بعض المرونة. لهذا قد يلجأ المدير في أوقات قليلة الى التعامل مع الامور بروح فريق العمل فيكلفك ببعض الاعمال التي ليست من اختصاصاتك. في هذه الحالة لا يجب أن تقول ان هذا العمل ليس من اختصاصي لأن هذا يعني أنك شخص :



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

1. غير متعاون في انجاز العمل
2. تقدم نفسك على عملك
3. جامد وغير متفاعل

وقد يظن البعض أننا نعني بذلك أن تتقبل كافة الاعمال التي يطلبها منك المدير بغض النظر ان كانت من اختصاصك أم لا. وهذا أمر غير صحيح.

فما نعنيه أن تتقبل الاعمال التي يطلبها منك المدير بشرط :

1. ألا تتعارض مع سياسات وإجراءات العمل
2. أن يكون ذلك في موقف يستدعي المرونة والعمل بمبدأ الفريق الواحد

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية





أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

لا اعرف :

من الطبيعي أنك لا تمتلك الاجوبة لكافة الاسئلة التي يطرحها عليك المدير. ومن الطبيعي أيضا ان المدير لا يحب سماع كلمة " لا أعرف فكيف يكون التصرف السليم في هذا الموقف.

في حال توجيه سؤال اليك من مديرك ولا تعرف الاجابة يجب أن تظهر لمديرك رغبتك في الوصول الى الاجابة وسعيك للحصول عليها في اقرب فرصة. فذلك أفضل بكثير من أن تهز كتفيك وتقول لا اعرف

لا :

يتوقع المدير منك التعاون في كل موقف وبالتالي فإن كلمة "لا" من أكثر الكلمات التي يجب أن تتجنبها في حوارك معه. يجب أن تستخدم العبارات التي تنقل وجهة نظرك بدون استخدام كلمة "لا"





أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

سأحاول :

يعتقد البعض أن كلمة "سأحاول" كلمة ايجابية تعني أنني ابذل جهدي لاكتساب الخبرات والمهارات التي تنقصني. الا أن الحقيقة خلاف ذلك. المدير في حاجة الى اتخاذ قرار وبالتالي فإنه في حاجة الى بيانات صحيحة ودقيقة. فإذا طلب منك القيام بإجراء ما وقلت له سأحاول فهذا سيجعله في حيرة وتردد وهذه حالة لا يمكنه فيها اتخاذ القرار. حاول أن تعطيه معلومات صحيحة بدلا من ذلك.

هذا ما سمعته

هذه الكلمة من اسوء الكلمات التي يمكنك أن تستخدمها في حوارك مع مديرك. لأنه تعطي المدير انطباعاً سيئاً عن شخصيتك فهي تعني أنك تعتمد في قراراتك على ما تسمعه. وتعني ايضاً أنك تثق في كل ما تسمع.





أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

ما الفائدة التي ستعود على من ذلك :

احيانا يتطلب العمل تقديم المساعدة والدعم للزملاء في الاقسام والادارات الاخرى. وبالتالي يجب أن تثبت لمديرك أنك عضو ايجابي في فريق العمل تقدم الدعم والمساعدة للزملاء بغض النظر أكان لذلك فائدة تعود عليك أم لا.

سأترك العمل "سأستقيل" :

تحمل هذه الجملة في طياتها تهديداً للمدير وللشركة. وأيا كان قصدك من هذه الجملة فإن المدير لا يحب أن يكون في موضع تهديد.

الامر الاخر السيئ في هذه الجملة هي اعتقادك بأن رحيلك قد يغير العالم.

لذا لا تستخدم هذه الجملة في حواراتك مع المدير.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

لقد جربت ذلك من قبل :

هذه الجملة تعطي للمدير انطباعاً بان موظف كسول أو متكاسل. تجربتك السابقة لطريقة العمل لا تعني انه لا يجب اعادة التجربة. المدير يضع عدد كبير من البدائل ويفاضل بينها. فقد يحتم الموقف أو القرار استخدام طرق تم استخدامها من قبل أو فحص بدائل تم فحصها مسبقاً. لذلك لا تستخدم هذه الجملة.

انا أنفذها بهذه الطريقة :

عندما يوجهك المدير الى تنفيذ أمر ما بطريقة محددة لا تقل له " أنا أنفذها بالطريقة X" يمكن أن تنقل لها نفس المعنى باستخدام عبارات أخرى لا توحي بأنك تعترض على الطريقة التي يطلبها المدير





أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

هذا ليس خطأي هذا خطأ زميلي فلان :

لا تلقي باللوم على الآخرين. ولا تلقي بأخطائك على الآخرين. لأنك بذلك تعطي انطباعاً بأنك موظف يتهرب من المسؤولية. وبأنك كإنسان تحمل الكثير من الضغائن تجاه زملاءك.

لن اعمل مع هذا الشخص :

تخلي عن الامور الشخصية في العمل. لا تعترض على توزيع فريق العمل فقط لأنك تحب هذا الزميل وتكره هذا. وإلا فأنت شخص لا يمكنه التحكم في ذاته ويخلط الامور الشخصية بأمور العمل. فكن حريصاً لكي لا تعطي هذا الانطباع السيء عنك.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

المدير السابق كان يفعل كذا وكذا :

لا تتكلم عن طريقة عمل المدير السابق مع مديرك الحالي ولا تقارن بينهما. لأن ذلك يعطي للمدير صورة بأنه في موضع مقارنة مع سلفه. ولا تتحدى طريقته في العمل بالانتقال الى طريقة المدير السابق. وكن على علم بأن المدير الجديد دائما ما يشعر بأنه أفضل من القديم.

انا اشعر بالملل :

شعورك بالملل يمكنك مشاركته مع اي انسان على وجه الارض إلا مديرك. لأن المدير يريد منك ان تعمل بحماس وإنتاجية مرتفعة. فلا تنقل له شعورك بالملل ايا كانت الاحوال. فإذا كانت الوظيفة مملة فابحث عن طريقة لجعلها ممتعة.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

إذا لم تنبهني فأنني سأفعلها بالطريقة Z:

الجملة تحمل في طياتها تهديدا للمدير. إذا لم تطلب مني العمل بالطريقة X فإنني أنفذها بالطريقة Z. كما أنها تعطي انطباعاً بأنك إنسان مبرمج اقرب الى الروبوت. تعتمد في عملك على تلقي الاوامر لا على الخبرات السابقة ولا على ادراك الموقف.

ليس لدي حل :

لا تعرض المشكلات على مديرك بدون أن تعرض معها. الحكمة تقول أن القادة يتكلمون عن الحلول بينما يتكلم التابعين على المشكلات. فكن من القادة لا من التابعين.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

هل يمكنني الانصراف مبكرا فليس لدي عمل أؤديه :

من الجيد الانصراف مبكرا لكن لا تقل ليس لدي عمل أؤديه.

هذا مستحيل :

مديرك لا يرغب في سماع كلمات سلبية أو محبطة. وكلمة المستحيل كلمة منبوذة في العمل الاداري.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

اسرار التميز في ادارة الموارد البشرية أفضل ممارسات الموارد البشرية

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

الموارد البشرية تعطي الانطباع الأول للموظف المحتمل

يجب أن تسعى إدارة الموارد البشرية بأن لا تكون مجرد هيئة ذات كفاءة فائقة وتنظيم مع الموظفين الجدد، ولكن يجب أن يكون على دراية بأنهم أول من يجب أن يرحب بالموظف الجديد ويعطيه انطباعًا إيجابيًا. يتطلب رعاية احتياجات الموظف الجديد مسئولية هامة والتي يجب أن يتم القيام بها بعناية.

وثق توقعاتك كتابة واجعلها أكثر وضوحاً :

لا يُفترض أن يعرف موظفيك الجدد ما تتوقعه المنظمة بالفطرة. ما قد يبدو بسيطاً ومعروفاً لك ، قد لا يبدو كذلك للشخص الآخر. قم بوضع كتيب الموظف أو دليل الموظف لتوضيح كافة المعلومات الواجب توضيحها للموظف بما في ذلك الوصف الوظيفي وقواعد الحضور وأداب الاتصالات عبر

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

البريد الإلكتروني وطرق ومواعيد صرف المرتبات وأكثر من ذلك. قم بمراجعة إجراءات التشغيل القياسية ومساعدة الناس على النجاح.

احرص على تناسب الثقافة

كل منظمة لديها ثقافة خاصة بها. حيث أن عملية فحص المتقدم للوظيفة لمعرفة ما إذا كان مناسب لثقافة المنظمة أم لا هو امر هام. لقد تخلينا عند العديد من المتقدمين الموهوبين لمجرد أنهم لم يكونوا مناسبين لثقافة المنظمة التي عملنا بكد لبنائها.

استخدام المحفزات المناسبة لكل موظف

يجب عليك أن تعرف بالضبط ما هي الأشياء التي تحفز موظفيك. حيث إن المكافآت المالية ليست دائماً أفضل وسيلة لتحفيز الموظفين. يجب على إدارة موارد بشرية أن تقوم بعمل برامج المكافآت المعنوية التي تشمل على سبيل المثال : التقدير المعنوي الشهري والسنوي وتقديم خدمات متميزة لبعض الموظفين المتميزين كالاتيازات الخاصة بوسائل الانتقال الى العمل أو التجهيزات المكتبية وغيرها

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

تبني التكنولوجيا الحديثة دائما

يقوم تنظيم سير العمل على استخدام التكنولوجيا لتحسين التواصل وسهولة الاستخدام .وتشمل الأمثلة المحددة برامج نظام إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات على الإنترنت ومتتبع طلبات التوظيف الالكتروني.وتوفر هذه النظم الالكترونية الوقت والمال والتقليل من الاخطاء السابقة .

تأتى اهم المساهمات فى الفاعلية العامة لوظيفة الموارد البشرية من بناء مجتمع متواصل واتاحة الخدمة الذاتية للموظفين والتي تتضمن الدخول الى نظام المعلومات وطلب الاجازات السنوية وغيرها من اجراءات يومية .حيث تتيح بوابات تبادل المعرفة وأدوات التوظيف عبر الانترنت واللوحات الإدارية لمختلف أصحاب المصلحة والعملاء فى مجال الموارد البشرية للعثور على ما يحتاجون إليه عند حاجتهم إليه.

احرض على الشفافية

أفضل وأهم ممارسة موارد بشرية التي يجب على كل الأعمال التجارية القيام بها هو الشفافية أثناء مقابلات العمل الشخصية وفي كافة الاجراءات الادارية التي تقوم بها الادارة

فما هي الشفافية :

يقصد بالشفافية مبدأ خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة وبشكل أكثر تحديد ومنهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة. والقائد ذو الشفافية يجب أن ينأى بنفسه عن مقارنة دوائر الشبهات عموماً والمالية خاصة ويبعد تماماً عن كل ما يمس أمانته ويخدش كرامته من تصرفات مادية ومعنوية ويكون ذو شفافية في كل ما يقدمه من معلومات صادقة للمستفيدين منفتحاً لكل من يطرق بابه .



أحرص على العدالة في تطبيق القواعد

بعد أن تم وضع السياسات والإجراءات المناسبة، تأكد من فرض هذه القواعد بشكل عادل ومتناسق على جميع الموظفين. حيث تقلل ممارسة لعبة تفضيل موظف على موظف آخر من شأنك واحترامك . وحتى إذا كان الموظفون لا يحبذون سياسات معينة، وإذا تم فرضها، فإنه يكون من الصعب جدا أن تكون موضع شك.

أن تختار جيدًا من تقوم بتوظيفه

ويعني الإعتماد على طلبات التوظيف أنك تعتمد على الأشخاص الذين يختارون لأنفسهم (حيث الحاجة إلى الوظيفة هي المحفز لهم للتقديم على الوظيفة) بالنسبة لبعض الشركات يكون أمر جيد، ولكنك تحتاج إلى أن تركز أكثر على الأشخاص الرائعين الذين يمتلكون بالفعل وظائف. تعنى عملية التوظيف من الشركات الأخرى أنك تختار مجموعة من الامكانات.

التوظيف شريان الحياة

بينما تنمو المنظمة، يجب على صاحب المنظمة اختيار معاركة بحكمة ، وتعتبر عملية التوظيف هي الأكثر أهمية لأنها تعتبر شريان الحياة لشركتك. ففى نهاية المطاف، سوف تحتاج إلى توظيف مدير الموارد البشرية، ولكن من خلال المشاركة فى كل وجميع عمليات التوظيف التى تحدد ماستقوم عليه شركتك ومن هو المسئول.

طور قدرات التخطيط للقوى العاملة

تشمل منظمات الموارد البشرية العالية التأثير تنبؤات متطورة وتحليلات للقوى العاملة فى علمياتها. وهذا يُمكنهم من معرفة المواهب على مستوى الشركة وبيانات الأعمال و تحويل بيانات قطاع القوى العاملة الخارجية إلى رؤى قابلة للتطبيق التى يمكن استخدامها و مشاركتها مع رؤساء العمل.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

عزز الايجابية والتطوير في بيئة العمل

تميل منظمات الموارد البشرية المتميزة إلى الالتزام بخلق بيئات عمل التي تساعد الموظفين على التطور و الإزدهار سواء تطور شخصى أو تطور يساهم في نجاح الأعمال. وهم يسعون جاهدين لخلق بيئات عمل إيجابية، والتواصل بوضوح مع هذه التوقعات في فلسفة ورسالة الموارد البشرية. وتركز الفلسفات الأكثر فاعلية على تعزيز الابتكار والتعاون أو خلق مكان أفضل للعمل، في حين أن الفلسفات الأقل فعالية تركز بشكل أقل على الكفاءة أو جهود خفض التكاليف.

اختيار الموظفين المناسبين للعمل بالموارد البشرية

من خلال اختيار الموظفين المناسبين لإدارة الموارد البشرية ، يمكن للموارد البشرية أن تُحسن مصداقيتها عبر المنظمة وتحسين علاقات العمل مع رؤساء العمل و بث الاحترام المتبادل وكسب النفوذ. أما إذا تم تنفيذ هذا الدور بشكل ضعيف، مع التركيز بشكل أكبر على الواجبات الإدارية وتنفيذ الأوامر، فهذا يقلل من قدرة مهام الموارد البشرية على العمل بفاعلية وكفاءة".

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



تنفيذ تصميم مرن للموارد البشرية

إن منظمات الموارد البشرية العالية التأثير مرنة مثل المباني المقاومة للزلازل، التي يتم بناءها من أجل حركات الأرض. ولم يظهر أى نموذج هيكلى شامل للموارد البشرية (مركزي أو لا مركزي أو مزيج من الاثنين) فى حد ذاته كمؤشر على نجاح الموارد البشرية. ولكن تكمن بعض السمات الهيكلية فى مجالات التميز. وسمة واحدة هى التى وجدنا أنها ذات قيمة عالمية هى المرونة.

فالجداول والتصاميم التنظيمية الهائلة على مايرام- بشرط أن يكون لديك أيضًا الثقافة التى تعترف بالحاجة إلى التكيف هيكليًا عندما تتغير احتياجات العمل والتحديات، بالإضافة إلى موظفى الموارد البشرية القادرين على إجراء تلك التغييرات".



استخدم المقاييس التشغيلية والتجارية للموارد البشرية

لقد تم وضع استراتيجيات القياس في منظمات الموارد البشرية العالية التأثير لضمان فاعلية وكفاءة و انتظام الأعمال. وتشمل هذه الاستراتيجيات كلا من الإجراءات التشغيلية التي يمكن من خلالها إدارة وظيفة الموارد البشرية وإجراءات الأفراد الاستراتيجية لدعم قرارات الحاسمة الخاصة بالأعمال.

طور مهارات الموارد البشرية الداخلية

غالبًا ما تهمل المنظمات الموارد البشرية تطوير أعضاء الفريق الخاص بهم، بينما يكون تركيزهم على تطوير الموظفين على مستوى الشركة. وهذا يعتبر خطأ. إن عالم قرارات الموارد البشرية متغير دائمًا. ويجب على منظمات الموارد البشرية المتميزة أن تستثمر الوقت والمال اللازمين لضمان تطوير كفاءة أعضاء الفريق في التخصصات مثل تغيير الإدارة وإدارة العلاقات. يجب أن تركز الجهود أيضًا على تطوير بصيرة أعضاء فريق العمل ومعرفة مجال العمل وقيادة أفضل الممارسات الحالية في جميع جوانب المواهب.



التحسين من قدرات المديرين التنفيذيين

المأزق المشترك في كثير من وظائف الموارد البشرية هو محاولة تلبية احتياجات كل أصحاب المصلحة مباشرةً من خلال فريق الموارد البشرية بينما تركز ادارة الموارد البشرية الناجحة على بناء قدرات المديرين التنفيذيين.يسمح لهم هذا القرار بالعمل في شراكة مع مدراءهم،مقابل محاولة العمل حول المديرين التنفيذيين الذين قد يكونوا غير كفاء أو غير مستعدين.

الاستعانة بمصادر خارجية Outsourcing لخدمات الموارد البشرية بشكل استراتيجي

تستخدم منظمات الموارد البشرية المتميزة المصادر الخارجية لتُمكن فرقها الداخلية من التركيز على الأمور التي لا يمكن الاستعانة فيها بمصادر خارجية، مثل بناء علاقات العمل وتطوير حلول مخصصة لمديرى الأعمال. وتستعين هذه المنظمات بمصادر خارجية في المجالات التي يمكن تحسينها من خلال جدول الاقتصاد أو التي تتطلب التنسيق والخبرة على الصعيد العالمى. يعتمد ما تستعين به المنظمة في كثير الأحيان على مستوى نضجها.

استخدم أسلوب إدارة الكتاب المفتوح

تبادل ومشاركة المعلومات حول العقود، والمبيعات، والعملاء الجدد، وأهداف الإدارة، وسياسات الشركة، وبيانات الموظف الشخصية، وما إلى ذلك يضمن أن الموظفين متحمسين للعمل مثل الإدارة تمامًا. فهو يساعد في جعل الأفراد مهتمين بالقرارات الإستراتيجية الخاصة بك، مما يعمل على إنحيازهم مع أهداف عملك. لذا؛ كن واضح وصريح بقدر الإمكان. فالبوابة الإلكترونية للخدمة الذاتية والمدير الإلكتروني، وما إلى غير ذلك هي أدوات متاحة اليوم لممارسة هذا النمط.

المكافآت المرتبطة بالأداء

ويمكن أن يكون منح المكافآت أو تضمين عنصر متغير في التعويض حافزًا وخيبة أمل على حد سواء على أساس كيفية إدارته ونقله. يجب أن تُعد المكافآت بطريقة يفهم منها الموظفون عدم وجود عوائد ما لم تحقق الشركة مستوى معينًا من الربحية. ويمكن أن تكون المعايير الإضافية هي نجاح الفريق و أداء الأفراد.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

نظام التغذية المرتدة 360 درجة لإدارة الأداء

هذا النظام، الذي يلمس ردود الفعل من الأعلى مقامًا (بما في ذلك المديرين)، وزملاء العمل، والمرؤوسين، وقد تم تبني هذا النظام على نحو متزايد كأفضل طريقة متاحة لجمع ردود الفعل حول الأداء. وكل شخص في الفريق هو المسؤول عن إعطاء ردود الفعل المتصلة، والإيجابية، والبناءة.

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للاستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

- منذ نشأة الذكاء الاصطناعي وهو في تطور مستمر حيث شق نفسه إلى عالم الأعمال بشكل متسارع، فوفقاً للدراسات التي أجرتها منظمات الأعمال وجد أن العديد من إدارات الموارد البشرية بدأت التخطيط لدمج الذكاء الاصطناعي لدعم وظائفها بينما بدأ عدد منها فعليا باستخدام الأنظمة التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي في الوقت الراهن، ومع الازدياد الكبير في التطورات الإدارية والتقنية كان لابد من التوجه لاستخدام الذكاء الاصطناعي في مجالات الموارد البشرية للمساعدة في القيام بالأعمال بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية.
- ويرى بعض المتخصصين في الموارد البشرية أن الذكاء الاصطناعي يهدف إلى استبدال العنصر البشري في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، أما الطرف الآخر فينظر إلى دور الذكاء الاصطناعي على أنه دور مساعد لمختصي الموارد البشرية في وظائفهم ويوفر عليهم الوقت والجهد لإتاحة المجال للتركيز في المهام العميقة لإدارات الموارد البشرية.
- ووفق استطلاع للرأي أجري على خبراء ومختصي الموارد البشرية في اليابان لوحظ أن أكثر من 60% من المشاركين في الاستطلاع أجابوا بأن لديهم توقعات إيجابية حول استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

مجالات استخدام برامج الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

مجال الاستقطاب

ساعدت اليوم برامج الذكاء الاصطناعي مختصي الموارد البشرية في البحث واستقطاب الموهوبين حيث تقوم برامج الذكاء الاصطناعي بالبحث والتمحيص الدقيق بملفات الأفراد على مواقع ومنصات التوظيف مما سهل عملية استقطاب المواهب لما لها من أثر كبير في رفع مكانة المنظمة وتحقيق أهدافها.

مجال التوظيف

تعتمد اليوم غالبية الدول والمنظمات على برامج الذكاء الاصطناعي في التوظيف حيث يتم تقديم طلب التوظيف إلكترونياً وتقوم البرامج تلقائياً بفلتره طلبات التوظيف المقدمة والسيرة الذاتية واستبعاد كل من لم تنطبق عليه الشروط تلقائياً ومراسلة المقبولين لتأهلهم للمرحلة الثانية في التقدم للوظيفة.

تحليل وتقييم الأداء

وتقوم اليوم برامج الذكاء الاصطناعي بالتحليل الذاتي لأداء الموظفين وبيان نقاط القوة والضعف لديهم وذلك وفق البيانات المدخلة على ملفات الموظفين من قبل مختصي الموارد البشرية.

مراقبة الدوام وأوقات العمل

قامت تطبيقات الذكاء الاصطناعي بمعالجة ظاهرة تسبب الموظفين في أوقات العمل في المنظمات حيث تم ربط كاميرات المراقبة في مباني المنظمة مع برامج الذكاء الاصطناعي للتعرف على بصمة الوجه والتسجيل التلقائي لمواعيد الحضور والانصراف من العمل.

أتمته مهام إدارة الموارد البشرية

حيث تقوم بأرشفة جميع مهمات وبيانات ومواعيد وأوقات العمل وتقيمهم بملف واحد لكل موظف بشكل تلقائي مما يوفر الوقت والجهد لمختصي الموارد البشرية.



أكاديمية العلوم

للاستشارات والتدريب

ومن أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي التي بدأت تحظى بانتشار واسع في أعمال إدارات مختصي الموارد البشرية على مستوى المنظمات:

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

1- تطبيق Hire Smarter

- ويساعد هذا التطبيق مختصي الموارد البشرية في توظيف أفضل المواهب بذكاء وكفاءة وفاعلية بما ينسجم مع استراتيجية المنظمة لتحقيق اهدافها.
- ويعتمد الذكاء الاصطناعي وتقنية التعلم الآلي القائمة في هذا التطبيق على البيانات حيث يتم مطابقة ملفات تعريف المرشحين للوظائف مع المهارات والمؤهلات والخبرات المطلوبة لطلبات وظائف محددة حيث تقوم بفلتره الطلبات واستبعاد ما هو غير مطابق للمطلوب.
- لتوفير الوقت والجهد والحد الأقصى من النجاح والازدهار للوظيفة المستقطبة والقضاء على البيروقراطية الإدارية في أعمال التوظيف من خلال أتمتة المهام الصعبة المتمثلة في مراجعة ملفات تعريف المرشحين والسير الذاتية، ومطابقة المهارات المطلوبة مع المتطلبات الوظيفية بالإضافة لحفظ وارشفة جميع السير الذاتية بقاعدة بيانات مستقلة يمكن الرجوع إليها وقت اللازم.

تطبيق Engage Smarter

- يساعد هذا التطبيق على التفاعل بشكل فعال بين المديرين والمرؤوسين والموظفين وأيضا تفاعل الموظفين مع المنظمة على النحو الأمثل لتحقيق مستويات أعلى من الآداب، وتحسين الإنتاجية، والوصول للحد الأقصى لنمو الموظفين بكفاءة وفاعلية.
- يمكن أن تجعل عمليات تهيئة الموظفين المخصصة المعتمدة على البيانات والذكاء الاصطناعي موظفًا يعمل بسرعة وكفاءة وفاعلية على تحسين الإنتاجية الإجمالية للموظفين ويوفر أيضا ميزات أخرى للموظفين حيث يعمل على الإجراءات الموصى بها التي توجه النمو المهني من خلال التعليم والتدريب والتوجيهات المقترحة.

تطبيق Work Smarter

يوفر هذا التطبيق ميزات أتمتة المهام الروتينية بذكاء وكفاءة وفاعلية كبيرة، وضمان التوافق، واكتشاف الأخطاء، واقتراح التعديلات والأدوات المناسبة لتسيير أمور العمل وتعمل تلك الإجراءات والواجهات على توجيه متخصصي شؤون الموظفين ومختصي الموارد البشرية على تحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة والفاعلية عن طريق أتمتة المهام الروتينية والمملة، واقتراح إجراءات ذكية لمعالجتها وإعطاء الحلول المناسبة بالإضافة إلى انها تتضمن أتمتة اعتمادات إدخال التاريخ والوقت والمصاريف، وتوفير حزم تعويضات مديري التوظيف للموظفين الجدد.



الخاتمة

وفي الخاتمة نقول أن دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي جاءت لتكملة وتسهيل عمل موظفي الموارد البشرية ومختصي شؤون الموظفين وخاصة تلك الأعمال الروتينية منها وليس بديلا عنهم أو للتقليل من أدوارهم المستقبلية في منظماتهم بل جاءت تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتوفير الوقت والجهد لمختصي الموارد البشرية للتفرغ لباقي مهامهم العميقة كالمحافظة على رأس المال الفكري بالمنظمة وتنميته والمحافظة على رأس مالها البشري وتطويره وتنميته للتطلع لتحقيق أهداف المنظمة بما يتماشى مع خطتها الاستراتيجية.



أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

مع تحياتي

د. حسام الدين فتحي

dr-hossamfathi@hotmail.com

د. السيد سعيد صباح

Drsaid_sabbh@yahoo.com

مؤسسة دولية رسمية مرخصة للإستشارات
والتدريب وتنمية الموارد البشرية



WWW.SCT-AC.COM

إدارة الموارد البشرية

الجزء الثاني

د . حسام الدين فتحي

د . السيد سعيد صباح

تعريفات أخرى لإدارة الموارد البشرية

- **يعتبر العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج**، بل هو قوة الإنتاج الرئيسة، وأنه ليس غاية التنمية ومقصدها فحسب، بل هو أدواتها الرئيسة أيضا.
- كما أنه **العنصر الأساسي والجوهري** في ترجمة خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى مشاريع هادفة وإنجازات ملموسة.
- **ومن هنا** جاء الاهتمام بتنمية الموارد البشرية ووضع سياسات تخطيط الموارد البشرية وصولا إلى **الأداء الفعال والخلق** وضمانا لإحداث التكامل الصحيح بين الموارد المادية والبشرية في ظل اقتصاد حر له رؤية مستقبلية واعدة.

- و بات من المؤكد أن تحقيق التنمية الاقتصادية لم يعد يتوقف على ما يتوافر للبلد من عناصر الإنتاج، بل أيضاً **على المستوى العلمي والمهارات الفنية للموارد البشرية** التي تمكنها من استيعاب تطورات التقدم الحديث في الإنتاج وملاحقته.
- **فقد ثبت أن التقدم المهاري والتقني** الذي يعتمد على الجهد الإنساني في البحث العلمي والابتكار، **والمبادرة إلى التطوير، والإبداع كان السبب في تزايد الإنتاجية**، ومن ثم تمكين المجتمعات التي أتقنت هذا الجانب من امتلاك زمام المبادرة في تحقيق التنمية الاقتصادية على أسس قوية.

- وتشير تجارب الكثير من الدول المتقدمة في هذا المجال إلى أن **جزءاً يسيراً من دخلها القومي يعود إلى التزايد الكمي في الموارد البشرية.**
- أما **الباقي فيعود إلى الانفاق على نوعية الموارد البشرية عامة،** والموارد البشرية خاصة التي ساهم التعليم والتدريب والبحث العلمي في تحسينها.
- **تعد إدارة الموارد البشرية** هي صانعة المديرين والقادة من خلال الإدارة والبحث، وقد ظهرت منذ وجد الانسان على الأرض كمجال هام وهو فن إدارة البشر ،
- **وتحتوي كلمة "إدارة" الكلمات على ثلاثة مقاطع لفظية – Manage-Men-T. إذا تم التعامل مع T من أجل اللباقة (Tact)، فإن الإدارة الاشتقاقية تعني كيفية إدارة الرجال بلباقة، الرجل يدير الكثير من الرجال بلباقة.**

- فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف المنظمة . إن إدارة الموارد البشرية تعني باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر و المُتوقع. على مدى كفاءة، و قدرات، وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها.
- **لذلك أهتم علماء الإدارة** بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية.
- **هذه الأسس تبدأ من التخطيط** و الاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ما له صلة بالعنصر البشري. الإبداعي من خلال **تحفيز الموارد البشرية على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير** .

تطور الموارد البشرية:

- تطور الموارد البشرية: يمكن تمييز عدة مراحل تاريخية
- مرت بها وظيفة إدارة الموارد البشرية، وأهم سماتها، كما يلي:
- - المنظور الإسلامي:
- - الإدارة العلمية .
- - العلاقات الإنسانية .
- - إدارة القوى العاملة .
- - إدارة الموارد البشرية .

الموارد البشرية من منظور إسلامي

• أعطى الإسلام الموارد البشرية المتمثلة في الإنسان الخصائص التالية:

- 1.الوسطية :** التوازن بين الحقوق والواجبات والعدل والمساواة ، لا إفراط في القوة أو اللين.
- 2.الإنسانية :** التعامل مع الناس بما يحفظ كرامتهم وحقوقهم.
- 3.الانتماء إلى الجماعة :** فلا يتميز الرئيس عن المرؤوس إلا بثقل المسؤولية .
- 4.التفاعل مع المتغيرات البيئية :** اهتمام القيادة بكل الموارد المؤثرة في المجتمع .

الإدارة العلمية

• عصر الادارة الحديثة (تايلور - جلبرت - جانت)

- - الموارد البشرية عنصر من عناصر الإنتاج مثل الآلات والمواد الخام - تصميم العمل للوصول لأقصى كفاءة إنتاجية من الموارد البشرية من خلال تحليل طرق العمل والأداء وفقاً لدراسات الحركة والزمن .
- - أهداف الموارد البشرية أهدافاً اقتصادية هدفه الحصول على المال(من وجهة نظر المنظمة).
- - تحقيق أهداف المنظمة يأتي في المقام الأول دون الاهتمام بالعوامل الإنسانية .
- - أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية هي التوظيف، التدريب ، الصحة والسلامة .

العلاقات الإنسانية (التون مايو)

- وهي ترى أن الموارد البشرية لا بد أن يعاملوا معاملة إنسانية تلبى احتياجاتهم وتحقق الرضا الوظيفي ويحقق ذلك في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة.
- 1) الموارد البشرية عنصر أنتاجي يختلف عن الموارد الأخرى .
- 2) عند تصميم العمل هناك طرق أخرى تدفع الموارد البشرية لزيادة الإنتاجية وأهمها ارتباطه بالجماعة وتفاعله معها .
- 3) هناك حوافز أخرى غير الحوافز الاقتصادية يهتم بها الموارد البشرية.
- 4) أهم الأنشطة هي الحوافز المعنوية وجعل الموارد البشرية سعيداً .
- 5) عوامل تحفيز الموارد البشرية كثيرة غير العلاقات الإنسانية منها طرق تقويم الأداء التقدم والتوسع الوظيفي – طريقة اختيار والتوظيف.

• ولم تحقق هذه المدرسة نجاحاً كبيراً بسبب :

- - وجود اختلافات بين الموارد البشرية. (ما يحفز إنسان لا يحفز شخصاً آخر) .

إدارة القوى العاملة

- يتلخص الهدف الرئيس لإدارة القوى العاملة في **تكوين قوة عمل مستقرة وفعالة** ، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين والعمال القادرين على العمل والراغبين فيه ،
- **ويمكن تعريفها** «النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالإعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة

إدارة القوى العاملة

- وتهتم إدارة القوى العاملة بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين و تدريب و معاملة الموارد البشرية في جميع المستويات ، والعمل على تنظيم الموارد البشرية داخل المؤسسة ، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها ، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية.

• وبناءا على التعاريف السابقة، يمكن الخروج بتعريف شامل عن إدارة القوى العاملة كالتالى

- «هي الإدارة التي تختص بتسيير شؤون الموارد البشرية في المنظمة. بغية وضع الفرد المناسب في المكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة»

واستمر هذا المفهوم حتى نهاية القرن العشرين تقريبا .

تعريف أخري لإدارة الموارد البشرية

- 1- عرّفت إدارة الموارد البشرية :على أنها عملية اكتساب وتدريب وتقييم وتعويض الموظفين والاهتمام بعلاقات العمل والصحة والسلامة والعدالة.
- 2- وعرّفت بأنها “ مجال الإدارة الذي يشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم في وظائف العنصر البشري وتطويرها وصيانتها وتحفيزها.”
- 3- وأهم وظائفها “تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة الموارد البشرية، والتطوير، والتعويض، والتكامل، والصيانة، وفصل الموارد البشرية حتى يتم تحقيق أهداف الفرد والتنظيم والمجتمع.”

تعريف أخري لإدارة الموارد البشرية

- 4- وبأنها " نهج مميز لإدارة التوظيف يسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستقطاب الاستراتيجي لموارد بشرية شديدة الالتزام والقادرة، باستخدام مجموعة متكاملة من التقنيات الثقافية والهيكلية والشخصية".
- 5- وأنها " عملية اكتساب وتدريب وتقييم وتعويض الموظفين والاهتمام بعلاقات العمل ومخاوف الصحة والسلامة والعدالة".
- "6- وأنها " مجموعة الأنشطة التنظيمية الموجهة لجذب الموارد البشرية الفعالة وتطويرها والحفاظ عليها".
- 7- كما أنها "تنطوي على اكتساب الموارد البشرية، والاحتفاظ بها، وتطويرها لتحقيق النجاح للمنظمة".

• ومن مزايا سياسات إدارة الموارد البشرية أنها تساهم في تحقيق أهداف ثلاثة هي

1. طمأنة الموظفين بأنهم سيتعاملون بعدالة موضوعية.
2. مساعدة المديرين في صنع قرارات سريعة ومتناسقة ، حيث توضح السياسات الأطر أو الهياكل التي على ضوءها تتخذ القرارات
3. طمأنة المديرين وإعطائهم الثقة عند حل المشكلات ، والدفاع عما أتخذوه من قرارات.

مقارنة بين خصائص منظمة القرن العشرين وخصائص القرن الحادي والعشرين

خصائص منظمة القرن العشرين

- التعامل مع التغيير والتطوير باعتباره تهديد مفروض، يولد المزيد من الضغوط والأزمات.
- تتابعيه التفكير وإقليمية الأداء.
- قيادات إدارية على جميع المستويات يهربون من التغيير والتطوير خوفا من عواقبه وتلافيا لمخاطره.
- تعمل في سوق مستقرة نسبيا.
- غياب الرؤية المستقبلية والرسالة الواحدة المشتركة.
- سيطرة قيم وقناعات النظم والأدوار (حضارة النظم والأدوار).
- سيطرة نظم التشغيل البطيئة، حيث التركيز على اللوائح والسلطات.
- الهياكل التنظيمية المدببة ذات المستويات الرئاسية المتعددة وتركيز السلطة.
- معظم الطاقات البشرية ماهرة جزئيا ومحفزة جزئيا.

خصائص منظمة القرن الحادي والعشرين

خصائص منظمة القرن الحادي والعشرين

- التعامل مع التغيير والتطوير باعتباره فرصة مواتية لتوليد المزيد من المكسب والإنجازات.
- تزامن التفكير وعالمية الأداء.
- قيادات إدارية على جميع المستويات يقبلون على التغيير والتطوير اقتناعا بجدواه لأجل البقاء والنمو والاستمرار.
- تعمل في سوق متقبلية وغير مستقبلية.
- توافر رؤية واحدة ورسالة مشتركة.
- سيطرة قيم وقناعات الإنجاز (حضارة الإنجاز).
- توافر نظم تشغيل سريعة ومنضبطة، من خلال إعادة التصميم والبناء.
- هيكل تنظيمي مدمج مرن وصلاحيات قرب التنفيذ.
- موارد بشرية ماهرة ومحفزة للإنجاز.

• والواقع أن عملية التحول والانتقال من منظمة تقليدية إلى منظمة معاصرة قادرة على مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، تحتاج إلى مجموعة متكاملة من الدعائم، التي أهمها:

• (دعائم التحول من القرن العشرين للقرن الواحد والعشرين) وهي

- الارتباط الوثيق بالسوق.
- السعي الدائم إلى التميز.
- الحرص على إرضاء العملاء / الجمهور.
- العمل المتواصل لتحقيق ميزة تنافسية.
- التحديث والتجديد والابتكار.

(ت : دعائم التحول من القرن العشرين للقرن الواحد والعشرين) وهي

- التركيز على البحوث كأساس للتطور.
- الاهتمام بتطوير الخدمات للعملاء / الجمهور.
- استثمار المعلومات (التكنولوجيا المعلومات).
- الاهتمام بتطبيق برامج متطورة للتدريب والتنمية البشرية.
- بناء وتنمية فرق العمل الفعالة.
- التوجه نحو التحالف الاستراتيجي (Strategic Alliance) .
- ترسيخ مبدأ الولاء والانتماء لدى الموارد البشرية.
- مرونة السياسات والاستراتيجيات للتوافق السريع مع المستجدات.

(ت : دعائم التحول من القرن العشرين للقرن الواحد والعشرين) وهي

- التخطيط الاستراتيجي الفعال لتعزيز وتدعيم التطوير المستمر.
- تحري الدقة في اختيار وتنمية القيادات الإدارية وفقا لمعايير موضوعية متطورة.
- أن توافر مثل هذه الدعائم يتطلب توافر قيادات إدارية متميزة قادرة على تطوير المنظمات والأداء في أي مجتمع.

إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والحديث

إدارة الموارد البشرية فى الفكر الجديد

إدارة الموارد البشرية فى الفكر التقليدي

الاهتمام بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته فى التفكير والابتكار والمشاركة فى حل المشاكل وتحمل المسئوليات 0

الاهتمام بمحتوى العمل Job Content ، والبحث عما يشحذ القدرات الذهنية للفرد ، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة فى تحمل المسئوليات 0

التنمية البشرية أساساً هى تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان ، وتنمية العمل الجماعي وشحذ روح الفريق Team Work 0

- الاهتمام بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التى يكلف بها دون أن يكون له دور فى التفكير واتخاذ القرارات 0
- التركيز على الجوانب المادية فى العمل Job Context ، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية ، وتحسين البيئة المادية للعمل.
- اتخذت التنمية البشرية فى الأساس شكل التدريب المهني الذى يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية Motor Skills يستخدمها فى أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.

نظم معلومات الموارد البشرية

أكاديمية العلوم
للتأهيلات والتدريب





إدارة

نظم المعلومات

أكاديمية العلوم
للاستشارات والتدريب

ما المقصود بنظم المعلومات؟!

مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات، ومعالجتها، وتخزينها، وبثها وتوزيعها لدعم تطوير وتحسين أداء تشغيل نظم الأعمال أو دعم احتياجات متخذي القرار سواء كان للإداريين أو المستخدمين للنظام وامدادهم بالمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.



وما الفرق بين البيانات والمعلومات؟!

البيانات: هي عبارة عن مجموعة من الحقائق الضرورية التي تعبر عن مواقف وأفعال معينة سواء أكان التعبير عنها بأرقام أم برموز أو كلمات أو إشارات، ولكن هذه الحقائق قد تكون غير مترابطة أو غير مهيكلية وغير مجدية وهي على صورتها الحالية، والبيانات تشبه المواد الخام اللازمة لمصنع لإنتاج سلعة معينة.

المعلومات: هي المكون الناتج من عمليات معالجة البيانات من خلال الاعتماد على الطرق التحليلية والاستنتاجية



المعلومات كثيرة ومتنوعة كيف

يمكن تقسيمها وتصنيفها؟!!



تقسيم وتصنيف نظم المعلومات، على أساس المستويات التنظيمية الأساسية التي تقدم الدعم لها، ابتداءً من المستوى الأدنى، وصعوداً إلى المستويات الأعلى، وكالاتي:

1. **مستوى العمليات** operational level ، والذي يمثل القاعدة الأساسية لحركة المنظمة، ويشتمل على إدارة عملياتها
2. **المستوى المعرفي** knowledge level ، والذي يشتمل على العاملين في مجالات البيانات والمعلومات والمعرفة
3. **المستوى الإداري** management level ، والذي يشتمل على إدارات المنظمة الوسطى
4. **المستوى الإستراتيجي** strategic level ، والذي يشتمل على الإدارات العليا، أو إدارات العمل الاستراتيجي في المنظمة

إذا سيتكون هناك أنواع عديد من نظم المعلومات
ما هي أنواع نظم المعلومات



هناك علاقة متداخلة، من جهة، ومتكاملة، من جهة أخرى، بين كل نظم المعلومات، التي تقدم مستويات مختلفة في المنظمة.

- ويعتبر نظام معلومات التعاملات مصدر البيانات الرئيسي لكل أنواع نظم المعلومات الأخرى حيث تتكون من نظم معلومات تقدم المجالات الوظيفية للأعمال لكل مستوى وظيفي في المنظمة الواحدة مثل نظم معلومات المالية ، نظم معلومات الأداء ، نظم معلومات الموارد البشرية..... الخ .
- بينما يكون نظام دعم الإدارة التنفيذية العليا في المنظمة، هو بشكل رئيسي مستلماً للبيانات من نظم المعلومات، في المستويات الأدنى. كذلك فإن كل الأنواع الأخرى
- من النظم يحتمل أن تتبادل بالبيانات مع بعضها البعض الآخر.
- وإن تبادل البيانات بين نظم المعلومات قد يشمل النظم الأخرى التي تقدم مجالات وظيفية مختلفة

مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية

(هو أحد النظم الذي يهتم بتوفير كافة المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية ، الخاصة بالموارد البشرية ، وتقديمها إلى الجهات التي يهمها أمر تلك الموارد سواء كانت هذه الجهات داخلية أو خارجية لمعرفة قيمة الموارد البشرية والتي تعتبر الأصول الأكثر قيمة في المنظمات)

فنظام معلومات الموارد البشرية يساعد في قياس قيمة الموارد البشرية والمساهمة في تخطيط الموارد على مستوى المنظمات من خلال المساهمة في رسم سياسات التوظيف والعمالة وما يرتبط بها من سياسات التعيين والترقيات والحوافز والتدريب أو حتى الاستغناء وبشكل علمي.

أهمية
نظم المعلومات

تجميع البيانات اللازمة وحفظها وتقديمها للمستخدمين
وإمداد المسؤولين بكافة المعلومات المتعلقة بالأفراد

متابعة التغيرات التي تتم في البيئة الداخلية بالمنظمة وتحقيق
العدالة بين الأفراد والإسهام في بناء خطة القوى العاملة
على مستوى المنظمة

مواكبة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والعمل على
تحليل هذه
التغيرات بما يفيد تشغيل

خدمة الموارد البشرية ممن خلال تكامل عناصر النظام المعلومات والاستجابة لمطالب
الجهات الخارجية بتوفير المعلومات التي تحتاج إليها بمراعاة عنصر السرية وإتاحة
المعلومات للنشر

مركزات نظام معلومات الموارد البشرية

مركز
معلومات
الموارد
البشرية

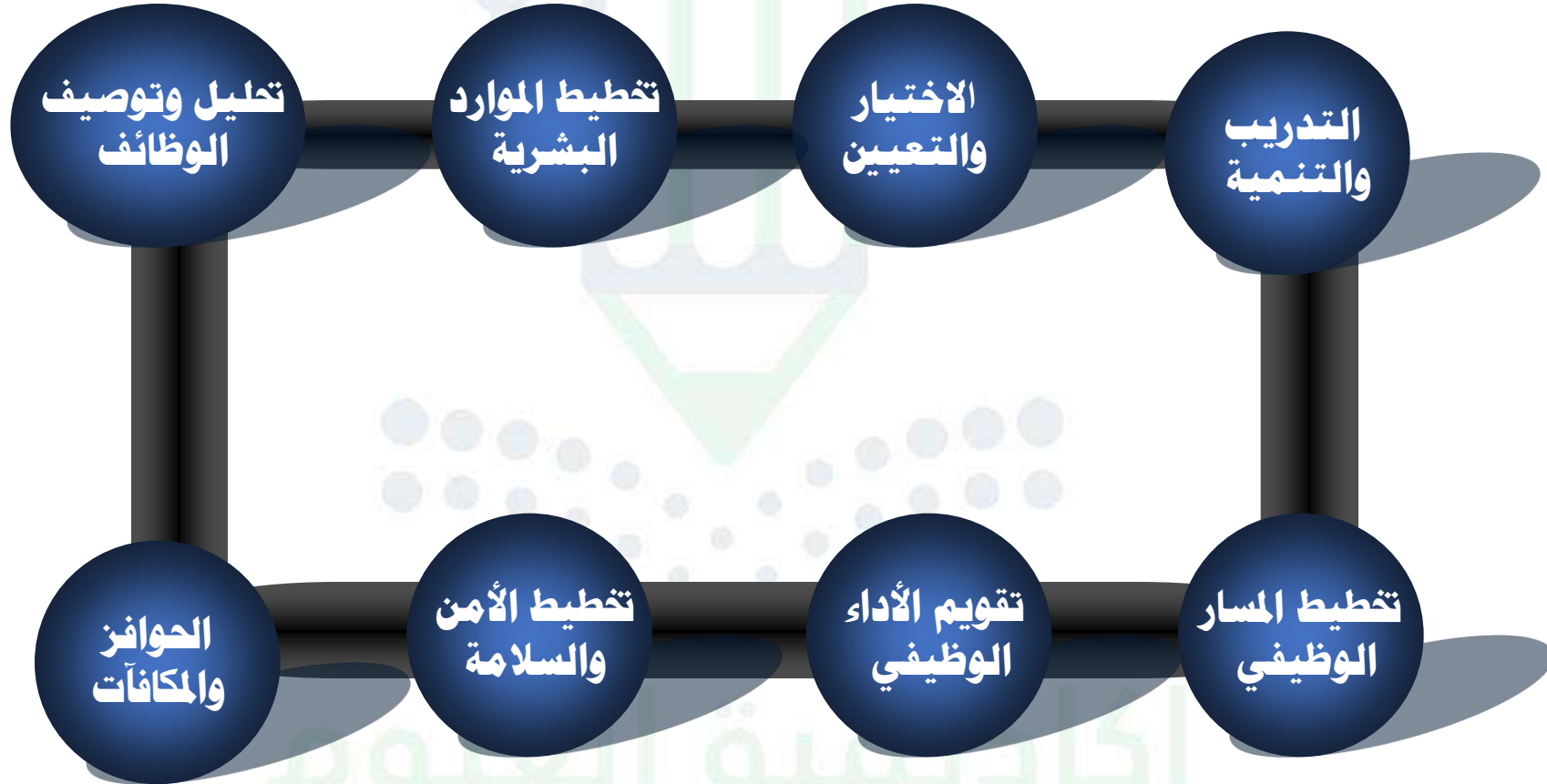
قاعدة
البيانات

إدخال
البيانات

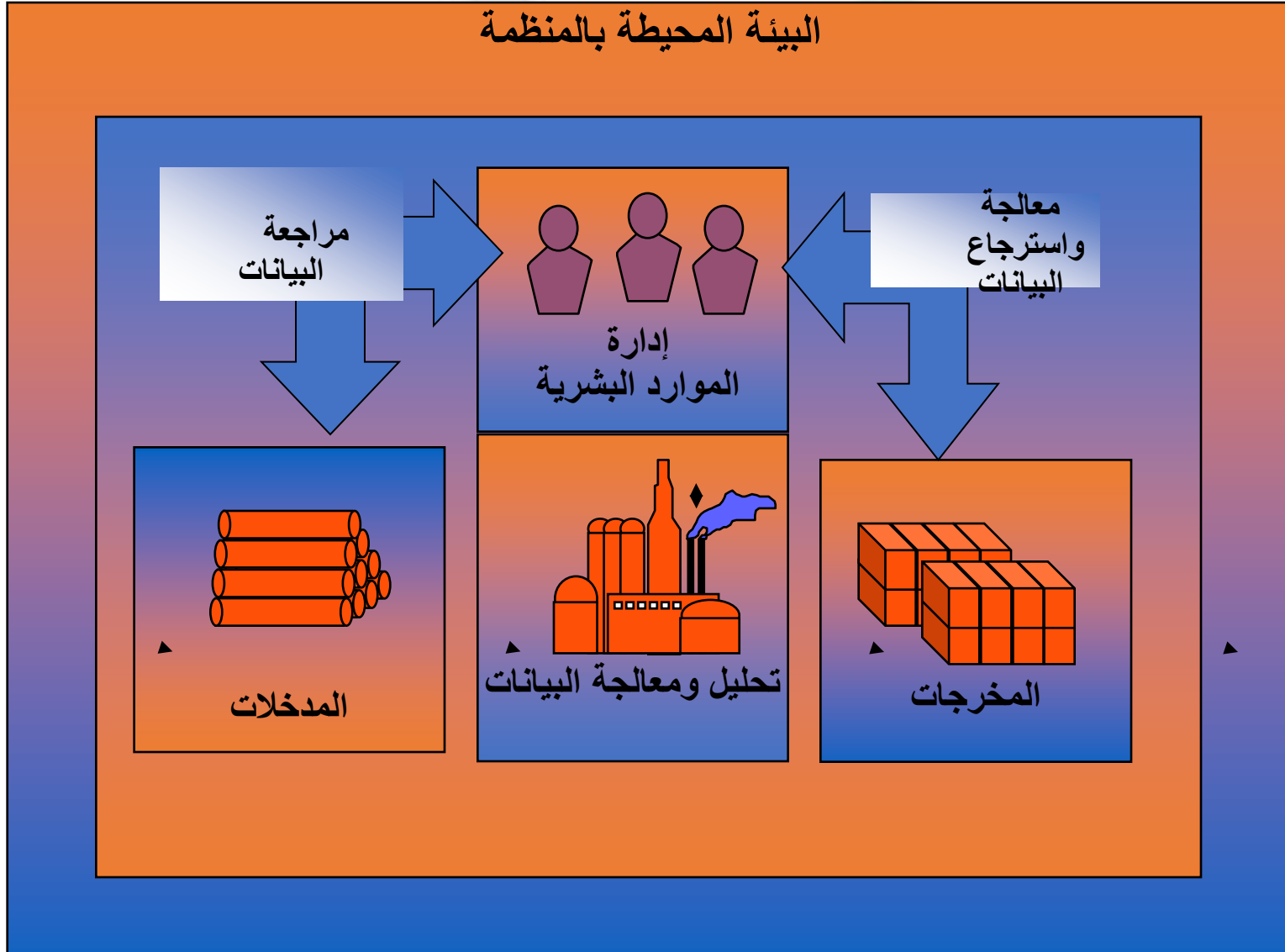
الاسترجاع

جودة
المعلومات

معلومات الموارد البشرية



مكونات نظام المعلومات الموارد البشرية



المدخلات

بيانات عن المنظمة : (البيئة الداخلية للمنظمة – البيئة

الخارجية)

بيانات عن الموظفين (المؤهلات – تاريخ التعيين – المهارات

الدورات التدريبية – الأداء – الصحة

الحالة الاجتماعية – الخبرات ... الخ)

بيانات عن الوظائف : الإجراءات – المهام- الأهداف

العمليات

تحليل البيانات

تصنيفها

إنتاج التقارير

المخرجات

بيانات شخصية
لرفع الإنتاجية
وبالتالي

(تحقيق احتياجات النمو والتطوير الوظيفي)

2- بيانات تنظيمية
للمحافظة على الانتاج
وبالتالي

(تحقيق المحافظة على الإنتاج والتطوير التنظيمي)

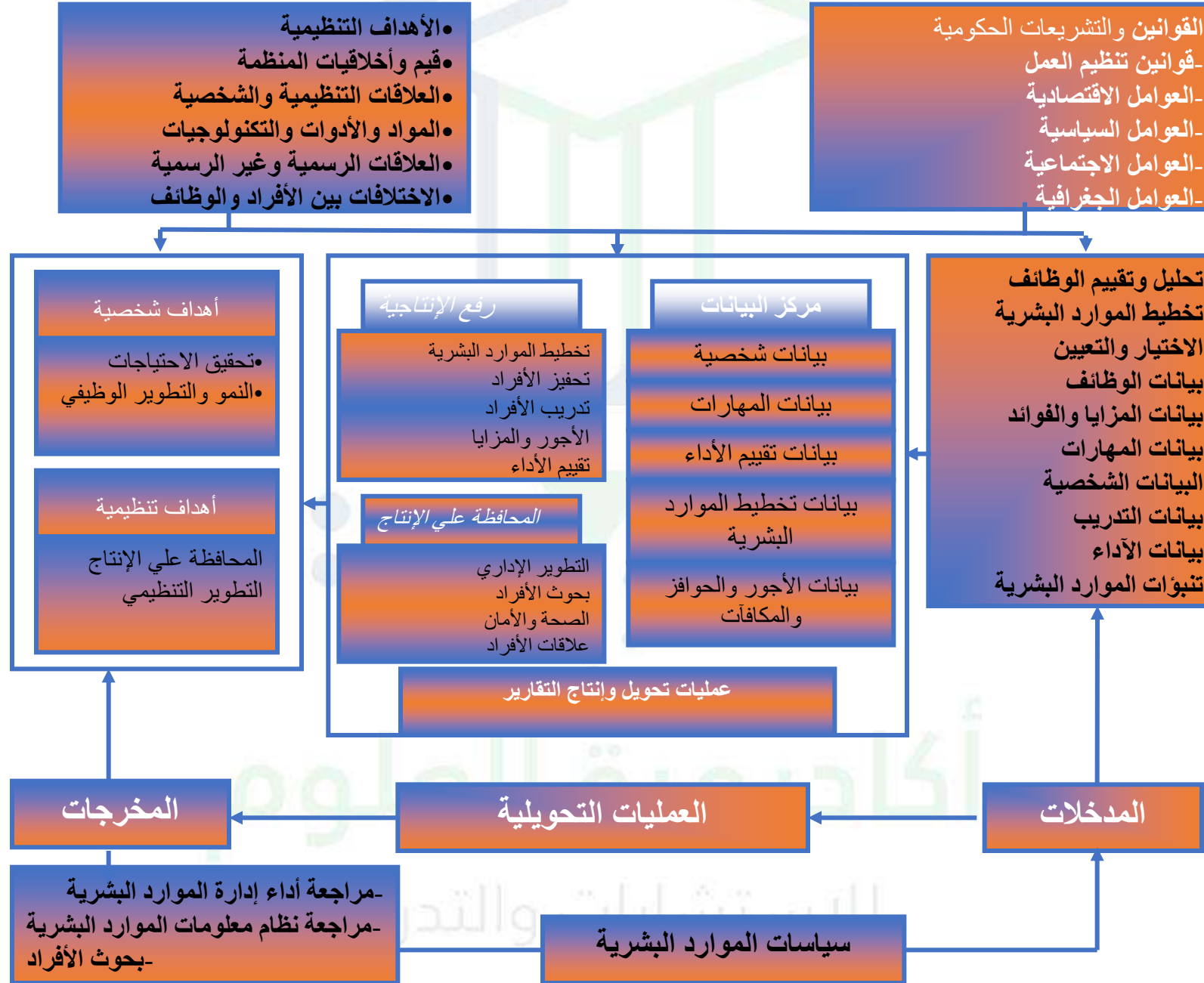
عمليات المراجعة

أعادة مراجعة بيانات (المدخلات أو المخرجات)

على ضوء سياسات الموارد البشرية في المنظمة

عوامل البيئة الداخلية

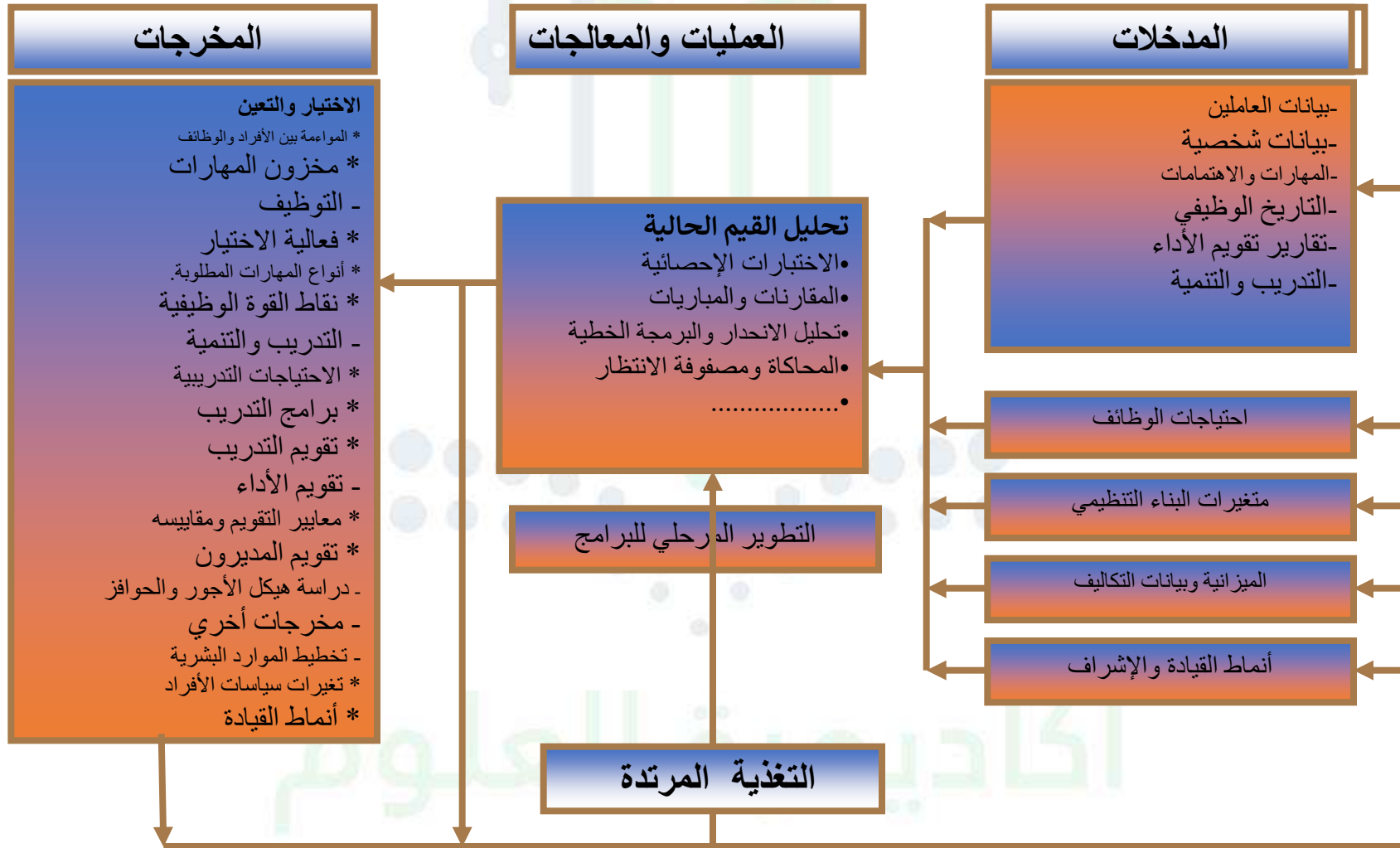
عوامل البيئة الخارجية



المكونات التقليدية لنظام معلومات الموارد البشرية



مكونات نظام معلومات الموارد البشرية (Burack & Smith)



ومن خالا ما سبق نستنتج بأهم مكونات نظام الموارد البشرية وعلى النحو التالي

مدخلات نظم معلومات الموارد البشرية : تمثل البيانات بكافة صورها
مدخلات النظام

قاعدة البيانات : تمثل مجموع من الملفات المنظمة المتكاملة التي تحتوي على
السجلات تشمل جميع بيانات الموارد البشرية بالمنظمة

مخرجات نظام معومات الموارد البشرية : تتمثل المخرجات في شكل تقارير
وقتية أو دورية على فترات مختلفة

التغذية المرتدة : تتم عملة التغذية للمحافظة على إنتاجية معلوما الموارد
البشرية من خلال رصد الانحرافات والعمل على تصحيحها

التأثيرات البيئية : وتمثل المتغيرات التي تؤثر على فعالية أنشطة الموارد
من خارج المنظمة

النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية : يتوقف تعداد النظم حسب
ظروف وبيئة وإمكانيات المتاحة لبناء هذه النظم

تطور أنواع نظم معلومات الموارد البشرية

نظم الية

أ - نظام المصغرات الفليمية :

تعرف المصغرات الفليمية بأنها " مجموعة الوسائل والأجهزة التي تهدف إلى تحويل الوثائق الورقية إلى صور مصغرة لا يمكن قراءتها في حجمها المصغر بالعين المجردة، ولكن بالإمكان تكبيرها ونسخ صور ورقية منها

ب- نظام الحاسب الآلي (الكمبيوتر)

يقوم الحاسب الآلي بعدة عمليات متكاملة متعاقبة بطريقة آلية طبقاً لنظام معين ووفقاً لبرنامج التشغيل والتعليمات والأوامر المخزنة بذاكرة الحاسب الآلي تلك التي تحدد طريقة المعالجة

نظم يدوية مع استخدام الآلات

هي مرحلة متطورة بالنسبة لسابقتها، حيث يمكن أن يقوم الأفراد بالاعتماد علي بعض الآلات التي تيسر تسجيل البيانات وإجراء عمليات التحليل عليها، بجانب العمليات اليدوية، وتفيد الآلات في إجراء العمليات والأحداث المالية، والكشوف والتقارير المتعلقة بمجموعة سجلات ومستندات الموارد البشرية كالأجور والحوافز مما يسهم في زيادة سرعة تنفيذ الأعمال .

نظم يدوية

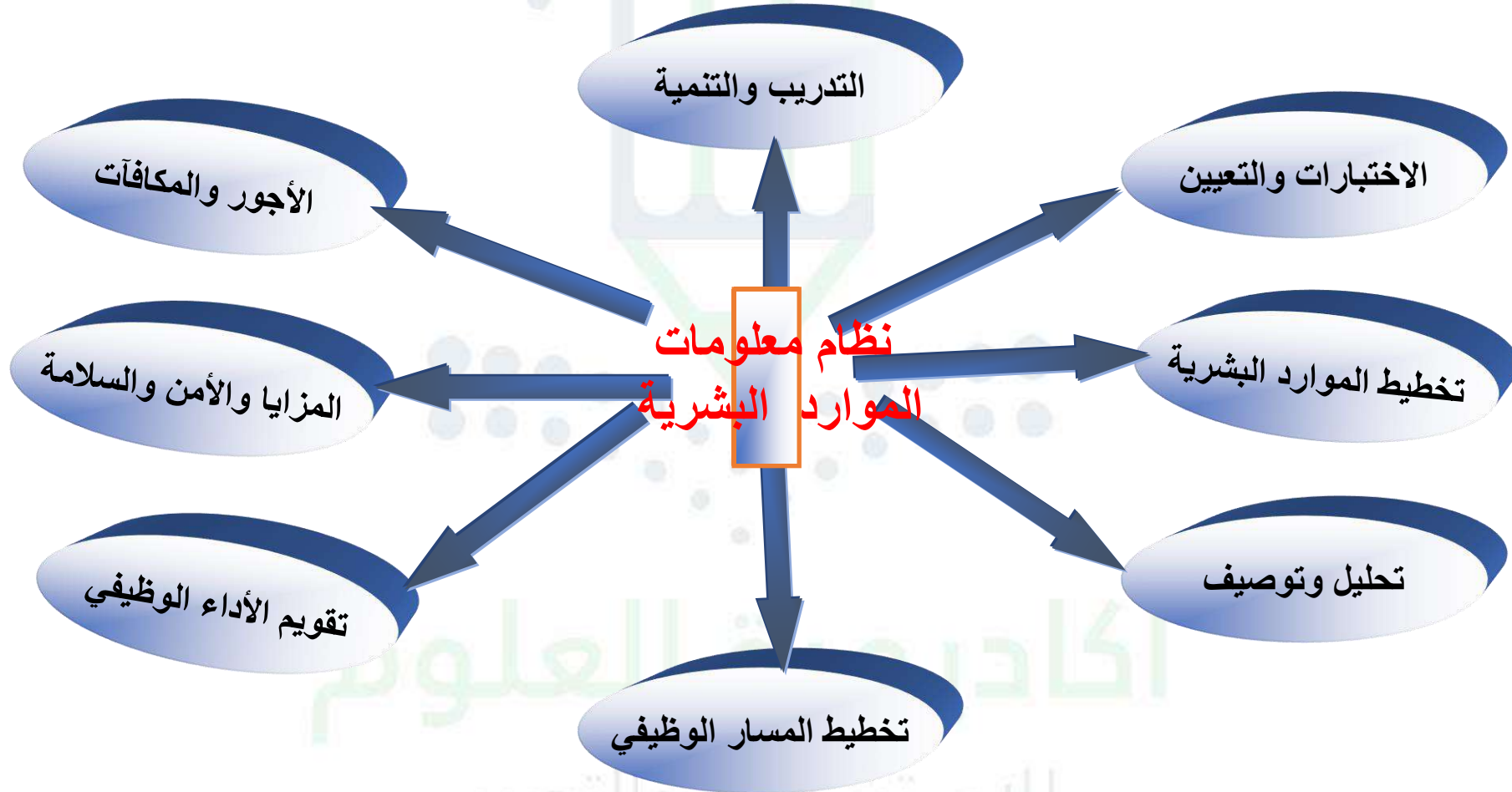
أ - نظام الملفات :

ويمثل مجموعة الأوعية الخاصة بحفظ بيانات الأفراد العاملين بالمنظمة تلك التي تشتمل علي الأوراق الرسمية والمستندات الخاصة بنشاط العاملين،

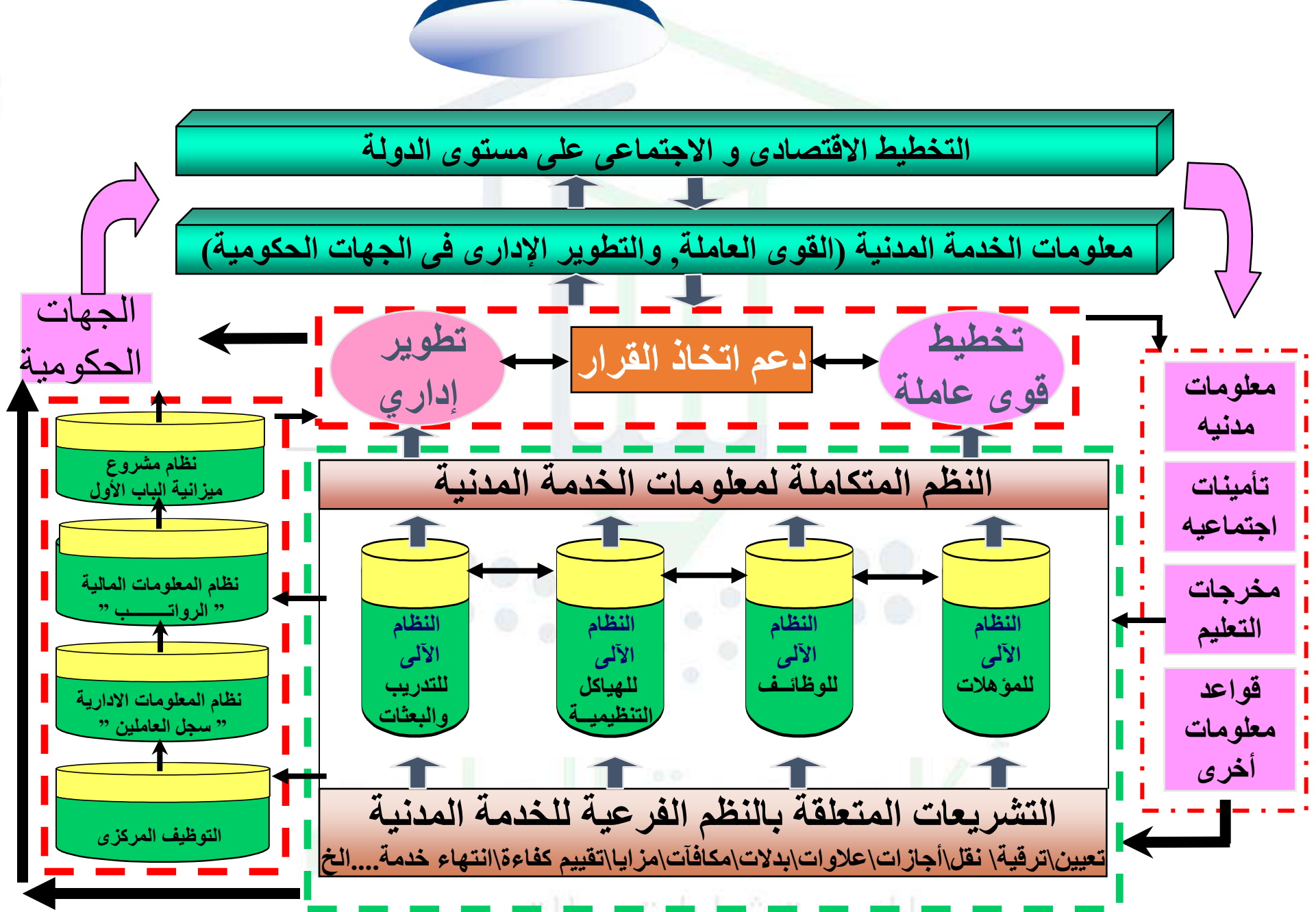
ب - نظام السجلات :

يمثل نماذج معينة بها ملخص لمحتويات الأوراق والمستندات الرسمية الأصلية مما يسهل تصنيفها وتداولها واسترجاعها بالسرعة وبالدقة اللازمة ويعتبر هذا النظام تطوراً مرحلياً لنظام الملفات،

مجالات استخدام نظم معلومات الموارد البشرية







متطلبات نجاح نظم معلومات الموارد البشرية

- 1- تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح اتي يسعى النظام إلى تحقيقها .
- 2- رفع درجة الوعي بأهمية نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات والتخطيط والرقابة وغيرها .
- 3- سرعة تعميم النظام الآلي لمعلومات الموارد البشرية بدلاً من النظام اليدوي لمعالجة البيانات .
- 4- العمل على التنسيق بين الإدارات الأخرى وإدارة الموارد البشرية لتزويدها بالمعلومات والبيانات الدقيقة
- 5- تأسيس نظم معلومات موارد بشرية وإدارية خاصة بكل مؤسسة
- 6- تحسي أوضاع المختصين في مجال المعلومات عن طريق وضع نظم خاصة بالأجر والحافز ارتباطا بطبيعة التخصص وأهمية ومجال عملهم
- 8 – تطوير النماذج والتقارير المتعلقة بمشكلات الموارد البشرية لتصبح صالحة للاستخدام الآلي عند تعميم استخدام النظام الآلي لمعلومات الموارد البشرية .

مجالات تطبيق نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

- تتنوع المجالات التي يمكن لإدارة الموارد البشرية استخدام أنظمة المعلومات **لتحسين ورفع كفاءة الأداء بها** وذلك من خلال العرض التالي:
- تشمل مجالات التطبيق الشائعة لأنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية وتكافؤ فرص التوظيف في أربع نواحي أساسية هي: **الاستقطاب وتكافؤ فرص العمل، وتطوير قاعدة بيانات الموارد البشرية الشاملة، واستخدام بيانات التوظيف في اتخاذ القرارات التالية:**

ت. مجالات تطبيق نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

- **متابعة المتقدمين للوظائف المختلفة** بالمنظمة من خلال تأمين المعلومات الضرورية عن شاغلي الوظائف وتحديد الموارد البشرية المناسبين لشغل مراكز وظيفية بذاتها، حيث يتم استرجاع كافة المعلومات الضرورية عن المتقدمين للوظائف مثل: الاسم والمؤهل والخبرة
- **احتواء كل الأحداث التي تضمنتها عملية التوظيف مثل: نتائج المقابلات الشخصية والاختبارات الشفهية أو التحريرية وغيرها.**

ت. مجالات تطبيق نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

- مساعدة المستخدم في التعرف على المراحل التي اجتازها المتقدم للوظيفة.
- تسهيل مهمة القائم بالاستقطاب من خلال تزويده بالبيانات التي تساعد على جدولة المقابلات واستخراج التقارير.
- المساعدة في تقييم استراتيجية الاستقطاب مثل: تحديد الوسائل التي تساهم في الحصول على أفضل الكفاءات.
- المساهمة في عملية اختيار المتقدمين لشغل الوظائف من خلال المراجعة الأولية للبيانات ومدى ملائمتها لأغراض التوظيف.

ت . مجالات تطبيق نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية:

- المساهمة في المفاضلة بين المتقدمين من خلال المعايير المناسبة مثل: المهارات والخبرة والخلفية التعليمية
- تساعد في تحقيق التوافق المطلوب من التشريعات المنظمة لتوظيف واستخدام فئات الموارد البشرية المختلفة.
- تساعد المعلومات المتوافرة من خلال طلب التوظيف في مساعدة المديرين على تحسين فعالية ونتاجية إجراءات التوظيف.

مفهوم الأداء الوظيفي

- فقد عرف [فريدريك تايلور] في كتابه المشهور "مبادئ الإدارة العلمية" ماهية الأداء بأنها "تحقيق أقصى إنتاجية من الفرد والآلة"
- كما أن الأداء ما "هو إلا مسئوليات وواجبات وأنشطة ومهام يتكون منها عمل الفرد الذي يجب القيام بها، فهو في حقيقة الأمر ما هو إلا سلوك بأوسع معانيه"
- أما الأداء الإداري فهو عبارة عن " ما يقوم به موظف أو مدير من أعمال وأنشطة مرتبطة بوظيفة معينة ويختلف من وظيفة لأخرى

مفهوم الأداء الوظيفي

- ويعرف الأداء الوظيفي بأنه " نشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة " .
- **إكما ويعرف بأنه " تفاعل لسلوك الموظف، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهده وقدراته" .، ويعرف الأداء بأنه " قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها" ..**
- ويعرف بأنه " تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة .

مفهوم الأداء الوظيفي

- كما يعرف الأداء بأنه "النتائج التي يحققها الموظف".
- كما أن الأداء هو " الناتج الذي يحققه الموظف عند قيامه بأي عمل من الأعمال".
- كما أن مصطلح الأداء لا يجوز الخلط بينه وبين السلوك والإنجاز
- ذلك أن السلوك هو ما يقوم به الموارد البشرية من أعمال في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الطاقة البشرية عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز وأنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً".

مفهوم الأداء الوظيفي

- يتضح من خلال التعاريف السابقة للأداء، بأنه يحتوي على عدة عناصر مكونة له وهذه العناصر سوف نركز عليها وهي.
- **1 – المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعرفة بالمهارات المهنية والمعرفة الفنية، والخلفية العامة عن الوظيفة، إلى جانب المجالات المرتبطة بهذه الوظيفة.
- **2 – نوعية العمل:** وتشمل عدة جوانب هامة مثل، الدقة، والنظام، والإتقان والبراعة، والتمكن الفني من هذا العمل، والقدرة على تنظيم وتنفيذ العمل وعدم الوقوع في الأخطاء.
- **3 – كمية العمل:** ويقصد بها حجم العمل المنجز في الظروف العادية، وسرعة الإنجاز.
- **4 – المثابرة والوثوق:** ويدخل فيها التفاني، والجدية في العمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال في مواعيدها، ومدى الحاجة إلى الإشراف والتوجيه

ت الأداء الوظيفي

- وبصفة عامة يمكن القول إن الأداء يتكون من ثلاثة عناصر هي:
- أ – **الموظف:** وما يمتلكه من معرفة ومهارات واهتمامات وقيم ودوافع واتجاهات.
- ب **الوظيفة:** وما تتصف به من متطلبات وتحديات وما تقدمه من فرص عمل ممتع فيه تحد ويحتوي على عناصر التغذية العكسية كجزء منه.
- ج – **الموقف:** ويقصد به البيئة التنظيمية وما تتصف به، وما تتضمنه من مناخ للعمل، والإشراف، ووفرة الموارد والأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي، حيث تؤدي الوظيفة من ظلال وضمن هذه العوامل.

أهداف تقويم الأداء الوظيفي

- يمكن ذكر أهم أهداف تقويم الأداء الوظيفي على النحو التالي:
- أ – قياس كفاءة أداء الطاقة البشرية لتحديد كفاءة استخدام الطاقة البشرية.
- ب – تحديد القدر اللازم من التدريب لرفع مستوى الأداء.
- ج – كفاءة سياسات الاختيار والتعيين في ضوء معدلات الأداء.
- د – تحديد كفاءة سياسات التدريب، والاحتياجات التدريبية.

أهداف تقويم الأداء الوظيفي:

- هـ - تحديد الموارد البشرية الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.
- و - إيجاد نوع من التنافس بين الموارد البشرية.
- ز - توطيد العلاقة بين المشرفين ومرؤوسيهـم.
- ح - إلمام الموارد البشرية بنواحي القصور في أدائهم والتي تحتاج للتدريب..

برامج تقييم الأداء تسعى إلى تحقيق أهداف عديدة منها

- تساعد المشرفين على ملاحظة ومشاهدة المرؤوسين بدقة وبصورة صحيحة ومقنعة بما يسهل عليهم تقديم النصائح والإرشادات إلى المرؤوسين عند الحاجة.
- ترفع معنويات المرؤوسين عن طريق تشجيعهم ومكافأتهم عند إقدامهم على زيادة الكفاءة الإنتاجية وعلى حسن الأداء حيث يقوم المشرفون بتقديم معلومات مرتدة عن العمل إليهم.
- تقديم معلومات متكاملة عن أداء العاملين إلى الإدارة العليا لاتخاذ القرارات الصائبة بشأن الأفراد العاملين في المنظمة، وذلك فيما يتعلق بمكافأة المبدعين وترقيتهم لزيادة معنوياتهم والكشف عن مكان القوة والضعف في المنظمة.

في حين يري آخرون أن تقييم أداء الموارد البشرية يهدف إلي تحسين وتطوير أداء الموظف وذلك عن طريق:

- -تمكين الموظف المعد عنه التقرير من معرفة نواحي القوة ونواحي الضعف في أدائه وبالتالي محاولة تحسين الأداء وتطويره ذاتياً عن طريق خطط وبرامج إدارة الموارد البشرية.
- يساهم التقييم في الكشف عن الاحتياجات التدريبية للموظفين.
- -يساهم التقييم في تزويد إدارات التخطيط والتطوير بمعلومات غنية عن نقاط القوة والضعف في الموظفين، وبالتالي وضع خطط أفضل في توزيع الموظفين على الإدارات المختلفة.
- -يساهم في الكشف عن مدى كفاءة وفعالية برامج وأساليب شئون الموظفين كالاختيار والتعيين والتدريب.

- يعتبر التقييم وسيلة مساعدة للإدارة في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالترقيات والتعيين والنقل والفصل والمكافآت، وذلك عن طريق توفير المعلومات الأساسية والضرورية لاتخاذ مثل هذه القرارات.
- يساهم كذلك في معرفة الإمكانيات والقدرات الكامنة والمتاحة لدى الموظفين لشغل وظائف أعلى أو وظائف قيادية في المستقبل.
- يعتبر وسيلة ناجحة للحكم على إمكانية تثبيت الموظفين المعينين حديثاً وما زالوا في فترة التجربة.

من المفضل أن يتضمن نموذج تقييم الأداء أربعة أجزاء رئيسية هي

- **الجزء الأول:** يظهر تفاصيل شخصية عن الموظف مثل اسمة ووظيفته الحالية، والفترة الزمنية التي قضاها في هذه الوظيفة، والإدارة أو القسم الذي يعمل به، وتاريخ التحاقه بالمنظمة وغير ذلك من المعلومات الشخصية
- **الجزء الثاني:** يخصص لوصف مختصر للوظيفة محددًا واجباتها ومسئولياتها الرئيسية، ويملاً هذا الجزء بمعرفة الجهاز المختص بشئون الموارد البشرية بالمنظمة من واقع بطاقة وصف الوظيفة، حيث يوضح هذا الجزء للقائم بالتقييم أبعاد العمل المسند للموظف باعتبار أن التقييم يتناول مدى كفاءة الموظف في النهوض بأعباء هذا العمل ومسئوليته.

الجزء الثالث: يخصص لتقييم أداء الموظف حيث يدرج بهذا الجزء تعليق الرئيس المباشر القائم بالتقييم موضحاً سبب إعطاء الموظف تقديراً معيناً لمستوى أدائه، موضحاً تقديراً رقمياً لكل جوانب شخصية الموظف، واتجاهه الذهني نحو العمل الوظيفي، ومدى صلاحيته للترقية، والوقت المناسب للترقية، ومستوى العمل الذي يصلح له .

- **الجزء الرابع:** يتضمن الملاحظات عن متابعة تنفيذ التوصيات التي أباها القائم بالتقييم نحو العاملين الذين تم تقييم أدائهم ، حيث يتم ملاحظاتهم بشأن توفير برنامج تدريبي معين، للموظف لتطوير أدائه، أو لتطوير سلوكه في العمل، أو نقله إلى وظيفة أخرى أو ترقية الموظف أو منحه مكافأة تشجيعية أو غير ذلك من التوصيات.

وفي النهاية يري أحد الكتاب أنه من الضروري توفير مجموعة من ضمانات التقييم السليم والعادل للأداء، ومحاولة تفادي تأثير السلطة التقديرية للرؤساء الإداريين بما يكفل موضوعية وعدالة تقييم الأداء، وهذه الضمانات هي:

- **من المفضل إشراك العاملين** في عملية تقييم الأداء عن طريق إعطاء كل منهم حق ذكر الأعمال الممتازة والمهمة التي أداها خلال الفترة التي يوضع عنها التقييم.
- **كفالة حق الموظف** في مناقشة الرئيس في التقرير الموضوع عن أدائه، ويقتضى ذلك ضرورة اطلاع الموظف بمستوى الأداء المقرر عنه.
- **كفالة حق الموظف** في التظلم من تقييم الأداء الموضوع عنه، وذلك أمام سلطة أعلى.
- **عرض تقرير الأداء** الذي وضعت سلطه ما على سلطة أعلى لمراجعتة واعتماده ويكون للسلطة العليا حق مناقشة الرؤساء في التقارير المقدمة منهم وأن تعدلها إذا وجدت ما يدعوا لذلك ويكون قرارها ملزماً للجميع.

- **توزيع مذكرات** إرشادية على الرؤساء واضعي التقارير
- **تدريب الرؤساء** القائمين بتقييم الأداء على أسس وقواعد التقييم السليم والموضوعي للأداء.
- **إعداد الرؤساء لسجلات** خاصة يسجلون فيها أولاً بأول وقائع جوهرية عن العاملين وفقاً لتواريخ حدوثها، والتي تتمثل في عدد من التصرفات المعاونة أو التصرفات المعرقة، أو بمعنى آخر دراسة سلوك الأفراد أثناء مزاولة العمل
- **وجود معايير دقيقة** وواضحة للأداء تكون أساساً للحكم على مستوى أداء العاملين

المشاركون بعملية تقويم الأداء الوظيفي:

- حتى تنجح عملية تقويم الأداء الوظيفي لا بد من مشاركة العديد من الأطراف فيها والإشراف عليها مثل:
 - 1- **تقويم الرئيس للمرؤوسين:** وهنا يقوم المشرف المباشر على الموظف بهذه العملية وتسجيل نتيجة أعماله ومن ثم يقوم الرئيس بمراجعة ومناقشة نتائج التقويم.
 - 2- **تقويم الزملاء للموظف:** وهنا يقوم زملاء الموظف الموظفون معه وبالمستوى الإداري نفسه بتقويم عمله وهنا يكون هذا الشكل من التقويم أكثر موضوعية حيث لا يوجد تحيز شخصي ضد الموظف فهناك أكثر من رأي في عملية التقويم.

المشاركون بعملية تقويم الأداء الوظيفي:

- 3- **تقويم المرؤوسين للرئيس:** وهي من أكثر الأنماط ديموقراطية حيث يقوم الموظفون بتقويم رئيسهم المباشر.
- 4- **التقويم عن طريق لجنة:** وهنا يتم تشكيل لجنة من الرئيس المباشر والرئيس الأعلى وكذلك عدد من الأشخاص الموثوق بهم لكي يقوموا بتقويم الأداء الوظيفي.
- 5- **تقويم الموظف لنفسه:** وهنا يترك الأمر للموظف لكي يقوم بتقويم أدائه، هذا أحد الأنماط التي تستخدم لغايات التطوير خاصة في ما يتعلق بالجوانب السلوكية.



اسرار التميز في ادارة الموارد البشرية أفضل ممارسات الموارد البشرية

أكاديمية العلوم

للإستشارات والتدريب

الموارد البشرية تعطي الانطباع الأول للموظف المحتمل

يجب أن تسعى إدارة الموارد البشرية بأن لا تكون مجرد هيئة ذات كفاءة فائقة وتنظيم مع الموظفين الجُدد، ولكن يجب أن يكون على دراية بأنهم أول من يجب أن يرحب بالموظف الجديد ويعطيه انطباعًا إيجابيًا. يتطلب رعاية احتياجات الموظف الجديد مسئولية هامة والتي يجب أن يتم القيام بها بعناية.

وثق توقعاتك كتابة واجعلها أكثر وضوحا :

لا يُفترض أن يعرف موظفيك الجُدد ماتتوقعه المنظمة بالفطرة. ما قد يبدو بسيطاً ومعروفاً لك ، قد لا يبدو كذلك للشخص الآخر. قم بوضع كتيب الموظف أو دليل الموظف لتوضيح كافة المعلومات الواجب توضيحها للموظف بما في ذلك الوصف الوظيفي وقواعد الحضور وأداب الاتصالات عبر

البريد الإلكتروني وطرق ومواعيد صرف المرتبات وأكثر من ذلك.قم بمراجعة إجراءات التشغيل القياسية ومساعدة الناس على النجاح.

أحرص على تناسب الثقافة

كل منظمة لديها ثقافة خاصة بها.حيث أن عملية فحص المتقدم للوظيفة لمعرفة ما إذا كان مناسب لثقافة المنظمة أم لا هو امر هام .لقد تخلينا عند العديد من المتقدمين الموهوبين لمجرد أنهم لم يكونوا مناسبين لثقافة المنظمة التي عملنا بكد لبناءها.

استخدام المحفزات المناسبة لكل موظف

يجب عليك أن تعرف بالضبط ما هي الأشياء التي تحفز موظفيك. حيث إن المكافآت المالية ليست دائمًا أفضل وسيلة لتحفيز الموظفين.يجب على إدارة موارد بشرية أن تقوم بعمل برامج المكافآت المعنوية التي تشمل على سبيل المثال : التقدير المعنوي الشهري والسنوي وتقديم خدمات متميزة لبعض الموظفين المتميزين كالامتيازات الخاصة بوسائل الانتقال الى العمل أو التجهيزات المكتبية وغيرها



تبني التكنولوجيا الحديثة دائما

يقوم تنظيم سير العمل على استخدام التكنولوجيا لتحسين التواصل وسهولة الاستخدام ..وتشمل الأمثلة المحددة برامج نظام إدارة الموارد البشرية وكشوف المرتبات على الإنترنت ومتتبع طلبات التوظيف الإلكتروني.وتوفر هذه النظم الالكترونية الوقت والمال والتقليل من الاخطاء السابقة .

تأتي اهم المساهمات في الفاعلية العامة لوظيفة الموارد البشرية من بناء مجتمع متواصل واطاحة الخدمة الذاتية للموظفين والتي تتضمن الدخول الى نظام المعلومات وطلب الاجازات السنوية وغيرها من اجراءات يومية .حيث تتيح بوابات تبادل المعرفة وأدوات التوظيف عبر الانترنت واللوحات الإدارية لمختلف أصحاب المصلحة والعملاء في مجال الموارد البشرية للعثور على ما يحتاجون إليه عند حاجتهم إليه.

احرض على الشفافية

أفضل وأهم ممارسة موارد بشرية التي يجب على كل الأعمال التجارية القيام بها هو الشفافية أثناء مقابلات العمل الشخصية وفي كافة الاجراءات الادارية التي تقوم بها الادارة

فما هي الشفافية :

يقصد بالشفافية مبدأ خلق بيئة تكون فيها المعلومات المتعلقة بالظروف والقرارات والأعمال الحالية متاحة ومنظورة ومفهومة وبشكل أكثر تحديد ومنهج توفير المعلومات وجعل القرارات المتصلة بالسياسة المتعلقة بالمجتمع معلومة من خلال النشر في الوقت المناسب والانفتاح لكل الأطراف ذوي العلاقة. والقائد ذو الشفافية يجب أن يناهض بنفسه عن مقاربه دوائر الشبهات عموما والمالية خاصة ويبعد تماما عن كل ما يمس أمانته ويخدش كرامته من تصرفات مادية ومعنوية ويكون ذو شفافية في كل ما يقدمه من معلومات صادقة للمستفيدين منفتحاً لكل من يطرق بابه .

أحرص على العدالة في تطبيق القواعد

بعد أن تم وضع السياسات والإجراءات المناسبة، تأكد من فرض هذه القواعد بشكل عادل ومتناسق على جميع الموظفين. حيث تقلل ممارسة لعبة تفضيل موظف على موظف آخر من شأنك واحترامك . وحتى إذا كان الموظفين لا يحبذون سياسات معينة، وإذا تم فرضها، فإنه يكون من الصعب جدا أن تكون موضع شك.

أن تختار جيدا من تقوم بتوظيفه

ويعني الإعتماد على طلبات التوظيف أنك تعتمد على الأشخاص الذين يختارون لأنفسهم (حيث الحاجة إلى الوظيفة هي المحفز لهم للتقديم على الوظيفة) بالنسبة لبعض الشركات يكون أمر جيد، ولكنك تحتاج إلى أن تركز أكثر على الأشخاص الرائعين الذين يمتلكون بالفعل وظائف. تعنى عملية التوظيف من الشركات الأخرى أنك تختار مجموعة من الامكانيات.



التوظيف شريان الحياة

بينما تنمو المنظمة، يجب على صاحب المنظمة اختيار معاركة بحكمة ، وتعتبر عملية التوظيف هي الأكثر أهمية لأنها تعتبر شريان الحياة لشركتك. ففى نهاية المطاف، سوف تحتاج إلى توظيف مدير الموارد البشرية، ولكن من خلال المشاركة فى كل وجميع عمليات التوظيف التى تحدد ما ستقوم عليه شركتك ومن هو المسئول.

طور قدرات التخطيط للقوى العاملة

تشمل منظمات الموارد البشرية العالية التأثير تنبؤات متطورة وتحليلات للقوى العاملة فى علمياتها. وهذا يُمكنهم من معرفة المواهب على مستوى الشركة وبيانات الأعمال و تحويل بيانات قطاع القوى العاملة الخارجية إلى رؤى قابلة للتطبيق التى يمكن استخدامها و مشاركتها مع رؤساء العمل.

عزز الايجابية والتطوير في بيئة العمل

تميل منظمات الموارد البشرية المتميزة إلى الالتزام بخلق بيئات عمل التي تساعد الموظفين على التطور و الإزدهار سواء تطور شخصي أو تطور يساهم في نجاح الأعمال. وهم يسعون جاهدين لخلق بيئات عمل إيجابية، والتواصل بوضوح مع هذه التوقعات في فلسفة ورسالة الموارد البشرية. وتركز الفلسفات الأكثر فاعلية على تعزيز الابتكار والتعاون أو خلق مكان أفضل للعمل، في حين أن الفلسفات الأقل فعالية تركز بشكل أقل على الكفاءة أو جهود خفض التكاليف.

اختيار الموظفين المناسبين للعمل بالموارد البشرية

من خلال اختيار الموظفين المناسبين لإدارة الموارد البشرية ، يمكن للموارد البشرية أن تُحسن مصداقيتها عبر المنظمة وتحسين علاقات العمل مع رؤساء العمل و بث الاحترام المتبادل وكسب النفوذ. أما إذا تم تنفيذ هذا الدور بشكل ضعيف، مع التركيز بشكل أكبر على الواجبات الإدارية وتنفيذ الأوامر، فهذا يقلل من قدرة مهام الموارد البشرية على العمل بفاعلية وكفاءة".



تنفيذ تصميم مرن للموارد البشرية

إن منظمات الموارد البشرية العالية التأثير مرنة مثل المباني المقاومة للزلازل، التي يتم بناءها من أجل حركات الأرض. ولم يظهر أى نموذج هيكلى شامل للموارد البشرية (مركزي أو لا مركزي أو مزيج من الأثنين) فى حد ذاته كمؤشر على نجاح الموارد البشرية. ولكن تكمن بعض السمات الهيكلية فى مجالات التميز. وسمة واحدة هى التى وجدنا أنها ذات قيمة عالمية هى المرونة.

فالجداول والتصاميم التنظيمية الهائلة على مايرام- بشرط أن يكون لديك أيضاً الثقافة التى تعترف بالحاجة إلى التكيف هيكلياً عندما تتغير احتياجات العمل والتحديات، بالإضافة إلى موظفى الموارد البشرية القادرين على إجراء تلك التغييرات".

استخدم المقاييس التشغيلية والتجارية للموارد البشرية

لقد تم وضع استراتيجيات القياس في منظمات الموارد البشرية العالية التأثير لضمان فاعلية وكفاءة و انتظام الأعمال. وتشمل هذه الاستراتيجيات كلا من الإجراءات التشغيلية التي يمكن من خلالها إدارة وظيفة الموارد البشرية وإجراءات الأفراد الاستراتيجية لدعم قرارات الحاسمة الخاصة بالأعمال.

طور مهارات الموارد البشرية الداخلية

غالبًا ما تهمل المنظمات الموارد البشرية تطوير أعضاء الفريق الخاص بهم، بينما يكون تركيزهم على تطوير الموظفين على مستوى الشركة. وهذا يعتبر خطأ. إن عالم قرارات الموارد البشرية متغير دائمًا. ويجب على منظمات الموارد البشرية المتميزة أن تستثمر الوقت والمال اللازمين لضمان تطوير كفاءة أعضاء الفريق في التخصصات مثل تغيير الإدارة وإدارة العلاقات. يجب أن تركز الجهود أيضًا على تطوير بصيرة أعضاء فريق العمل ومعرفة مجال العمل وقيادة أفضل الممارسات الحالية في جميع جوانب المواهب.

التحسين من قدرات المديرين التنفيذيين

المأزق المشترك في كثير من وظائف الموارد البشرية هو محاولة تلبية احتياجات كل أصحاب المصلحة مباشرةً من خلال فريق الموارد البشرية بينما تركز ادارة الموارد البشرية الناجحة على بناء قدرات المديرين التنفيذيين.يسمح لهم هذا القرار بالعمل في شراكة مع مدراءهم،مقابل محاولة العمل حول المديرين التنفيذيين الذين قد يكونوا غير كفاء أو غير مستعدين.

الاستعانة بمصادر خارجية Outsourcing لخدمات الموارد البشرية بشكل استراتيجي

تستخدم منظمات الموارد البشرية المتميزة المصادر الخارجية لتُمكن فرقها الداخلية من التركيز على الأمور التي لا يمكن الاستعانة فيها بمصادر خارجية، مثل بناء علاقات العمل وتطوير حلول مخصصة لمديرى الأعمال. وتستعين هذه المنظمات بمصادر خارجية في المجالات التي يمكن تحسينها من خلال جدول الاقتصاد أو التي تتطلب التنسيق والخبرة على الصعيد العالمى. يعتمد ما تستعين به المنظمة في كثير الأحيان على مستوى نضجها.

استخدم أسلوب إدارة الكتاب المفتوح

تبادل ومشاركة المعلومات حول العقود، والمبيعات، والعملاء الجدد، وأهداف الإدارة، وسياسات الشركة، وبيانات الموظف الشخصية، وما إلى ذلك يضمن أن الموظفين متحمسين للعمل مثل الإدارة تمامًا. فهو يساعد في جعل الأفراد مهتمين بالقرارات الإستراتيجية الخاصة بك، مما يعمل على إنحيازهم مع أهداف عملك. لذا؛ كن واضح وصرح بقدر الإمكان. فالبوابة الإلكترونية للخدمة الذاتية والمدير الإلكتروني، وما إلى غير ذلك هي أدوات متاحة اليوم لممارسة هذا النمط.

المكافآت المرتبطة بالأداء

ويمكن أن يكون منح المكافآت أو تضمين عنصر متغير في التعويض حافزًا وخيبة أمل على حد سواء على أساس كيفية إدارته ونقله. يجب أن تُعد المكافآت بطريقة يفهم منها الموظفون عدم وجود عوائد ما لم تحقق الشركة مستوى معينًا من الربحية. ويمكن أن تكون المعايير الإضافية هي نجاح الفريق و أداء الأفراد.



نظام التغذية المرتدة 360 درجة لإدارة الأداء

هذا النظام، الذي يلتبس ردود الفعل من الأعلى مقامًا (بما في ذلك المديرين)، وزملاء العمل، والمرؤوسين، وقد تم تبني هذا النظام على نحو متزايد كأفضل طريقة متاحة لجمع ردود الفعل حول الأداء. وكل شخص في الفريق هو المسؤول عن إعطاء ردود الفعل المتصلة، والإيجابية، والبناءة.

أكاديمية العلوم

للإستشارات والتدريب

• المقترحات للمدراء الذين يرغبون في تحرير الفعل لدى موظفيهم

- تعلم القيادة ، فمن لا يقود نفسه ويرفع ولاءه وإنتاجيته كيف يؤثر في الآخرين؟؟ وفاقده الشيء لا يعطيه . والقيادة هي مزيج بين العلم والمهارات والسلوك ، العلم والمهارات أمور مكتسبة أما السلوك فيمكن أن يكون فطرياً ويمكن أن يكون مكتسباً
- افحص التوقعات
- اهتم بتقديم المعلومات وبالإنصات .
- راع المشاعر
- لا تعق الإبداع والنمو الذاتي .
- كن مصدراً مشعاً بالطاقة الإيجابية ، فلا تبحث عن الأخطاء بل ناقشها بخصوصية ، وكذلك حفز الشعور بالتحدي ولا تسمح للممارسات الإدارية البالية بالبقاء .

تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

أكاديمية العلوم

للإستشارات والتدريب

تطبيقات الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية

- منذ نشأة الذكاء الاصطناعي وهو في تطور مستمر حيث شق نفسه إلى عالم الأعمال بشكل متسارع، فوفقاً للدراسات التي أجرتها منظمات الأعمال وجد أن العديد من إدارات الموارد البشرية بدأت التخطيط لدمج الذكاء الاصطناعي لدعم وظائفها بينما بدأ عدد منها فعليا باستخدام الأنظمة التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي في الوقت الراهن، ومع الازدياد الكبير في التطورات الإدارية والتقنية كان لا بد من التوجه لاستخدام الذكاء الاصطناعي في مجالات الموارد البشرية للمساعدة في القيام بالأعمال بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية.

- ويرى بعض المتخصصين في الموارد البشرية أن الذكاء الاصطناعي يهدف إلى استبدال العنصر البشري في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، أما الطرف الآخر فينظر إلى دور الذكاء الاصطناعي على أنه دور مساعد لمختصي الموارد البشرية في وظائفهم ويوفر عليهم الوقت والجهد لإتاحة المجال للتركيز في المهام العميقة لإدارات الموارد البشرية.
- ووفق استطلاع للرأي أُجري على خبراء ومختصي الموارد البشرية في اليابان لوحظ أن أكثر من 60% من المشاركين في الاستطلاع أجابوا بأن لديهم توقعات إيجابية حول استخدام الذكاء الاصطناعي في عمليات التوظيف.

مجالات استخدام برامج الذكاء الاصطناعي في الموارد البشرية:

أكاديمية العلوم

للإستشارات والتدريب

مجال الاستقطاب:

ساعدت اليوم برامج الذكاء الاصطناعي مختصي الموارد البشرية في البحث واستقطاب الموهوبين حيث تقوم برامج الذكاء الاصطناعي بالبحث والتمحيص الدقيق بملفات الأفراد على مواقع ومنصات التوظيف مما سهل عملية استقطاب المواهب لما لها من أثر كبير في رفع مكانة المنظمة وتحقيق أهدافها.

مجال التوظيف:

- تعتمد اليوم غالبية الدول والمنظمات على برامج الذكاء الاصطناعي في التوظيف حيث يتم تقديم طلب التوظيف إلكترونيا وتقوم البرامج تلقائيا بفلتره طلبات التوظيف المقدمة والسيرة الذاتية واستبعاد كل من لم تنطبق عليه الشروط تلقائيا ومراسلة المقبولين لتأهلهم للمرحلة الثانية في التقدم للوظيفة.

تحليل وتقييم الأداء:

- وتقوم اليوم برامج الذكاء الاصطناعي بالتحليل الذاتي لأداء الموظفين وبيان نقاط القوة والضعف لديهم وذلك وفق البيانات المدخلة على ملفات الموظفين من قبل مختصي الموارد البشرية.

مراقبة الدوام وأوقات العمل:

- قامت تطبيقات الذكاء الاصطناعي بمعالجة ظاهرة تسبب الموظفين في أوقات العمل في المنظمات حيث تم ربط كاميرات المراقبة في مباني المنظمة مع برامج الذكاء الاصطناعي للتعرف على بصمة الوجه والتسجيل التلقائي لمواعيد الحضور والانصراف من العمل.

أتمته مهام إدارة الموارد البشرية:

- حيث تقوم بأرشفة جميع مهمات وبيانات ومواعيد وأوقات العمل وتقييمهم بملف واحد لكل موظف بشكل تلقائي مما يوفر الوقت والجهد لمختصي الموارد البشرية.

ومن أهم تطبيقات الذكاء الاصطناعي
التي بدأت تحظى بانتشار واسع في أعمال
إدارات مختصي الموارد البشرية على
مستوى المنظمات:

1- تطبيق Hire Smarter

- ويساعد هذا التطبيق مختصي الموارد البشرية في توظيف أفضل المواهب بذكاء وكفاءة وفاعلية بما ينسجم مع استراتيجية المنظمة لتحقيق اهدافها.
- ويعتمد الذكاء الاصطناعي وتقنية التعلم الآلي القائمة في هذا التطبيق على البيانات حيث يتم مطابقة ملفات تعريف المرشحين للوظائف مع المهارات والمؤهلات والخبرات المطلوبة لطلبات وظائف محددة حيث تقوم بفلتره الطلبات واستبعاد ما هو غير مطابق للمطلوب.

- لتوفير الوقت والجهد والحد الأقصى من النجاح والازدهار للوظيفة المستقطبة “والقضاء على البيروقراطية الإدارية في أعمال التوظيف من خلال أتمتة المهام الصعبة المتمثلة في مراجعة ملفات تعريف المرشحين والسير الذاتية، ومطابقة المهارات المطلوبة مع المتطلبات الوظيفية بالإضافة لحفظ وارشفة جميع السير الذاتية بقاعدة بيانات مستقلة يمكن الرجوع إليها وقت اللازم.

تطبيق Engage Smarter

- يساعد هذا التطبيق على التفاعل بشكل فعال بين المديرين والمرؤوسين والموظفين وأيضا تفاعل الموظفين مع المنظمة على النحو الأمثل لتحقيق مستويات أعلى من الآداب، وتحسين الإنتاجية، والوصول للحد الأقصى لنمو الموظفين بكفاءة وفاعلية.
- يمكن أن تجعل عمليات تهيئة الموظفين المخصصة المعتمدة على البيانات والذكاء الاصطناعي موظفًا يعمل بسرعة وكفاءة وفاعلية على تحسين الإنتاجية الإجمالية للموظفين ويوفر أيضا ميزات أخرى للموظفين حيث يعمل على الإجراءات الموصى بها التي توجه النمو المهني من خلال التعليم والتدريب والتوجيهات المقترحة.

تطبيق Work Smarter

- يوفر هذا التطبيق ميزات أتمتة المهام الروتينية بذكاء وكفاءة وفاعلية كبيرة، وضمان التوافق، واكتشاف الأخطاء، واقتراح التعديلات والأدوات المناسبة لتسيير أمور العمل وتعمل تلك الإجراءات والواجهات على توجيه متخصصي شؤون الموظفين ومختصي الموارد البشرية على تحسين الإنتاجية ورفع الكفاءة والفاعلية عن طريق أتمتة المهام الروتينية والمملة، واقتراح إجراءات ذكية لمعالجتها وإعطاء الحلول المناسبة بالإضافة إلى أنها تتضمن أتمتة اعتمادات إدخال التاريخ والوقت والمصاريف، وتوفير حزم تعويضات مديري التوظيف للموظفين الجدد.

الخاتمة:

- وفي الخاتمة نقول أن دور تطبيقات الذكاء الاصطناعي جاءت لتكملة وتسهيل عمل موظفي الموارد البشرية ومختصي شؤون الموظفين وخاصة تلك الأعمال الروتينية منها وليس بديلا عنهم أو للتقليل من أدوارهم المستقبلية في منظماتهم بل جاءت تطبيقات الذكاء الاصطناعي لتوفير الوقت والجهد لمختصي الموارد البشرية للتفرغ لباقي مهامهم العميقة كالمحافظة على رأس المال الفكري بالمنظمة وتنميته والمحافظة على رأس مالها البشري وتطويره وتنميته للتطلع لتحقيق أهداف المنظمة بما يتماشى مع خطتها الاستراتيجية.

كيفية البحث عن قادة المستقبل في شركتك

أكاديمية العلوم

للإستشارات والتدريب

وغالبًا ما تقف علاقات الزمالة وسياسة مكان العمل في طريق التطور . ويعتقد العديد من الموظفين أنهم يجب أن يحظوا بالقبول الدائم من قبل رئيسهم وزملائهم حتى يتمكنوا من الحصول على الترقية المقبلة ، كما قال لي شخص ما " أشعر كما لو أنني أتخبط طول اليوم في إجراء المقابلات الشخصية ، أليس أدائي ومؤهلاتي وسمعتي يتحدثون عن أنفسهم؟"

فالمدى اليومي القصير، وسرعة الإيقاع، والتنقل، والمطالبة بالثقة، والسياسات المغروسة في العمل جعلت الأمر أكثر صعوبة من ذي قبل في اكتشاف وتقييم فرص التقدم الوظيفي . ويعد هذا هو السبب وراء الأخطاء الكثيرة التي تقع أثناء عملية التقييم.

وعلى سبيل المثال ، لقد التقيت مؤخرًا مع مسؤولة تنفيذية تعمل في فرع اقليمي ولكن المقر الرئيسي لشركتها يقع في العاصمة ، والتي أخبرتني أنه بعد مراجعة أدائها السنوي أخبرها رئيسها أنه على الرغم من أن أدائها كان ممتازًا وفقًا للمقاييس إلا أنه من الصعب ترقيتها حيث أنها لم تكن تعمل من مقر الشركة، فعدم احتكاكها بالإدارة العليا واندماجها مع زملائها جعل أمر تقديرها وترقيتها يبدو مستحيلًا



ولا تزال العديد من الشركات التقليدية تعتقد أنه لكي تصبح المدير المرتقب فإن هذا الأمر يعتمد فقط على تحقيق النتائج . في حين أنني لا أعتقد أن النتائج تهم كثيراً ، فكونك رجل مبيعات هائل هذا لا يعني أنك ستكون مديراً فعّالاً.

وعلى سبيل المثال ، كان لدي مدير والذي يعتبر مسئول عظيم ولكنه لم يستطع مساعدتي أنا وفريق العمل حتى نُحقق النجاح . كان عظيم في عرض ومراجعة التقارير الأسبوعية وتحديثها؛ فبإمكانة الوقوف أمام الغرفة لمناقشة الأداء والإتجاهات والخطط الربع سنوية ، ولكنه لا يتصل بموظفيه ولا يتفهم إحتياجاتهم . بشكل طبيعي إنجذب إلى الأفراد الذين يهتمون بالتخطيطات والرسوم البيانية وسحق الأرقام. وفي النهاية تم تخفيض رتبة مديري حتى ترك المنظمة في نهاية الأمر.

فيما يلي نستعرض أهم الاشارات التي يمكن من خلالها اكتشاف القادة في شركتك:

التركيز أكثر على الإمكانيات بدلاً من الأداء

يمثل أداء الفرد الخبرة والقدرة ، في حين أن العامل المهم عند البحث عن قادة المستقبل هو أن تنظر إلى أدائهم الفعلي في الماضي. والأكثر أهمية هو أن تتعرف إلى إمكانية الموظف الشاملة ، ورغبته في النمو، والكفاءة . فليس كل الأفراد وُلدوا ليكونوا قادة ، بالرغم من أدائهم الإستثنائي في العمل ، ولكن مرة أخرى أنت تريد الشخص الذي يملك مهارات القائد الجيد والتي لا تكون مرئية من خلال أداء الفرد داخل العمل .

لاحظ مستوى الفرد في العمل

أنت تريد القائد الذي يستثمر في أهداف الشركة ، والذي يمكن أن يرى نفسه أو ترى نفسها تنمو وتتزايد مع الشركة . ابحث عن الأفراد الذين يأخذون الإقتراحات بفاعلية لتطوير العملية في المؤسسة. فالقائد الجيد هو الذي يسعى لإيجاد وسائل للمضي قُدماً في أداء الشركة.

اذهب للمُحفز وليس للمتفرج

هناك أفراد في منطمتك يعرفون كيفية جعل الأمور تحدث ، وآخرون يراقبون وينتظرون حدوث الأشياء ، فالنوع الأول من الموظفين لدية إمكانيات هائلة تؤهله ليكون قائد جيد .هؤلاء الأفراد على استعداد كبير للمشاركة في عملية صنع القرار ، يستنفذون الطرق لجعل الأشياء تحدث لصالح المنظمة.

ابحث عمن لا يخافون من تحمل مسؤولية الفشل

هؤلاء الموظفين الذين لا يترددون في تحمل مسؤولية الفشل ، يمكن اعتبارهم القادة المحتملين ، أمّا الأشخاص العاجزين عن تحمل المسؤولية و التعرض للمسائلة فهم لا يعتد بهم .فأنت تريد شخص لا يخشى اللوم عند عدم تنفيذ الشيء كما تم التخطيط له



ابحث عن يتمتعون بمهارة انجاز المهام المتعددة

بمجرد اختيارك لشخصين للقيام بالدور القيادي ، امنحهم مسئوليات إضافية، ادفع بهم الى أقصى الحدود وانظر إلى طريقة استجابتهم. وبمهاراتهم القيادية سيتمكنون من إدارة الوقت وانهاء مهامهم في الوقت المحدد .

ابحث عن للشخص الذي لديه مهارات اتصال لاتشوبها شائبة

من الضروري بالنسبة للقادة أن يتواصلوا بفاعلية ، فهم بحاجة إلى تمرير آرائهم لموظفيهم ؛ ومن ثم فأنت بحاجة إلى أولئك الأشخاص الذين يستطيعون شرح أفكارهم بوضوح ودقة . وعلى الرغم من خضوعك لبرنامج التدريب التنفيذي إلا أنك تريد شخص يبدو طبيعياً عندما يتعلق الأمر بالتواصل الفعال مع الناس .

يتطلب نجاحك كقائد قدرتك الطبيعية على التواصل مع الآخرين، وهذا يعني وجود سلوك حقيقي ورغبة في إلهام الأفراد من حوله. ويعتبر هذا السلوك الذي تعتنقه المنظمة واحدًا من الأساليب اللطيفة والمحبة والتي ترفع الروح المعنوية. ويعد وجود الكيمياء والتفاعل بينك وبين زملائك إشارة إلى أسلوب الموظف القيادي والأخلاق الشخصية وأخلاق العمل السليمة تتناسب مع ثقافة مكان العمل ، ويوضح ذلك أن الشخص بإمكانه جلب الطاقة الإيجابية وتوحيد وجهات النظر في أي ظرف من الظروف سواء "الجيدة أو السيئة" وتحقيق الإستفادة القصوى منها .

القناعة

يجب أن يظهر القائد المرتقب حرصه وتحمسه المستمر على رسالة وقيم وأهداف المنظمة. وتتطلب القيادة القدرة على عرض القناعة بشأن حماية الأخلاقيات الرئيسية للشركة والقيم التي تمثلها علاماتها التجارية.

وفي هذا المكان تعد صحة الشخص قيّمة للغاية كأساس لنجاح القائد ، وبعد السعي الدؤوب من أجل عرض التميز والتفوق سيظهر رغبتك في توسيع الحدود للإرتقاء بالصحة بشكل عام .

الشخصية

إذا أردت أن تكون قائدًا فعلاً ، ينبغي أن تعيش ما تمثله ؛ لذا فإن شخصيتك يجب أن تكون دائماً نشطة وتتماشى مع قيم مؤسستك . فإذا أردت تقييم ما إذا كانت شخصية القائد المرتقب تتماشى مع المنظمة، كن حريصاً على أن تعرف عنهم ما يلي:

- ماهي فكرة معاناتهم؟
- كيف يستطيعون تمييز أنفسهم؟
- ماهي التجربة الأولية التي يقدمها كقائد؟
- لمن سيقدمون خدمة قيادتهم ؟

ستكشف الإجابات عن تلك الأسئلة ما يمثله القائد المرتقب وإذا لو كانت شخصياتهم ستدعم إحتياجات المنظمة . كما ذكر ببلاغة "فوربس " المساهم لدى ايبي ريس اندرسون أن " النجاح يأتي ويذهب أما النزاهة تظل باقية للأبد " .

الالتزام

يجب أن يظهر القادة المرتقبين باستمرار أنه من خلال علاقاتهم ومسئولياتهم وقدرتهم على تحمل المسؤولية سواء في الأوقات الجيدة أو الأوقات العصيبة . فأنجح القادة هم الذين يمكن الوثوق بهم كما هو موضح من خلال إلتزامهم في خدمة موظفيهم .

بعد الإلتزام مع الموظفين ومع المنظمة ، يجب أن يظهر القادة المرتقبين رغبتهم في استثمار أنفسهم ؛ حيث أنهم يستطيعون إيجاد العديد من السبل لزيادة إمكانياتهم الشخصية والعملية. فالقادة يعرفون كيفية إدارة أنفسهم وتقديم إلتزام موثوق به دون الحاجة إلى أن يصرح بذلك .

الشجاعة

هل تعرف متى يكون الموظف على إستعداد للمضي قُدماً في الدور القيادي ؟ عندما يثبت أن لديه الشجاعة الكافية لدفع العجلة دون حدوث اضطراب، وهذا يتطلب الوعي الذاتي والتوقيت المحدد والكفاءة والتقنية والرغبة والقوة العقلية .

فالشجاعة لاتدرس ولكنها سلوك مكتسب والتي غالبًا ما يتم تحريفها أو عدم فهمها عند تقييم القادة المرتقبين. وغالبًا ما يقف الحسد في طريق الشجاعة. وهو السلوك الذي يتطلب من الشخص الذي يجري التقييم فهم الشجاعة كإنعكاس لرغبة القائد المرتقب على أن تكون له طريقة مبتكرة وتحركها الفرص.

فكر بطريقة نقدية حول هذه الخصائص وكيفية تطبيقها على نفسك أو على غيرك من الموظفين داخل المؤسسة . لبدأ العملية ، هناك تقييم يحدد على الفور احتمال إذا ما كنت أنت أو شخص آخر تمتلك سمات القيادة . فإذا سجلت أكثر من 36 نقطة ، فسيكون لديك استعداد عالٍ للقيام بالدور الإداري.

قادة المستقبل يمتلكون المبادرة

فهم يحددون الأشياء بسرعة للعمل على إنجازها بأقل تكلفة مع الإشراف عليها. وينبغي أن يكونوا عالقين عند عدم انتاج المزيد من الأشياء التي كان يجب القيام بها، ويطلبون المزيد من العمل ، فهم لا ينتظرون خارج مواقع العمل ولا يتصلون فقط بوقائع العمل و التعليمات.

قادة المستقبل يأخذون الملكية

فهم يعملون على المهام المعطاة لهم ويتحملون مسؤولية إتمامها ، ولا يقومون بالذهاب كل خمسة دقائق للسؤال عن كيفية فعل الأشياء وبدلاً من ذلك يقومون بفعلها بأنفسهم لأنهم لا يخشون الوقوع في الخطأ.

القادة المرتقبين يستمعون إلى بعضهم البعض ويطلبون المشورة

ولا يمكن الخلط بين هذا وبين آفات قيامهم بالأسئلة كل خمسة دقائق لأنهم يخشون الوقوع في الأخطاء وتحمل مسؤوليتها لذا فهم يقومون بالإسترشاد في كل خطوة في طريقهم لإنجاز مهامهم . يفهم القادة المستقبليين أنهم بحاجة إلى تعلم الكثير ، وأنهم مثل الإسفنج يتشبعون بالأفكار والرؤى الجديدة . فقادة المستقبل يبحثون عن نموذج القدوة والمرشد ؛ فهم جياع وعطشى للمعرفة.



قادة المستقبل يمتلكون عقل مستقل

فهم لا يعرفون كل شيء وربما يسعون لسؤال الناس عن آرائهم ولكن لديهم العقل الخاص بهم القادر على استخلاص النتائج ، ويعتبر توجيهك لقائد المستقبل إشارة جيدة أنك في الطريق الصحيح عندما تقوموا بعقد جلسات "نتفق على ألا نختلف"

قادة المستقبل حساسين وعنيدين

يمتلك قادة المستقبل وجهات نظر ومسببات يشعرون بالتعصب حيالها ولا يشعرون بالخجل من مشاركة نقاط المكافأة إذا عارضت معلمه لأن تلك الأعمال لا علاقة لمعلمه بها . وهذا يعني أنهم ليسوا متلونين أو حياديين بل أنهم صنّاع القرار.



قادة المستقبل يتبادلون المعرفة

فهم يعرفون جيداً بقدر ما يتشاركون المعرفة ، بقدر ما سيعود اليهم من منافع . وهذا أفضل للجميع .
فالمكتنزون للمعرفة بشكل عام هم أشخاص لايشعرون بالأمن مع أنفسهم أو حيال وضعهم في
المنظمة ، لذا فهم لا يستحقوا الريادة

أكاديمية العلوم

للإستشارات والتدريب

المقابلة الشخصية

13 نوع من مقابلات العمل وكيفية التعامل معها؟

مقدمة

هذا الموضوع يهم مسئولي التوظيف بالشركات للتعرف على اهم انواع مقابلات التوظيف وكيفية التعامل معها، رغم اننا نرى أن هذا الموضوع يهم أكثر الباحثين عن الوظائف، والمهمومين بمسألة مقابلة التوظيف، والتي احيانا تمثل لهم عائقا كبيرا عن التقديم لأي وظيفة حتى مع امتلاكهم للمؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة، فلا ننسى عن ما يزيد عن 50% من خطوات القبول لأي وظيفة جديدة هي اجتياز مقابلة التوظيف، فالشركات لا تبحث فقط عن اصحاب المؤهلات والشهادات بقدر ما تبحث عن الشخصيات التي تستطيع ان تضيف بصمة في المكان الذي ستعمل به، لذلك لا بد على كل متقدم للحصول على وظيفة، الاستعداد الجيد لها والاهتمام بمقابلة التوظيف على اعتبار انها المنفذ الأهم للحصول على تلك الوظيفة، ومن اهم الوسائل التي يمكنك بها التحضر لمقابلة التوظيف هو التعرف على انواعها والنصائح التي تحتاجها لاجتياز كل نوع، ونحن نقدم لك في هذا الإصدار 13 نوع من مقابلات التوظيف، وكيف تتعامل معها؟

نحن نقدم لك شرحا مفصلا عن كل نوع واهم النصائح والارشادات التي تساعدك على اجتيازها، بأسلوب احترافي، يرفع من نسبة حصولك على تلك الوظيفة.

13 نوع من مقابلات العمل وكيف تتعامل معها

1- مقابلة فحص المتقدمين لتصفييتهم - Screening Interview

فحص المتقدمين هو أول خطوة في عملية التوظيف بالشركة بعد فحص النماذج المستلمة لطلبات التوظيف . و الغرض منها هو التقييم العام لمهارات و مؤهلات المرشحين و استبعاد هؤلاء الذين لا يمكنهم تلبية متطلبات الوظيفة .

فقط من يتمتع بمتطلبات و مهارات محددة و كافية سيتمكن من اجتياز هذه المرحلة . هذه المقابلة عادة ما تكون قصيرة و يفترض فيها أن يثبت المتقدم نفسه بأسلوب مختصر يبرز مدى تأهله للوظيفة .

نصائح لمقابلة فحص المتقدمين

يتم إعداد قائمة بعدد المرشحين للوظيفة و على هذا . الغرض من هذه العملية هي الاستعراض السريع لمؤهلات المرشحين للنظر ما إن كانت تلبى متطلبات الوظيفة .

عندما يظل هناك عدد كبير تحدث عملية مسح للمرشحين لتقليص عددهم قبل عقد المقابلات الشخصية .

أساليب القيام بمقابلات الفحص :

- 1- الاستطلاعات القائمة على الكمبيوتر ينبغي وأن يتم تقديمها للمرشحين أونلاين (و المعروفة باختبارات الذكاء أو اختبارات الذكاء العاطفي.)
- 2- مقابلة الفحص عبر الهاتف : إن كان المرشحين بعيداً عن موقع الشركة ، فمن الأفضل القيام بهذه المقابلة هاتفياً .

3- مقابلة الفحص وجهاً لوجه : متخصص الموارد البشرية ينبغي هنا أن يقوم بإدارة مقابلة قصيرة مع مجموعة من المرشحين .

نصائح مقابلة الفحص :

- 1- اترك انطباعاً جيداً.
- 2- الإبقاء على ابتسامتك تحت أى ظرف ، فهذا يساعدك على رسم صورة إيجابية عن نفسك .
- 3- حاول أن تبقى على أسلوبك جيداً بينما تقوم بعمل المقابلة الهاتفية .
- 4- فكر مرتين قبل الإجابة.
- 5- كن متحمساً في إجابتك . إن كنت في مقابلة هاتفية فلا عليك أن تعير اهتماماً للغة جسدك ولكن عليك التركيز على نبرة صوتك .
- 6- تدرب مع صديق لك على المقابلة الهاتفية .

7- احتفظ بكوب من الماء في متناول يدك لربما تريد تناوله بعد التحدث .

8- إن كنت في وسط حديث شي مع أحدهم و تفاجأت بمكالمة المقابلة الهاتفية فعليك أن ترتب أولوياتك و غالباً عليك أن تعتذر قليلاً ممن تجلس معه لتجري المكالمة ...لأنك ما إن تفقدها لن تستعيدها أبداً .

9- لا تنس أن التحدث مع من يجري المقابلة جزء لا يتجزأ من عملية التعيين .

10- احتفظ بنموذج التقديم و اعلان التوظيف حتى تتمكن من استخدامها في الوقت المناسب .

11- احتفظ بورقة و قلم لتدوين المعلومات والبيانات الهامة .

2- مقابلة الحصول على معلومات - Information Interview

هذه ليست بمقابلة فهمى إجتماع بين المرشح للوظيفة وبين مسؤول المقابلة . و خلال هذا الإجتماع يطرح المرشح للوظيفة أسئلة عن مسؤول المقابلة للحصول على معلومات عن الشركة و عن الوظيفة و يتم خلال هذا الإجتماع استعراض المؤهلات و المهارات التى يمتلكها المرشح و يقوم هنا مسؤول المقابلة بتدوين ملاحظات عن المؤهلات المناسبة للوظيفة التى يتمتع بها كل فرد يمر بهذه المقابلة حتى تتم المفاضلة بالنهاية .

3- المقابلة المنظمة - Structured Interview

مقابلة مسح الموظفين يكن مصحوباً بتكتيك آخر يسمى المقابلة المنظمة . لضيق الوقت.. هذا النوع من المقابلات قائم على أن يحصل المتقدمين على نسخة من استطلاع يجب على الجميع تعبئته . الأسئلة فى هذا الاستطلاع ربما تكن عن مهام محددة مرتبطة بالوظيفة و بالمعلومات عنها وعن الشركة . هنا يتم تجميع الإجابات ومقارنتها معاً لاختيار الأفضل من بين الجميع .

4- المقابلة الهاتفية - Phone interview

المقابلة الهاتفية هى أسلوب مفيد للإختيار الأولى و فحص عدد من المرشحين لوظيفة محتملة . و هى تساعد على تقليص عدد المرشحين و تصفية من يمكنهم الدخول فى المقابلة الشخصية . أيضاً ، هذه الطريقة تساعد فى تقليص تكلفة المقابلات الشخصية حيث أنها تقلص عدد المرشحين للمقابلات .

نصائح المقابلة الهاتفية

ينبغى هنا أن تكون أكثر استعداداً و فيما يلى بعض النصائح التى ربما تساعدك على اجتياز المقابلة الهاتفية .

- 1- الكثير من الناس يمكنهم أن يظهروا أفضل أداء ممكن فى مكان محدد مثلاً فى غرفة هادئة و قد يفضل أحد آخر أن يكون محاطاً بالحركة . قد يكون أفضل خيار بالنسبة لك أن تظل بمعزل عن آخرين بعيداً عن الإزعاج . آخر يفضل التجول بينما يتحدث فهذا يجعله ينفس عن قلقه و يجعله هادئاً .

- 2- ابتسم ، وكن متفائلاً و متحمساً فكل ذلك سهل كشفه من نبرة صوتك عبر الهاتف ، حاول أن تهدئ نفسك لبضع دقائق من خلال الاستماع لموسيقى أو الاستمتاع بفيديو طريف . أن تكون في مزاج جيد أمر في غاية الأهمية.
- 3- من الأفضل أن تلغى خاصية الإنتظار على هاتفك و إن لم تتمكن من فعل ذلك فعليك بتجاهل المكالمة الواردة أثناء المقابلة الهاتفية .
- 4- أثبتت الحقائق أن ارتدائك لثياب مناسبة أثناء إجراء مقابلة العمل الهاتفية أمر يسهم بشكل كبير في قدرتك على التركيز بالحديث .
- 5- ارتداء الملابس المناسبة و الأسلوب الجاد هي طريقة جيدة تجعلك أكثر مهنية بصرف النظر عن كل ما يحيط بك من ظروف .

6- إن تم إجراء المقابلة على هاتف جوال فاحذر أن تكون بمنطقة يصعب وصول الإرسال فيها بسبب وجود رياح و ما إلى ذلك ، فهذا سيؤثر على قدرتك على الحديث وسيجد محدثك صعوبة في تلقي صوتك .

7- من غير اللائق أن تمضغ علكة أو أن تدخن سجائر أثناء المكالمة أو أن تتناول الطعام.

8- انصت جيدا ، لأن المقابلة الهاتفية تعنى عدم وجود تواصل بصري و سيكون من الصعب عليك تحديد أفضل وقت مناسب للتوقف عن الكلام . كن متأكداً من التحدث بصورة بطيئة وواضحة .

9- بمجرد أن تجيب على كافة الأسئلة ، ينبغي أن تنتظر المسؤول عن المقابلة لي طرح عليك المزيد من الأسئلة ثم عليك أن تستكمل وأن تدون بعض النقاط لترد على كل سؤال .

10- قف و مدد جسمك و تنفس بعمق و هكذا ستتمكن من التحدث بدقة و قوة .

11- التدريب يجعلك ممتازاً ، ففي كل الأحوال ترى أن التدريب يجهزك للإجابة عن الأسئلة الصعبة و
سترى الفارق بنفسك.

12- ارتداء أقراط بالأذن أو أى شئ من شأنه إحداث صوت أثناء المكالمة يجب و أن تتم تنحيته .

13- لا تستخدم مكبر الصوت. إن لم يقل محدثك اسمه ، فتذكر أن تسأله عن اسمه ولا تنس أن
تشكره بعبارة لبقة في النهاية .

5- مقابلة قياس القدرة على العمل تحت ضغط - Stress interview

الضغط هو حالة فيزيائية تحدد أثر عامل على آخر ، و أحياناً يبدو غريباً حيث يقوم الكثير من الخبراء في
إجراء المقابلات باستخدام الضغط كوسيلة في تقييم قدرة المتقدم للوظيفة على التعامل تحت الضغط
في بيئة عمل تتسم بالشغل الكثير.

فى هذا النوع من المقابلات يقم المسؤول بتوجيه سؤال تلو الأخر و الأسئلة هنا لاختبار العمل فى مشروعات متعددة و القدرة على العمل الإضافى و إدارة الصراعات فى العمل .

نصائح مقابلة قياس القدرة على العمل تحت ضغط هى طريقة مشهورة يستخدمها المسؤولون عن المقابلة لتقييم قدرة المرشحين على التعامل مع مختلف المواقف مهما بلغت صعوبتها .

مسؤول المقابلة يطرح أسئلة بشكل متواصل مما يضع المتقدم للوظيفة تحت ضغط هائل فىما يتعلق بالإجابة عن الأسئلة .

1- مقابلة العمل عادة ما تتم وفقاً للخطوات التالية :

- جعل المرشح للوظيفة ينتظر لوقت طويل .
- مسؤول إجراء المقابلة لا يبدى أى سلوك محدد تجاه المتقدم .
- يحتفظ مسؤول إجراء المقابلة بصمته لفترة قبل طرح أسئلة على المتقدم للوظيفة .

- مسؤول المقابلة يطرح أسئلة متعددة قبل أن يتمكن المرشح من الإنتهاء عن إجابة كل منهم بشكل تام .
- مسؤول المقابلة ربما يدعى عدم إعارة انتباهه للمتقدم مما يزيد إحساسه بالضغط .
- مسؤول المقابلة ربما ينتقد المرشحين بصرف النظر عن مدى قبوله أو عدم قبوله لما يسرده المتقدم .
- أحياناً قد يأتي مسؤول المقابلة بتصرف غير مناسب مما يتسبب في تولد مشاعر متضاربة لدى المرشحين .

2- وسائل تعامل المتقدم للوظيفة مع مقابلة العمل الضاغطة:

- لا تأخذ كل حديث أو تصرف على محمل شخصي .
- احتفظ بهدوئك و لا تصاب بالإحباط ، فانت في مقابلة عمل و لابد أن يحدث شيئاً .

- أجب بوضوح ولا تغير إجابتك .
- حافظ على ابتسامتك و لا تدعى جدية ليست فيك .
- لا تبالغ في ردة فعلك تجاه ما تقول أو تسمع .
- احتفظ برأسك مرفوعة فهذه أفضل طريقة للتخلص من القلق و التوتر.

الأسئلة الشائعة في هذا النوع من المقابلات

- 1- هل تعتبر الوقوف في طابور لإنظار الحصول على شئ عمل ضاغط ؟
- 2- كيف يمكنك تقييمي كمسؤول عن المقابلة ؟
- 3- ما هي نوعية الأشخاص التي يصعب العمل معهم ؟
- 4- من فضلك أعطني مثلاً عن العمل مع فريق حيث تعرضتم لضغط عمل شديد؟

- 5- ما الذى يؤدي إلى حدوث الضغط في عملك؟
- 6- ما هو أقل ما يعجبك في وظيفتك؟
- 7- تحتاج إلى العمل لشهر كامل بسبب النتائج الربع سنوية ، فما هو السبب الذى يمكنك اعطائه لإعفاء نفسك من العمل؟
- 8- حدد ما هو معنى الضغط بالنسبة لك و كيف تتخلص منه؟
- 9- ما هو أفضل عمل يمكنك القيام به بينما تشعر بالضغط الشديد؟
- 10- لا أشعر أنك تجب على السؤال ، فهل بإمكانك التوضيح و البدء من جديد في الإجابة؟
- 11- ما هو أسوأ ما سمعته عن العمل بشركتنا؟
- 12- ما هو أسوأ شئ تواجهه عند التعرض لضغط العمل؟

13- ما هو أصعب جزء يواجهه زملاؤك في فريق العمل عندما يتعرضون لضغط في نفس الوقت؟

14- ما هي الأشياء التي يصعب عليك القيام بها؟

15- إن كنت قائداً لفريق العمل ، فما الذي يمكنك القيام به بصورة أفضل؟

6- المقابلة الجماعية - Group Interview

مقابلة العمل الجماعية تضم عدد من مسؤولي إجراء مقابلات العمل حيث يقومون بطرح أسئلة على عدد من المتقدمين للوظائف .

الغرض من هذا الأسلوب في إجراء مقابلات العمل هو اختيار المرشحين المحتملين لنيل وظائف إدارية أو وظائف بها تعامل كلي أو جزئي مع الجمهور .

يتم جمع أفضل المرشحين في مجموعة تتراوح ما بين 8-10 أفراد . و بعد ذلك سيطلب منهم فتح نقاش حول موضوعات محددة يحددها المسؤولون عن إجراء المقابلة .

هنا يقوم المسؤولون بمراقبة و تقييم قدرة المرشحين على التواصل مع الآخرين و اقناعهم و مواصلة النقاش معهم و كذلك يتم تقييم القدرات المنطقية و المرتبطة بالتعاون مع بعضهم البعض .

نصائح يمكنك اتباعها كمتقدم لوظيفة و تخضع لمقابلة العمل الجماعية

تعد مقابلات العمل الجماعية من الأساليب الشائعة ، فهي نوعاً ما اقتصادية و فعالة في تقييم المهارات الأساسية الخاصة بالمرشحين .

سيدور النقاش ما بين المرشحين عن موضوعات تتعلق بالوظيفة و مطلوب من كل مشارك أن يعطى رأيه فيما يتعلق بموقف افتراضى ... لإجتياز هذا النوع من المقابلات ، عليك اتباع النصائح التالية :

1- كن لبقاً و كريماً مع الآخرين ، و حاول أن تتخطى الحواجز إلى الآخرين بتقديم نفسك بشكل جيد .

- 2- استمع إلى تعليمات مسؤولي المقابلة بحرص و حللها جيداً .
- 3- شارك بفاعلية في النقاش فهذا هو المتوقع منك .
- 4- الإنصات جيداً لما يقال أمر في غاية الأهمية ...كذلك يجب أن تعرف متى تتكلم ومتى تسمع .
- 5- لا تتحجر و لا تكن عدائياً في النقاش . كن متعاوناً و حافظ على هدؤك ، فهذه متطلبات في المرشح المحتمل .
- 6- حاول أن تتعامل مع الصراعات بأسلوب مناسب . سوف يكون هناك شيئاً مع عدم الأتفاق و الجدل . الهدف هنا هو التفاوض للوصول إلى حل مشترك بدون أن يظهر أحد عدائية أو غرور .
- 7- تقدير آراء الآخرين و دعمهم عند إبداء وجهات نظرهم و أفكارهم.
- 8- النقد البناء هام في هذه المقابلة ، فعليك أن تبدى اعتراضك على و جهة نظر أحدهم و لكن دون إساءة .

9- حاول تتجنب الصراع أثناء المناقشة ، فكافة المرشحين يفترض أن يعملوا في فريق و ليس عليهم الدخول في منافسة . لذا عليك أن تحاول أن تصل بالنقاش إلى نقطة إيجابية .

10- ضع قائمة بالأسئلة الأساسية التي يمكنك طرحها في النقاش .

11- عندما يكون مطلوباً منك الإجابة عن الأسئلة ، فحاول أن تجعل إجابتك قصيرة و مكتملة و مختصرة .

12- العمل كفريق أمر ممتع و لكنك كفرد يجب أن تتميز كفرد .

7- المقابلة من خلال لجنة المقابلة – Panel Interview

في هذا النوع من مقابلات العمل يكن مطلوباً من المرشح للوظيفة الإجابة عن أسئلة عدد من مسؤولي إجراء مقابلات العمل وهم بالأساس موظفون بالشركة .

هنا يتم طرح أسئلة على المرشح بخصوص التفاصيل فى سيرته الذاتية و المرتبطة بمهاراته و مؤهلاته .

مطلوب أيضاً من المتقدم للوظيفة أن يحل موقف معقد تطرحه عليه لجنة المقابلة .

يسعى المسؤولون عن المقابلة فى التعرف على مدى تمكن المرشح من استغلال المعارف و المهارات فى الحياة الواقعية .

8 نصائح لإجراء مقابلة عمل الخاضعة للجنة

فيما يلى بعض النصائح التى ستساعدك على اجتياز هذا النوع من المقابلات :

1- تعرف على كل ما يخص الشركة و ما يتعلق بالوظيفة . أوجد المعلومات عن القسم الذى تقدمت للعمل فيه .

هذه البيانات مفيدة جداً بالنسبة لك و ستجعلك قادراً على الإجابة عن أسئلة اللجنة . أيضاً هذا الأمر سيسهل عليك التواصل مع اللجنة حيث سيسعدهم التحاور مع شخص يعرف الكثير عن الشركة . تدرّب على الإجابة عن الأسئلة الممكنة حتى تكسر حاجز الخوف من المقابلة المعتمدة على اللجنة:

2- ينبغي عليك محاولة التدرّب على الإجابة عن أسئلة اللجنة و استشر من حولك من الأصدقاء أو من أفراد الأسرة . ضع قائمة بالأسئلة المحتملة وحاول أن تجد لها أجوبة .

3- أحضر نسخة إضافية من أوراقك و سيرتك الذاتية . بالطبع قد حصلوا من قبل على نسخة من سيرتك الذاتية و لكنك بهذه الطريقة ستسير إعجابهم و سترسل لهم ببرقية تفيد بأنك على استعداد للخضوع لهذه المقابلة .

4- قدم نفسك بطريقة مؤثرة

رحب بمسؤولي المقابلة و لا بأس في المصافحة و رسم ابتسامة .

5- أجب على الأسئلة كاملة و لكن بمنطقية:

أن تسرد التفاصيل أمر جيد ، ولكن التفاصيل التي ليس لها صلة تكن بلا فائدة . يمكنك استخدام البيانات التي بحثت عنها فيما يتعلق بالشركة . و حاول ألا تنجرف كثيراً في حديثك عن خبرتك السابقة في شركة اخرى . و هناك طريقة أخرى لتجنب تكرار الإجابة و هي أن تشير إلى ما قلته سابقاً و ذكرته في إجابة سؤال سابق .

6- احرص على التواصل بلغة الأعين مع مسؤولي المقابلة:

التواصل بالأعين أمر في غاية الأهمية . فهو يوضح الثقة و الأمانة في أجوبتك . عندما تبدأ الإجابة عن سؤال ، فتأكد من النظر إلى مسؤول المقابلة الذي وجه إليك السؤال . عندما تكون على وشك الإنتهاء من إجابتك ، فانظر إلى محدثك مرة أخرى . حاول ان تعتاد التواصل مع الآخرين بعينيك و هذا يتطلب منك أن تدرب نفسك عليه .

7- اطرح أسئلة عن الشركة ، وقسم التوظيف و متطلبات الوظيفة:

ربما تكون قد قرأت الوصف الوظيفي ، ولكن ينبغي عليك أن تطرح سؤالاً عن متطلبات الوظيفة . أن تتلقى الإجابة من مسؤول المقابلة أمر أفضل كثيراً . هذا يجعل المقابلة مثل النقاش بين الزملاء في نفس الشركة . كذلك طرح أسئلة في المقابلة أمر جيد دائماً .

8- حاول أن تنهى المقابلة بشكل إيجابي :

الإنهاء من المقابلة بصورة إيجابية أمر يوازي في أهميته بدء المقابلة بسلوك إيجابي . في النهاية ... اشكر اللجنة و صافح أفرادها و لا تنسى أسماءهم و كن ودوداً ، و عليك بإبداء استعدادك للتعلم أكثر عن الشركة و أن تحافظ على لغة جسدك كما هي إلى أن تترك الشركة .

8- مقابلة العمل على الغذاء أو الإفطار – Lunch interview

لا تدع تناول الطعام يصرفك عن الهدف من المقابلة ، و اجعل تناولك للطعام أثناء المقابلة فرصة للتفكير أو لتهدئة أعصابك .

هأا النوع من المأابلات ىمأل أأأأاً رأىسىاً ، فهنا لىس المألوب منك الإأابة عن الأسئلة فأسب ، ولكن علىك أىضاً أن أأصرف بلباقة و أن أأهر سلوكىات أمىة فهأا أمر مفروأ منه .

و فىما ىلى نصائح و لكنها هنا موجهة لمسؤول المأابلة نفسه...

1- نصائح موجهة لمسؤول مأابلة العمل

- مأابلة العمل على الأءاء لا أأألف كأىراً عن أى مأابلة أخرى فىما عءا أنها أأألب الأصرف بأرأقة سلمىة .
- علىك أن أذهب إلى المكان المأءء و أنت أأرأى زياً مناسباً .
- لىس من اللاأق من أهة المأأم للوظأفة أن ىأناول شىئاً قبل أن أأصل .
- على المرشح أن ىأأبه لمسؤول المأابلة و لىس لوجبأه .

- حضر قائمة الأسئلة التي ستطرحها و تذكر أن هذا النوع من المقابلات أطول نسبياً .
- الانتهاء من وجبتك لا يعنى انتهاء المقابلة .
- تصرف بطريقة لائقة و لا تتحدث بينما تمضغ الطعام و لا تدخن السجائر أو تضع ذراعيك على المنضدة.
- إن كنت جاهزاً للمغادرة فلتغادر ولكن لا تنس إلقاء التحية وإنهاء المقابلة بطريقة إيجابية .

2- كيف تطلب الطعام

احرص على طلب طعام لا تتسخ منه يداك و كذلك اطلب شيئاً تحبه و ضع في اعتبارك أن المقابلة هنا لاختبار المتقدم الوظيفة و ليس لتناول الطعام في حد ذاته . كذلك لا تطلب شيئاً يحتوى على الثوم أو البصل.

من المفترض أن يقوم المترشح للوظيفة بطلب طعام بنفس السعر و إن دعوته و أصريت للدفع بدلاً عنه فعليه أن يطلب طبق متوسط السعر .

9- المقابلة السلوكية - Behavioral Interview

المقابلة السلوكية هي نوع من المقابلات التي تهدف إلى تحديد المرشح المناسب للوظيفة من خلال التعرف على مهارات محددة . في هذه المقابلة يكن التركيز على ما فعله الموظف و ليس على افتراض ما سيفعله . هنا الإهتمام بأكمله على كيفية تصرف المتقدم للوظيفة في مواقف سابقة تحت ظروف محددة ، و على أساس الإجابة يتم تقييم ما إن كان المرشح قادر على التعامل مع مثل هذه الظروف مستقبلاً.

كلمة STAR تلخص الأداء فى هذا النوع من المقابلات

S الموقف **Situation:** صف الموقف.

T المهمة **Task:** حدد الأهداف التى ترغب فى تحقيقها .

A الفعل **Action:** تحديد الفعل الذى يجب القيام به لتحقيق هدفك .

R النتيجة **Result:** ما هى النتيجة التى تتوقعها ؟

نصائح للذهاب إلى المقابلات السلوكية

هذا النوع من المقابلات فعال جداً فى تحديد الأداء المستقبلى للمرشح للوظيفة بدلاً من الطرق التقليدية
ولهذا اكتسب شهرة واسعة فى أوساط مسؤولى إجراء المقابلات .

الأسئلة فى المقابلة السلوكية قد تكون معيارية يمكن تطبيقها على كافة المجالات أو قد تكون أسئلة مصممة خصيصاً لكل وظيفة بحسب طبيعتها ... فى كلا الحالتين يمكنك اتباع النصائح التالية لإجتاز المقابلة بنجاح .

- 1- هل أعددت نفسك جيداً للمقابلة ؟ اقرأ الوصف الوظيفى جيداً و حدد ما هى المؤهلات و القدرات و المهارات التى تملكها و تصلح للوظيفة .
- 2- قم بإعداد قائمة بالأسئلة المحتملة و كذلك قم بإعداد أجوبة عنها .
- 3- ربما يريد مسؤول المقابلة أن يتعرف على سلوكك فى مواقف محددة لتخمين أدائك المستقبلى و لتحديد ما إن كانت خبرتك السابقة لها أثر على أدائك الحالى . تركيزك على قدراتك و مهاراتك التى ساعدتك فى حل مشكلات الماضى أو ساعدتك على تحسين أدائك .
- 4- اجعل قصتك منطقية و متسلسلة .. بمعنى أنه يجب عليك أولاً سرد ملخص عن الموقف ثم تحدث عن الإجراء الذى اتخذته و نتيجة هذا الإجراء و المنهجية المتبعة .

- 5- رىما ىرغب مسؤؤل المقابلة فى مناقشة مشكلات محددة . مسؤؤل المقابلة ىرىء هنا معرفة الكىففة الةى ىمكنك بها حل مشاكلك.
- 6- إن كنت تتقدم للوظيفة للمرة الأولى و لىس لءىك خبرة كافية لتتحدث عنها فرىما تستند إلى مشكلات أو مواقف واجهتك أثناء مرحلة الدراسة . لا تتوتر كونك لا تملك الكثير من الخبرة . مسؤؤل المقابلة ىرىء ببساطة أن ىتعرف على سلوكك المعتاد تحت ظروف محددة .
- 7- أجب بإخلاص قدر الإمكان ، ولا تكذب إن اكتشفت أن الموقف صعب للغاية .
- 8- هناك بعض الأسئلة الءءلفة ، و لكى تتمكن من التعامل معها فعلىك أولاً أن تبقى هاءئاً و أن تفكر بتمعن . وأن تتحدث عن وجهات نظرك بوضوح وثقة . لا تقلق كثيراً بشأن خسارتك . فالفىصل هنا هو أن تكون واثقاً فى منهجىتك .
- 9- مسؤؤل المقابلة لا ىتوقع منك كفاءة فى التعامل مع كل موقف ، ولذلك إن كنت قد وقعت من قبل فى مشكلة لا تستطىع حلها فعلىك بإباءء الأسباب و كىف أنك تعلمت من فشلك .

10- تذكر كل شئ فى نفس اللحظة التى يتم فىها طرح السؤال أمر شبه مستحيل...لذا إعداد نفسك للمقابلة أمر فى غاية الأهمية قبل أى مقابلة سلوكية .

10- مقابلة المواقف - Situational Interview

مقابلة المواقف هى طريقة لإجراء المقابلات وهى مناسبة للشركات المالية و شركات الاستشارات . و يتم توجيه سؤال للمتقدم للوظيفة يتضمن وجوب حل لمشكلة ما أو التصدى لصراع ربما يحدث فى العمل أو قد يحدث مستقبلاً .

نصائح يجب على المتقدم للوظيفة أن يتبعها فى مقابلة العمل المعتمدة على الحالة أو المواقف ...

- دون ملاحظتك عن الموقف المطروح عليك حتى تتمكن من الإجابة.
- فكر جيداً فى أبعاد الموقف.

- يمكنك أيضاً طرح أسئلة طلباً للتوضيح .
- ضع خطة للتفكير تعتمد على الفرضيات قبل الإجابة عن الأسئلة .
- فكر مرتين قبل الإجابة.
- اسرد إجابتك بطريقة منطقية مترابطة .
- يمكنك قيادة الحوار بوضع افتراضاتك أنت و شروحك الخاصة .
- لا تتوتر كثيراً ، وكن هادئاً و محترفاً ، ثم ابدأ في الحديث .
- تذكر أنك في هذه المقابلة فرصتك فأنت مطلوب منك أن تحل موقف أو حالة مضت بها الشركة من قبل و عليك حلها بطريقة الأمثل لهم ... لذلك ابذل قصارى جهدك .

11- المقابلة وجهاً لوجه

في المقابلة وجهاً لوجه ، سوف تشارك مباشرة في مقابلة العمل مع مسؤول المقابلة (لتحديد ما إن كنت مؤهلاً أم لا) . هذه المقابلة عادة ما تحدث بعد المرور بمرحلة المقابلة الجماعية أو مقابلة اللجنة . و الآن يجب عليك أن تقابل مسؤول يطرح أسئلة عن وظيفتك و عن نفسك .

لإجتياز هذه المقابلة لا تحتاج إلى استعراض إمكانياتك و مهاراتك فحسب ، و لكن عليك أيضاً أن تعرف كيف تتطور علاقتك مع مسؤول المقابلة .

12- مقابلات المتابعة

في بعض الحالات قد يصل عدد المتقدمين لوظيفة إلى الألاف ...في مثل هذه الحالات يكون هناك الكثير من مقابلات التصفية لتقليص عدد المرشحين . المهم أن مقابلات المتابعة تحدد المرشحين بقوة لنيل وظائف .

هناك مسؤولون مختلفون عن المقابلة معك و كل ما يجب أن تتحلى به في هذه المرحلة هو الصبر و فقط .

13- مقابلات الإختيار النهائي Final Selection Interview

دائماً ما يكون هناك شخص يصنع القرار النهائي في عملية التعيين وهو من سيدد ما إن سيتم تعيينك أم لا . هي مرحلة مختلفة ستمر بها خلال مقابلة العمل و ستقابل هذا الشخص و ربما يواجه لك أسئلة حاسمة . قليلون من سيصلوا إلى هذه المرحلة . حاول أن تمر بهذه المقابلة لأن ذلك يعنى حصولك على الوظيفة .

إن لم تتمكن من اجتياز هذه المقابلة فعليك بتوديع الوظيفة حتى و إن كنت اجتزت المقابلات في مراحل سابقة ، و لكنك ستظل في القائمة المعدة للحصول على بديل في هذه الوظيفة إن حدث حادث .

صبوراً ، لطيفاً ، خلوقاً ، محترفاً...هذه هي الصفات التي يجب أن تترسخ في ذهن الطرف الآخر – صاحب العمل- عنك خلال هذه المقابلة .

صاحب العمل هنا سيسأل عنك من قام بمقابلتك في المراحل الأولى أمامك و كل ما عليك فعله هو إبقاء رأسك مرفوعاً و أن تبدو واثقاً و هو يسأل حتى تريح الوظيفة .

أفضل الامتيازات الوظيفية حول العالم

المقدمة :

ما الذي يدور بذهنك عن الامتيازات الوظيفية ؟

- عطلات غير محددة ؟
- العمل من المنزل ؟
- سداد رسوم الدورات التدريبية نيابة عنك ؟
- مباريات تنس الطاولة ؟

مما لا شك فيه أن الشركات حتى عام 2008 كانت تركز بالفعل على الامتيازات الوظيفية . وبمعدل 57% من الأشخاص الذين يبحثون عن عمل يضعون تلك الأشياء في مقدمة اعتبارهم قبل البدء في العمل الجديد . ولكن بسبب الاجتهاد الذي يبديه الموظفون ، أصبحت العديد من الإمتيازات تمنح مرة واحدة فقط . ومن حين الى آخر تظهر افكار جديدة للامتيازات الوظيفية تدهشنا سواء ببراعاتها أو تفرداها أو تغير الحياة المحتمل . وتحقيقاً لهذه الغاية قمنا بتحديد عدد من الشركات الرائدة التي تقدم هذه الامتيازات لنستعرضها معاً اطلع على النتائج الكاملة المدرجة بغير ترتيب، والتي ذكرها الموظفون أنفسهم ، والمأخوذة من جلاس دور لتقييم الامتيازات الوظيفية التي تقدم للموظفين .

شركة ايكيا :

الامتيازات والمنافع الوظيفية التي تقدمها الشركة :

تمنح شركة ايكيا اجازة وضع أربع شهور بأجر كامل للموظفات سواء كانت موظفة بدوام كامل أو بدوام جزئي بخبرة على الأقل سنة . بغض النظر عما إذا كانت الموظفة تعمل بمقر الشركة أو بمحل تجزئة تابع لها .

رأي الموظفين :

ماذا يقول الموظفون في هذا الصدد: " طريقة دفع مذهلة، فوائد هائلة ، وثقافة المؤسسة قوية وبالرغم من أن المؤسسة عالمية لكنك ستشعر أنكم عائلة واحدة .ستأخذ أجازات مرضية وترفيهية جيدة. وجودك في المؤسسة لسنوات عديدة يُمكنك من أخذ خمسة أسابيع اجازة بدون أسباب وأسبوع للأجازة المرضية.ويعد المبنى نفسه مكسب كبير حيث يوجد به خزانات وحمامات وغرف كمبيوتر وغرفة هادئة للصلاة ، وبها مطعم وحيد يقدم الطعام مقابل 3 دولار يوميًا ، وفي بعض الأماكن يوجد صالات رياضية وأماكن لإيجار العجل وركوبه ، وغرف رضاعة للأمهات الحديثة" هذا ما قاله صاحب متجر حديث .

شركة ريبوك

الامتيازات والمنافع الوظيفية التي تقدمها الشركة :

تشجع شركة ريبوك الموظفين على تحقيق أهداف اللياقة البدنية من خلال توفير موقع لصالة رياضية مع باقي الفئات.

رأي الموظفين :

"ان مهمة الشركة وقيمها واضحة فهي تتواصل وتغتني الفرص في كثير من الأحيان، وليس هناك مشكلة في اخذ ساعة للياقة البدنية خلال اليوم حيث أنها تشجع على المشاركة في أحداث اللياقة البدنية". هذا ما نقله مدير التسويق الحديث.

شركة " باين آند كومباني "

المزايا والفوائد :

تعد من أفضل الأماكن التي تعمل بها في عام 2017 ، فهي تُعقد دورة عالمية سنوية تستغرق يومين بعنوان "باين لكأس العالم " لكرة لقدم ، تكون تلك الدورة مفتوحة لجميع الموظفين. حدثت تلك الدورة العام الماضي في بروكسل وفي عام 2017 ستقام في لوس انجلوس .

رأي الموظفين :

ما يتحدث عنه الموظفين هو " روح الفريق الرائعة، والجدير بالذكر ان الموظفين القدامى لدى شركة باين لا يدعون اي موظف آخر يفشل داخل المؤسسة . فهي تتيح التعبير عن الدعم من خلال التدريبات المحلية والعالمية ، حيث يجتمع الموظفون معًا من جميع أنحاء العالم لتبادل الخبرات ومواجهة التحديات الجديدة " هذا ما قاله موظف حالي

شركة الفيس بوك

الامتيازات والمنافع الوظيفية التي تقدمها الشركة :

يوفر الفيس بوك الرعاية الصحية والسكن المجاني للمتدربين ، كما أنه يشتهر بالمزايا التنافسية ، حيث يحصل العديد من المتدربين على أكثر من 7,000 دولار شهريًا .

رأي الموظفين :

ما يتحدث عنه الموظفون هو " أن أسوأ ما في الشركة ان هناك الكثير من الفوائد والمزايا التي قد لاتعرف كل شيء بشأنها "

هذا ما ذكره موظف حالي .

شركة سكريبس هيلث

الامتيازات والمنافع الوظيفية التي تقدمها الشركة :

تهتم سكريبس هيلث برفاهية موظفيها ورفاهية أفراد أسرهم أيضا بالاضافة الى ذلك تقدم التأمين الصحي للحيوانات المنزلية الأليفة مثل القطط والكلاب .

رأي الموظفين :

ما يتحدث عنه الموظفين هو:

" ان هناك فوائد جيدة ، خاصةً فيما يتعلق ببرامج العناية بالصحة ، والتي اذا تم استيفاء جميع المتطلبات فإن استحقاقات الموظف ستكون بلا تكلفة العام القادم ، كما أن هناك الكثير من المزايا الإضافية المتاحة مثل المساعدة القانونية، وما إذا كنت ترغب في شراء شيء .. الخ. " هذا ما قاله موظف سابق .

شركة ستاربوكس

الامتيازات والمنافع الوظيفية التي تقدمها الشركة :

تقوم ستاربوكس بسداد الرسوم الدراسية بالكامل لموظفيها والتي تشمل الحصول على درجة البكالوريوس عبر الإنترنت من جامعة ولاية أريزونا .

رأي الموظفين :

ويتحدث الموظفون عنها قائلين "أن بها الكثير من الفوائد والمزايا ، وهم يعاملوك كبشر، كما أنه مكانًا رائعًا للعمل ، حيث يقوم بسداد الرسوم الدراسية وخيارات الأسهم" هذا ما ذكره موظف سابق.

شركة أمريكان إكسبريس

الامتيازات والمنافع الوظيفية التي تقدمها الشركة :

تقدم سياسة أمريكان إكسبريس أجازة أبوية تصل الى خمسة أشهر بأجر كامل للأباء والأمهات. كما تأخذ الأم بعد الولادة من 6 الى 8 أسابيع أجازة إضافية بأجر مستمر بأجازة طبية . كما يتاح للوالدين التواصل مع استشاري للرضاعة على مدار 24 ساعة ، ويمكن شحن وتوصيل لبن الرضاعة الطبيعي للمنزل مجانًا اذا كانت الأم مسافرة في رحلة عمل.

رأي الموظفين :

ما قاله أحد العاملين عن الشركة :

" تتعامل أمريكان اكسبريس معي كموظف بشكل جيد دائمًا ، فعندما كانت زوجتي تعاني من مشاكل صحية في السنوات الماضية، كان رئيسي في العمل يتعاطف كثيرًا معي وسمح لي بالعمل من المنزل بدوام كامل حتى تماثلت الشفاء، وهناك طريقة دفع رائعة وفوائد هائلة، والأهم انهم أناس جيدين للعمل معهم"

شركة إيفين تبرت

الامتيازات والمنافع الوظيفية التي تقدمها الشركة :

تساعد إيفين تبرت على الحفاظ على الموظفين بصحة جيدة من خلال تقديم 60 دولار شهريًا كراتب للعناية بالصحة والتي يمكن استخدامها في كل شيء بداية من الألعاب الرياضية حتى تناول العصير النقي .

رأي الموظفين :

ما قاله الموظفون :

" أكثر ما أحب في إيفين تبرت هي الثقافة التي تخلقها الإدارة ، والتي لم أشهد مثلها من قبل . فلقد أثبتت الشركة مرارًا وتكرارًا أنها تهتم حقًا بموظفيها في كل قسم " طبقًا لما قاله موظف حالي.

شركة وول فوود ماركت

الامتيازات والمنافع الوظيفية التي تقدمها الشركة :

تقدم وول فوود ماركت خصومات تصل الى 20% لموظفيها سواء الذين يعملون بدوام كلي أو دوام جزئي على منتجاتها.

رأي الموظفين :

شهادة الموظفين عنها :

" أنها تخلق بيئة تحفزك على العمل الجاد وهذا ممتع ، ويعطوا فوائد كثيرة لموظفيهم، كما يبدو ان الإدارة العليا تهتم كثيرا بموظفيها "

عضو سابق في فريق إعداد الطعام .

شركة ان أند أوت

الامتيازات والمنافع الوظيفية التي تقدمها الشركة :

في هذه المؤسسة يمكن للموظفين أن يستمتعوا بوجبة البطاطس والبرجر المجانية خلال كل مناوبة (وردية) عمل.

رأي الموظفين :

ما الذي يتكلم عنه الموظفين بحماسة؟

" المرونة الشديدة في الجدولة، فأنت تعمل مع أشخاص مماثلة لك، لذا فالجميع يميل لإحراز تقدم، وأنت تتقدم سريعًا، لأنك تشعر بصدق التقدير 9 مرات من 10 ، وتحصل على وجبة مجانية في كل يوم عمل، وأجر عظيم وفوائد ممتازة لإنجاز عمل مجزي " موظف حالي

شركة ديلويت

الامتيازات والمنافع الوظيفية التي تقدمها الشركة :

تقدم ديلويت برنامجين للتفرغ، أحدهم غير مدفوع الأجر لمدة شهر واحد، ويمكن اتخاذه لأي سبب، والآخر من ثلاثة إلى ستة أشهر والذي يمكن أخذه لتحقيق فرص نمو شخصية أو مهنية ويدفع فيه 40%

رأي الموظفين :

ما الذي يتكلم عنه الموظفين بحماسة؟

"إنها شركة كبيرة للعمل فيها، وهي بيئة تعاونية لا يغادرها الموظفين المتمرسين، فالشركاء يدعمون بنشاط تقدمك الوظيفي"
موظف حالي.

شركة جاب إينك

الامتيازات والمنافع الوظيفية التي تقدمها الشركة :

توفر الشركة بجميع علاماتها التجارية للموظفين بها حرية الدخول إلى متحف سان فرانسيسكو للفن الحديث، فمؤسسي الشركة دوريس ودونالد فيشر يتعاملون بشكل وثيق مع المتحف لإبراز مجموعتهم الخاصة.

رأي الموظفين :

ما الذي يتكلم عنه الموظفون بحماسة؟

"تفهم الرؤساء، مرونة ساعات العمل ، الفريق العظيم وبيئة العمل الكبيرة، أسلوب الموضة القديم فتستطيع أن ترتدي ما تشاء، الخصومات التي يحظى بها الموظف " مساعد مديرالمكان الحالي.

شركة مايكروسوفت

الامتيازات والمنافع الوظيفية التي تقدمها الشركة :

تقدم مايكروسوفت 800 دولار سنويًا، لبرنامج "احتفظ بلياقتك" للمساعدة في تغطية تكاليف ذهاب أعضاءه للصالات الرياضية، وبرامج اللياقة البدنية.

رأي الموظفين :

وقد أطرى موظف سابق على الشركة بقوله:

" من مزايا برنامج " احتفظ بلياقتك " أنك تستطيع أن تذهب بالـ 800 دولار للصالات الرياضية، أو تنفقهم على أنشطة اللياقة البدنية ومعداتها أو غيرها من الأمور"

شركة سويس ري

الامتيازات والمنافع الوظيفية التي تقدمها الشركة :

حيث تؤكد شركة التأمين سويس ري أن برنامج "اختر الطريقة التي تعمل بها" يشجع الموظفين على التعامل بمرونة مع جداولهم، والعمل عن بعد.

رأي الموظفين :

وقد ذكر متخصص استحقاقات عن توافر الآتي بها :

"التنوع والدعم وأنها شركة معروفة، الامتيازات الوظيفية جيدة، التشجيع على الترقى الرأسي والأفقي، الفرص العالمية الجيدة، المهنية، مطعم للطعام، كما أنها شركة رائدة في السوق، وتجعلك تملك الطريقة التي تعمل بها"

شركة أمازون

الامتيازات والمنافع الوظيفية التي تقدمها الشركة :

تقدم أمازون برنامجين للأمهات الجدد، برنامج " حصبة المغادرة " والذي يسمح للموظفين بترك جزء من رواتبهم إلى زملائهم ليمنحهم أجازة مدفوعة الأجر، إذا لم تقدم لهم الشركة ذلك. وبرنامج " تخفيف اضطراب العودة الى العمل " والذي يعطي الامهات الجدد المزيد من السيطرة على تخفيف حدة العودة الى العمل. وتتوافر كل الامتيازات لموظفي الشركة وخدمة العملاء و مركز التنفيذ .

رأي الموظفين :

ذكر معاون تنفيذ سابق الآتي

" هناك فوائد في كل شيء ، أفضل تأمين حصلت عليه ، لا داعي للقلق بشأن فاتورة الحساب التي تسلمتها الشهر الماضي بعد الذهاب الى الطبيب ، فأنا لا أدفع مطلقاً عند الذهاب الى الطبيب ولا ادفع فاتورة زيارة أي أحد من ابنائي للطبيب "

شركة ساوز ويست

الامتيازات والمنافع الوظيفية التي تقدمها الشركة :

تقدم ساوز ويست إلى موظفيها وعائلاتهم الدخول إلى برنامج يمدهم بالإستشارات السرية ، والخدمات الحياتية والعملية ، والإستشارات القانونية .

رأي الموظفين :

صرح المدير الحالي:

" بأن هناك القدرة على إحداث تغيير ، والادارة العليا تستمع إلى كل الأفكار حتى تكون قادرة على التطوير وإعطاء رعاية حقيقية للموظفين ، ومرتببات مجزية ، وامتيازات مذهلة ، ومكافآت نقدية مقدمة للوصول الى بعض المقاييس "

شركة جيننتك

الامتيازات والمنافع الوظيفية التي تقدمها الشركة :

تقدم جيننتك وسائل راحة فريدة من نوعها في الموقع ، تشتمل على غسيل السيارات، والحلاقة، ومركز لرعاية الأطفال، ومنتجع صحي، وعيادة أسنان .

رأي الموظفين :

وقد أطرى المدير الحالي لإدارة المنتجات العالمية قائلاً :

" أنه مكان عظيم للعمل بفضل الثقافة ، والفوائد، والأفراد الموهوبين، والأدوات والعمليات الراقية، وإتاحة الفرص محليًا وعالميًا ، والتركيز على التنوع والشمول المركزي"

شركة تيمبرلاند

الامتيازات والمنافع الوظيفية التي تقدمها الشركة :

يستطيع موظفوا تيمبرلاند أخذ ما يصل إلى 40 ساعة كأجازة مدفوعة الأجر سنويًا على التطوع .

رأي الموظفين :

ما ذكره موظف حالي " ان بيئة العمل عظيمة ولديها الكثير من المزايا"

المسؤوليات الرئيسية للمدراء والمشرفين

مقدمة :

عشرون سمة يجب توفرها في المدير أو المشرف

- ما هي المعايير التي يجب توفرها في المدراء والمشرفين.
- هل هناك صفات يمكن من خلالها اختيار الأشخاص المؤهلين للعمل كمشرفين او مدراء
- ما السلوكيات التي يجب على المدير انتهاجها في عمله
- ما الادوار والمسئوليات التي يجب على المدير القيام بها تجاه الموظفين وتجاه الشركة

1- التخطيط والتنفيذ : يتقاضى المدير راتبه لقاء النتائج التي يجب وأن يحصل عليها من الآخرين .إنه يعد مسؤولاً " عن إنتاجية الآخرين تماما" كما هو مسؤولاً " عن نتاج عمله . و تكمن مسؤوليته فى التأكد من أن الأمور تتخذ المسار الصحيح و كما عليه التأكد من نجاح تنفيذ المهام الخاصة بالأقسام و بالتالى الحصول على النتائج المرتقبة ، و عليه أن يكلف الشخص المناسب بالمهام و من مهامه أيضا" مراقبة أنشطة مرؤوسيه وخلق بيئة عمل مريحة تحمل الموظفين على إنجاز أعمالهم ، وعلى المدير أن يحرص على تلبية حاجات الزبائن / العملاء على الدوام . ويتحمل أيضا" مسؤولية وضع المخططات و تنظيم الجهود و تنسيق الأنشطة و هيكلتها داخل القسم التابع له وحتى خارجه.

من القائمة الإختيارية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية SHRM أو سلوكيات الإدارة

- تحديد التوقعات و حاجات و متطلبات العملاء الخارجيين.
- تحديد التوقعات و حاجات و متطلبات العملاء الداخليين.

- توزيع المهام و التكليف بالمشروعات.
- المتابعة عن طريق مراقبة التقدم ورصد النتائج و إتخاذ الإجراءات الإحترازية المناسبة.
- إدارة العمل لإدخاله حيز التنفيذ و حتى بعد أن يتم.

2- التحسين :

تحسين أداء القسم ، و جعل المؤسسة أقوى (أكثر فاعلية وتأثيراً) ، و تكليف القيادة المناسبة التى تضمن تحسين أداء القسم ، و المشاركة فى الجهود الواسعة لتحسين الكلية. تعريف الحاجة للتغيير (التعريف بالأهداف والرؤى) ، أخذ المبادرة و تشجيع مرؤوسيه على إبداع مقترحات التغيير.

من القائمة الإختيارية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية SHRM أو سلوكيات الإدارة

- المبادرة.
- تحسين الأداء .
- التحسين المستمر و ضمان إجراءات الجودة .
- قيادة تتمتع بالرؤية.

3- الرؤية الإستراتيجية للكلية :

يشمل ذلك الرؤية المؤسسية الأشمل المقسمة إلى مهام وواجبات (التمييز الإيجابي على سبيل المثال) ، هيكله مصالح حملة الأسهم فى التخطيط ، إتخاذ القرارات و القيام بالإجراءات ، التحدث باسم الكلية ، وإعتبار أنفسهم أعضاء فى فريق الإدارة .

من القائمة الإختيارية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية SHRM أو سلوكيات الإدارة

- نشر التوعية بشأن النظام المؤسسى.

4- تنمية المرؤوسين :

المساعدة على زيادة مساهمة العاملين فى المؤسسة و تشجيعهم على النمو بإحتراف ، و إتخاذ الإجراء المناسب مع المرؤوسين عندما يحتاج آدائهم لشيء من التحسين و تشجيعهم على تشكيل فريق عمل ناجح .

من القائمة الإختيارية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية SHRM أو سلوكيات الإدارة

- تنمية المواهب والمهارات والكفاءات فى المؤسسة.

- الإشراف على الأفراد و فرق العمل.

5- العلاقات والإتصالات :

بناء جسر من العلاقات الناجحة داخل و خارج القسم حتى يتم طلب المساعدة منهم و الحفاظ على مستوى دائم وفعال من التواصل مع الآخرين ، بالإضافة إلى علاج الخلافات لتجنب حدوث مشاكل داخل المؤسسة .

من القائمة الإختيارية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية SHRM أو سلوكيات الإدارة

- إستخدام أداة التأثير المناسبة.
- القدرة على القيادة والإدارة وتسيير الأعمال أثناء عقد الإجتماعات.
- نشر روح الفريق و التعاون.
- التواصل و التحدث الشفهى .
- القدرة على التواصل كتابيا" .

6- حل المشكلات / وإتخاذ القرارات :

تحليل مشكلات العمل و إبداع حلول فعالة و إصدار قرارات جيدة .

من القائمة الإختيارية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية SHRM أو سلوكيات الإدارة

- عمل التحليلات.

- إصدار قرارات فعالة على المدى الطويل و القصير.

7- الأمان : خلق بيئة عمل آمنة ، إدارة المخاطر والحد من التعرض للمسائلة القانونية.

8- السلوك : يجب و أن يكون المدير مثل أعلى يحتذى به مرؤوسيه .

فيما يلي قائمة توضيحية تضم 20 من السلوكيات الإدارية و القيادية و النتائج المزمعة في حالة توافر هذه الصفات السلوكية .

النقاط التالية تسلط الضوء على العناصر الحيوية التي تضمن السلوكيات الإدارية .

1- القيام بالتحليلات

- أ- التعرف على المؤشرات.
- ب- توضيح المخاوف و القضايا و المشكلات.
- ج - التعرف على المشكلات الحقيقية.
- د - جمع المعلومات والبيانات ذات الصلة.
- هـ- جمع كمية كافية من المعلومات والبيانات المفيدة.
- و- تحليل مسار العمل.
- ز- إختيار افضل طريقة للعمل.
- ح- التوصية بأفضل طريقة للعمل و تنفيذها.
- ط- تقييم الطريقة التي تم تطبيقها.

2- تحديد التوقعات و حاجات ومتطلبات العملاء و المتعاقدين الخارجيين.

أ- الإنصات إلى العملاء الخارجيين و إستيعابهم.

ب- المتابعة المستمرة للعملاء الخارجيين لضمان تحقيق توقعاتهم و إحتياجاتهم بأكثر مما كانوا يتوقعون.

3- التوقعات و حاجات ومتطلبات العملاء و المتعاقدين الداخليين :

أ- الإنصات إلى العملاء الداخليين و إستيعابهم.

ب- المتابعة المستمرة للعملاء الداخليين لضمان تحقيق توقعاتهم و إحتياجاتهم بأكثر مما كانوا يتوقعون.

4 - توزيع المهام و التكليف بالمشروعات

- أ- التكليف بالمهام طبقاً " لمهارات الفرد و المعارف و القدرات والسلوك الشخصى.
- ب- الشرح مع توضيح ما يجب أن يتم و ذكر أسباب التكليف بالمهمة مع نقل بعض من الصلاحيات و المسؤوليات الإشرافية التى تتناسب مع الوضع.

5- تنمية المواهب والمهارات والكفاءات فى المؤسسة:

- أ- ربط الرؤى والأهداف المؤسسية مع الأنشطة الفردية و التطويرية للفريق .
- ب- إبداع و خلق فرص جديدة لجذب المهارات الجديدة.
- ج- تنمية الفرد عن طريق تقديم التوجيه و إبراز رد الفعل و الدعم.

6- الإشراف على الأفراد و فرق العمل

- أ- الشعور بالملكية فى الوظائف و المشروعات و شرح التوقعات بوضوح و إدارة الموارد المتاحة ، و تحمل المسؤوليات و دعم فريق العمل بالإرشادات و عدم التخلّى عن مسؤولية المشروع.
- ب- توسيع مسؤوليات الفرد عن طريق تكليف الموظفين بالمهام التى توسع نطاق صلاحيته التى يستند فيها على أدوات التحكم المؤقتة.
- ج- طرح البيانات والمعلومات أمام الموظفين والتواصل و التعاون معهم .

7- متابعة ومراقبة التقدم والنتائج و إتخاذ إجراءات إحترازية :

- أ- تأسيس و إستمرار التقييم الشخصى و أنظمة ردود الفعل التى تشجع الموظفين على تقييم و تعديل أدائهم الخاص.
- ب- الطلب و البناء إستنادا" على أفكار الأشخاص .

- ج- بناء أنظمة و عمل إجراءات لمراقبة العمليات و النتائج التي تم التوصل لها .
- د- إستخدام الأدوات و تطبيق الإجراءات التي يسهل فهمها و التي تتسق مع أهداف المؤسسة و المناسبة للتوقيت ، و الممكنة فى الإطار الزمنى والحيز المتاح.

8- إستخدام أداة التأثير المناسبة:

- ا- إلهام وإرشاد الأفراد فى إ تجاه تحقيق الهدف ، وتعديل الأداء ليحتوى المهام و المواقف و الأفراد .
- ب- بناء علاقة وثيقة و توجيه الحديث دون هجوم .
- ج- تأسيس وبناء الثقة.
- د- إفساح المجال لمقترحات و أفكار المجموعات والفرق.
- هـ- التطوير والبناء إستناداً" على المقترحات و الأفكار المقدمة.
- و- تكريم من قام بتقديم الإقتراح أو الفكرة.

ز- توضيح الأفكار الجديدة.

ح- الإلتزام بتطبيق الأفكار الجديدة و مسار العمل.

ط- التأكد من فهم ردود الأفعال عن طريق التلخيص الدورى للإجراءات المزمع القيام بها.

ى- فحص الموافقة على الإجراءات المزمع تطبيقها حتى يتم اعتمادها .

ك- تفهم مخاوف الأفراد و التعاطف معها و الإنصات لها.

9- المبادرة

أ- دعم السلوك الشخصى ، و الشروط و البيئة التى ينتج عنها تحسين الجودة و زيادة أداء الفرد.

ب- إنتاج وتطوير الأفكار الجديدة لتحسين النتائج و الظروف المستقبلية.

10- إصدار أحكام وقرارات على المدى الطويل و القصير :

- أ- التعرف على مسار العمل و البدائل المحتملة.
- ب- وضع مزايا و عيوب كل مسار عمل و بدائله.
- ج- إتخاذ قرارات فاعلة ومؤثرة التي تحسن من المواقف و تسد الفجوة بين ما هو كائن الآن و ما يجب أن يكون فى المستقبل.

11- إدارة الأعمال الحالية و الأخرى التي يجب القيام بها :-

- أ- وضع رؤى و أهداف محددة خاصة أو مشتركة.
- ب- التخطيط للأعمال المناسبة لكل شخص.
- ج- وضع خطة فيما يتعلق بمخصصات كل فرد.
- د- التمييز ما بين الأعمال الهامة و الغير هامة و الأخرى التي تعتبر هامشية عند ترتيب الأولويات.

- ه- مراعاة الدقة فى الوقت عند الإضطلاع بالمسؤوليات و الإجراءات اليومية ، التقييم الدقيق لمجمل الوقت و المجهود الذى يتطلبه المشروع (ضع الأهداف مع إضافة أو طرح 5 ٪ من العدد الحقيقي)
- و- التنظيم المؤثر والفعال و تطوير إجراءات العمل المكلف بها داخل نطاق المسؤوليات .

12- زيادة الأداء:

- أ- تقسيم الأداء إلى عدة تصنيفات منها الأداء الناجح و الأداء الشبه ناجح و الأداء غير الناجح .
- ب- تأسيس و دعم أهداف محددة فيما يتعلق بتوسيع الأداء.
- ج- دعم أهداف محددة للأداء.

- د- تزيل العقبات أمام تنمية القدرات والمهارات المعرفية لكل فرد و القيام بردود فعل محددة و تقديم الإرشاد والتدريب لكل فرد حتى يحقق أهدافه.
- هـ- القيام بمراجعة رسمية و تقييم أهداف الأداء و الرؤى على أساس دورى (يجب ألا تتعدى المدة الزمنية بين كل مراجعة للأداء و الأخرى ثلاثة أشهر) .

13- الاجتماعات:

- أ- الإعداد المسبق للإجتماعات : التأكد من وضوح التواريخ و التوقيتات والمواقع (مع التعليمات) ، التأكد من إعلام المشاركين فى الإجتماع و من توزيع جدول الأعمال مسبقاً، و تنسيق الغرفة وإعدادها بالمواد المطلوبة.
- ب - يجب و أن تفتح جميع الإجتماعات بشرح الهدف من الإجتماع و توضيح مدى أهميته (إذا تضمن جدول الأعمال الهدف يمكن تجاوز هذه الخطوة لأنه قد سبق وعرف بها المشاركون قبيل الإجتماع).

ج- يجب مراجعة التوقيت المحدد للإجتماع : تاريخ البدء ، الوقت المخصص لتلخيص الإجتماع و الوقت المحدد لإنهائه.

د- التأكد من العناصر التنظيمية للإجتماع : وجود موجه الدعوة للإجتماع ، و المنسق ، و المسجل ، و مراقب التوقيت و تحديد دور كل مشارك آخر كذلك.

هـ - مراجعة القواعد الرئيسية حتى يتم العمل بها :

الإلتزام بجدول الأعمال ، الوضوح والأمانة إلى أقصى درجة ممكنة ، يجب و أن يتحدث كل فرد فى دور محدد ، الإنصات قبل التحدث ، طلب التوضيح عند عدم وضوح النقاش.

و- تكرار وإعادة صياغة الحديث للتوضيح و للتأكيد على ما قيل لضمان إستيعاب الأفراد للحديث.

ز- التعرف على إسهامات الفرد عن طريق التأكد من أن كل فرد لديه فرصة مناسبة للتحدث.

ح- السؤال عن أية أفكار ، بدائل ، أو مقترحات ، والتعرف بكل فكرة أو مقترح للفرد.

ط- تقديم مقترحات إجرائية تحافظ على التركيز على جدول الأعمال و على العناصر التي يتم مناقشتها.

ى- طلب مقترحات إجرائية من الآخرين.

ك- إستخدام ملخصات داخلية تشمل النقاط الرئيسية التي تم ذكرها منذ وقت بعيد.

ل- اختتم بذكر ملخص عن القرارات التي تم التوصل إليها ، و يجب توضيح و تحديد

الخطوات التالية حتى يتم إستكمالها مع تحديد الشخص و التوقيت المناسب لتنفيذ

هذه الخطوات ، و ينبغي التأكد من توفير سبل الدعم للأشخاص المشاركين لضمان

نجاحهم الكامل ، و لضمان متابعة جيدة للتواريخ و التوقيتات والمواقع و المشاركين .

م- المتابعة عن طريق محضر الجلسة المعد و المراجع والذي يتم نشره فى الوقت

المناسب.

14- القدرة على التفاوض

- أ- توضيح التساؤلات و المصالح و القضايا التي تتعلق بجميع الأطراف قدر الإمكان.
- ب- شرح المتطلبات الأساسية و وضع الآخرين.
- ج- تحديد نقاط محددة خاصة بالإتفاق أولاً".
- د- قم بصياغة بيانات تبرز إستيعاب الآخرين لتلك الحاجات .
- هـ- قم بتقديم الوظائف الأخرى بطريقة منظمة.
- و- قدم نفسك ومنصبك أولاً" للتوضيح و لإبراز الثقة.
- ز- أبرز مبدأ المعاملة بالمثل بالنسبة للآخرين أو قم و بذكاء شديد بعدم التأكيد على هذا المبدأ.
- ح- العمل من أجل الوصول إلى تعاون مشترك إذا كان الأمر ممكناً".

ط- إذا لم يكن الحل مناسب يجب العمل من أجل التوصل إلى حل وسط يرضى جميع الأطراف.

ى- ضع الحوار دوماً في إطار الجدل حول القضية ولا تدخل في جدل حول الشخص و حاول أن تحل المسائل الجدلية والشخصية بين المشاركين.

15- التواصل الشفهي

- أ- التواصل مع الآخرين بالمختصر المفيد من خلال أفكار واضحة ملخصة منظمة بطريقة مقنعة.
- ب- التحدث بسرعة و صوت مناسب وبنبرة تصل إلى المستمع الرئيسي .
- ج- التواصل بالإيماءات مثل الوقوف مثل الشجرة أو التواصل بالأعين و تعبيرات الأوجه و الإشارات المناسبة و طريقة الجلسة.
- د- إظهار الثقة بدون مبالغة أو مغالاة ، وبحماس دون تفاخر.

16- التواصل كتابيا"

- أ- البقاء على تواصل و بذلك يتفهم القارئ الرسالة .
- ب- تقديم الأفكار بشكل منطقي : تقديم الموضوع ، تقديم معلومات داعمة يخرج منها القارئ بإستنتاج سليم.
- ج- التأكد من أن الهامش أو الخطاب النهائى (الرسائل والخطابات و التقارير ، إلخ) فى غاية الوضوح و الإختصار إضافة إلى التأكد من صحة علامات الترقيم و دقة الكتابة.
- د- التأكد من أن الرسالة تم إعدادها و كتابتها ومراجعتها و تحريرها و اعتمادها و ختامها وتوقيعها و نشرها ثم وضعها فى ملف لحين إسترجاعها.

17- نشر التوعية بالأنظمة المؤسسية

- أ- فهم و الحفاظ على الأنظمة المؤسسية بإستخدام و احد أو اثنان من النماذج المتفق عليها إلى جانب الأنظمة الفرعية : إدخال ، و تغيير ، و إخراج ، و تعليق.
- ب- الإستعانة بالأنظمة المؤسسية التي تتعلق بمراقبة هذه العوامل وتحليل الجوانب الإيجابية والسلبية لكل من هذه العوامل : البناء ، و الإعداد ، و تدفق المعلومات ، وإتخاذ القرارات ، و التخطيط ، و الميزانية و التحكم و القياس، والمخاطر و الفرص و تعريف المشكلة.
- ج- إستخدام الأنظمة المؤسسية لتوجيه البيانات و المعلومات المؤسسية .
- د- التعرف على حاجات و متطلبات الزبائن و العملاء الداخليين والخارجيين و المزودين.
- هـ- تقييم النتائج أو المؤسسة بإعتبارها نظام .

18- إتخاذ إجراءات مستمرة بهدف التطوير والجودة :

- أ- جمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بمتطلبات العملاء و بمدى فاعلية الإجراءات .
- ب- إدخال آخرين فى إجراءات و مجهودات التحسين المزمعة.
- ج- تشجيع و توجيه الأفراد على إتباع خطط التطوير الممنهجة.
- د- دعم وإتخاذ خطوات لضمان الجودة المبكرة فى الإنتاج و الخدمات.
- هـ- التعليم ، والتدريب ، و الدعم لتعضيد الجهود المستمرة للتطوير و التي تهدف إلى الحصول على الجودة.

19- إحياء روح الفريق و التعاون

- أ- المشاركة فى المناقشات ، و الإجراءات ، و المشروعات ، و الإستجابة السريعة للطلبات المرتبطة بالمعلومات والمقترحات و المساعدة.
- ب- الإنصات للآخرين والتواصل معهم و بذلك يحدث التعاون.

ج- إظهار عدم الموافقة إعتقاداً " على الحقائق ، أولاً" تلك الحقائق التي يوجد عليها إتفاق ، وبعد ذلك الحقائق التي يوجد عليها خلاف مع تجنب الأهواء و المصالح الشخصية.

د- تقدير الأفكار الجيدة والعرفان بالمشاركات و الإبداع ، والخبرات ، و المعرفة ، و المهارات ، وقدرات الآخرين.

هـ- العمل على رأب الصدع و المساعدة على إيجاد حلول للإعتراضات و الصراعات الواضحة والخفية عن طريق إيجاد مساحة مشتركة ومن ثم تحليل هذه الإختلافات.

20- قيادة تتمتع بالرؤية

أ- تقديم رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي.

ب- توضيح مجموعة من القيم المؤسسية التي سوف تؤثر على القرارات اليومية.

- ج- الإضافة والبناء على الإلتزام المعنوى للمؤسسة و ذلك من خلال الرسائل الحماسية و المتكررة عن الرؤى والقيم والأوضاع المستقبلية المرجوة.
- د- الإضافة والبناء من خلال الإلتزام العقلانى للمؤسسة وصناعة عالم أفضل مكون من هؤلاء الأشخاص الداعمين للخطط و الأهداف المستقبلية.



كلمات محظورة في خطابك مع مديرك
احذر هذه الكلمات لتحافظ على وظيفتك

للإستشارات والتدريب

مقدمة

الكلمات التي نستعملها في حياتنا اليومية تحمل الكثير من المعاني الظاهرة التي نرغب في نقلها للآخرين لكنها للأسف تحمل في طياتها معاني مستترة تتسلل الى نفوس الآخرين وتترك أثرها دون أن ندري. ونحن اليوم في هذا الاصدار نحاول أن نعرض للكلمات التي قد نستخدمها في حواراتنا اليومية مع المديرين وأصحاب الاعمال وما المعاني المستترة التي تتسلل عبر هذه الكلمات. نحن نحاول أن نجود كلماتنا ونحسنها بحيث تنقل المعاني المباشرة المرغوب في توصيلها.

لا أستطيع :

ابدا لا تقل لمديرك "لا أستطيع" لأن هذه الجملة تنقل لمديرك بعض السمات السلبية عنك. انها تعني انك شخص :

1. ضعيف الثقة في قدراتك
2. ضعيف العزيمة
3. لا يمكن أن يتحمل المسؤولية

هذا ليس عملي :

يحتاج العمل الى بعض المرونة. لهذا قد يلجأ المدير في أوقات قليلة الى التعامل مع الامور بروح فريق العمل فيكلفك ببعض الاعمال التي ليست من اختصاصاتك. في هذه الحالة لا يجب أن تقول ان هذا العمل ليس من اختصاصي لأن هذا يعني أنك شخص :



1. غير متعاون في انجاز العمل
2. تقدم نفسك على عملك
3. جامد وغير متفاعل

وقد يظن البعض أننا نعني بذلك أن تتقبل كافة الاعمال التي يطلبها منك المدير بغض النظر ان كانت من اختصاصك أم لا. وهذا أمر غير صحيح.

فما نعنيه أن تتقبل الاعمال التي يطلبها منك المدير بشرط :

1. ألا تتعارض مع سياسات وإجراءات العمل
2. أن يكون ذلك في موقف يستدعي المرونة والعمل بمبدأ الفريق الواحد

لا اعرف :

من الطبيعي أنك لا تمتلك الاجوبة لكافة الاسئلة التي يطرحها عليك المدير. ومن الطبيعي أيضا ان المدير لا يحب سماع كلمة " لا أعرف فكيف يكون التصرف السليم في هذا الموقف.

في حال توجيه سؤال اليك من مديرك ولا تعرف الاجابة يجب أن تظهر لمديرك رغبتك في الوصول الى الاجابة وسعيك للحصول عليها في اقرب فرصة. فذلك أفضل بكثير من أن تهز كتفيك وتقول لا اعرف

لا :

يتوقع المدير منك التعاون في كل موقف وبالتالي فإن كلمة "لا" من أكثر الكلمات التي يجب أن تتجنبها في حوارك معه. يجب أن تستخدم العبارات التي تنقل وجهة نظرك بدون استخدام كلمة "لا"

سأحاول :

يعتقد البعض أن كلمة "سأحاول" كلمة ايجابية تعني أنني ابذل جهدي لاكتساب الخبرات والمهارات التي تنقصني. الا أن الحقيقة خلاف ذلك. المدير في حاجة الى اتخاذ قرار وبالتالي فإنه في حاجة الى بيانات صحيحة ودقيقة. فإذا طلب منك القيام بإجراء ما وقلت له سأحاول فهذا سيجعله في حيرة وتردد وهذه حالة لا يمكنه فيها اتخاذ القرار. حاول أن تعطيه معلومات صحيحة بدلا من ذلك.

هذا ما سمعته

هذه الكلمة من اسوء الكلمات التي يمكنك أن تستخدمها في حوارك مع مديرك. لأنه تعطي المدير انطباعاً سيئاً عن شخصيتك فهي تعني أنك تعتمد في قراراتك على ما تسمعه. وتعني ايضا أنك تثق في كل ما تسمع.

ما الفائدة التي ستعود على من ذلك :

احيانا يتطلب العمل تقديم المساعدة والدعم للزملاء في الاقسام والادارات الاخرى. وبالتالي يجب أن تثبت لمديرك أنك عضو ايجابي في فريق العمل تقدم الدعم والمساعدة للزملاء بغض النظر أكان لذلك فائدة تعود عليك أم لا.

سأترك العمل "سأستقيل" :

تحمل هذه الجملة في طياتها تهديداً للمدير وللشركة. وأيا كان قصدك من هذه الجملة فإن المدير لا يحب أن يكون في موضع تهديد.

الامر الاخر السيئ في هذه الجملة هي اعتقادك بأن رحيلك قد يغير العالم.

لذا لا تستخدم هذه الجملة في حواراتك مع المدير.

لقد جربت ذلك من قبل :

هذه الجملة تعطي للمدير انطباعاً بان موظف كسول أو متكاسل. تجربتك السابقة لطريقة العمل لا تعني انه لا يجب اعادة التجربة. المدير يضع عدد كبير من البدائل ويفاضل بينها. فقد يحتم الموقف أو القرار استخدام طرق تم استخدامها من قبل أو فحص بدائل تم فحصها مسبقاً. لذلك لا تستخدم هذه الجملة.

انا أنفذها بهذه الطريقة :

عندما يوجهك المدير الى تنفيذ أمر ما بطريقة محددة لا تقل له " أنا أنفذها بالطريقة X" يمكن أن تنقل لها نفس المعنى باستخدام عبارات أخرى لا توحي بأنك تعترض على الطريقة التي يطلبها المدير

هذا ليس خطأي هذا خطأ زميلي فلان :

لا تلقي باللوم على الاخرين. ولا تلقي بأخطائك على الاخرين. لأنك بذلك تعطي انطباعاً بأنك موظف يتهرب من المسؤولية. وبأنك كإنسان تحمل الكثير من الضغائن تجاه زملاءك.

لن اعمل مع هذا الشخص :

تخلي عن الامور الشخصية في العمل. لا تعترض على توزيع فريق العمل فقط لأنك تحب هذا الزميل وتكره هذا. وإلا فانت شخص لا يمكنه التحكم في ذاته ويخلط الامور الشخصية بأمور العمل. فكن حريصاً لكي لا تعطي هذا الانطباع السيء عنك.

المدير السابق كان يفعل كذا وكذا :

لا تتكلم عن طريقة عمل المدير السابق مع مديرك الحالي ولا تقارن بينهما. لأن ذلك يعطي للمدير صورة بأنه في موضع مقارنة مع سلفه. ولا تتحدى طريقته في العمل بالانتقال الى طريقة المدير السابق. وكن على علم بأن المدير الجديد دائما ما يشعر بأنه أفضل من القديم.

انا اشعر بالملل :

شعورك بالملل يمكنك مشاركته مع اي انسان على وجه الارض إلا مديرك. لأن المدير يريد منك ان تعمل بحماس وإنتاجية مرتفعة. فلا تنقل له شعورك بالملل ايا كانت الاحوال. فإذا كانت الوظيفة مملة فابحث عن طريقة لجعلها ممتعة.

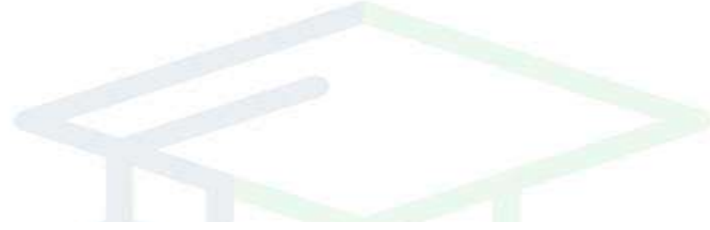


إذا لم تنبهني فأني سأفعلها بالطريقة Z:

الجملة تحمل في طياتها تهديداً لمديرك. إذا لم تطلب مني العمل بالطريقة X فإنني أنفذها بالطريقة Z. كما أنها تعطي انطباعاً بأنك إنسان مبرمج اقرب الى الروبوت. تعتمد في عملك على تلقي الأوامر لا على الخبرات السابقة ولا على ادراك الموقف.

ليس لدي حل :

لا تعرض المشكلات على مديرك بدون أن تعرض معها. الحكمة تقول أن القادة يتكلمون عن الحلول بينما يتكلم التابعين على المشكلات. فكن من القادة لا من التابعين.



هل يمكنني الانصراف مبكرا فليس لدي عمل أؤديه :

من الجيد الانصراف مبكرا لكن لا تقل ليس لدي عمل أؤديه.

هذا مستحيل :

مديرك لا يرغب في سماع كلمات سلبية أو محبطة. وكلمة المستحيل كلمة منبوذة في العمل الاداري.

واجب احدي الطالبات في دبلوم سابقا

كلمات محظورة في التعامل مع مديرك

د. وفاء محمد حسنين
بإشراف الدكتور السيد صباح

أولى الكلمات المحظورة فى التعامل بين الموظف والمدير هي كلمة مكونة من حرفين إلا أنها قاسية على الأسماع، مليئة بالأوجاع، كلمة «الأ» التي ما إن يقولها الموظف من دول إلا وتتصب عليه الحمم البركانية والكلمات والكلمات والتي لا يدرى بها أحد ، لأن معناها عند المديرين يختلف اختلافاً جذر

لا

فنّ واتيكييت التّعامل مع المدير

جلّوها

يقضي **الموظف** في بيئة العمل قرابة **ثلث يومه** لذا يجب الاهتمام بقواعد **فنّ اتيكييت التّعامل مع المدير**

اتيكييت التّعامل مع المدير شفهيًا
اختيار العبارات بعناية ومهنية
التحكّم بنبرة الصوت وطبقة الصوت
عدم مقاطعة المدير أثناء كلامه

اتيكييت التّعامل مع المدير كتابيًا
استخدام اللقب المناسب والتّرويس
التزام لغة واضحة وسليمة ومهنية
التزام التسلسل الإداري في المراسلات

اتيكييت التّعامل مع المدير مباشرة
الاعتناء بالمظهر الخارجي والنظافة
فهم المدير ودوافعه وأفكاره
ضبط حدود التّعامل والحياة الخاصة

اتيكييت التّعامل مع المدير عامّة
حفظ وأرشفة الوثائق والمراسلات
التزام الدّقة والموضوعية والمهنية
تجنب خلط العلاقات الشخصية بالمهنية





كلمات لا تذكرها أمام مديرك في العمل

هذا ليس عملي
تعني أنك شخص غير متعاون في
إنجاز العمل

لا أستطيع
تعني أنك شخص ضعيف الثقة
في قدراتك

ليس لدي حل
لا تعرض المشكلات دون عرض
الحل

هذا ما سمعته
تعطي انطباعاً سيئاً بأنك تعتمد
في قراراتك على ما تسمعه

هذا مستحيل
كلمة المستحيل منبوذة في
العمل الإداري

هل يمكنني الانصراف مبكراً
من الجيد الانصراف مبكراً، لكن
لاتقل ليس لدي عمل أوّديه

المدير السابق كان يفعل ذلك
تعطي للمدير صورة بأنه في
موضع مقارنة مع سلفه

1 - «انت مخطئ»

تقول روزاليندا راندال المتخصصة بالـ «إتيكيت»: تأكد انك ستكون مستبعدا عن الاجتماعات المقبلة اذا انتقدت المدير او اشرت الى خطأ ارتكبه. وتنصح قائلة: يمكن بدلا من ذلك التطرق الى خطأ المدير باستخدام عبارات ودية ومفيدة امامه، فإن لم يعلم انه أخطأ يمكن التصحيح بأن تلك المعلومات تحتمل الخطأ، وهذا ما يدفعنا كإدارة الى اعادة النظر بها.

2 - «لا أستطيع فعل ذلك»

تقول تايلور: تعتبر القدرة على فعل كل شيء قيمة مضافة لك وستجعلك مميزا بين الآخرين، بينما كلمة «لا أستطيع» ستفقدك الثقة بنفسك ولن يطلب منك المدير القيام بأي مهمة بعد ذلك. كما انها ستفقدك الرغبة في المخاطرة.

3 - «هذا ليس من اختصاصي»

تؤكد تايلور ان المسميات والمهام الوظيفية ليست «خشبية»، بل يجب ان نجعلها مرنة وسهلة بما يتناسب مع مقتضيات العمل، وتلفت الى ان اكتساب مهارات اضافية سيغني تجربتنا المهنية اكثر. من جهتها، تقول كان: عليك الانتباه ان رفضك القيام بأمر من خارج اختصاصك سيجعل مديرك يعتقد انك تقف عائقا امام نجاح الشركة.

4 - **«كلا» تقول** تايلور: اعلم دائما ان تعاونك في العمل هو امر متوقع، عدا عن ذلك فإن لهجتك يجب ان تكون مهذبة. وتضيف: ان قول «كلا» لمديرك هو تحد كبير رغم انه احيانا قد يكون ضروريا، لكنه في اغلب الاحيان غير مناسب من دون شرح السبب. وتعطي مثالا: في حال طلب المدير قراءة مشروع معين وليس لديك الوقت الكافي لذلك فلا تقل «كلا» فورا، بل قل: لدي اليوم امور كثيرة للتركيز عليها، فهل تفضل ان افعل ما تطلب مني بدلا من عملي اليوم؟

5 - **«لا أعلم» لا** يمتلك اي منا الاجابات على كل الأسئلة، لكن الوعد بالبحث عن اجابة لسؤال من المدير هو افضل الحلول. في كل الاحوال فإن المدير يتوقع منك دائما جوابا واضحا ويفترض انك ستساعده لايجاد الاجابات عن الاسئلة الصعبة.

6 - **«سأحاول» تقول** تايلور: قد يعتقد البعض ان هذه الكلمة مقبولة من المدير وانها ستجعله يحترم قدرتنا على المحاولة، لكن تلك الكلمة ستجعله متشككا بقدراتك، وقد لا يكلفك بمهام مستقبلا لانه يعتقد انه لا يعوّل عليك وانك ستتأخر في تقديم العمل المطلوب منك. وتضيف متسائلة: ماذا ستفعل ان طلبت من مديرك التوقيع على راتبك مبكرا هذا الشهر فقط، وقال لك: «سأحاول؟»

7 - ماذا استفيد من ذلك؟

تشير تايلور الى ان العمل يتطلب أحياناً مساعدة زملائك في اقسام اخرى وهو امر رئيسي، خصوصا ان المديرين لا يبدوون تسامحا كبيرا تجاه الموظف المهمش، والذي لا يأخذ دور اللاعب الرئيسي في فريق العمل.

8 - «لم أسمع عن ذلك» «دعك من القيل والقال والظن بأحد في مكان العمل، لان كل ذلك سيأتي بنتائج عكسية عليك وعلى الشركة برمتها. اذا كنت غير متأكد من شيء يكثر الحديث عنه فما عليك سوى الانتظار، والا فإنك ستظهر بشكل غير مهني»، بحسب تايلور.

9 - «آسف.. ولكن» «تأتي كلمة «ولكن» هنا كتحذير مسبق قد يلغي اي شعور حقيقي بالاعتذار»، بحسب تايلور التي تضيف: من الانسب عند الاعتذار عن خطأ وعد المدير بأنك ستكون اكثر ادراكا في المستقبل.

10 - «لا حل لتلك المشكلة» تقول كان: ان القادة الحقيقيين يتكلمون دائماً عن حلول، أما العاديون فيتكلمون عن المشاكل. لا تقل للمدير انك لا تمتلك حلاً لمشكلة ما، بل اقترح عدة حلول حتى لو كنت متاكداً من عدم جدواها. ان طرح الحلول ايا كانت سيظهرك شخصاً غيراً على شركتك.

11 - «أشعر بالملل» «لا تشارك لحظة شعور الملل الذي ينم عن ضعف مع الشخص الخطأ، اي المدير»، بحسب تايلور. وتقول: عملك يحتم عليك الحماسة الدائمة والانتاج، وهذه مسؤولية كبيرة ودائمة لجعل عملك مثيراً للاهتمام.

12 - «مستحيل» «لا يحبذ مديرك سماع المصطلحات السلبية او كلمات تنم عن عدم الاقتناع بقرار كان قد اتخذه، اذا كانت لديك بعض المخاوف فعليك الاستفسار وطرح الاسئلة بشكل مباشر ولهجة مهذبة»، بحسب تايلور. وتؤكد ان طرح الاسئلة المنطقية والاستفسار في هذه الحالة يجعل صورتنا ايجابية امام المديرين كما يعطينا ثقة كبيرة بانفسنا.



أكاديمية العلوم
للإستشارات والتدريب

كيف تتعامل مع مديرك !!



ناقشه دائماً في
القرارات التي يتخذها



اجعل روحك المعنوية
مرتفعة امامه



ناقشه في تطوير
أداء الموظفين



الترم بالمواعيد والاجتماعات



كيف تكسب ثقة مديرك في العمل؟

بتول برناوي

مكة المكرمة

تشكل العلاقة الجيدة بين المدير وطاقم العمل أحد أساسيات نجاح العمل، ويمكن للمسؤول الجيد المساعدة في تحسين حياة موظفيه المهنية أو على العكس؛ يتسبب فشل المدير وتسلمه في تعقيد مسيرة موظفيه العملية وبالتالي عزوفهم عن الوظيفة، وتتنوع النصائح والاقتراحات التي تمثل أسس بناء العلاقة الجيدة وكسب الثقة مع الرئيس في العمل، والعامل من يأخذ النصائح المناسبة له حسب نمط مديره وطريقة تعامله.

نصائح لكسب ثقة المدير في العمل:

- بناء العلاقة الإيجابية معه وتطويرها
- الالتزام بأاساسيات العمل
- الاعتذار عند الحاجة لذلك
- معرفة نقاط الضعف
- إدارة المشاعر السلبية
- التعلم من المدير
- عدم أخذ الملاحظات بشكل شخصي
- الحرص على التواصل الفعال



كيف توجه النقد والنصائح لرئيسك في العمل بشكل احترافي؟!



اختر الوقت المناسب

- تعلم ثقافات العمل الجديدة لتعبر عن رأيك لمديرك المباشر بإيجابية



1

اختصر في ملاحظتك

- أجب عن تساؤلات المدير من وجهة نظرك دون إضافات غير ضرورية



2

حافظ على الخصوصية

- اطلب من مديرك وقتاً خاصاً لتتحدث في أمور ترى أنها تؤثر على العمل



3

استعد بأدلة قوية

- كن مرتباً قبل التحدث عن ملاحظتك في العمل حتى يستوعبها مديرك بسهولة
- تقوية وتدعيم ما تقوله بأدلة حدثت على أرض الواقع وتسجيل تاريخ وقوعها



4

حافظ على الاحترافية

- كن لبقاً ودبلوماسياً في الحديث عن ملاحظات في العمل خصوصاً مع المدير
- وضح أنك تود فقط تسليط الضوء على المشاكل التي تعاني منها في العمل
- وجه الشكر لمديرك في نهاية النقاش على الوقت الذي خصه للاستماع لك



5

اجعل ملاحظتك مباشرة

- لا تستخدم مواقع التواصل الاجتماعي والبريد الإلكتروني بالمناقشات الهامة
- لغة الجسد وتعابير الوجه ودرجة الصوت علامات فارقة لتقبل ملاحظتك



6

افهم دوافع ملاحظتك

- إذا طلب المدير رأيك حول أمر ما أفهم دوافعه أولاً لتحبيه بطريقة صحيحة



7

مع تحياتي

د. حسام الدين فتحي

dr-hossamfathi@hotmail.com

د. السيد سعيد صباح

Drsaid_sabbh@yahoo.com