المبحث الثاني

الوظائف الاساسية لادارة الموارد

تخطيط الموارد البشرية :

يعرف معهد التطوير وشئون الافراد

تخطيط الموارد البشرية كما يلى :

العلمية المنهجية المستمرة التى يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية فى المؤسسة فى ظل الظروف المتغيرة وسياسات شئون الافراد المتطـــورة التـــى تناسب مع الفعالية طويلة المدى للمؤسسة .[1]

وتعتبر هذه العملية جزءا مكملا لاجراءات لتخطيط الموارد البشرية تتمثل فيما يلي :

- يعد التخطيط للموارد البشرية منهجيا كما انه يمثل جزءا من عملية تحـــدث بعد نوع من المدارك والدراسة وليس مجرد شئ يحدث من قبيل الصدفه .
- يمثل هذا التخيط عملية مستمرة وذلك لان المؤسسة مستمرة فى التغير .
- ان هذا التخطي يعد تخطيطا قصير الاجل وطويل الاجل ايضا ولكن هنالـــك تاكيد على الحاجة اليه .

---

[1] ياري كشاوى – ترجمة خالد العامرى – ادارة الموارد البشرية - (الفكرة دار الفارق) – ص٢٣-٢٧

المناقصات التنافسية مع المقاولين الخارجيين للاستمرار فى تقديم هذه الخدمة ، وفى حالة ما اذا لم تنجح فى كسب هذا العقد فانه سيكون من المحتمل وجـــود فائض فى العمالة .

على سبيل المثال فقد كان لدى واحدة من هذه المؤسسات عدد من ورش العمل الخاصة بالعربات والتى تقوم بصيانة واصلاح اسطول ضخم مـــن الســـيارات داخل المؤسسة ، وقد كان من المحتمل ان تخضع هذه الورش الى المناقصـــات التنافسية الاجبارية ومع ذلك فانه عند مقارنتها مع المقاولين الخارجين ، فقـــد كانت معدلات الاجور فى الساعة اعلى ، وكانت القدرة الانتاجية اقل كما كـــان هناك قدر كبير من العربات غير صالح للعمل علاوة على ذلـــك فـــان اعـــداد واحجام ومواقع الورش كانت اقل من المستوى النموذجي ، وبينما كـــان مـــن الضرورى يخص الترشيد لموقع ورشة العمل ، فان السبيل الحقيقي لتحســـين القدرة الانتاجية يمكن فى الحصول على الاعداد المناسبة من الموظفين الـــذين يتمتعون بالمهارات المطلوبة ولديهم مستويات اعلى من القدرة الانتاجية وقـــد اشتمل هذا على اخذ العوامل التالية فى الاعتبار : [1]

- عدد الموظفين فى كل موقع .
- عدد ساعات العمل .

---

[1] المرجع السابق – ص٢٤

- نسبة الموظفين المباشرين وغير المباشرين " موظفيى الدعم " .

- معدلات الاجور .

- الوقت الذى يمر فى عملية اصلاح العربات .

- المعايير القياسية من دراسات اخرى .

- معدلات المنافسين المحتملين .

٢- الوضع المالى :

الوضع المالى للمنظمة والذى يتمثل فى قدرتها على تخطـيط وتحديـد الموارد البشرية والوضع الحالى يؤثر على انشـطة اخـرى مثـل اسـتقطاب الكفاءات المؤهلة وابقاءها على راس العمل وكذلك التاثير على برامج التدريب والحوافذ .

٣- التغيرات التنظيمية :

تعتبر التغيرات التنظيمية كاعادة توزيع العاملين على الوظائف او احداث تغيرات فى الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية فى تحديد طلـب المـوارد البشرية خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين ، وكذلك فى حالـة توزيـع الافراد والذى بدوره قد يتطلب الى تدريب وتطوير الموارد البشرية .

٤- حجم العمل :

يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لاداء عمل معين على حجم ذلـك العمل ونوعيته .

المؤثرات الخارجية :

يتاثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لاى منظمة بمجموعة من التغيرات التى تحدث فى بئية المنظمة الخارجية من اهم تلك العوامل :

اولاً : عوامل اقتصادية تتاثر المنظمة ومعدل البطالة سوق العمل

ثانياً : سياسة العمالة وتتضمن هذه وضع حد ادني .

ثالثاً : عوامل تقنية يقصد بذلك البشرية المطلوبة .

رابعاً : اوضاع سوق هذا ما ينتج عن ذلك .

خامساً : العوامل الاجتماعية ويتمثل هذا فى العادة الخارجية والواقـع التنـب باحتياجات المنظمة

- التنبؤ بالامدادات " العوض " والذى يستلزم تقدير الامدادات المحتملـة مـن العمالة فى فى المستقبل من داخل المؤسسة بالنقل الى الفـائض مـن العمالـة ومجموع المهارات الحالية والاداء .... الخ .

ومن خارج المؤسسة ايضا بالنظر الى مجموع العاملين المتخصصين المرتقبين الذين يتمتعون بالمستويات من المعرفة والمهارة .

التنبؤ بالاحتياجات :

من الممكن ان يتم تقييم الطرق التى يتم اتباعها فى التبـــؤ باحتياجـــات المؤسسة من الموارد البشرية الى المناهج الذاتية والمناهج الاصعب اى المناهج الذاتية والمناهج الاصعب اىى المناهج الاكثر موضوعية ويعد كل من هـــذين النوعين من المناهج اساسيا فى التقنيات التى سوف يتم شرحها انفاً .

الراى الاداري :

ربما يكون هذا اكثر المناهج الذاتية شيوعاً فى التنبؤ باحتياجات وبوجـــه خاص فى المؤسسات الاصغر ويتم من خلال هذا المنهج اتخاذ القرار بواسطة المديرين ربما مع بعض التشاور مع العاملين الاخرين فى المؤسسة فيما يخص ما يحتمل ان يكون عليه الانشطة المستقبلية وعددها وانواع العـــاملين الـــذين سوف تحتاجهم المؤسسة حتى تتمكن من القيام بهذه الانشطة .

العوامل المؤثرة فى تخطيط الموارد البشرية :

هنالك مجموعتان من العوامل التى يجب ان تؤخذ بعين الاعتبـــار عنـــد تخطيط الموارد البشرية هما المؤثرات الداخلية والخارجية .[1]

المؤثرات الداخلية :

المؤثرات الداخلية هى عبارة عن مجموعة العوامل المؤسسة المتصـــلة بالبئية الداخلية للمنظمة المؤثرة فى تحديد حجم المـــوارد البشـــرية المطلوبـــة مستقبلا من اهم تلك العوامل .

١- اهداف المنظمة :

حيث تشكل اهداف المنظمة القاعدة الاساسية التى تحدد المنظمـــة مـــن القوي البشرية ونوعيتها ومن الصعب على ادارة الافراد الى تخطـــيط لنفســـها بمعدل عن فهم او ادراك الاهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها .

مع وجود مثل هذه المعلومات كان من الممكن الاستعانة بعدد مـــن الخيـــارات لتحسين القدرة التنافسية . وقد اشتمل معظم هذه الخيارات على الجمع بين تقليل عدد العاملين والجمع بين المهارات المختلفة وتظليل الوقت الخاص بوظـــائف الاصلاح المختلفة .

---

[1] منصور عيسي – ادارة الافراد – القاهرة – (الدار المصرية للعلوم) – ص١١٣

اهداف تخطيط الموارد البشرية :

تتمثل الاسباب الرئيسة التى تددعو الى الاهتمام للتخطيط الموارد الـــى ضمان ما يلي :

- ان تكون المؤسسة قادرة على جذب والاحتفاظ بالعاملين حيث يـــتم تـــوفير اعداد كافية من العمالة وفى الوقت نفسه تتمتع هذه الافراد بالمهارات المناســـبة التى تمكنها من العمل بكفاءة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها المشتركة.
- تستفيد من العاملين الذين تم توظيفهم الاستفادة الكاملة .
- التاكيد على ان المؤسسة قادرة على ضـــمان ان المـــوظفين يتلقـــون علـــى التدريب والتطوير اللازمين لرفع كفاءة الاداء فى المهام الخاصـــة بمـــواقعهم الحالية علاوة على تطوير بعض المرونة حتى يتمكن هؤلاء الموظفـــون مـــن القيام باى مهام خاصة باي مواقع اخرى اذا ما اقتضت الحاجة .
- ضمان ان المؤسسة قادرة على التوقع والتعبير فى بناء علـــى التخيـــر فـــى الطلب الخدمات التى تقدمها هذه المؤسسة التغير فى امدادات العمالة .
- ان تكون المؤسسة قادرة على تلبية المتطلبات المستقلة من الموارد البشـــرية من الموارد الداخلية الخاصة بها .

- ضمان ان المؤسسة تؤكد على اتاحة العرض المتساوية للترقية والتطور لكل الموظفين وبوجه خاص للنساء والافراد الذين ينتمـــون الـــى اقليـــات عرقيـــة والمعاقين بقدر من الكفاءة النفقات الخاصة بالعاملين فى اى مبادرات جديدة .

المشاكل الخاصة بعملية تخطيط الموارد البشرية :

يعتبر تخطيط الموارد البشرية اكثر تعقيدا من تخطيط الموارد الاخـــرى مثل الموارد المالية لعدة اسباب هى :

- انه من الصعب توقع ما يقوم به الاشخاص ، فمن الممكن ان يعطلوا ســـير الخطط بسهولة عن طريق الاستقالة او الاصابة بـــالمرض او رخـــص القيـــام ببعض الامور ... الخ .

- هنالك اختلافات بين كل شخص ومن ثم فانه من الصعب وضـــع سياســـات ومناهج تناسب مع تجميع الاشخاص بشكل متساوى .

- ان احتياجات المؤسسة لا تمثل فى قدر معين من متجانس ولكنها تتمثل فـــى اعداد مختلفة من انواع خاصة جدا من الاشخاص مثل المحاسبين والسكرتارية فى الكهرباء .... الخ .

- يكون من المطلوب وضع مثل هؤلاء الاشخاص فى مكان معين وفى وقت معين ويكون تحريك هؤلاء الاشخاص من موقع الى اخر اقل سهولة من تحريك اى مورد مثل المال .

- تعتبر ادارة العجز والزيادة من الموارد البشرية اصعب من اى موارد اخرى البا ما لا يكون تخفيض اعداد الاشخاص العاملين بالشئ السهل كما ان الحصول على عمالة الفية قد يكون مكلفاً كما يستهلك الكثير من الوقت .

- يحتاج الاشخاص العاملون الى تعامل حساس وحذر والذى يتطلب وجود فكر متمكن وعناية من جانب المديرين .

- هناك العديد من الظروف البئيية التى يجب وضعها فى الحسبان . من الممكن حفظ المال فى الخزانه ولكن الاشخاص فى حاجة الى مكاتب واماكن للسيارات وكانتيناتت ... الخ .

ومن المرجع ان يكون مجموع هذه التعقيدات السابقة السبب فى ندرة وجود التخطيط الشامل والمفعل للمواد البشرية فى المؤسسات .

عمليات التخطيط :

يجب ان تضع اى عملية تتعلق بتخطيط الموارد البشرية فى الاعتبار احتياجات المؤسسة المستقبلية من العمالة والامداد المحتمل من العمالة ومن ثم فانه من الممكن التفكير فى هذه العملية طبقا لما يلى :

- التنبؤ بالاحتياجات " الطلب " الذى يلتزم تقرير متطلبات المؤسسة فى المستقبل من الاشخاص العاملين من حيث الاعداد والمهارات مع مراعاة اهداف المؤسسة وغاياتها والوضع فى الاعتبار التغيرات فى الممارسات بالعمل ومستويات النشاط .

مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف :

يقصد بتحليل الوظيفة اى معرفة واجبات الوظيفة ما هى المهام المطلوبة من هذه الوظيفة ؟ وما هو النشاط المطلوب اداه للقيام بهذه الوظيفة وبالتالي تحديد ما تتطلبه من عمليات ولا شك ان لكل وظيفة واجبات محددة مطلوب القيام بها الممارسة الوظيفية كما عليها مسئوليات تعني الالتزام بهذه الواجبات وبالتالي لا بد من المحاسبة والمساءلة حالة التقصير ، وعند تحديد واجبات الوظيفة لا بد ان تمنح ممارس هذه الوظيفة من العلاجيات ما يمكن من اداء وظيفة اى الحق فى اداء العمل وكل ما يمكنه من القيام به . اما المسئولية فهى الالتزام باداء العمل ومن ثم المحاسبة عند التقصير ولا بد ان تساوى السلطة والمسئولية بحيث تمكن الموظف او العامل من اداء عمله ثم بعد ذلك يمكن محاسبته على التقصير .[1]

---

[1] زكي مكي اسماعيل – مرجع سبق ذكره – ص١٠٩-١١٣

ويقصد بتوصيف او وصف الوظيفة اى تحديد المواصفات والمكونات الاساسية للوظيفة او العوامل المحيطة بها والتعريف بالوظيفة ومهامها والمؤهلات المطلوبة فى الشخص القائم بالوظيفة ، ولا شك ان التحليل والوصف للوظيفة كلاهما مكمل للاخر والتحليل يعتبر الخطوة الاولى لتحديد وصف الوظيفة " محمد عثمان اسماعيل ١٩٩٥" .

القيام بتحليل وصف الوظائف :

ان مهمة تحليل ووصف الوظائف يعتبر وظيفة متخصصة تتولاها جهات متخصصة تقوم باجراء هذه الدراسة ، وعادة ما تكون مكاتب استشارية " ادارة فنية " . تقوم بدراسة كل وظظيفة وتحديد واجباتها ومسئولياتها وتقييم ادائها سواء كانت حد ادنى من المؤهلات و المهارات الفنية والتدريب المتوقع لشاغل الوظيفة حاليا ومستقبلا ، وعادة ما نجد دليل تنظيمي بكل مؤسسة يحتوى على كل الوظائف ووصف وتحليل لكل وظيفة ويتم اعداد بواسطة جهات استشارية ، كذلك كلما تستجد وظائف يتم اعداد هذه التحليل والوصف لها وكذلك حيثما يتم استخدام تكنولوجيا احداث تزود بادلة لشاغلي هذه الوظائف وطبيعة اعمالها والمؤهلات المطلوبة لكل وظيفة والعددية المتوقعة لكل قسم وكل وحدة بالمصنع وحجم العمل المتوقع ادائه

لماذا الاهتمام بتحليل ووصف الوظائف :

لا شك ان الاهتمام بتحليل ووصف الوظائف نابع من الاهتمام لتنظـــيم العمـــل وتحقيق الاهداف المرجوه منه .

تحليل الوظيفة وذلك من خلال :

أ- قوائم الاستقصاء .

ب- المقابلات الشخصية .

ج- الملاحظة والمشاهدة .

د- تحليل المحتوى " جمع البيانات المجموعة سابق عن الوظيفة "

ولا شك ان الطرق الاربع السابقة تعتبر من الرسائل العلميـــة الســـليمة بجمع البيانات وتفيد قوائم الاستقصاء كثيرا فى جمع البيانـــات ، وكلمـــا كـــان المستقصى منه متفهم لاهمية الموضوع والنتائج المترتبة عليها وينبقي ان يكون صادقا فى تحديد المهام الامن اللازم لانجاز حيث ان بالابطـــاء فـــى التقـــدير بوضع معدلات منخفضة لاداء الوظيفة بفقد التحليل جدواه وتكـــون المعـــدلات المحددة للوظيفة اقل من المعدلات الطبيعيـــة لاداء الوظيفـــة كـــذلك تســـتخدم المقابلات الشخصية للذين لهم علاقة بالوظيفة بجانب ذلك هنالـــك الملاحظـــة والمشاهدة التى يلاحظها الباحث القائم باعداد الدراسة ويقـــوم بتـــدوين هـــذه

الملاحظاتت من واقع مشاهداته . ويقصد بتحليل المحتوى اى جمـــع البيانـــات التى اعدت من قبل عن الوظائف والوظيفة المحددة سواء كانت فـــى تشـــكيل كتيبات ومذكرات او تقارير او بحوث اعدت قبل وينبغى فى حالة استخدام مثل هذه البيانات السابقة الاعداد توخي الحيطة والحذر والتاكد من مدى دقـــة هـــذه البيانات ومدى قدرة وكفاءة القائمين بامر اعدادها سابقابحيث انه قـــد لاتكـــون بالمستوي المطلوب او تكون في دراسات غير متخصصة او اعدادات علي عجل او اعدادات بواسطة اشخاص تنقصتهم الخبرة وبالتالي لابد من تقييم هذه البيانات السابقة قبل استخدامها في تحليل وفق الوظيفه .

وحتي تكون عملية تحليل ووصف الوظائف اكثر فعالية بحيث تؤاي لتحقيق الهدف منها لابد لها من التقييم المستمر والمراجعه من وقت لاخر والاستفادة من مختاري الوظيفة وملاحظاتهم وبالتالي تعديل تحليل ووصف الوظيفه بمـــا يتطابق معها ويزيد من كفاءة وقدرة شاغلها وزيادة انتاجية باستمرار .

البيانات والمعلومات التى ينبغى توفرها عن الظيفة :

هنلك العديد من البيانات والمعلومات اللازمة الحصول عليها وتحديد عن كل وظيفه وتشمل هذه البيانات مسمى الوظيفه – القسم او الوحده التي تتبـــع اليه ماهي واجبات الوظيفه ومهامها ؟من هم العاملين الذين تتشرف عليهم ؟

ما هو الرئيس الباشر لشاغل هذه الوظيفة ؟ ما معاملات اداء الوظيفـــة ؟ مـــا معدلات اداء الوظيفة يوميا او كل ساعة او اقل او اسبوعيا او شهريا او غير ذلك ؟ ما هى مؤهلات شاغل الوظيفة " علمية " لادا الوظيفة " الخبرة اللازمة " ؟ ما هو التدريب المطلوب والحاجة له ؟ نوعه ؟ وما هو الجهود الجســمانية المطلوبة ؟ وما هو الجهد الذهني الذى تتطلبه الوظيفـــة ؟ مـــا هـــى ســـلطات وصلاحيات الوظيفة ؟ ما هى مسئوليات الوظيفة عن الاخرين عـــن الانتـــاج " الالات ، الموارد ، المعدات ، الاجهزة ؟ ما هى ظروف العمل التـــى تتطلبهـــا الوظيفة ؟ من حيث المكان تجهيزه ، توفر المعدات به ، التهوية ، الاضـــاءة ، الطاقة ، الضوضاء، وصف الوظيفة ؟ الشروط الواجب توفرها فـــى شـــاغل الوظيفة ، ما هى مستويات الترقية والفترات الزمنية اللازمة للتدرج بالترقيـــة لشاغل الوظيفة ، ما هى مستويات الترقية ، والفترات الزمنية اللازمة للتـــدرج بالترقية فى الوظيفة ، ما هى المجموعة الوظيفية التى تنتمي اليها الوظيفة ، ما هى الدرجة الوظيفية ، ماهى الدرجة الوظيفية للوظيفة ، الدرجة المالية للوظيفة ، كيفية تقييم اداء الوظيفه ؟

وهذه شيئ السامي لتحديد الهيكل التنظيمي السليم والقوي البشرية باي منظمة تمثل الاساس والعاملة .الرئيس المؤثر في تحقيق اهدافها التنظيميه .

والتحليل والوفه للوظيفه يساعد المشرف عليها " المـــدير المباشـــر " القيـــام بسهولة عملية تقييم ادائها . كما يساعد على تحديد العلاقـــات بـــين الوظـــائف المختلفة وعدالة تقدير المكافات والاجور والرواتب لكل وظيفـــة ، وبالجانـــب الاخر يوضح طبيعة الوظيفة وبالتالي يكون الشاغل المناسب لها مطمئنـــا فـــى وظيفته بما يحقق له الاستقرار الوظيفي ما دام مستوفى لشروطها وقادر علـــى القيام بواجباته بتوضيح مهام وواجبات ومسئوليات الوظيفة تزول الحســـابات والاحتكاكات فى العمل ويتم التنسيق بين الوظائف المختلفة .

ولا شك ايضا ان عدم وجود هذا التحليل والوصف للوظيفـــة يحـــدث الربكـــة والفوضى فى العمل ويؤدى الى تداخل السلطات والمسئوليات بين الوظائف " يؤدى بدوره ايضا فى فشل الاعمال نتيجة عدم القدرة على التخطيط والتنظيم والرقابة على الانشطة والانتاخ المختلفة .

طرق اجراء عمليات تحليل ووصف الوظائف :

ذكرنا فى موقع سابق لهذا الفصل ان عمليات تحليل وتوصيف الوظائف عمليات تخصصية تقوم بها مكاتب وجهات استشارية متخصصة فى التنظـــيم بحيث تتولى اعداد ادلة للمنظمات توضح شرحها كامل لكل الوظائف للمشروع وعلاقاتها ، كذلك هنالك بعض الجهات المصدرة للتكنولوجيا الصناعيى تـــزود

المؤسسات الصناعية او الحزمية التى تقوم بانشائها بتكنلوجات مفصلة لكل وظائف الوحدة التى انشاتها من حيث مهامها وسلطاتها ومسئولياتها وتقييم ادائها وعلاقاتها بالوظائئف الاخرى بالمنظمة الا انه لا بد لنه من التعر الى الكيفية التى يتم بها اعداد تحليل ووصف الوظائف وحيث ان عملية تحليل ووصف الوظائف تعتبر عملية بحثية بحتة باعتبارها دراسة عملية تهدف الى الوصول الى واجبات وسلطات ومسئوليات كل وظيفة وعلاقاتها بالوظائف الاخرى وتقييم ادائها .

وبالتالي فهى تتبع ايضا الخطوات العلمية لاجراء البحوث وتستخدم ذات الوسائل والطرق العلمية الاجر او البحوث ولعل من المهام اولا فى تحديد الوظائف التى يراد اعداد تحليل وصفي لها وضرورة كسب تعاون الافراد القائمين لهذه الوظائف وتفهمهم بضرورة اجراء هذه الدراسة وبالطريقة السليمة كما لا بد وان تتولى القيام لهذه الوظيفة باحثون اكفاء ومتخصصون فى المجال التنظيمي مع كسبهم للمهارات الفنية اللازمة عند تحديد دراسة الحركة والزمن اللازم لاداء الوظيفة وهى القدرة للقيام بعمليات علاوة على ذلك من المهم الاشارة الى عملية التخطيط تتاثر بالفلسفة العامة للمؤسسة . وبينما قد يعتقد ان معظم المؤسسات سوف تحاول جعل عدد العاملين بها فى ادني المستويات

الممكنة ، وذلك بشكل اساسي لنسب تكاليف الموارد فان ما يتم النظر اليه على انه الافضل سوف يعتمد على مستوى الخدمة التى تحاول المؤسسة تقـــديمها . على سبيل المثال اذا ما شعر القائمون احد البنوك ان فتح ابواب هـــذه البنـــوك العمل فى ايام اجازات شئ ضرورى للحفاظ على الخدمة التنافسية فانه سوف سيكونون فى حاجة توفير عدد من العاملين يكفـــي للقيـــام بـــذلك . وبطريقـــة متشابهة فى حالة ما اراد اصحاب المتاجر تقليل طول العاملين يكفى للقيام بذلك وبطريقة متشابهة فى حالة ا اذا اراد اصحاب المتاجر تقليل طوابير الانتظـــار فسوف يكون فى حاجة الى توفير الاعداد اللازمة من العاملين فى التحصـــيل والمراجعة من جهة اخرى فانه عند محاولة تقليل النفقات يستلزم تقدير المقدار المعقول من الوقت الذى من المتوقع ان ينتظره العملاء عـــلاوة علـــى اعـــداد العاملين اللازمة لتجنب الانتظار لفترات طويلة وسيتبع كل ذلك بعض التفكيـــر الصحيح من ناحية اخرى تعمل بعض المؤسسات على اساس ان يتساوى عدد العمالة بها تماما مع الحدود الادني من العمالة اللازمة لكفاءة العمل فى بعـــض الهئيات المحلية ، على سبيل المثال حيث تم انشاء ما يعرف بابيام مؤسســـات الخدمات المباشرة لتقدم خدمات على اساس تقديم العطاءات التنافسية الاجبارية فان جزءا من من الصعب تطبيق مثل هذه السياسة ، حيث ان الحفـــاظ علـــى

العاملين الموجودين من الحد يمثل ان يـؤدى الـى تقليـل القـدرة التنافسـية لمؤسسات الخدمات ومن الممكن ان تؤدى الخسارة التجارية الى وجود فـائض فى العمالة على اى حال .

من جهة اخرى يتمثل اهم العوامل الاخرى التى تتـؤثر فـى تشـجيع المؤسسة لتخطيط الموارد البشرية فى مدى كون هذه المؤسسة كنتيجة العمل او كيفية راس المال وعلى هذا يمكن ان يكون هنالك شعور بارتياح اكثر تجاه عدد العاملين عندما تمثل نفقات العمالة حصة منخفضة نسبيا من التكاليف الاجمالية ، غير انه فى الواقع سوف تحاول المؤسسات دائما تقليل نفقات العمالة الى الحد الادني ايا كانت حصة هذه النفقات من التكاليف او النفقاتت الاجمالية .

علاوة على ذلك فان تخطيط الموارد البشرية يمثل جزءا ضروريا من عمليـة التخطيط الاستراتيجية كما انه يمثل مساهماً ومؤديا الى هذه العملية وذلك لانـه ليس فقط يساعد المؤسسة على تحديد ما لا يمكن تحقيقه على ارض الواقع من خلال ماهو متاح من الموارد .

الاختيار والتوظيف :

تعتبر عملية التوظيف من اهم انشطة ادارة الموارد البشرية لانها تهدف الى توفير افضل العناصر من ذوى الكفاءات والمؤهلات الممتـازة . وتعـود

اهمية عملية التوظيف لادارة الموارد البشرية فى منع التقليل من توظيف الشخص الخطأ " غير المناسب " والذى سيكلف المنظمة الكثير جداً . فبالاضافة الى تكلفة من حيث الراتب والبدلات ، فهنالك تكلفة قد تكون اضعاف ذلك والتى تترتب على الخسائر الناتجة عن القرارات الخاطئة التى يقوم بها الشخص المعين وقد تصل الى خسارة المنظمة بعض حصتها فى السوق بالاضافة الى خسائر اخرى قد تلحق بالمنظمة .

تقتضى عملية تعين الاشخاص دراسة مسبقة ودقيقة للوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية " مواصفات الشخص الذى سيشغل الوظيفة " وكذلك دراسة التعرف على مصادر الموارد البشرية والاخذ بجانب الاعتبار الجانب الاخلاقي فى عملية التوظيف .[1]

تعريف التوظيف :

يمكن تعريف عملية التوظيف على انها مجموعة من الفعاليات التى تستخدمها المنظمة لاستقطاب مرشحين للعمل الذين لديهم الكفاءة والتميز والقدرة على المساهمة فى تحقيق اهداف المنظمة .[2]

مصادر استقطاب الموارد البشرية :

---

[1] جوناثانا سميلانسكي – مرجع سابق – ص٦٨-٧٤.

[2] مرجع سبق ذكره – ص ٧٥

على الرغم من تنوع مصادر الحصول على المـوارد البشـرية الا ان الباحثين صنفوا هذه المصادر الى مصدرين اساسين هما : المصادر الداخليـة والمصادر الخارجية .

المقصود بالمصادر الداخلية هو اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحـة داخل المنظمة والذين تتوفر فيهم شروط ومتطلبات الوظيفة ، حيث يتم ذلك من خلال عدة طرق منها :

١- الترقية

٢- النقل الوظيفي

٣- الاعلان الداخلى

٤- المعارف والاصدقاء

مزايا هذا النوع من التوظيف :

١- رفع الروح المعنوية لدى العاملين وبـذلك يتحقـق الـولاء والاخـلاص والاستقرار الوظيفي وهذا بدوره يساعد على تحقيق الاهداف المنشودة .

٢- يوفر هذا المصدر عمالة لديها خبرات فى العمل وهذا بـدوره يقلـل مـن تكاليف التدريب .

٣- المحافظة على القوى العاملة فى المنظمة من التسرب فى حالة الترقية والتقدم .

٤- المحافظة على السرية خاصة اذا كانت الوظيفة تتطلب ذلك .

٥- تحفيذ الموظيفين ورفع قدراتهم من اجل الحصول على الترقية

عيوب ومحاذير هذا النوع من انواع التوظيف :

١- حجب خبرات واساليب عمل جديدة يمكن الحصول عليها من الخارج .

٢- قد يتم سوء اختيار العاملين فى حالة الترقية .

٣- عدد الموظفين المتقدمين للوظيفة يكون محدداً وقليلاً نسبياً .ز

٤- قد لا تكون المصادر الداخلية بالكفاءة المطلوبه.

مصادر خارجيه :

من غير الممكن الاعتماد على المصادر الداخلية فقط فى التوظيف ، مما يضطر المنظمة للبحث عن مصادر خارجية والتى تتمثل فيما يلى :

١- تقديم طلبات التوظيف والسير الذاتية مباشرة :

حيث يقوم الاشخاص بالتقديم بطلبات التوظيف او ارسال السير الذاتيـــة بالبريد او عناصر الانترنت والبريد الالكتروني .

٢- عن طريق الاعلان :

الاعلان بالصحف او الراديو والتلفاز وكذلك فى المجلات .

٣- مكاتب توظيف " استشارات "

وهى عبارة عن مكاتب متخصصة تقوم بعملية التوظيف بالتنسيق مع المنظمة صاحبة الشان ، حيث اصبحت هذه الطريقة من طرق التوظيف الفعالة فى الوقت الحالي .

٤- المؤسسات التعليمية

تلعب الجامعات والكليات والمعاهد الفنية دورا فعالا فى توظيف الخريجين ، حيث ظهرت علاقة وثيقة بين الجامعات والكليات والمعاهد الفنية مع المنظمات وذلك لاستقطاب الخريجين خاصة المتفوقين منهم من اجل العمل لصالح هذه المنظمات تتطلب هذه الطريقة وضع برامج تدريب فعالة .

٥- النقابات العمالية

حيث تعمل هذه النقابات على تامين العمل للافراد وتساعد على تقليل نسب البطالة .

ضوابط عملية الاختار والتعيين :

الاختيار هو انتقاء افضل الاشخاص المرشيحين واكثرهم صلاحا لشغل الوظيفة

ويجب اعتماد مبدأ العدالة والمساواة وتكافؤ الفرص امام جميـــع المرشـــحين ، وان يتم الاختيار على اساس الجدارة والاستحقاق ويجب ان يكون هناك نـــوع من الضبط عند اختيار الموظفين ، فالشخص المناسب لا بد ان يكون فى المكان المناسب .

خطوات عملية الاختيار :

١- الاعلان عن الوظيفة الشاغرة الموجودة لدى المنظمة .

٢- تلقي الطلبات وحصر المناسب منها .

٣- تصفية الطلبات والسير الذاتية .

٤- اجراء مقابلات مبدئية .

٥- اجراء اختبارات تتفق مع طبيعة العمل .ز

٦- اجراء المقابلات الرسمية .

٧- اجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية .

٨- القيام بعملية التوظيف مع فترة تجربة .

٩- اعداد العاملين وتدريبهم وتعريفهم على العمل والزملاء .

١٠- تثبيت الاشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح .

اختبارات التوظيف :

اصبحت كثير من المنظمات تستخدم اختبارات التوظيف ، حيث ان هذه الاختبارات تساعد على التنبؤ بقدرة الشخص وادائه فى المستقبل . ويجـــب الا يعتمد على هذه الاختبارات بالكلية بمفردها فى عملية التوظيـــف بـــل تكـــون مساعدة فى عملية الاختبار والتوظيف ويمكن استخدام هذه الاختبـــارات فـــى عملية التوظيف الداخلى " ترقية الموظفين " والتوظيف الخارجي .

انواع اختبارات التوظيف :

اختبارات القدرة على الانجاز :

يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تادية العمل وخبرته فـــى فنون مهنته .

اختبارات الشخصية :

يكشف هذا النوع من الاختبارات الى الكشف عن جوانب شخصية الفرد لمعرفة مدى ملاءمتها لطبيعة الوظيفة . ومن المعلوم انه من الصعب التنبـــؤ بدقة الجوانب الشخصية مثل الامانة والصدق ... الخ .

اختبارات ميول الشخص وتوجيهاته :

يقيس هذا النوع من الاختبارات ربة ميل الشخص بالقيام بالعمل الـــذى سيسند اليه ومدى درجة اندماجه مع ذلك العمل . ويساعد هـــذا النـــوع مـــن الاختبارات الافراد على اكتشاف العمل الذى يتناسب مع قدراتهم وميولهم .

اختبار الذكاء " القدرات الذهنية " :

تقيس هذه الاختبارات القدرة الذهنية والـــذكاء وطريقـــة تفكيـــر الفـــرد لمواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الاشياء ، فالهذف هو التعرف علـــى مستوى ذكاء الفرد ومقارنته مع المستوى المطلوب للوظيفة .

اختبار القرارات :

تقيس هذا النوع من الاختبارات قدرة المتقدم للعمل التركيـــز والتعبيـــر والابتكار

خصائص الاختبار الجيد :

١- استبعاد العبارات الغامضة وان يكون سهل الفهم .

٢- ان يكون الاختبار قادرا على الحكم على مقدرة الشخص من حيـــث الكـــم والنوع .

٣- ان يكون الاختبار امينا فى قياس مقدرة الفرد وان يكون معتدلا .

٤- ان يتميز الاختبار بالثبات .

٥- ان يكون الاختبار صالحا لقياس ما صمم من اجله .

٦- ان يتميز الاختبار بالموضوعية .

مقابلات الاختيار والتوظيف :

تعتبر المقابلات احدى طرق الاختيار والتعيين والتى من خلالها يتم التعرف على مدى صحة ومطابقة المعلومات تخدمها الشخص من معلومات وخبرات ، من خلال المراحل تصتفى عملية الاختيار . وبالمقارنة يتم التعرف على الشخص وصفاته التى قد لا يتم بالطرق الاخرى ، وبالتالى يمكن اخذ قرار فيما اذا كان الشخص مناسبا ام لا .

انواع المقابلات :

المقابلة التمهيدية :

يجرى هذا النوع من المقابلات للحصول على بيانات اولية ويمكن ان يتم تعبئة طلب التوظيف الخاص بالمنظمة خلال هذه المقابلة .

المقابلة النموذجية :

تجرى هذه المقابلة عن طريق استخدام نموذج يحتوى على اسئلة صممت للحصول على معلومات ضرورية وهذا النموذج يقدم لجميع المتقدمين للوظيفة ويحقق المساواة للجميع .

المقابلة الفردية :

يتم اللقاء بالمقابلة بين كل من المتقدم للوظيفة وموظف من قبل المنظمة وفى الغالب يتميز هذا النوع من المقابلات بالتفاعل والتركيز الجيد من قبل الطرفين .

المقابلة الجماعية :

لا يقتصر العدد فى هذه المقابلة على شخصين كما فى المقابلة الفردية بل يتكون من مجموعة من الافراد والتى تمثل احد الاشكال الثلاثة التالية :

- متقدم واحد للوظيفة مع اثنين او اكثر من طرف المنظمة " ممثلين للمنظمة "

.

- مجموعة " اثنان او اكثر " من المتقدمين للوظيفة مع شخص واحد من طرف المنظمة .

- مجموعة " اثنان او اكثر " من المتقدمين للوظيفة مع لجنة من الاشخاص من طرف المنظمة

المقابلة الانفعالية :

يستعمل هذا النوع من المقابلات لخلق جو من التوتر لدى الافراد المرشحين ليتعرف على مدى تحمل وطبيعة تصرف الشخص اثناء جو من التوتر فى ظل وجود مشاكل .

المقابلة الموجهة :

حيث يتم التركيز فى هذا النوع من المقابلات على توجيه الاسئلة من المقابل " ممثل المنظمة " وعلى المتقدم الاجابة عن هذه الاسئلة وبالتالي لا يتوفر فى هذا النوع من المقابلات المرونة فى المقابلة .

المقابلة غير الموجهة :

يتسم هذا النوع من المقابلات بالمرونة فى الاسئلة ولا يوجد تقيد بمعلومات محددة يجب الحصول عليها . وهذه الطريقة على العكس من المقابلة الموجهة .

اهمية التدريب :

تعتبر وظيفة التدريب والتنمية الادارة للعاملين بالمنشاة احدى الوظائف الهامة لادارة الموارد البشرية ولا تختلف اهمية التدريب وروورته بالنسبة للمنشاة الصغيرة والكبيرة ولكن هذه المنشاة مختلفة الحجم عادة ما اتخذت اساليب متباينة لانجاز مطالبها من التدريب لتصبح المنشاة المتوسطة والصغيرة تعتمد فى تدريب العاملين بها على مراكز ومؤسسات التدريب المنخفضة خارج المنشاة . [1]

---

[1] صلاح عبد الباقي – مرجع سابق – ص٤٨

وتعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعين فلا يكفي ان تقوم ادارة الموارد باستقاب واختيار وتعيين العاملين وانما من الضرورى ان يعقب عملية الاختيار والتعيين اعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيـــادة مهـــارات العاملين وتحسين قدراتهم على اداء الاعمال المسندة والادارات والاجهزة مثلا يحتاج الى الرعاية والتطوير وفقا لخطط وبرامج محددة ، وتتمثل هذه الرعاية للعامل البشري فى مساعدة على اكتساب الجديد مـــن المعلومـــات والمعـــارف وتزويده بالاساليب الجديدة لاداء الاعمال وصقل مهاراته فى تنفيذ ما يعهد اليه من واجبات ومسئوليات

واهمية التدريب تبدد بشكل واضح فى حالة منشاة الاعمال فى مصر حيث تبذل جهود كبيرة فى مجالات تكوين وتطوير القوى العاملة الونية لاعداد جيل مـــن الشباب الكف لتولى الوظيفة .

والتدريب هو نشاط مخطط يهدف الى تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التى تؤدى الى زززيادة معدلات اداء الافراد فى عملة .

ولمفهوم التدريب يمكن القول بانه يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية فى الفرد .

تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب :

- معرفة تنظيم المنشاة وسياستها واهدافها
- معلومات عن منتجات تالمنشاة واسواقها
- معلومات عن اجراءات ونظم العمل بالمنشاة
- معلومات عن خطط المنشاة ومشاكل تنفيذها
- المعرفة الفنية باساليب وادوات الانتاج
- المعرفة بالوظائف الادارية الاساسية واساليب القيادة والاشراف
- معلومات عن المناخ النفسي والانتاجي للعمل

تنمية المهارات والقدرات للمتدرب :

- المهارات اللازمة لاداء العمليات الفنية المختلفة
- القدرة على انجاز القدرات

تقييم كفاءة التدريب :

يعتبر تقييم كفاءة التدريب جزءا هاما من المنظمـــة وخطـــط التـــدريب وتظهر اهمية هذا الجزء السبب انه يوضح لنا وما اذا كانت انظمـــة وخطـــط التدريب الحالية ناجحة ام لا وبالتالي فهو يحكم بصوره مسبق على ماذا كانت نفس الانظمة والبرامج ستنتج فى المستقبل ام لا واذا كان هو الحال فان التقسيم

الحالى لفعالية التدريب يفيد فى تحسين وتطوير الانظمة والبرنـــامج التدريبيـــة التى يتوقع القيام بها فى المستقبل .

ويفيد تقييم برنامج التدريب فى التقييم الذاتي لادارات واجهزة التـــدريب والقائمين على ادارة هذه الاجهزة فتحسب الاداء الانتاجية وشـــعور الدارســـين بالاستفادة على ان يكون دليلا قويا علـــى فعاليـــة ادارات واجهـــزة التـــدريب والقائمين على اداراتها مما قد يشجع فى المستقبل على استخدام استمرار عمل هذه الاجهزة وتنمية وتطوير القائمين بالعمل فيها ، وقد يكون رد الفعل معاكس فى حالة فشل مثل هذه الاجهزة .

يهتم هذا الجزاء بثلاثة موضوعات فنعرض الخطوات التى تمـــر بهـــا عملية تقييم فعالية التدريب ثم تنتقل الى طرق قياس التدريب .[1]

خطوات تقييم كفاءة التدريب :

تقييم كفاءة التدريب وتمر بالخوات المنطقية بسوال حول اذا كانت برامج التدريب سيتم تقييم فعاليتها من عدمه وهذا التساؤل يعني ان كل البرامج قد لا تحتاج الى تقييم الببرامج الحديثة الى تقييم شامل . اما البرامج القديمة المتكررة قد لا تحتاج الى تقييم شامل ذلك ضرورة الاعتراف بانـــه اخـــتلاف بـــرامج التدريب قد تختلف طرق تقييم فعاليتها حوالى ثلاثة طرق لتقييم التدريب احدها

[1] احمد ماهر – ادارة موارد بشرية – (الدار الجامعية) – ص٣٥٥

تركز على مساهمة برنامج التدريب في تحقيق اهداف المنظمة ا وفى القضـــاء على مشاكل معينة تركز على قياس الخبرات التى تعلمها او اكتسبها الدرســـين على راة ردود فعل الدرسين حول برنامج التدريب .

يلى ذلك تحديد التصميم المنهجي لقياس فعالية التدريب للتصميمات المختلفة ثم تاتي خطوة جمع البيانات الخاصة بالفعالية وتحليلها واستخلاص حلول واتخـــاذ قرارات برنامج التدريب المشابها فى المستقبل .

نخلص الى خطوات تقييم فعالية التدريب كالاتي :

- تحديد طرقة التقييم
- تحديد الفلسفة المنهجية للتقييم
- تحديد اسلوب جمع البيانات
- جمع البيانات
- استخلاص النتائج
- وضع توصيات خاصة بالمستقبل

طرق تقييم كفاءة التدريب :

تختلف طرق تقييم كفاءة التدريب على اساس المعايير التـــى يســـتخدمها قسم التدريب فى عملية التقييم والتى على اساسها يتحدد نوع البيانات التى سيتم

جمعها وتحليل هذه البيانات ويمكن التعريف هنا بين ثلاث طرق تقيـــيم كفـــاءة التدريب .

- تحقيق اهداف المنظمة .

- اكتساب اهداف المنظمة .

- اكتساب وتعليم خبرات جديدة .

- رد او فعل الدارسين .

- تحقيق اهداف المنظمة .

تسعى المنظمة لتحقيق اهداف معينة من وراء التدريب فقد يكون الهدف النهوض بمرشدات تنظيمية وانتاجية معيندة لعلاج مشاكل تعاني منها المنظمة . فان تركيز عملية التقييم ينصب على ما اذا كان التدريب ادى الـــى تحســـين ورفع مؤشرات العمل والانتاجية اذ ان المشاكل التى تعاني منها المنظمـــة قـــد انتهت ببيع او انتاج او الوحدة وعدد الوحدة المنتجة فى الساعة عدد الوحـــدات المنتجة للعمل والواحد ومن المشاكل الواجب القضاء عليهـــا هـــى الشـــكاوى والغياب والتاخير ومعدل الاصابة ومعدل الفاقد والهالك فى الانتـــاج ومعـــدل المرفوض من المبيعات وغيرها .

خطوات التقييم :

تحديد الهدف التنظيمي او المشكلة فى شكل محدد الابعاد وضع الهدف التدريبي في شكل كمي مثل رفع كمية المبيعات او تخفيض الاصابة فى العمل.

تطبيق البرنامج :

حساب المرشدات السابق تحديدها بعد التدريب

تقييم البرنامج بناءا على المؤشرات قبل التدريب وبعده

اكتساب وتعليم خبرة جديدة :

قد يكون هدف التدريب فى اكتساب سلوك جديد وتحسين تصرفات الافراد فى اعمالهم فى هذه الحالة تركز عملية تقييم فعالية التدريب على امكانية عرض الافراد او العاملين لما تعلموه مهارات او اكتسبوه من سلوك جديد يمر بالخطوات التالية :

- تحديد السلوك الواجب اكتسابه او الخبرة الواجب تعلمها بدقة .
- تطبيق برنامج التدريب ..
- اختبار الدارسين للتعرف على السلوك المكتسب او الخبرة التى تم تعلمها ويتم ذلك باسلوبين :

- ملاحظة السلوك الفعلي للدارس اداء العمل بعد تلقيه التدريب .

- اعطاء الدارس اختبار لقياس درجة تحصيله للمعلومات والخبرات .

راى او رد فعل الدارسين :

اذا كان راى الدارسين من الاهمية او اذا تعذر استخدام الطرفين السابقين يمكن اللجوء الى سؤال الدارسين عن رايهم وعن رد فعلهم تجاه برنامج التدريب ، ويمكن سؤال المدربين والمشرفين على البرنامج عن رايهم ويقوم قسم التدريب بتقييم قائمة اسئلة لقياس الراى وتوجيه هذه القائمة عادة فى اخر يوم من ايام التدريب ، ليس هناك ما يمنع من اعادة قائمة اخرى توجه الى الدارسين مرة اخرى ولكن بعد فترة زمنية من عودتهم للعمل لقياس رايهم عن برنامج ومدى استفادتهم من اعمالهم .

تمر هذه الطريقة بالخطوات :

- تحديد الموضوعات التى يسئل حولها راى الدارسين .

- تقييم قائمة اسئلة تحوى هذه الموضوعات .

- تحديد اسلوب القياس .

- تطبيق قائمة الاسئلة وجمع البيانات .

- تحليل البيانات .

- التوصل للنتائج .

مقارنة نتائج الاختبار بهدف البرنامج :

ففى برنامج لتعليم بعض مبادى المراسلات والتقارير الادارية يمكن تحديد الخبرات والمعارف كما بيد التعليم او كهدف للتدريب .

من هذا التحليل يمكن استغلال النتائج :

يمكن تقييم الفعالية الاجتماعية لبرنامج التدريب ويثبت ان البرنامج قد حقق اهداف نسبيا . يمكن تقييم بنود او مكونات برنامج التدريب فاكثرهم فعالية هى البند الاول يمكن تقييم فعالية الدارسين ان فادى هو اكثر الدارسين فعالية .

تقييم الاداء :

اهمية تقييم الاداء :

اذا اردت ان تعرف اهمية تقييم الاداء وتحديده عليك ان تعرف اولا مفهوم عملية تقييم الاداء ان تعرف الفائدة التى يمكن تحقيقها من خلال عملية التقييم فيما اذا تم تنفيذها بشكل صحيح وجيد لذلك ستسعى الى عرض تهدف تقييم الاداء ومفهوم ثم تنقل سوية الى استعراض الفوائد لديك فكرة جيدة عن اهمية الموضوع .

تعريف تقييم الاداء :

عملية مستمرة ومنظمة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية اداء يخضع اداؤه في العمل وسلوكه للتقيين بشكل مستمر .

فوائد تقييم الاداء :

ابرز الفوائد التى يمكن تحقيقها من اراء تقييم الاداء اذا تم بشـــكل ســـليم وموضوعة .

- يزود تقييم الاداء متخذى القرارات فى المنظمة بمعلومات عن اداء العاملين .
- يساعد تقييم الاداء المسئولين في المنظمة عن الحكـــم علـــى مـــدى اســـهام العاملين في تحقيق اهداف المنظمة .

يسرد جو من التفاهم والعلاقة الحسنة بين العاملين وروسائهم عندما يشـــعرون ان وجودهم وطاقاتهم المبذولة في تاديتهم للعمل .

- اشعار الموظف بمسئولية اذذ عندما يدرك العاملون ونشاطاتهم وجهودهم .

اهداف تقييم الاداء :

يمكن ان يحققها من مجالين :

المجال الادارى :

يسعى التقييم فى هذا المجال الى تحقيق اهداف يـــنعكس اثرهـــا علـــى الوظائف الاخرى لادارة القوى البشرية حيث متخذى القـــرارات مـــن اتخـــاذ قرارات :

- فى مجال الترقيه لقد اصبح من الضرورى فى الوقت الحاضـــر ان تعتمـــد المنظمة على الترقية من الداخل لتنتقل الوظائف فـــي المســـتويات الاداريـــة الاعلي .[1]

- فى مجال التعين تعتبر نتائج تقييم الاداء بمثابة اختبار لمدى ســـلامة عملـــه اختبار العاملين ونجاحها فاذا دلت نتائج تقييم الاداء . في مجال التدريب يمكن عن ريق النتائج التقيم بعد انتها تدريب العاملين معرفة مدي اسستغناء هم مـــن البرنامج التدريبي الان تدل النتائج التقيم الجيدة

في مجال النقل الموظفين تعبر نتائج تقيم الاداء معيار مهمـــا ووســـيله فعالـــه لمعرفه العامل الي بجاحه الي نقل وائف اخري تتلام اكثر مع قـــدراتهم فـــي مجال تحديد المكافاءت التشجيعيه والعلاوات في وضو نتائج تقيم الاداء العاملين يمكن للمسلين في ادارة المنظمة تقدير حق العاملين في الحصول علي المكافـــه والعلاوات السنوية الي الرواتب في ضو نتائج التقيم تعـــر بعـــض العقوبـــات التاديبيه في حق المقصرين في ادائهم عن قصد .

---

[1] عبد البارى دره – مرجع سابق ص ٧٠ – ٧٢