

جامعة الجزائر 2
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم النفس

محاضرات مقياس تسيير الموارد البشرية **السداسي الثاني**
الموجهة إلى طلبة السنة الثالثة ليسانس
إختصاص علم النفس العمل و التنظيم

إعداد الأستاذ د. لعرب عبدالحليم

توظيف الموارد البشرية:

تعد عملية التوظيف إحدى أهم الوظائف التي يجب أن تنجزها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بكفاءة وفعالية عالية ، فعلى أساس النجاح في انجازها يتحدد مسار النشاطات الأخرى .

عملية التوظيف تتكامل بانجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل بالاستقطاب والاختيار والتعيين ، وينسحب الخطأ في أنشطة التوظيف على باقي وظائف إدارة الموارد البشرية كالتدريب والتطوير وتقويم الأداء والمتابعة والصيانة البشرية .

ناتج عملية التوظيف يجب أن يكون تطبيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب .

الاستقطاب

تعتبر هي الخطوة الأولى في عملية التوظيف فالاستقطاب تشير إلى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب .

- يركز الاستقطاب على النشاطات التالية :

1- البحث وجذب مرشحين لشغل وظائف شاغرة داخل المنظمة ، وتبدأ هذه العملية بعد اطلاع القائم بها على مواصفات وخصائص الوظائف الشاغرة ونوعية الأفراد الذين ترغب المنظمة باختيارهم وتعيينهم .

2- تحديد سوق العمل المستهدف ، يعد هذا النشاط من الأنشطة الداعمة لنجاح عملية الاستقطاب ، اذ أن سوء اختيار سوق العمل وخاصة في الصناعات أو الخدمات التي تتميز بعرض عالي للموارد البشرية يحمل المنظمة تكاليف مالية إضافية الى تكاليف وقت قد تؤدي الى ضياع فرصة الاستقطاب .

3- تركز عملية الاستقطاب على تهيئة مدخلات لعملية الاختيار ، لذا يفترض في العملية أن تستهدف تحقيق المواءمة الأولية بين خصائص الوظيفية ومؤهلات من سيشغلها مستقبلاً .

- عملية الاستقطاب **عملية ثنائية** بين الفرد والمنظمة ، ففي الوقت التي تمارسها المنظمة للبحث عن المرشحين ، يمارسها الفرد للبحث عن المنظمة ، لذا فإنها مصدر معلومات للفرد عن المنظمة والمنظمة عن الفرد، تستثمر تلك المعلومات في عملية الاختيار مما يعني بأن الاستقطاب حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار .

- عملية الاستقطاب تكتسب أهميتها في المنظمة ، إذ أن أدائها الناجح يمكن أن يسهم في تحقيق الأهداف التالية :

- 1- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة .
- 2- الإسهام في زيادة فاعلية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين .
- 3- الإسهام في زيادة استقرار الموارد البشرية في المنظمة عن طريق جذب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين .
- 4- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب .
- 5- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية .

- على المنظمة مراعاة مجموعة من العوامل عند أدائها لعملية الاستقطاب ومنها :

- 1- **العوامل البيئية** : تتضمن العوامل الخاصة بسوق العمل من حيث مستويات الطلب والعرض والتركيب النوعية والعمرية ومستويات المعيشة .
- 2- **القيود والمحددات الحكومية** : وتلك التي تفرضها نقابات العمال .
- 3- **العوامل التنظيمية** : تتضمن تلك مجموعة العوامل المرتبطة بجهود ونشاطات المنظمة في مجال الاستقطاب ، حيث تشتمل على الإعلان المؤثر الواضح الذي يمكن أن يعرف المرشح بطبيعة الوظائف المعلن عنها .

مصادر الاستقطاب :

- 1- **المصادر الداخلية** : تعني اعتماد المنظمة على سوق العمل الداخلي وذلك عن طريق:

الترقية : ويستعمل هذا المصدر في حالة وجود مناصب للإشراف أو القيادة ولهذا المصدر العديد من المزايا منها:

- تحفيز العاملين على رفع قدراتهم لغرض الترقية.
- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال شعورهم بالأمان الوظيفي وأن المنظمة التي ينتمون إليها توفر لهم فرص الترقية في المستقبل
- تتوفر للمنظمة عمالة لها خبرات ولا تحتاج إلى تدريب.

النقل الوظيفي : وينشأ من هذا المصدر عندما ترغب المنظمة في تنويع خبرات عمالها وللقضاء على الجمود والركود وكذلك عندما لا توجد هذه الخبرة في سوق العمل الخارجي.

مخزون المهارات : وجود مثل هذا المخزون يعطي للمنظمة صورة كاملة عن الوظائف و(شاغلها) وتحديد الاحتياجات كل وظيفة يسهل عملية توجيه مهارات الوظائف الأساسية إما بالترقية أو بالنقل.

الإعلان الداخلي : يتم الإعلان عن الوظائف الشاغرة (خاصة منها تلك الموجودة في المستويات الدنيا) في لوحة الإعلانات بالمنظمة ليطلع عليها العاملون بها، ثم لينشروها خارج المنظمة لذويهم وأصدقائهم من أجل أن الترشح للوظيفة.

عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء.

تطلب المنظمة بواسطة هذا المصدر من عمالها أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوفر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة من أجل الالتحاق بالعمل بالمنظمة.

2- المصادر الخارجية : وتشتمل هذه المصادر على الآتي :

- طلبات التوظيف من قبل المتقدمين .
- مراكز العمل والتدريب والتأهيل التي تشرف عليها الدولة أو مراكز متخصصة .
- الجامعات والكليات .
- توصيات العاملين في المنظمة .
- للمصدر الداخلي أو الخارجي سلبياته وإيجابياته ،

إيجابيات المصادر الداخلية :

- يحقق المصدر الداخلي استقرار في الموارد البشرية ورفع روحها المعنوية.
- يحافظ على الاتصال الداخلي .
- يخفف التكاليف الخاصة بالاستقطاب .

سلبيات المصادر الداخلية : عدم دخول موارد بشرية بمعارف ومعلومات جديدة يمكن أن تساهم في تطوير

عمل المنظمة .

- إيجابيات المصادر الخارجية :

- الاستفادة من الخبرات الجديدة .
- إقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة .
- إمكانية تغيير عادات قديمة وغير مناسبة في المنظمة .

- سلبيات المصادر الخارجية :

- تحمل المنظمة لتكاليف إضافية .
- احتمالية نقل عادات غير مناسبة إلى داخل المنظمة .
- التأثير السلبي على الروح المعنوية للعاملين الموجودين .

الاختيار :

- الاختيار يشكل الجسر الموصل بين الفرد في بيئة خارج المنظمة وبيئة المنظمة ، أي أنه الوسيلة التي بواسطتها يحدد الفرد المنظمة التي سينتمي إليها ويحقق مساره الوظيفي فيها ، كما أنها الوسيلة التي تحدد من خلالها المنظمة مدى صلاحية الفرد لشغل الوظائف الشاغرة فيها ، وكذلك فرصة اختبار للمنظمة في قدرتها على إجراء عملية المفاضلة الدقيقة بين المرشحين للوظائف فيها .

- **الاختيار** " إجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح "

- **قرار الاختيار قرار احتمالي** ، ولهذا يعتبر من قرارات المخاطرة التي تتضمن أخطاء محتملة تتمثل في الآتي :

- قبول شخص غير مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة .
- رفض شخص مؤهل لشغل الوظيفة الشاغرة .

العوامل المؤثرة في عملية الاختيار :

1- مجموعة العوامل الداخلية :

- **نوع وطبيعة المنظمة** : تتأثر عملية الاختيار بنوع وطبيعة المنظمة ، إذ أن العمل الذي تمارسه المنظمة (صناعي-سلي-خدمي) يمكن أن يؤثر على إجراءات عملية الاختيار .

- **استخدام التقنيات الحديثة** : حيث يؤثر استخدامها على إجراءات عملية الاختيار وعلى نتائجها ، إذ أن استخدام الحاسب الآلي والمقابلات الذاتية جعل عملية الاختيار أكثر دقة من غيرها التي تفنقر إلى استخدام التقنيات الحديثة .

- **الوقت المتاح أمام المنظمة** : كلما كان الوقت المتاح أمام المنظمة لإجراء عملية الاختيار أكبر ، كلما كانت إجراءات الاختيار متعددة ودقيقة ، وكلما كانت النتائج العملية أكثر دقة .

2- مجموعة العوامل الخارجية :

أ- خصائص سوق العمل من حيث الطلب والعرض والتركيبية العمرية وخصائص مهارات المدخلات ، فكلما كان العرض أكبر من الطلب كلما كانت الحرية أكبر أمام المنظمة لإجراء عملية الاختيار .

ب- الشروط والمستلزمات الحكومية المتمثلة بالقوانين والأنظمة واللوائح الخاصة بالمساواة في التوظيف بغض النظر عن الجنس ، الدين ، العرق ... الخ.

ج- شروط نقابات واتحادات العمال كشرط الأقدمية أو المهارة الذي تفرضه بعض النقابات على منظمات الأعمال .

خطوات وإجراءات عملية الاختيار :

- استقبال طلبات العمل :

تتم هذه الخطوة بعد ملئ استمارة التقديم وتقديمها إلى المنظمة وعن طريقها يتم تعرف الفرد المرشح بالمنظمة وتعرف المنظمة على الفرد .

- المقابلة الأولية :

وفيها تحاول المنظمة التعرف بشكل أدق على مدى توفر المؤهلات المطلوبة في الشخص المتقدم ويتم التركيز فيها على بعض الخصائص الشخصية كالمظهر وسلوك المتقدم .

- الاختبارات :

يهدف هذا الإجراء إلى معرفة قدرات الفرد وصفاته الشخصية، لما يسمح بالتنبؤ بالأداء المستقبلي للأفراد غير أنه لا يمكن اعتماده كوسيلة وحيدة في الاختيار والحكم على المرشح.

ويوجد أنواع عديدة من الاختبارات منها شفوية ومنها كتابية و فيما يلي بعض أنواع الاختبارات

-اختبارات نفسية وشخصية : والهدف منها قياس الخصائص التي تميز المرشح عن غيره مثل الاتزان الانفعالي، العلاقات، الميول،....

-اختبارات القدرات الذهنية :وتقيس المعارف والمهارات ، سرعة الإدراك ، الفهم اللغوي، العددي، الطلاقة، سرعة الاستنباط .ونسمى كذلك باختبار الذكاء.

-اختبارات الأداء :تستعمل هذه الاختبارات أكثر في الأعمال المهنية لمعرفة قدرات المرشح في أداء الوظيفة كأن يطلب منه أن يؤدي عينة صغيرة من العمل ويصعب استعمال هذا الاختبار في الأعمال الإدارية.

-اختبارات سرعة الاستجابة :وفقا لهذا الاختبار يوضع المرشح في موقف معين أو ينظر إلى استجابة لهذا الموقف(مثلا يخضع لاختبار كشف الكذب في وظائف رجال الشرطة غير أن هذا الاختبار غير محبذ لأن ذلك بمثابة تعدي على حريات وخصوصيات الأفراد.

-اختبارات القيم والاتجاهات :والهدف منها الكشف عن الاتجاهات النفسية كالأمانة وقيم العمل .ويجب أن يكون الاختبار بشروط تضمن نجاحه واختيار الأفراد كالنزاهة والمصادقية، عدم التحيز لفئات معينة

اختبارات المماثلة في الأداء أو المحاكاة للأداء :

أ-عينة العمل :

يمثل هذا الأسلوب الأساس الفعلي للكشف عن المهارات والمؤهلات والقدرات التي يمتلكها الفرد المتقدم للوظيفة في أداء العمل ، حيث تعطي للفرد مهاماً معينة من العمل ويطلب منه

تنفيذها ، ومن ثم تتم المقارنة بين الأسلوب العلمي الموضوع على أساس تحليل العمل وتوصيفه والأداء الفعلي للفرد .

ب - مراكز التقييم: Assessment center

تحتوي على إجراءات عمل يتبعها الأفراد وبصورة خاصة المؤهلين للمواقع الإدارية ، حيث يمرون بسلسلة من الاختبارات ، ويتم تقييم أدائهم من قبل المدراء في الإدارات العليا.

شروط قبول الاختبارات:

أ- الصدق " أي يكون الاختبار قادراً على قياس ما يفترض قياسه " .

ب- الثبات " أي يعطي المقياس نتائج مستقرة وغير قابلة للتغير عند إعادة استخدامه لمجموعة أخرى من المتقدمين بنفس الخصائص أو بعد فترة زمنية محددة " .

- الفحص الطبي :

ويركز على التأكد من سلامة المتقدم من الناحية العضوية و البدنية.

- المقابلة النهائية :

تعكس هذه الخطوة حقيقة الاعتماد الكبير للمنظمات اليوم على المقابلات ، وهي نوع من أنواع الاختبارات الشفهية .

- نتائج المقابلة في الاختيار يتأثر بالجوانب التالية :

- الوظيفة : فكلما احتاجت الوظيفة الى خصائص شخصية كالذكاء ، كلما أصبحت أهمية المقابلة أكبر .
- ثقة المنظمة بالمقابلة .
- نوع الكوادر القائمة على إجراء المقابلة .

- الاختيار الأولي :

تتضمن انتقاء مجموعة من المرشحين ووضعهم تحت الاختبار الميداني لفترة زمنية محددة

-إخطار المتقدمين قبل التعيين

بعد استكمال إجراءات الاختيار يتم إخطار المتقدمين الذين اجتازوا هذه الإجراءات ، وهذا ما يسمى عرض الوظيفة .قد يقبل المتقدم هذا العرض أو يرفضه ذلك أن بعض المتقدمين يمكن أن يتصرفوا بصفة مختلفة تجاه العرض كما يلي:

أ)قبول العرض واستلام العمل.

ب)قبول العرض مبدئياً وطلب مهلة.

ج)عدم قبول العرض لتوفر عرض أفضل.

د)عدم قبول العرض لأن الدافع من وراء التقدم هو الحصول على خطاب الموافقة

على التعيين للضغط على رئيسه.

عندما يتم إخطار المتقدمين المناسبين بالقبول يخطر باقي المتقدمين الذين لم يقع عليهم الاختيار مع شكرهم لاهتمامهم وأنه يمكن طلبهم مستقبلاً (مثل هذا الجواب يعتبر استثمار جيد).

- التعيين :

و هو يستهدف تحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ،فالتعيين هو قرار يكون عموماً جماعياً ويشارك فيه عدة أطراف الحاضرين في سيرورة التوظيف .ويقصد به عملية إصدار القرار بالتعيين اعتباراً من تاريخ محدد وينتج عنه صياغة عقد عمل الذي يشمل حقوق للموظفين وواجبات ومسؤوليات وظيفية.

- الإدماج:

حينما يلتحق المرشح المقبول بالمنظمة تبدأ فترة الإدماج، وهي ضرورية لتدعيم عملية التوظيف .ويمكن أن تتحقق من خلال التكوين الجماعي لمجموع المتقدمين والمقبولين لشغل الوظائف الشاغرة، كما يمكن أن تكون فردية يقوم بها وصي أو مدرب Coach ، ويتم فيها التعريف بثقافة المنظمة وقيمها واختبار كفاءات الفرد وتحديد إمكانية التكوين.

مسؤولية قرار الاختيار وتقييم البرامج

- تترتب عن عملية التوظيف مسؤوليات اقتصادية وقانونية واجتماعية على عاتق المنظمة ، تتمثل المسؤولية الاقتصادية بالنفقات التي تتحملها المنظمة لانجاز عملية التوظيف والتي يمكن أن تضيف كلف جديدة للموارد البشرية ، وتظهر المسؤولية القانونية في جانب عدم دقة عملية الاختيار ومخالفة المنظمة للقوانين الحكومية ، وتتضح المسؤولية الاجتماعية بعدم العدالة في اختيار المتقدمين وتغليب بعض الأمور الذاتية على الجوانب الموضوعية في عملية الاختيار ، أو في بعض الأحيان عدم دقة المنظمة في تحديد المطلوب من الموارد البشرية .

- من المسئول عن عملية الاختيار ؟

ترتبط الإجابة على السؤال بالوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة ، ومدى ارتباط إستراتيجية المنظمة الكلية ، ففي المنظمات التي تتوزع فيها مهمة متابعة واختيار الموارد البشرية على الأقسام الوظيفية كالتسويق والإنتاج والعمليات والمالية... الخ ، فإن مهمة الاختيار وسياسة التوظيف بشكل عام تسند إلى المدراء التنفيذيين وشعب إدارة الموارد البشرية ، حيث تقرر الأقسام نوع وكم الموارد البشرية وتنظم بشكل خطط فرعية تنسق بخطة للموارد البشرية على مستوى المنظمة ، وتفوض عملية التوظيف والاختيار إلى الأقسام والشعب في ضوء موازنة الموارد البشرية .

أما في المنظمات التي تتمتع فيها إدارة الموارد البشرية بموقع واضح في الهيكل التنظيمي ، فإن مسؤولية التوظيف واتخاذ قرار الاختيار تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية ،

فهي المسؤولة عن كافة إجراءات الاختيار بدءاً بالإعلان وانتهاءً باتخاذ قرار التعيين الأول الذي يخضع لمصادقة الإدارة العامة للمنظمة .

لذلك فإن قرار الاختيار يتحدد في ضوء الاعتبارات التالية :

- **نوع المنظمة والمستوى الذي تقع فيه ،** فقد تتطلب بعض الوظائف أن تتحمل الإدارة العليا مسؤولية قرار الاختيار كالوظائف الإدارية والاستشارية والفنية التي يكون الخطأ في اختيار مرشحها ذو كلفة عالية .
- **نوع المنظمات وإمكانياتها ،** ففي المنظمات التي تتمتع بإمكانيات مالية متميزة يكون قرار الاختيار والتعيين من مسؤولية مراكز متخصصة تسمى بمراكز التعيين .
- **نوع المتقدمين لشغل الوظائف ،** ففي البيئات التي تتميز بتأهيل عالي لمواردها البشرية تكون عملية التوظيف عملية روتينية وتخضع لعملية الاختيار لإجراءات عامة .
- **القيود البيئية القانونية والاجتماعية ،** فكلما كانت هذه القيود شديدة وكثيرة كلما تطلب الأمر إجراءات اختيار دقيقة وأن تكون مسؤولية القرار في المستويات الإدارية العليا .

مشاكل عملية الاختيار والتعيين

- غياب دور إدارة الموارد البشرية في المنظمة وغياب إستراتيجية واضحة لها يجعل عملية الاختيار والتعيين بأطر غير واضحة وعشوائية في بعض الأحيان .
- سوء تخطيط الموارد البشرية الذي ينعكس على عدم دقة تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ووضع إدارتها أمام مسؤولية غير محددة .
- ضعف عمليات التحليل الوظيفي بشقيها الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية .
- غياب أو ضعف عملية الاستقطاب مما ينعكس بتهيئة مدخلات غير دقيقة لعملية الاختيار ، وقد يظهر ضعف العملية في جانب الإعلان عن الوظائف أو تحديد الأسواق المستهدفة أو أسلوب الجذب الذي قد يؤدي إلى التحاق أفراد غير مؤهلين لشغل الوظيفة .
- عدم تكامل عمليات وإجراءات الاختيار ، فمن الأخطاء الشائعة في إجراءات الاختيار اعتماد خطوة أو عدد قليل من الخطوات في اتخاذ قرار الاختيار ، كأن يرفض الفرد في المقابلة الأولية أو غيرها من الخطوات .
- شكلية فترة التجربة بسبب ضعف المرافقة والمعاشية الميدانية للمرشح للتعين الذي تم اختياره بشكل أولي ، وقد تكون تقارير المعاشية غير واقعية مما يؤثر على قرار التثبيت .
- إغفال المحددات البيئية القانونية والاجتماعية مما يعرض المنظمة لمسائلة قانونية قد تحملها الكثير من التكاليف .
- عدم كفاءة الفرد أو الأفراد القائمين بعملية الاختيار والتعيين .
- عدم دعم إدارة المنظمة لعملية الاختيار والتعيين مما يفقدها أهميتها وجدية أداء القائم بأدائها .
- زيادة التكاليف بسبب عدم دقة إجراءات التوظيف واستفادها لوقت طويل قد تؤثر على طبيعة المهارات المطلوبة في المرشحين .

التدريب و تنمية مهارات الموارد البشرية:

لا يمثل التدريب نشاطا مستقلا عن بقية أنشطة إدارة الموارد البشرية، كما لا يمثل هدفا في حد ذاته، بل هو وسيلة تسعى من خلالها المؤسسة إلى تحسين الأداء وتطويره، وتوجيه السلوكيات بهدف تحقيق أهداف المنظمة والفرد على حد سواء.

مفهوم تدريب وتنمية المهارات:

تعريف التدريب: يؤدي التدريب إلى زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة الفنية والسلوكية للعاملين.

ويعرف كذلك على أنه: مجهود مخطط يهدف إلى تطوير قدرات العاملين على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم، وترشيد سلوكياتهم بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذاتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

أسباب الاهتمام بالاستثمار في التدريب : منها:

التطورات الخارجية : وتتمثل في مختلف التغيرات التي يعرفها المحيط الخارجي مثل التكنولوجيا، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية... إلخ
المنافسة: زادت حدتها نظرا للتطورات في الأنظمة الاقتصادية والعولمة والتكتلات الاقتصادية.

تغير متطلبات العملاء : نظرا لتطور احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم إلى الحصول إلى أجود المنتجات والخدمات.

تعريف تنمية المهارات : يهدف التدريب إلى زيادة فعالية العامل المرتبطة بمنصبه الحالي، أما تنمية

المهارات فهي تهدف إلى تكوين العاملين للقيام بأعمال ووظائف مستقبلية .حيث تنفق المؤسسات الرائدة

مبالغ ضخمة على برامج التنمية الموجهة خاصة للمدراء والإدارات.

أهداف تدريب وتنمية المهارات عديدة نذكر منها:

- رفع مستوى إنتاجية المنظمة وجودتها.
- الاقتصاد في التكاليف وتقليل الأخطاء في المدى الطويل مما يخفض من التكاليف.
- تحسين فعالية أساليب العمل.
- رفع مستوى أداء العامل ورضاه وثقته في نفسه.
- تسهيل تكيف العامل مع التغيرات.
- تقليل الحاجة للإشراف عن قرب.
- تخفيض حوادث العمل.

مراحل العملية التدريبية : تتكون العملية التدريبية من المراحل الآتية:

المرحلة الأولى : تحديد الاحتياجات التدريبية

هي الفجوة بين متطلبات العمل من مهارات ومعارف وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل.

ويتم هذا التحديد بالرجوع إلى:

-خطط المنظمة المستقبلية.

-تحليل الهيكل التنظيمي الحالي والتوقعات عن استخدام العاملين.

-الرجوع إلى بطاقات وصف وتحليل الوظائف.

-الرجوع إلى تقارير تقييم الأداء.

المرحلة الثانية : التخطيط للبرنامج التدريبي

ويتم من خلال:

-**تحديد أهداف البرنامج التدريبي :** يجب أن تتناسب مع أهداف المنظمة واحتياجات

ورغبات الخاضعين لعملية التدريب.

-**تحديد المشاركين في عملية التدريب :** يعتمد تصميم البرنامج على تحديد الفئة أو

المستوى المعني بالتدريب، ويمكن تصميم البرنامج بقصد : إدماج عاملين جدد، تغيير

سلوكيات العاملين، تهيئة إداريين على مختلف المستويات، تهيئة مختصين في وظائف

مختلفة، تهيئة المدربين...

- **التوقيت الزمني للبرنامج التدريبي :** من الضروري مراعاة عدة نقاط عند تحديد وقت

التكوين منها:

. الإزعاج الذي يحدثه تغيب المتدرب عن العمل لمجموعته.

. مدى توافر المدربين من وجهة نظر المتدربين.

.الوقت المناسب من وجهة نظر الخاضع للعملية.

. مدى توافر قاعات التدريب والموارد اللازمة للبرنامج.

. الحاجة للالتزام بالاعتماد على الميزانية المالية المخصصة للبرنامج.

-**موقع البرنامج التدريبي :** هناك ثلاث مواقع محتملة لإجراء التدريب نذكرها كما يلي:

أ) التدريب الداخلي بعيدا عن العمل : كثير من المنظمات كبيرة الحجم لها مراكز تدريبية

أو قاعات بعيدة

عن العمل تجري فيها دوراتها التدريبية.

ب) التدريب الداخلي أثناء العمل : منذ زمن بعيد يفضل استعماله في المنظمات، حيث

يحدث التعلم مباشرة

أثناء العمل. إلا أن نجاحه يتوقف على المصدر الذي يوفر المهارة أو المعلومة إذا كان لديه

عادات سيئة أو أساليب غير سليمة أو غير قادر على نقل المعلومات المطلوبة.

ج) التدريب الخارجي : يتميز أحيانا التدريب الخارجي عن الداخلي ب :تكلفة أقل، إمكانية

الإدارة والسيطرة،

توافر الإمكانيات المادية والبشرية، مناسب للبرامج التي تؤدي إلى الحصول على مؤهلات

رسمية، شعورا لمتدرب بالحرية في التعبير عن آراءه، الاختلاط مع عاملين من منظمات

أخرى قد يسهل عملية التعلم،الإشراف والمتابعة أفضل.

-اختيار المدربين : قد يقع الاختيار على مدربين من داخل المنظمة أو من خارجها .المعيار الحاكم هنا هو الإحاطة الكاملة بموضوع التدريب، أي امتلاك معارف فنية (مهارات فنية)، وقدرة على توصيل المعلومات بالإقناع والتشويق (مهارات سلوكية).

- **طرق التدريب** : عدة طرق شائعة في تنفيذ البرنامج التكويني منها : المحاضرات، المؤتمرات ، دراسة

الحالات، تمثيل الأدوار، المناقشات المبرمجة، الندوات(ورش العمل).مع العلم أن برنامج التدريب لا يهدف

إلى تحصيل معارف فحسب بل إلى كيفية تطبيقها في الوظائف في أماكن العمل.

المرحلة الثالثة : تطبيق البرنامج التدريبي

عند تنفيذ البرنامج التدريبي يجب مراعاة الاعتبارات الآتية:

أ) أن يتناسب حجم المتدربين مع الطريقة أو الطرق المستخدمة في تدريبهم.

ب) العمل على إشراك الرؤساء والمرووسين في البرنامج.

ت) توافر الرغبة لدى الفرد للتدريب.

ث) تشجيع روح العمل الجماعي وتبادل الآراء بين الخاضعين للتدريب.

ج) توفير التغذية العكسية للمتدربين عن مدى تقدمهم لتشجيعهم على التحول للسلوك المرغوب

والاستمرار فيه.

المرحلة الرابعة: تقييم برنامج التدريب

يعني قياس أثر البرنامج التدريبي على أداء العاملين بعد الانتهاء منه ويتم من خلال:

- قياس ردود فعل المتدربين ووجهات نظرهم في كل ما يتعلق بالبرنامج .حيث يمكن

استعمال استمارة استقصاء لجمع البيانات حول أثر هذا البرنامج.

- معرفة أثر البرنامج على أداء المتدربين من خلال اختبار معلومات عرضت في البرنامج

- سلوك العمل : يتم بعد فترة (ستة أشهر على العموم) من رجوع المتدربين إلى عملهم ويتحقق من خلال:

أ) زيارة المتدربين في مواقع عملهم وملاحظتهم.

ب) استقصاء آراء الرؤساء المباشرين في أداء هؤلاء قبل وبعد البرنامج.

ت) الرجوع إلى تقارير تقييم الأداء لتوضيح النواحي المطلوب قياسها.

على مستوى المنظمة : معرفة مستوى إنتاجيتها، الوقت المستغرق في العمليات، الفاقد من

الموارد، معدلات الغياب ودوران العمل، الأرباح ومعدلات التوسع.

-تقديم التغذية المرتدة عن أداء العاملين والتي يمكن أن تستخدم في برامج تدريبية لاحقة مع

تحسينها وتطويرها

المسار المهني للموارد البشرية

الاهتمام بإدارة المسار المهني كظاهرة تنظيمية ليس لها تاريخ طويل. لكن التطورات التكنولوجية الحديثة أحدثت تغييرات عميقة في سوق العمل، مما أجبر القوى العاملة على تسيير حياتها المهنية وعدم تركها للصدفة والحظ. كما أدرك أرباب عمل المؤسسات، خاصة الكبيرة منها، أهمية كشف وتكوين وتطوير قدرات

العاملين فيها. وغالبا ما ترتبط إدارة المسار المهني بإجراءات حركة التنقلات La mobilité في المؤسسة. فهذه الإجراءات تسجل في إطار التسيير الشامل لأعداد العاملين، وتسمح بتحقيق التوازن في هرم السن وهيكل الكفاءات للمؤسسة.

مفهوم ووسائل المسار المهني

تعريف المسار المهني: هو مختلف المراكز الوظيفية المتنوعة والمتتالية التي يتقلب عليها الفرد أفقيا أو عموديا على مدى حياته العملية حتى تقاعده. وقد يشمل المسار الوظيفي للفرد أكثر من وظيفة تكون في منظمة واحدة أو عدة منظمات، أو مجال نشاط واحد أو عدة مجالات.

يتأثر المسار المهني للفرد بخبراته وآماله ورغباته، كما يتأثر بسياسة التنقلات La mobilité داخل للتنظيم. لذلك نجده نظام يوفق بين الآمال المهنية للعاملين والاحتياجات التنظيمية.

تعريف إدارة المسار المهني: هي عملية تقوم بها المنظمة بالتخطيط لحركة اليد العاملة بهدف الحفاظ على الكفاءات وتغطية الاحتياجات التنظيمية مستقبلا، ويتم هذا بالتوافق مع تخطيط الموارد البشرية.

أهمية إدارة المسار المهني: يتفق أغلب الباحثين أن تسيير المسار الوظيفي هي عملية توفيق بين مصالح العاملين ومصالح المنظمة. فهي تضمن للفرد العامل المصالح الآتية:

- بقائه في المنظمة في الحدود الممكنة.
- تطور كفاءاته وتحقيق له الاندماج.
- تلبي له حاجات الاحترام والاعتراف وتحقيق الذات .
- أما بالنسبة للمنظمة فهي تحقق لها المصالح الآتية:
- الحفاظ على الكفاءات وتخفيض من معدل دوران العمل.
- تنمية العناصر المناسبة لشغل الوظائف العليا .
- توفير عمالة ذات كفاءة عالية لمواجهة التغييرات الخارجية .
- تعزيز القدرة التنافسية.
- تطوير مرونتها.
- تقوية ثقافتها.
- تعبئة العاملين لتحقيق الأهداف

مسؤولية إدارة المسار المهني :
هي عملية يقوم بها كل من الفرد العامل والمنظمة

- دور العامل في إدارة مساره المهني :** ويتم من خلال:
- اختياره لمجال عمله والمنظمة التي سيعمل بها وتطلعه للوظائف التي سيشغلها مستقبلا.
 - إدراك وتقييم ذاته وقدراته .
 - تصميم أهداف تتعلق بزيادة مهارته أو تحديد فرص التقدم سواء داخل المنظمة التي يعمل فيها أو خارجها.
 - الاستفادة من خبرات زميل قديم أو مدير ناصح وواع.

- دور إدارة تسيير الموارد البشرية :**
- يقوم مدير إدارة الموارد البشرية ببعث الوعي بأهمية تطوير المسار الوظيفي لدى العاملين ويفعل ذلك من خلال:
- توفير المعلومات عن فرص التكوين والتعليم والتوجيه والوظائف الشاغرة ومتطلبات شغلها وتصميم برامج التكوين والتطوير اللازمة.
 - تزويد هؤلاء العاملين بالتوقعات والتوجيهات المستقبلية بشأن اتجاهات تطوير حياتهم الوظيفية.
 - تحفيز وتشجيع كل عامل على الإطلاع على مجموع الوظائف التي يمكن أن تؤدي إلى الترقية.
 - توضيح شروط الانتقال من وظيفة إلى أخرى.
 - امتلاك بنك للبيانات والذي يسمح بالاحتفاظ بمعلومات حول الحياة الوظيفية لكل عامل وإمكانياته من استعدادات وكفاءات ورغبات... إلخ

- إدارة المسار المهني وأنشطة إدارة الموارد البشرية:**
- نظام تسيير الحياة الوظيفية هو في قلب أنشطة إدارة الموارد البشرية، فهو يضمن تلبية حاجات كل من العامل والمنظمة على حد سواء . كما يحقق الانسجام الخارجي مع إستراتيجية المنظمة والترابط أو التوافق الداخلي لأنشطة إدارة الموارد البشرية . وانطلاقا من إستراتيجية المنظمة، التي تعتبر المرجع الأساسي لتحديد سياسة المسار، فهو يعتمد أساسا في تخطيطه على وصف وتوصيف الوظائف وتخطيط الموارد البشرية وتقييم الأداء . وحين تنفيذه يؤثر على أنشطة تسيير الموارد البشرية الآتية : الأجور والحوافز، التكوين والتطوير، تنظيم العمل، الاستقطاب والاختيار والتعيين ، العلاقات بين العاملين.
- وسائل تسيير المسار المهني:**
- يمكن للمنظمة أن تستخدم العديد من الوسائل لتسيير المسارات المهنية لمواردها البشرية أهمها:
- تقييم الأداء :** تشير تقارير الأداء إلى مستوى أداء الفرد، نقاط قوته وقدراته ، نقائصه واحتياجاته التكوينية وإمكانية نقله وترقيته.

اختبارات المسار المهني : الهدف منها هو التعرف على قدرات الفرد ومهاراته وطموحاته في العمل.

بحوث الرضا : تقوم بعض المنظمات ببحوث للتعرف على رضا أو عدم رضا العامل عن عمله وأسباب عدم الرضا.

توفير توصيف متكامل للوظائف : الذي يحدد مواصفات الوظائف من جهة ومواصفات الأفراد المؤهلين لها من جهة أخرى.

استخدام مخزون المهارات : يوضح الكفاءات المتوفرة لدى المنظمة.

تقنيات النقل والترقية : توضح كيف يتم نقل وترقية العاملين من منصب إلى آخر. **برامج التكوين والتطوير :** التي توضح البرامج الفردية والجماعية لتكوين وتطوير العمال في المناصب الحالية والمستقبلية.

استخدام تقنيات التقاعد المبكر : وهذا لتسهيل خروج العاملين الغير قادرين على التأهيل في مناصب أخرى.

تقنيات التدوير : النقل من وظيفة إلى أخرى بغرض تكوينه وتحضيره لوظائف أخرى. **مراحل المسار المهني-**

يعرف المسار الوظيفي للعامل عموما خمس مراحل أساسية هي:

مرحلة استكشاف المسار:

يبدأ الفرد بممارسة اختيارات هامة بشأن مساره الوظيفي قبل انضمامه لقوة العمل (يتأثر بميوله وقدراته وما يشير إليه أقربائه وأساتذته والأفلام ...) وتنتهي هذه الفترة عند معظم الناس حينما يبلغون منتصف العشرينات وينتقلون من الدراسة إلى العمل .خلال هذه الفترة يطور الفرد توقعات بشأن نقطة بدئ مساره الوظيفي، وقد تكون واقعية أم لا ويحاول استكشاف مدى واقعيته وفعاليتها.

مرحلة بداية المسار

تبدأ بالاتصال بالمنظمة التي يرغب الفرد العمل بها ، حيث يحصل على أول وظيفة له ،كما يحاول توطيد أقدامه في الوظيفة والمنظمة التي يعمل بها.

مرحلة منتصف المسار

تشهد هذه المرحلة إما تحسين أو استقرار أو تدهور أداء الفرد .الأفراد الذين نجحوا تسند لهم مسؤوليات أكبر وينالون حوافز أكثر، أما الذين فشلوا فهذه المرحلة تمثل لهم فرصة لإعادة تقييم الذات وتغيير الوظيفة أو مكان العمل.

مرحلة المسار المتأخر

تمثل هذه المرحلة وقتا سعيدا للذين استمروا في النمو والتطور خلال مرحلة منتصف المسار ، حيث يستطيعون الاسترخاء قليلا ويلعبون دور المعلم .أما أولئك الذين تجمد أو تدهور مستوى أدائهم خلال المرحلة السابقة فإنهم يدركون أنهم أصبحوا أسرى وظائفهم الحالية حتى يبلغوا سن التقاعد.

مرحلة نهاية المسار

آخر وأصعب مرحلة على كل فرد، وتكون أصعب على الذين حققوا نجاحا مستمرا في المراحل السابقة ، أما بالنسبة لمن كان أدائهم ضعيفا فقد يسعدون بنهاية المسار

سيرورة تسيير المسار المهني - :

تتكون من ثلاث مراحل رئيسية، تقوم بإنجازها إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع بقية مديري الوحدات التنظيمية الأخرى، وتتمثل في: التخطيط، التنفيذ، التقييم.

المرحلة الأولى : التخطيط للمسار المهني

وتشمل خطوتين هما : مساعدة الفرد في التخطيط لمساره الوظيفي وإعداد مخططات التطوير من قبل المنظمة.

-أ مساعدة الفرد في التخطيط لمساره المهني:

تقدم المنظمة المساعدة للقيام بهذه المهمة من خلال:

-الكشف عن ميول الفرد الوظيفية لتوفر له التكوين اللازم والمراجع والوثائق وأفلام فيديو...حتى يتمكن من القيام بالخيار العقلاني والواقعي.

-تعيين مستشار متخصص يساعد العامل ليقوم بخياراته الوظيفية ويحلل إمكانياته الوظيفية

-تعيين مرشد Un mentor يلعب دور المستشار ويوجه العامل في قراراته المهنية.

-ب المرحلة الأولى إعداد مخططات تطوير المسار المهني:

يتم إعداد مخططات المسار الوظيفي بالتوافق بين العامل وممثل عن المنظمة (الرئيس) معتمدا في إعدادة على مقابلة المسار ومخططات الإحلال والتعويض.

أ (مقابلة المسار :من المفروض أن كل عامل له الحق في هذا النوع من المقابلة على الأقل مرة كل سنتين، حيث تركز على الحاجة إلى التكوين وآمال التطوير المهني لدى الفرد.فهي تؤكد على ما يمكن أن تقدمه المؤسسة لمواردها البشرية من إمكانية التطوير الوظيفي.

ب (خطط الإحلال والتعويض :حيث تبين المناصب العليا الشاغرة مستقبلا ومن الذي سيعين عليها. فهي تكشف عن الرؤساء ذوي الكفاءات العالية وتشجعهم على أن يكونوا مسيري الجيل القادم للمؤسسة. فمن خلالها يتم التعرف على حجم الطلب على الموارد البشرية وعلى الأفراد الذين يمكن أن يضمّنوا الإحلال (أي جانب العرض)، مع مراجعة قدرات وآمال المرشحين ومن ثم إعداد مخططات التطوير الفردي.

المرحلة الثانية : تنفيذ المسار المهني

وتتكون بدورها من خطوتين ، تتمثل الأولى في مساعدة الأفراد في حل المشكلات التي تعترض مسارهم الوظيفي، في حين تكون الخطوة الثانية من مهام المنظمة وهي القيام بتطوير المسار عمليا.

الخطوة 1 : حل المشكلات الفردية : خطوة حساسة في مرحلة تنفيذ المسار، حيث

تساعد العاملين على معالجة مشاكلهم المهنية والتي تؤثر على المنظمة أيضا. مع العلم أن هذه المشكلات تواجهها فئات معينة من العاملين منهم المعينين حديثا أصحاب الشهادات، و أولئك الذين وصلوا سن الشيخوخة ، وبعضهم في منتصف مسارهم الوظيفي.

بالنسبة للعاملين الجدد :حيث تقل حظوظ الترقية لديهم إن لم نقل تنعدم، فمساعدتهم تتحقق من خلال برامج الإدماج العاملين في منتصف المسار :والذين بلغوا ذروة الحياة المهنية فهم مدعوون للقيام بأدوار جديدة، كأن يكونوا مكونين، مرشدين، مستشارين. فالمسار المهني

لهؤلاء يتخذ اتجاهها جديدا .والمساعدة هنا تعمل على تخفيض حالة القلق المهني. أما المسنين : Les seniors فتعد لهم برامج تهدف إلى الحفاظ عليهم، أو تسهيل إجراءات التقاعد للذين يرغبون في ذلك.

الخطوة 2 : تطوير المسار : مخطط تطوير المسار يحوي أهداف بالنسبة للمنظمة وتحقيق هذه الأهداف يتم من خلال تعديل يحدث في المهام، المسؤوليات، العلاقات. هذه المرونة هي الضمان للاستعمال الأفضل للقدرات البشرية وتطوير كفاءاتها وتعبئتها. ويتم ذلك من خلال:

-مراجعة دورية لمحتوى العمل أو سياسة التكوين ومقابلة المسار تسمح بالقيام بهذه التغييرات.

-إعادة النظر في محتوى العمل لجعله يحتوي على تحديات ومسؤوليات أي الزيادة في أهمية العمل.

- يتم تطوير المسار من خلال سياستي الترقية والنقل.

- تدوير الأعمال والتعيينات المؤقتة.

-التعويض عن مصاريف التعليم ومنح عطل مدفوعة الأجر لمواصلة الدراسة.

المرحلة الثالثة : تقييم المسار

وتحتوي خطوتين هما : إعادة تقييم النجاحات الفردية ، الرقابة على المسارات.

الخطوة : 1إعادة تقييم النجاحات الفردية : دوريا يقوم كل فرد بتقييم مساره الوظيفي ليتأكد إن كان تقدمه الوظيفي يتماشى مع خططه للمسار ، وان كانت آماله قد تحققت .وفي حالة الإيجاب فسيستنتج أن مساره ناجح، وفي الحالة العكسية فإن روحه المعنوية ومستوى رضاه سينخفض ومن ثم سيعاني أداءه .في هذه الحالة على المؤسسة أن تشجع الفرد على إعادة النظر في مفهوم " نجاح المسار ".وحتى يحدث ذلك يجب تغيير الثقافة التنظيمية، من خلال استبدال ثقافة الترقية بثقافة النجاح السلوكي، أي أن العامل يبحث عن عمل يحقق فيه ذاته وليس بالضرورة يستفيد من الترقية .ويتحقق هذا من خلال التفكير وتقديم مراجع في هذا الأمر وغيرها من الآليات لتغيير مفهوم التطور المهني لدى العامل.

الخطوة 2 الرقابة على المسار : يجب على المنظمة أن تراقب مدى توافق التطور المحقق في المسارات مع ما تم التخطيط له، وهذا بالنسبة لكل أفرادها بهدف تحقيق العدالة وكذا لتلبية احتياجات المنظمة، ويتم هذا من خلال:

-متابعة المسار من خلال وسيلة المقابلة والتي تسمح بالحكم على مدى تحقق التطور المخطط له والمشاكل والصعوبات التي تواجهه .ويتم هذا بين العامل ورئيسه أو مع مستشاره في المسار .والهدف هو الكشف عن الانحرافات بهدف التصحيح وتخفيض حالات الغضب.

- الرقابة على الترقيات الفردية :وتتم من خلال المقارنة بين الأفراد من حيث كفاءاتهم وحظوظ الترقية التي توفرت لهم ومدى تحقيق العدالة في ذلك.

-على مستوى المنظمة : تقييم النتائج المحققة والتأكد من تلبيتها للاحتياجات التنظيمية مما يسمح بالحكم على نظام إدارة المسار المهني .وتتمثل النتائج المحققة في : زيادة الإنتاجية، الجودة، الإبداع، المعارف المكتسبة مستعملة بالفعل وتساهم في تحسين الأداء.

أنظمة الأجور و الرواتب:

تعريف الأجر: الأجر هو التعويض الذي يحصل عليه العامل مقابل ممارسة نشاط مهني مشروع تحت تصرف الغير، وقيامه بذلك النشاط لحساب الغير أو لمن يعمل لصالحه بأمره وتوجيهه.

أهداف نظام الأجور : من الضروري بناء نظام عادل للأجور يطبق على جميع العاملين حسب وظائفهم والذي من أهم أهدافه:

- الحفاظ على العمال الحاليين خاصة ذوي الكفاءات.
- الحصول على الأكفاء من خلال عملية الاستقطاب.
- تشجيع التصرفات المرغوب فيها وهذا من خلال توجيه السلوكيات الإيجابية نحو العمل.
- زيادة الفعالية التنظيمية بتشجيع العاملين على تحسين الأداء وتحمل مسؤولياتهم.

تصنيفات الأجور : للأجور عدة تقسيمات تبعا للمعيار المستخدم في تصنيفها منها:

- أجور نقدية و أجور عينية : فالأجور النقدية تمثل مبلغ من المال يقدم للأجير مقابل العمل المنجز.

أما الأجور العينية فهي كل المنتجات والخدمات التي يقدمها صاحب العمل إلى الأجراء مثل: السكن، النقل، السلع، الخدمات...

- أجور اسمية وأجور حقيقية : أما الأجور الاسمية فهي كمية النقود التي يحصل عليها الأجير مقابل العمل الذي يقدمه، في حين تمثل الأجور الحقيقية حجم السلع والخدمات التي يمكن الحصول عليها جراء إنفاق الأجر الاسمي.

- أجور تدفع على أساس الزمن وأجور على أساس القطعة : فالأولى تدفع اعتمادا على الوحدة الزمنية والتي قد تكون ساعة أو يوم أو شهر. في حين يدفع للأجير مقابل انجازه لجأ ز من العمل أو بلوغ العمل مرحلة معينة من الإنجاز مبلغا نقديا يعرف بالأجر على أساس القطعة.

الاتجاهات الحديثة في تصميم الأجور

الدفع على أساس الكفاءة

في ظل نظام الأجر على أساس الكفاءة يتحصل العامل على أجر يتوافق مع ما يتوافر لديه من معارف ومهارات وسمات التي تمكنه من الأداء الجيد وبنجاح. كما أن الدفع على أساس الكفاءة يصلح للمنظمات ذات التنظيم القائم على أساس فرق العمل، لأن الأفراد في هذه الحالة ليس لديهم وظائف محددة فهم يعملون

في مشاريع ويمارسون وظائفهم بالتناوب. ويدعم الدفع على أساس الكفاءة الإستراتيجية التنافسية القائمة على الإبداع والتحسين المستمر.

الدفع على أساس الوظيفة

في نظام الدفع على أساس الوظيفة يحصل العامل على أجر بغض النظر عما قدمه فعليا من مساهمات وتغيير وظيفته يؤدي تلقائيا إلى تغيير أجره، كما يتأثر أجره بالفترة التي يقضيها في الدرجة الوظيفية، كما تنخفض فرصه للترقية. في حين الدفع على أساس الكفاءة يجعل الأجر يرتبط بما يملكه العامل من كفاءات، وتغييره للوظيفة لا يؤدي حتما إلى تغيير أجره كما لا يتأثر أجره بالفترة التي يقضيها في الوظيفة. كما تزداد فرص الترقية له هنا في ظل هذا النظام .

بناء هيكل الأجور : تأتي مرحلة وضع وبناء هيكل الأجور بناء على نتائج تقييم الوظائف .

معايير بناء هيكل الأجور :

- 1- معدل الأجور والرواتب السائد بالسوق .
- 2- المقدرة المالية للمنشأة .
- 3- إنتاجية المنشأة وإمكانية قياسها .
- 4- مستوى المعيشة ومستوى الأسعار .
- 5- القدرة الشرائية للعاملين في المنشأة .

مبادئ بناء هيكل الأجور:

- 1- **مبدأ العدالة :** أن يكون الأجر أو الراتب عادلاً بمعنى ارتكازه على مستويات أو أسس ثابتة ، ويفترض أن تسري هذه المستويات أو الأسس على جميع العاملين في المنشأة دون تفرقة ، ويمثل هذا المبدأ الجانب النفسي لنظام الأجور والرواتب .
- 2- **مبدأ المساواة :** بمعنى أن تكون هناك مساواة في تحديد الرواتب أو الأجور للوظائف التي تتساوى أو تتشابه في المسؤوليات والواجبات ، وهذا يتطلب تحديد أسس موضوعية يتم على أساسها تحديد قيمة نسبية لكل وظيفة بالنسبة للوظائف الأخرى في المنشأة ، ويمثل على المبدأ الجانب الاجتماعي لنظام الأجور أو الرواتب .
- 3- **مبدأ الكفاية :** يعني أن يكون الراتب أو الأجر كافياً لمواجهة التزامات الموظف أو العامل الضرورية، وتحقيق هذا المبدأ يتطلب اختيار أسس معينة التي قد تحقق مبدأ الكفاية في نظام الرواتب أو الأجور ، ويمثل هذا المبدأ الجانب الاقتصادي لنظام الرواتب والأجور .

أنظمة الحوافز :

- الحوافز " فرص أو وسائل (مكافأة ، علاوة...الخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين لتثيير بها رغباتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم ، وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها والتي تحتاج إلى إشباع " .
- تعريف آخر " المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان أو تحفزه لأداء أفضل "
- الفرق بين الحافز والدافع :

الحافز شيء خارجي موجود في البيئة توفره المنشأة للعاملين فيها لإثارة حاجاتهم ودوافعهم ، في حين أن الدافع شيء داخلي نابع من داخل الفرد ، وهو تعبير عن حاجة ما يحثه على العمل والسلوك المرغوب فيه من قبل إدارة المنشأة للحصول على الحافز المتاح ، وبالتالي إشباع الحاجة .

أنواع الحوافز :

أولاً- الحوافز الإيجابية :

1- الحوافز النقدية ، ومنها :

أ- الأجر .

ب- الزيادات السنوية .

ت- المكافآت .

ث- المشاركة في الأرباح .

2- الحوافز المعنوية ، ومنها :

أ- فرص الترقية .

ب- تقدير جهود العاملين .

ت- إشراك العاملين في الإدارة .

ث- ضمان واستقرار العمل .

ج- توسيع العمل .

ح- إثراء العمل .

خ- تحسين ظروف ومناخ العمل .

3- حوافز الخدمات الاجتماعية ، ومنها :

- أ- إنشاء جمعية تعاونية استهلاكية .
- ب- مساعدة العاملين في إيجاد المسكن اللائم .
- ت- إنشاء صندوق للادخار .
- ث- تقديم خدمات طبية للعاملين .
- ج- تقديم خدمات ثقافية للعاملين .
- ح- إنشاء نادي للعاملين .
- خ- إنشاء نادي مقهى .
- د- إقامة الحفلات في المناسبات الرسمية .
- ذ- القيام بنقل العاملين إلى المؤسسة ومنها إلى أماكن سكنهم .

ثانياً- الحوافز السلبية

تسعى الحوافز السلبية إلى التأثير في سلوك العاملين من خلال مدخل العقاب والردع والتخويف ، أي من خلال العمل التأديبي الذي يتمثل في جزاءات مادية كالحسم من الأجر أو الحرمان من العلاوة ، أو الحرمان من الترقية ، أو إدراج اسم العامل المهمل أو المقصر في قائمة خاصة تنشر على العاملين بالمنشأة أو غير ذلك

أنواع للجزاءات أو العقوبات وهي :

- جزاءات معنوية ، تتمثل في التأنيب أو لفت النظر أو الإنذار الشفهي .
- جزاءات كتابية ، تتمثل في وضع الجزاءات كتابةً .
- جزاءات مالية ، تتمثل في اقتطاع جزء من أجر العامل أو راتبه .
- جزاءات أدبية ، تتمثل في الوقف عن العمل لمدة محددة أو النقل إلى قسم آخر .

أنظمة التعويضات

مفهوم التعويضات

- يعتبر موضوع التعويضات التي يتم دفعها للعاملين في المنشأة من المواضيع الهامة في القطاع الحكومي أو القطاع الخاص ، ويعود السبب لما للتعويض من أثر مباشر على المستوى المعيشي للعاملين باعتباره مصدر رزقهم الأساسي من جهة ، وعلى الدولة وأصحاب الأعمال من جهة ثانية وذلك لكون هذه التعويضات تشكل نسبة لا بأس بها من تكلفة العمل في معظم المنشآت وعلى اختلاف أنواعها .

أنظمة ومفاهيم يشتمل عليها مصطلح التعويضات :

- **نظام التعويض النقدي :** ويمثل مجموع المبالغ النقدية التي تدفعها المنشأة للفرد الذي يعمل لديها ، وذلك لقاء ما يقوم به من أعمال حسب مستويات الأداء المحددة ، وضمن قواعد السلوك المطلوبة ، بإذلاً في ذلك كل نشاطه وإمكاناته ، وهو نوع من أنواع الحوافز النقدية .

- **نظام التعويض غير النقدي :** ويمثل مجموع العوائد والامتيازات المادية غير النقدية التي تقدمها المنشأة للعاملين لديها ، والتي يحصلون عليها من خلال كونهم أعضاء فيها ويعملون لديها ، وذلك مثل الإسكان الذي تقدمه المنشأة للعاملين فيها ، وهي ضمن حوافز الخدمات الاجتماعية أو الحوافز الغير مباشرة .

- **نظام التعويض المباشر :** ويمثل هذا النظام المبالغ النقدية التي تدفعها المنشأة للعاملين لديها مقابل الأعمال التي يقومون بها ، وسمي بالمباشر لأن دفع هذه المبالغ يكون مرتبطاً بشكل مباشر بمستوى الأداء والجهد والنشاط المبذول في العمل ، ويشمل ما يلي :

أ- الأجر أو الراتب الأساسي .

ب- الزيادات أو العلاوات الدورية : ويتم في ضوء الأساسين ، زيادة كفاءة الموظف أو العامل في أداء أعباء وظيفته وذلك في ضوء نظام تقدير الكفاءة ، زيادة مدة خبرة الموظف في وظيفته .

ت- التعويضات الإضافية المباشرة : وهي مبالغ نقدية تدفع للعاملين إضافة لرواتبهم وأجورهم الأساسية ، وتشمل : الأجر الإضافي للعمل في غير أوقات العمل الرسمية .

نظام التعويض غير المباشر : ويقصد به كافة المزايا والعوائد المادية النقدية وغير النقدية التي تقدم للعاملين من قبل المنشأة التي يعملون فيها ، وذلك لكونهم أعضاء فيها ، وبالتالي فتقديمها لهم غير مرتبط بالأداء والنشاط مباشرة ، ولذلك أطلق عليها التعويضات غير المباشرة كما أطلق عليها البعض الحوافز غير المباشرة ، وتقدمها المنشأة للعاملين فيها ودون مقابل عادة أو مقابل أجر زهيد ، كما تأخذ شكل الإجازات الإدارية مدفوعة الأجر .

نظام التعويض الإجمالي : ويمثل كافة العوائد أو التعويضات التي تدفعها المنشأة للعاملين فيها سواء كانت هذه العوائد نقدية أو غير نقدية ، مباشرة وغير مباشرة ، وذلك لكونهم أعضاء يعملون لديها ، ولقاء المساهمات التي يقدمونها لها .

مفهوم التعويضات المباشرة :

فإن التعويضات المباشرة هي تلك التعويضات التي تجعل المنظمة مكان مناسب للعمل ، وتجعل الوظيفة مصدر اقتصادي لكل فرد عامل يتمكن من خلال ما يحصل عليه من أجور وامتيازات ، أو رواتب وامتيازات من تغطية تكاليف معيشته .

- كلمة تعويض تشير الى الوقت والجهد الذي يخصصه العامل للوظيفة والمنظمة الذي يمكن أن يخصصه لنشاطات حياتيه أخرى ، فمقابل هذا الجهد تقدم المنظمة للعامل ما يسمى بالتعويض .

- كلمة مباشر ترتبط بأداء العامل الذي يستحق عليه أجر مباشر ضمن مستوى معياري محدد ، كما يستحق هذا الأجر عندما يتجاوز المستويات المعيارية .

أول وأهم نشاط من أنشطة تصميم أنظمة التعويضات المباشرة تبدأ بتقييم الوظائف ضمن معيار أو معايير محددة ، ومن ثم تحدد قيمة كل وظيفة على أساس مدى مساهمتها في الأداء العام للمنظمة ، ومن ثم يحدد أجر الوظيفة أو راتبها .

تعريف التعويض المباشر " كل ما يحصل عليه الفرد العامل من أجر أساسي وامتيازات مالية أخرى منذ لحظة دخوله للمنظمة وحتى انتهاء علاقته بها حيث يتحول التعويض المباشر الى رواتب أو امتيازات تقاعدية " .

أهميتها : تهتم أغلب المنظمات بنظام التعويضات المباشرة ، وتصرف لذلك الجهد والوقت الكبير في سبيل تقييم أنظمة دفع فاعلة ، كما تستقدم المنظمات الخبراء والاستشاريين في سبيل الوصول إلى أنظمة دفع تحقق الأهداف التالية :

- جذب قوة عمل بمهارات وقدرات ومعارف تكسب المنظمة ميزة تنافسية .
- دفع العاملين الموجودين في المنظمة باتجاه تحسين أدائهم وزيادة مستوى إنتاجيتهم
- الاحتفاظ بالنوعية الجيدة من الموارد البشرية الموجودة في المنظمة .

الهدف الأساسي من التعويض المباشر جذب العامل إلى العمل وتحفيزه لتقديم الجهد المطلوب في سبيل تحسين أدائه وزيادة دافعيته للعمل و تحقيق الأداء المرغوب من قبل المنظمة .

مميزات التعويض المباشر :

- الكفاية : أن يكون كافياً لموازاة الجهد والوقت المبذول من قبل الفرد العامل .
- المساواة : أن يتم دفع التعويض بشكل متساوٍ على أساس الجهد المبذول المرتبط بالمهارات والقدرات والمعارف التي تتطلبها الوظيفة .
- الضمان : أن يكون التعويض مستمر ويساعد العامل للشعور بالضمان والأمان الوظيفي .
- التحفيز : أن يحفز التعويض العامل الفعال والإبداع الإنتاجي .

- القبول : أن يكون التحفيز مقبولاً من قبل العامل الذي يستلمه .
- الإمكان : أن يكون الدفع ضمن حدود قدرة المنظمة المالية .
- على المنظمة عند وضعها لنظام تعويض مباشر عليها أن تراعي المحددات التالية :
- المال والدافعية
- المؤثرات الخارجية : سوق العمل – الاقتصاد – الحكومة والنقابات
- العوامل التنظيمية
- بيئة المنافسة

مفهوم التعويضات الغير مباشرة

- تعرف التعويضات الغير مباشرة بالمبالغ التي تقدمها المنظمة بهدف تحقيق الآتي :
- 1- جذب موارد بشرية جديدة تمتاز بمهارات ومعارف عالية تساهم في بناء مزايا المنظمة التنافسية.
- 2- المحافظة على الموارد البشرية الكفؤة داخل المنظمة وتحقيق الاستقرار في للمنظمة و تعرف كذلك بالمنافع والمزايا التي تمنحها المنظمة للأفراد العاملين فيها أو من ترغب ارتباطهم بها ، والتي تستهدف تحريك روح الانتماء وتعززها لدى الداخلين الجدد
- مزايا ومنافع التعويضات غير المباشرة يمكن أن توجه لتحقيق الآتي :**
- جذب موارد بشرية جديدة .
- تقليل معدلات دوران العمل وتحقيق استقرار في قوة العمل .
- تحفيز العاملين عن طريق زيادة معنوياتهم وتحسين ولائهم لعملهم ولمنظماتهم
- تعزيز صورة المنظمة بين العاملين فيها وفي مجتمع الأعمال .
- عدم تحقق الأهداف يرتبط بالمشاكل التالية :
- سوء اختيار المزايا والمنافع وعدم كفاءة إدارة وتوجيه استخدامها .
- عدم التزام المنظمات بالمزايا والمنافع التي تعلن عنها في مرحلة الاستقطاب.
- شكلية بعض المنافع والمزايا وبالذات الصحية والاجتماعية .
- شعور الأفراد العاملين في المنظمة بأن هذه المزايا واجب على المنظمة وجزء من مسؤوليتها الاجتماعية تجاههم وتجاه المجتمع .

معايير توزيع التعويض :

- 1- الأداء
- 2- المجهود
- 3- الأقدمية
- 4- المهارات
- 5- صعوبة العمل
- 6- الوقت الانتساب

قياس وتقويم أداء العاملين

أولاً- الخلفية التاريخية لقياس وتقويم الأداء :

- حضارة وادي الرافدين : قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة العامة ، واستخدموا عملية الأداء بشكل خاص.
- حضارة وادي النيل : مارست العملية بشكل واسع واعتمدتها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية .
- حضارة الصين : استخدمت أنظمة شغل الوظائف على أساس اختيارات التسابق وهي إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع لأداء من سيشغل الوظيفة .
- الحضارة الرومانية : امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي بدرجة عالية من الكفاءة والمركزية التي استلزمت ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية ومنها التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة واختيار وتعيين على درجة عالية من الدقة .
- حركة الدارة العلمية : استخدمت عملية القياس والتقويم كأحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف .
- مدرسة العلاقات الإنسانية : اهتمت بشكل خاص بعملية تقويم الأداء خلال إيمانها بالمبادئ التي تدفع المنظمة للنظر إلى المورد البشري باعتباره إنسان أولاً وعامل ثانياً .
- قياس وتقويم الأداء تتمثل في:

- (1) قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعة (القياس) .
- (2) تحديد مستوى الأداء المتحقق فيما إذا كان أداء جيد أو ضعيف – إعطاء الأداء قيمة – (التقييم أو التقدير) .
- (3) تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف في الأداء المتحقق (التقييم)

ثانياً- مفهوم قياس وتقويم الأداء :

- " عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد ، والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين ، وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً "
- " نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ، ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع " .
- الوصف التفصيلي لهذه العملية " محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية ، أو مهارات فنية وفكرية أو سلوكية ، بهدف تحديد نقاط القوة

والضعف ، ومحاولة تعزيز الأولى ومواجهة الثانية ، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل " .

- اختصار مضمون العملية " نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فاعل " .

- أهمية القياس والتقويم :

على مستوى المنظمة :

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد الشكاوي تجاه المنظمة .
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم ، وبما يساعدهم على التقدم والتطور .
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات .
- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية دقيقة .

على مستوى المديرين :

مواجهة المدير للفرد العامل للحكم على أدائه لا تعتبر عملية سهلة ، بل تتميز بطابع التحدي الذي يدفع المديرين إلى تنمية قدراتهم وإمكاناتهم الفكرية .

على مستوى الفرد العامل :

زيادة شعور العاملين بالعدالة ، وأن جميع جهودهم المبذولة تأخذ بنظر الاعتبار من قبل المنظمة يجعلهم أكثر شعوراً بالمسؤولية ، ويدفعهم للعمل باجتهد وإخلاص ، لينتقوا فوزهم باحترام وتقدير رؤسائهم معنوياً ، ومكافئتهم مادياً .

أهداف عملية القياس والتقويم:

- جذب للموارد البشرية الجيدة إلى المنظمة .
- ارتفاع الدافعية للعاملين لتحقيق الأداء الأفضل عندما تنجز العملية بشكل دقيق وموضوعي .
- الاحتفاظ بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والقدرات التي تستهدف المنظمة الاحتفاظ بها .

ثالثاً- معايير تقويم الأداء :

- معايير الأداء " الأساس الذي ينسب إليه الفرد ، وبالتالي يقارن به للحكم عليه " .
- لا بد من أن تصاغ المعايير بمشاركة العاملين ، مما يساعد على رفع درجة أدائهم للعمل .

- توجد معايير لكل مستوى تنظيمي – معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف الإدارية .
- هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما :
 - (1) موضوعي : يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزم طبيعة العمل (كمية الإنتاج ، النوعية) .
 - (2) ذاتي أو سلوكي : يكشف عن صفات الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وعلاقته مع الرؤساء والمديرين .
- يشترط في المعيار أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه ، ويكون هكذا اذا تميز بالخصائص التالية :
- (1) صدق المقياس : العوامل الداخلة في المقياس تعبر عن الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان . وهناك حالتان يكون فيهما المقياس غير صادقاً :
 - أ- عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء (قصور المقياس) .
 - ب- احتواءه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد (تلوث المقياس) .
- (2) ثبات المقياس : أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداؤه ثابتاً .
- (3) التمييز : درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهما كانت بسيطة ، فيميز أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد .
- (4) سهولة استخدام المقياس : وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل .

رابعاً- مراحل تقويم الأداء :

- وضع توقعات الأداء : بالتعاون بين المنظمة والعاملين .
- مراقبة التقدم في الأداء : الكيفية التي يعمل بها العامل وقياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً .
- تقييم الأداء : تقييم الأداء والتعرف على مستوياته والتي يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات .
- التغذية العكسية : تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي .
- اتخاذ القرارات الإدارية : الترقية – التعيين – النقل – الفصل ... الخ .
- وضع خطط تطوير الأداء .

خامساً- أساليب تقويم الأداء :

(1) الأساليب التقليدية :

- المقالات – غالباً ما تكون غير دقيقة .
 - المراجعة الميدانية – في حالة تكرار الحدث .
 - التقدير النسبي – التقدير العالي أو المنخفض .
 - القرينة الحرجة – آثار العمل الذي يقوم به الفرد قبيل فترة التقييم .
 - معايير العمل – كسرعة العمل وعدد الوحدات المنتجة .
 - مراكز التقييم .
 - المقارنة الزوجية .
- طريقة التقدير النسبي من أقدم الأساليب والأكثر اتساعاً (خط مستقيم يبدأ بممتاز وينتهي بالضعيف) .

(2) الأساليب الحديثة :

- 1- **الإدارة بالأهداف** : تقوم على فرض أساس هو ميل العاملين الى معرفة وإدراك الأمور التي ينبغي منهم القيام بها ، والرغبة في مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم ، وهناك بعض المشاكل التي تعاني منها هذه الطريقة :
 - أ- أنها تعبر عن قياس العامل في عمله الحالي ، وتعجز عن قياس مدى إمكانياته في أعمال أخرى .
 - ب- عدم صلاحيتها لجميع الأعمال ، بالتالي فإنها تتطلب قدراً كبيراً من التفكير وإبداء الرأي .
 - 2- **قوائم السلوك المتدرجة** : تقوم على أساس تقدير القائم بالقياس لدرجة امتلاك العامل لصفة معينة ، كما يلي : أداء ضعيف متوسط جيد ممتاز .

ومن المشاكل التي تواجه هذا الأسلوب ضعف قدرة العاملين على تقييم الصفات التي تعتبر مفضلة لدى الفرد العامل وموضوعية في عملية التقييم .
 - 3- **الملاحظة السلوكية** : تقوم بتقييم الأداء والتعرف على تصرفات العاملين وسلوكهم أثناء العمل ، وهل هي تتكرر لديهم ؟ ، وهل هي في نفس الوقت ؟ وبالتالي التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور هذه السلوكيات .
- يعتمد اختيار أسلوب التقييم هذا على مجموعة من الاعتبارات منها :

- 1- الهدف من استخدام الطريقة (إذا كان الهدف من التقويم هو الوصول إلى مستويات الأداء فقط فإن الطريقة الذاتية تعتبر المفضلة ، وأما إذا كان الهدف تحديد مستويات الأداء ومن ثم إجراء عملية التقويم فيفضل الاعتماد على الطريقة الموضوعية).
- 2- المعايير التي تستخدم في القياس والتقييم والتقويم (إذا كانت المعايير مركبة – الكمية – الجودة – الوقت ، فيفضل استخدام الطرائق الموضوعية ، أما إذا كانت المعايير ترتيبية من الأحسن إلى الأسوأ فيقترح استخدام الطرق الذاتية) .
- 3- مدى سهولة استخدام الطريقة من قبل المنظمة .

سادساً- المجالات التي تستخدم فيها نتائج التقويم :

- تحديد صلاحية الموظف الجديد .
- الاسترشاد بها عند النقل والترقية .
- تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية .
- الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية .
- فاعلية الرقابة والأشراف وتحسين مستوى المشرفين .
- النهوض بمستوى أداء الوظيفة .
- تقويم العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين .
- الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين .

سابعاً- مشاكل قياس وتقويم أداء العامل :

المشاكل الذاتية :

- خصائص المقوم (تتعلق بخصائص الفرد القائم بأعمال التقويم وبشكل مباشر أو غير مباشر) .
- التساهل والرفق .
- تأثير الهالة .
- النزعة المركزية (الميل نحو الوسط) .
- الأولوية والحدثة .
- التحيز الشخصي .

المشاكل الموضوعية :

- عدم وضوح في تحديد أهداف التقويم .
- سوء اختيار معايير التقويم .
- سوء اختيار إجراءات التقويم (عدم قدرة المنظمة في التمييز بين محتويات العملية المتمثلة بالقياس والتقييم والتقويم) .
- الخطأ في اختيار وقت التقويم .

- عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين ، أو اعتماد معايير غير دقيقة في اجراء مقارنات الأداء أو الخطأ في تحديد اتجاهاته .

شروط عملية القياس والتقويم للأداء:

- وضوح أهداف عملية تقويم الأداء .
- التوقيت الصحيح للعملية .
- صدق وثبات معايير التقويم .
- دقة المعلومات المعتمدة على الأهداف .
- تناسب طريقة التقويم مع الأهداف .
- مؤهلات القائم بعملية التقويم .
- كفاءة الموارد البشرية المخصصة للعملية .