Done by: Reema ALhasan

TO: PMA  www.monshati.ps

تخطيط وإدارة الموارد البشرية

فهرس

[**مقدمة/ تخطيط وإدارة الموارد البشرية** 2](#_Toc90464686)

[**الجزء الأول: عملية الاستقطاب والتوظيف** 3](#_Toc90464687)

[**الخطوة (الأولى) تحديد الاحتياج** 3](#_Toc90464688)

[**الخطوة (الثانية) كتابة الوصف الوظيفي** 4](#_Toc90464689)

[**الخطوة (الثالثة) تجهيز الإعلان للشاغر الوظيفي** 5](#_Toc90464690)

[**الخطوة (الرابعة) عملية الفرز للمتقدمين** 6](#_Toc90464691)

[**الخطوة (الخامسة) أنماط المقابلات** 7](#_Toc90464692)

[**الخطوة (السادسة) الاختيار النهائي وعرض الشاغر** 10](#_Toc90464693)

[**الجزء الثاني: آليات تأهيل وتطوير الموظفين** 11](#_Toc90464694)

[**الخطوة (الأولى) التعريف والترحيب بالموظف الجديد** 11](#_Toc90464695)

[**الخطوة (الثانية) تجهيز الموظف الجديد للتعرف على مكان العمل وطبيعة العمل** 13](#_Toc90464696)

[**الخطوة (الثالثة) هدايا مقترحة للموظف الجديد** 14](#_Toc90464697)

[**الخطوة (الرابعة) تحديد موازنة عملية التأهيل** 15](#_Toc90464698)

[**الخطوة (الخامسة) ما بعد تأهيل الموظف** 16](#_Toc90464699)

[**أما في الجزء الثاني من القسم الثاني سوف نستعرض آليات التدريب** 17](#_Toc90464700)

[**الخطوة (الأولى): تحديد الاحتياجات التدريبية** 17](#_Toc90464701)

[**الخطوة (الثانية) إعداد خطة التدريب وموازنة التدريب** 17](#_Toc90464702)

[**الخطوة (الثالثة) تقييم عملية التدريب** 18](#_Toc90464703)

[**الجزء الثالث: عملية تقييم الأداء وآليات التحفيز والمكافآت لدمج الموظفين** 19](#_Toc90464704)

[**الخطوة (الأولى) الأهداف السنوية** 19](#_Toc90464705)

[**الخطوة (الثالثة) كيفية إدارة جلسة التغذية الراجعة مع الموظفين** 21](#_Toc90464706)

[**توضيح لآلية إدارة اجتماع التغذية الراجعة لمراجعة أداء الموظفين** 21](#_Toc90464707)

[**الخطوة (الرابعة) التقدير للموظفين** 22](#_Toc90464708)

[**الخطوة (الخامسة): الحوافز غير المالية، والشبه مالية** 24](#_Toc90464709)

# **مقدمة/ تخطيط وإدارة الموارد البشرية**

عملية تخطيط وإدارة القوى البشرية في أي شركة هي من أهم مهارات الادارة التي يجب ان تتوفر لدى مدير الشركة، وذلك لقيادة الشركة بطريقة منظمة وممنهجة لتحقيق الأهداف المرجوة من خلال هذه الطواقم العاملة في الشركة، لذا علينا هنا أن ندرك أهم العناصر الأساسية في إدارة الموارد البشرية، وهي:

* عملية استقطاب وتوظيف الكفاءات في الشركات
* عملية تدريب وتطوير الموظفين
* عملية تقييم الأداء المبنية على الأهداف الذكية وآليات التحفيز والمكافآت لدمج الموظفين بشكل أكبر

وبالتالي هذه المادة سوف تزوّد مدير الشركة بالإجراءات المثلى لتطبيق هذه العناصر في شركته بشكل مهني بناءا على أفضل الممارسات العالمية في قيادة الشركات.

## **الجزء الأول: عملية الاستقطاب والتوظيف**

عملية الاستقطاب والتوظيف هي من أهم العمليات التي يجب أن يتمكن منها مدير الشركة، والقائمين على إدارة الكفاءات في الشركة، علما بأن تسلسل خطوات عملية الاستقطاب والتوظيف كالتالي:

1. تحديد الاحتياج
2. كتابة الوصف الوظيفي
3. تجهيز الإعلان للشاغر الوظيفي
4. عملية الفرز للمتقدمين
5. أنماط المقابلات
6. الاختيار النهائي وعرض الشاغر والاعتذار لباقي المرشحين الغير مناسبين
7. وضع موازنة التوظيف

### **الخطوة (الأولى) تحديد الاحتياج**

تحديد الاحتياج من التوظيف، سواء كان للتعيين بدل عن موظف سابق في الشركة، أو استحداث جديد على الهيكل التنظيمي. فإذا كان المطلوب هو تعيين بديل عن موظف سابق، فالمفترض أن الشروط الخاصة بالمرشح المطلوب واضحة لدى صاحب العمل، ويمكنه بسهولة البحث عن بديل وفق هذه الشروط.

 أما إذا كان التعيين هو عبارة عن تعيين لشاغر وظيفي جديد مستحدث، فهنا تختلف المعادلة، ويصبح من المهم تجهيز وصف وظيفي مختصر للشاغر المطلوب. حتى يكوم مرجع مستقبلا في جزئية التعيين وفي جزئية تقييم الأداء.

هنا يمكننا اعداد خطة القوى البشرية للعام الجديد، قبل بداية كل عام، حتى يكون لدينا احتساب واضع للرواتب والمزايا وكافة مصاريف الموظفين.

من الأمثلة المبسطة لتوضيح عملية التخطيط للتوظيف:

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الشاغر المطلوب في العام الجديد | الدائرة | في أي شهر مطلوب تعيينه | الراتب المتوقع رصده لهذا الشاغر | عدد الأشهر حتى نهاية العام \* الراتب المرصود | تكلفة المزايا الاضافية والتأمينات | مجموع التكلفة السنوية  |
| شاغر 1 |  |  |  |  |  |  |
| شاغر 1 |  |  |  |  |  |  |
| المجموع |  |  |  |  |  | $$$ |

### **الخطوة (الثانية) كتابة الوصف الوظيفي**

أبرز الأمور التي يجب تحديدها لكتابة وصف وظيفي لوظيفة جديدة مستحدثة كالتالي:

* المسمى المطلوب
* التبعية الإدارية
* التبعية الوظيفية
* الدائرة التي يتبع لها الشاغر
* تاريخ اعتماد الشاغر
* المهام والمسؤوليات المطلوبة من الموظف
* المهارات السلوكية المطلوبة من الموظف
* الخلفية التعليمية
* الشهادات المهنية المطلوبة
* طبيعة العمل "مكتبي، ميداني، مختلط، عن بعد، ..."
* مهارات خاصة مطلوبة لدى المرشح للشاغر كي يتمكن من انجاز العمل بالشكل المطلوب

وبعد تحديد كل هذه المعايير يتم تقدير الراتب المرصود لهذه الوظيفة، بناءا على سلم الرواتب لدى الشركة ومستوى رواتب السوق، وما يدفعه المنافسين لشاغري نفس المنصب.

وبعد ذلك يتم الانتقال لمرحلة الاعلان عن الشاغر المتح حسب الأصول.

### **الخطوة (الثالثة) تجهيز الإعلان للشاغر الوظيفي**

بعد أن أصبحت معالم الشاغر المطلوب واضحة من خلال الوصف الوظيفي، يمكننا الآن البدء بتجهيز إعلان وظيفي عن هذا الشاغر لاستقطاب الكفاءات المناسبة للترشح والتقدم.

 يمكن القيام بنشر الوصف الوظيفي في الإعلان عن الشواغر المتاحة لديكم، كما من الممكن اختيار مقتطفات منه. الأمر يعود للمشغل، ولكن الأفضل إختيار الشروط الأساسية للتعيين والاختيار، حتى يتم الاعلان عنها، وعدم نشر الوصف الوظيفي كاملاً في إعلان التوظيف.

وبالتالي تأكدوا من إضافة التالي لنص الاعلان عن شاغر:

* مقدمة شيقة تجذب اهتمام القارئ
* مقدمة عن الشركة
* المسمى الوظيفي المطلوبة
* أهم الشروط المطلوبة لهذه الوظيفة سواء شروط أكاديمية أو خبرة عملية
* آلية التقديم
* آخر موعد للتقديم

وبعد تجميع كل هذه البيانات يمكننا نشر الاعلان بالطرق الأنسب لمجال عمل الشركة ونطاق عملها فيتم اختيار آلية نشر الإعلان عن الشاغر بناءا على طبيعة الشركة، وطبيعة المنصب المطلوب الإعلان عنه؛ حيث أن الشواغر للخريجين الجدد ممكن أن يتم الإعلان عنها من خلال منصات الخريجين في الجامعات المحلية وبشكل مجاني، أما إذا كان الشاغر المطلوب لوظيفة مسؤول أو مدير لدائرة، فيتم الإعلان عنه من خلال التالي:

* صفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بالشركة
* الموقع الالكتروني
* موقع جوبس [www.jobs.ps](http://www.jobs.ps)
* أيضا يمكنك الاستعانة بمنصة التشغيل الفلسطينية [www.pfesp.ps](http://www.pfesp.ps) للإعلان بشكل مجاني
* المشاركة في اليوم التوظيفي للجامعات
* النشر من خلال مجموعات الباحثين عن عمل عبر فيسبوك
* النشر من خلال منصة لينكد إن للشواغر والمناصب العليا في فلسطين [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com)

بخصوص الصحف اليومية والمجلات، فهي لم تعد المكان الأمثل للإعلان عن الشواغر في فلسطين، وقد قل الإقبال كثيراً على هذه الصحف والمجلات الورقية من بعد جائحة كورونا، لذا يفضل التركيز على المواقع الالكترونية ومنصات التواصل الاجتماعي.

### **الخطوة (الرابعة) عملية الفرز للمتقدمين**

عملية الفرز، وتحديد المرشحين المتقدمين الأنسب للشاغر المتاح هي عملية بحاجة لوقت وجهد من مدير الشركة، لأنه يجب الاطلاع على ملفات المرشحين المتقدمين جميعها، ومحاولة الفرز بإستثناء الملفات الأضعف، أو غير المتطابقة مع الشروط المطلوبة للشاغر.

بما أن التقديم أصبح بالغالب من خلال المواقع الالكترونية أو البريد الالكتروني، فالمواقع الالكترونية توفر على صاحب العمل الوقت في تمكينه من عملية الفرز والبحث في السير الذاتية بناءً على حقول محددة بهذا الخصوص.

أما البحث في البريد الالكتروني فهو أصعب من ناحية التصنيف، ولكن هذه بعض النصائح التي ممكن أن تساعد صاحب العمل في استثناء السير الذاتية الغير مهنية:

* البريد الالكتروني الذي لا يحمل عنوان الشاغر المتقدم عليه المرشح يعتبر بريد الكتروني عشوائي وغير مهني
* السير الذاتية التي تحتوي على العديد من الاخطاء اللغوية تعكس عدم مهنية لدى المتقدم
* السير الذاتية التي لا تحتوي على معلومات اتصال واضحة أو صحيحة يتم استثنائها
* السير الذاتية التي لا تكون منظمة بشكل مهني، بدون تسلسل سليم للسيرة الذاتية، لأنها تدل على أن المرشح غير مكترث بتقديم صورة مهنية عن ذاته، وبالتالي لن يكون عنله مهني في الشركة مستقبلا.
* السير الذاتية لمرشحين من اختصاصات غير مطلوبة يتم استثنائها
* السير الذاتية لمرشحين من مدن أخرى غير المدينة التي يتوفر بها الشاغر يتم استثنائها اذا ما كان المشغل يوفر بدل سكن أو مواصلات للموظفين من مدن أخرى
* السير الذاتية لمرشحين لديهم خبرة عملية لدى شركات لا تعتبر مناسبة أو مهنية ممكن أن يتم استثنائها
* السير الذاتية لمرشحين من جامعات غير معترف بها أو جامعات ضعيفة ممكن استثنائها

كل ما تم ذكره يقلل عدد المرشحين المتقدمين للشاغر، ويصبح هناك قائمة أصغر للبحث بها من خلال المشغل، بحيث يتوفر لدى المرشحين المتبقين المهارات والشهادات المطلوبة للشاغر حسب السير الذاتية المتوفرة.

### **الخطوة (الخامسة) أنماط المقابلات**

#### مقابلة الهاتف

بعد فرز السير الذاتية، وتقليص القائمة المتاحة، لعشرة مرشحين على الأكثر، يتم اجراء مقابلة الهاتف حتى يتم التأكد من المعلومات المتوفرة في السيرة الذاتية للمرشح الباحث عن العمل، أو للسؤال عن تفاصيل غير مذكورة في السيرة الذاتية وتهم المشغل ويعتبرها أساسية.

من المهم التركيز على كيفية رد المرشح على الهاتف، وقدرته على التواصل والتحدث عبر الهاتف، ومدى لباقته، لأن هذا التصور الذي سوف تأخذه عنه في أول مكالمة، سوف يصل لزبائن الشركة عن تواصل هذا المرشح معهم في حال تعيينه.

من خلال مقابلة الهاتف، سوف تكون قادرا على تحديد القائمة التي تستحق المقابلة، أو التي يجب استثنائها من قائمة المقابلات الشخصية لتوفير الوقت للمرشحين الأنسب.

عند القيام بمقابلة الهاتف يجب أن تتأكد من التالي:

* الاسم الرباعي
* رقم الهوية
* أرقام الهواتف للتواصل
* مكان السكن الفعلي
* البريد الالكتروني الصحيح للتواصل في حال تم تحديد مقابلات عن بعد
* العلامات النهائية في الجامعة والثانوية العامة
* المهام الوظيفية التي كانت موكلة للمرشح في مناصبه السابقة ان وجدت
* أسماء معرفين
* معدل الراتب المتوقع
* السبب الرئيسي للتقدم لهذا الشاغر

#### المقابلة الفعلية

بعد اختيار المرشحين الأنسب من خلال مقابلة الهاتف، ويتم التواصل معهم لتحديد موعد مقابلة، سواء كانت هذه المقابلة وجها لوجه، أو عبر منصة الكترونية خاصة بالتواصل المرئي، علما بأن الحد الأقصى للمقابلات في اليوم الواحد يتراوح بين 5-6 مرشحين، حتى يتمكن كل مرشح من أخذ حقه بالوقت المخصص لذلك، وتتمكن اللجنة من أن تكون موضوعية في المقابلة وبكامل طاقتها للاستماع والتقييم للمرشحين.

قبل المقابلات يجب إجراء التالي:

* تحديد موعد مناسب للجنة المقابلات وللمرشحين
* تبليغ المرشحين قبل بيومين من المقابلة كحد أدنى
* طباعة الوصف الوظيفي
* طباعة أسئلة تقنية مقترحة حسب الاختصاص
* طباعة أسئلة سلوكية مقترحة حسب الاختصاص
* طباعة نموذج تقييم لكل عضو في لجنة المقابلات لكل مرشح
* طباعة السير الذاتية للجنة المقابلات

#### مثال على نموذج تقييم المقابلة الشخصية

* يتم طباعة هذا النموذج لكل مسؤول سوف يكون ضمن لجنة المقابلات

|  |  |
| --- | --- |
| اسم المرشح: | الشاغر الوظيفي: |
| اسم المقرر: | **منصبه الوظيفي:**  |
| تقييم المرشح تقنيا: |  |
| تقييم المرشح سلوكيا: |  |
| الرأي العام والنتيجة |  |
| التاريخ: | **التوقيع:** |

### **الخطوة (السادسة) الاختيار النهائي وعرض الشاغر**

هناك 3 نتائج يمكن الحصول عليها بعد عملية المقابلة الشخصية:

* مرشح/ة أو أكثر مناسبين للشاغر وللتعيين
* مرشح/ة أو مرشحين مناسبين ولكن لشواغر أخرى مستقبلا
* مرشح/ة أو مرشحين غير مناسبين للعمل في الشركة

بالنسبة للمرشحين المناسبين يتم التواصل معهم لعرض الشاغر عليهم والاتفاق على الراتب المقترح، وإذا تم التوافق على الراتب والمزايا والمنصب، يتم تحديد تاريخ توقيع العقد، وإذا لم يقبل المشرح الأول بالعرض، يتم طرحه العرض المقترح على المرشح الثاني والثالث بالتتابع لحين التوافق مع مرشح مناسب من قائمة المقبولين.

أما إذا كان المرشحين مناسبين لشواغر أخرى مستقبلا فيتم إرسال رسالة لهم عبر البريد الالكتروني، يتم ذكر تفاصيل الشاغر الذي قابل له، وتاريخ المقابلة، وابلاغه بأنه سوف يتم الاحتفاظ بملفه لشواغر مستقبلية،.

أما المرشحين الغير مناسبين للشاغر، يتم ارسال رسالة اعتذار لهم عبر البريد الالكتروني، ويفضل ذكر سبب الاعتذار، هل هو لعدم مناسبة الخبرة، أم لوجود مرشحين أقوى، أم لأن خبرته أعلى من المطلوب، ...الخ.

بهذه الطريقة يحافظ صاحب العمل على سمعة مهنية بين المرشحين، ويضمن الشفافية في عملية الاستقطاب، ويخفف من كمية الاتصالات التي ممكن أن ترد له للاستفسار عن نتائج المقابلات.

## **الجزء الثاني: آليات تأهيل وتطوير الموظفين**

إن جزئية تطوير وتدريب الموظف، تأتي بعد تأهيله للبدء بالعطاء في مكان العمل وإشعاره بأنه مرحب به ضمن هذا الطاقم، وبالتالي دعونا نبدأ بجزئية الترحيب والتأهيل بالموظف، وننتقل فيما بعد بجزئية التدريب والتطوير.

الترحيب والتأهيل للموظفين الجدد

1. التعريف والترحيب بالموظف الجديد
2. تجهيز الموظف الجديد للتعرف على مكان العمل وطبيعة العمل
3. هدايا مقترحة للترحيب بالموظف الجديد
4. تحديد موازنة عملية التأهيل
5. ما بعد تأهيل الموظف
6. وضع الاهداف الوظيفية

### **الخطوة (الأولى) التعريف والترحيب بالموظف الجديد**

الموظفين الحاليين في الشركة يجب أن يعلموا بأنه سوف ينضم لهم زميل جديد، حتى تتم عملية الترحيب به بالشكل السليم والمطلوب. لذا أولاً يتم إرسال رسالة تعريفية عن الموظف الجديد عبر البريد الالكتروني لموظفي الشركة، ويكون في هذا الاعلان اسم وصورة الموظف الجديد، بالاضافة إلى شهاداته الاكاديمية وملخص عن خبرته العملية السابقة.

حيث أن جاهزية هذه الأمور تؤثر إيجابا على عملية دمج الموظف الجديد في مكان العمل، وإنخراطه المباشر بالعمل بكل أريحية وجهوزية.

 وهذه قائمة أهم البنود التي يجب أخذها بعين الاعتبار قبل حضور الموظف الجديد لمكان العمل من خلال صاحب العمل:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| البنود | الإجابة | الملاحظات |
| الأنظمة الآلية |
| هل تم إنشاء بريد إلكتروني للموظف الجديد؟ |  |  |
| هل تم تجهيز جهاز كمبيوتر للموظف الجديد "إن تطلب عمله ذلك"؟ |  |  |
| هل تم فتح صلاحيات له على أنظمة الشركة الالكترونية اللازمة للعمل؟ |  |  |
| هل تم تجهيز بطاقة للموظف الجديد "لفتح الأبواب ..."؟ |  |  |
| هل تم إنشاء حساب على نظام الموارد البشرية للموظف؟ |  |  |
| أدوات عمل |
| هل تم تجهيز الآلات التي تلزم للعمل؟ |  |  |
| هل تم تجهيز دليل المستخدم للآلات الخاصة بالعمل؟ |  |  |
| هل تم تجهيز قرطاسية المكتب؟ |  |  |
| "أي أدوات أخرى لازمة" |  |  |
| أنظمة وتعليمات مكان العمل |
| تزويد الموظف الجديد بنسخة عن النظام الداخلي والتعليمات الداخلية |  |  |
| تزويد الموظف الجديد بميثاق السلوك المهني وأي أوراق أخرى تلزمه |  |  |

### **الخطوة (الثانية) تجهيز الموظف الجديد للتعرف على مكان العمل وطبيعة العمل**

بعد تجهيز المكان لاستقبال الموظف الجديد، أصبح الآن مهما تجهيز الموظف للعمل في هذا المكان، وهناك عدة طرق يمكن من خلالها تجهيز الموظف الجديد لمكان العمل، في البداية يجب تسليم الموظف الجديد التالي:

* الوصف الوظيفي الخاص به
* الهيكل التنظيمي للدائرة
* التبعية الإدارية والوظيفية للموظف
* إجراءات العمل في حال توفرت
* جدول التدريب الخاص به
* تحديد من المسؤول عن الموظف في فترة التدريب لتمكينه

### **الخطوة (الثالثة) هدايا مقترحة للموظف الجديد**

من المهم تقديم هدية بسيطة رمزية للموظف الجديد، على أن يستخدمها في مرحلة تدريبه، ومن هذه المقترحات يمكنم الاسترشاد بالكشف التالي:

* ملاحظة: كل الهدايا يجب أن تحمل شعار الشركة

|  |  |
| --- | --- |
| الهدية  | ملاحظات |
| قلم  | مطلوب لتسجيل الملاحظات في الفترة الأولى |
| دفتر ملاحظات | مهم للموظف الجديد كي يجمع المعلومات المطلوبة منه بشكل منظم |
| USB | ممكن تخزين النظام الداخلي وميثاق السلوك المهني على USB للحفاظ على البيئة وأيضا يمكن للموظف الاستفادة منها لاحقا |
| طاقية (قبعة) | تحمل الشعار |
| ميثاق السلوك المهني | للاطلاع عليه بشكل تفصيلي بوقت الفراغ |
| كتيب الجدارات السلوكية للشركة | للاطلاع عليه بشكل تفصيلي بوقت الفراغ |
| كأس لحفظ الحرارة | لأن أي موظف بحاجة لشرب القهوة أو الشاي في مكان العمل |
| مطرة ماء | لتعزيز النظام الصحي للشرب والأكل في الشركة |
| حقيبة لاب توب | إذا تطلب العمل حمل لاب توب |
| حقيبة ظهر  | إذا تطلب العمل حمل أي معدات |
| كأس زجاجي | لشرب المشروبات الساخنة في المكتب |
| ورق ملاحظات لاصق | لحفظ الملاحظات الضرورية |
| اللباس الرسمي للموظف  | إن تطلب العمل لباس خاص |
| بدل مالي لـ اللباس الرسمي  | في ملف خاص مع رسالة ترحيب وتوضيح طبيعة اللباس الخاص بمكان العمل |
| سماعات ومايكروفون | إذا تطلب العمل ذلك |
| بطاقة الموظف الجديد | إذا توفر ذلك في مكان العمل |
| بطاقة لفتح الأبواب | إذا تطلب مكان العمل ذلك |
| بطاقة تعريف إن تطلب الأمر business card | إذا تطلب الأمر – حسب طبيعة العمل |
| بعض منتجات الشركة  | لتجربتها والترويج لها من تجربة فعلية |
| مقترحات اخرى: | كمامات ومعقم  |

### **الخطوة (الرابعة)** **تحديد موازنة عملية التأهيل**

بعد أن تم تحديد البرنامج التأهيلي للموظف الجديد، وآليات الترحيب المطلوب استخدامها، من المهم إدراج التكلفة لهذه العملية ضمن موازنة التوظيف، على أن يتم التفصيل كالتالي:

|  |  |
| --- | --- |
| موازنة التوظيف | التكلفة السنوية |
| هدايا ترحيبية حسب عدد الموظفين المتوقع توظيفهم بالعام  |  |
| عقد تدريب تأهيلي للموظفين الجدد  |  |
| غداء عمل مع المجموعة المصغرة للموظف الجديد |  |
| المجموع الكلي |  |

### **الخطوة (الخامسة) ما بعد تأهيل الموظف**

بعد عملية تأهيل الموظف، تتم عملية وضع الأهداف الذكية للفترة المقبلة، مع تقييم الموظف لفترة التجربة، وهذه الأهداف يجب أن تكون وفق المقاييس المهنية بحيث تكون:

* محددة
* قابلة للقياس
* قابلة للتحقيق
* واقعية
* محددة بوقت

ومنها يتم اشتقاق مؤشرات الأداء المطلوبة لقياس نجاح المرشح في تحقيق كل هدف.

## **أما في الجزء الثاني من القسم الثاني سوف نستعرض آليات التدريب**

وخطوات تدريب الموظفين وتطوير مهاراتهم تتم بالتسلسل التالي:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية
2. إعداد خطة التدريب وموازنة التدريب
3. تقييم عملية التدريب

### **الخطوة (الأولى): تحديد الاحتياجات التدريبية**

صاحب العمل بحاجة لأساس للبناء عليه عند إعداد خطة التدريب، وهذا الأساس هو معرفة الاحتياج التدريبي الموجود بالشركة، وبناءً عليه يتم تحديد الاحتياج من خلال توزيع استبانة الاحتياجات التدريبية، بحيث يقوم الموظف ومسؤوله بإضافة التدريبات المطلوبة للعام الجديد، أو من خلال تحديد صاحب العمل للتدريبات المطلوبة للمرحلة القادمة حسب الخطة الاستراتجية للشركة والاهداف المرجو تحقيقها خلال العام المقبل.

بعد هذه العملية يتم تجميع كل المعطيات لكل دائرة ولكل منصب، وإدراجها في كشف واحد، ويتم التواصل مع الجهات المزودة لهذه التدريبات للحصول على أفضل أسعار، مع ضورة تحديد أعداد المتدربين للحصول على امتياز الخصومات للمجموعات من الجهات التدريبية.

### **الخطوة (الثانية) إعداد خطة التدريب وموازنة التدريب**

بعد تجميع البيانات المطلوبة عن الاحتياجات التدريبية، يتم إدراجها بهذا الكشف، وبشكل تسلسلي حسب الدوائر وحسب الأهمية:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | اسم الموظف | الدائرة | اسم الدورة المطلوبة | تكلفة التدريب | أفضل موعد للحصول على التدريب |
| 1 |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | **التكلفة الاجمالية** |  |

### **الخطوة (الثالثة) تقييم عملية التدريب**

عملية التدرب يقوم بتقييمها 3 أطراف، أولا مركز التدريب نفسه؛ حيث يجب أن يقدم المركز لصاحب العمل تقرير عن التالي:

* تفاعل المتدربين خلال التدريب
* نسبة التغيب عن التدريب
* شهادات التدريب
* أي فجوات إضافية في المعرفة أو المهارات لدى الموظفين ممكن تداركها من خلال تدريبات أخرى

وبعد ذلك يتم ارسال نموذج تقييم الدورة للموظف الذي أخذ هذه الدورة، وبعد 6 شهور يتم ارسال استبانة تقييم التدريب للمدير المباشر للموظف الذي اخذ الدورة؛ حيث من المفترض أن تكون نتائج الدروة أصبحت ظاهرةً على أدائه.

## **الجزء الثالث: عملية تقييم الأداء وآليات التحفيز والمكافآت لدمج الموظفين**

هنا من الجدير بالذكر أن أي تحفيز للموظفين دون أن يكون مبني على أهداف واضحة وذكية يصبح جهد ضائع بلا جدوى، وبالتالي يجب أن نتأكد من توفر أهداف وظيفية ذكية لكل موظف مهما كانت وظيفته في الشركة، وتتم الموافقة على هذه الاهداف بشكل سنوي من قبل الموظف ومسؤوله المباشر بما يتماشى مع استراتيجية وأهداف الشركة.

وفي هذا الجزء سوف نستعرض التالي:

1. الأهداف السنوية
2. الممارسات الفضلى في طرق تقييم الأداء
3. كيفية إدارة جلسة التغذية الراجعة مع الموظفين
4. التقدير للموظفين
5. الترقيات والحوافز غير المالية، والشبه مالية

### **الخطوة (الأولى) الأهداف السنوية**

في البداية يجب أن يكون هناك أهداف محددة كل موظف في الشركة، وتكون هذه الأهداف منبثقة عن أهداف الشركة الاستراتيجية، للوصول إلى النتائج المرجوة من خلال تكاملية العمل.

بالتالي يتم التعميم بشكل دوري الاهداف الاستراتيجية على جميع المدراء، وهم بدورهم يقودون مهمة تحديد الأهداف على مستوى الدوائر والأفراد، لتحقيق التوجه الاستراتيجي، ويجب متابعة هذه العملية مع المدراء بشكل نصف سنوي على الأقل، حيث يتم تذكيرهم بضورة الاتفاق على الاهداف مع الموظفين، ومراجعة تحقيقهم لها دوما، ويكون هذا الاتفاق مكتوب لضمان حقوق جميع الأطراف.

وقد تم التنويه سابقا لآلية صياغة الأهداف المهنية للموظفين.

**الخطوة (الثانية) الممارسات الفضلى في تقييم الأداء**

عند وجود أهداف واضحة، يكون هناك أساسا واضح لعملية تقييم الأداء، بحيث يوجد أكثر من ممارسة في هذا الاخصاص، مثل:

* بعض المراجع تقترح مراجعة التقييم للأداء بشكل ربعي، أي كل 3 شهور، يتم عقد اجتماع ربعي مع الموظفين لمراجعة أدائهم وتحديد النتائج المحقق، وتطوير خططهم بالعمل للربع الذي يليه.
* والبعض الآخر يرجح أن تتم عملية التقييم الأداء بشكل نصف سنوي، وهذا يعتبر الاقتراح الأكثر منطقية، ولكن مع عدم اغفال ضرورة المتابعة اليومية والاسبوعية والشهرية لأداء الموظف من خلال مسؤولينه.

#### **أنماط تقييم الأداء التي من الممكن تطبيقها:**

أولا: التقييم الذاتي

بحيث يقوم الموظف بتقييم نفسه، ومن ثم تتم مقارنة تقييمه لنفسه، مع تقييم مسؤولينه له، وهنا يتم مناقشة أي فجوات تظهر في هذه المقارنة.

ثانيا: تقييم 360 درجة

والذي يكون نتيجة تقييم جميع الأطراف التي يتعامل معها الموظف له، فيتم أخذ رأي مشرفيه، وزملائه، وعملائه في عملية تقييم أداء هذا الموظف، ولكن هناك خطورة في مقدار الموضوعية والحيادية بهذا النوع من التقاييم.

ثالثا: التقييم على الانجاز

في حال كان الموظف مكلف بإدارة مشروع محدد، يتم تقييمه بناءا على انهاء ونجاح هذا المشروع، وبناءا على هذه النتائج يتم ترقيته أو تسليمه مشروع جديد أوسع، وهنا يكون هناك اغفال للشق السلوكي للموظف، حيث أن التقييم بالنتائج لا يكون موضوعي دوما، لأن بعذ المشاريع يتم انهائها على الوقت، ولكن بسبب سوء التواصل مع الممولين أو أفراد الفريق لا يكون هناك رضا عن الأداء العام.

### **الخطوة (الثالثة) كيفية إدارة جلسة التغذية الراجعة مع الموظفين**

يجب على مدير الشركة، أو دائرة الموارد البشرية تأهيل المدراء لتمكينهم من إدارة اجتماعات التغذية الراجعة بالطريقة المثلى، وذلك من خلال تسجيلهم ببرنامج تدريبي له علاقة بمهارات التوجيه أو من خلال تدريبهم داخليا على ذلك بالممارسة، حتى يتم البدء بالعمل مع الموظفين بطريقة مهنية وممنهجة، ومن أهم الأمور التي يجب أن يتدرب عليها المدير:

* آليات إدارة الاجتماع لاعطاء تغذية راجعة
* الذكاء الاجتماعي والعاطفي لفهم شخصيات الآخرين

أما بالنسبة لآليات إدارة الاجتماع فمن أفضل الأمثلة العملية للتطبيق هي "آلية القُمُع":

 ( الأسئلة المفتوحة، ثم أسئلة استيضاحية، ثم ربط التفاصيل والنتائج، ثم الختام للاجتماع)

**توضيح لآلية إدارة اجتماع التغذية الراجعة لمراجعة أداء الموظفين**

|  |
| --- |
| طريقة "القُمُع" في إدارة النقاش باجتماع المدير مع موظفيه |
| أسئلة مفتوحة | * حدثني عن نفسك
* منذ متى انضممت لفريق عملنا
* ما هو شغفك بالحياة
* ما هو طموحك للمستقبل
* ما هو أكثر شيء تحبه في العمل ضمن فريقنا
* ما هو أكثر شيء لا تحبه في مكان العمل لدينا
 |
| أسئلة توضيحية | حدثني أكثر عن طموحك بالعمل، وكيف توائم بين عملك معنا وشغفك المهني.حدثني أكثر عن الجزئية التي لا تحبا في مكان العمل، برأيك كيف ممكن تحسين وجهة نظرك بهذا الخصوصحدثني عن إنجازك في فترة التقييم السابقة كيف كان وما الصعوبات التي واجهتك |
| أسئلة ربط | يتم ربط الأفكار مع بعضها البعض، وإيجاد سبل مشتركة بين طموح الموظف وما ممكن أن تقدمه له الشركة من فرص تعلم أو فرص عملوتحديد نقاط الضعف لديه للبدء على مساعدته في تداركهاتحديد تقصيره في الانجاز لوضع خطط تدارك هذا التقصيرالثناء على انجاز بعض الأهداف المهمة |
| الختام | * شكر الموظف على وقته
* وضع خطة الاجتماعات اللاحقة
* تحديد أهداف الاجتماعات المستقبلية
* خطة العمل لحينه في النقاط التي تم نقاشها
 |
| أي ملاحظات إضافية |  |
| تاريخ الجلسة |  |
| التوقيع |  |

### **الخطوة (الرابعة) التقدير للموظفين**

تقدير الموظفين يتم بعدة طرق، مثل:

* كتب الشكر
* الترقيات والكافآت
* مبادرة الموظف المثالي
* نشر معلومات عن أفضل آداء للشهر، او للعام
* مبادرة نشر معلومات عن الموظفين المميزين من خلال موقع الشركة وعبر وسائل التواصل الاجتماعي

كل هذا يجب أن لا يتم تنفيذه بدون أساس مهني، أي قبل اختيار الموظف المثالي لهذا الشهر يجب الاعلان عن شروط المسابقة قبل موعد بدء المسابقة، لأن الهدف منها هو تحفيز الموظفين على التنافس والابداع، فإذا لم يكن لديهم علم بالمسابقة، لن يكون هناك تنافسية مميزة كما هو مطلوب.

يجب الابتعاد عن أي تكريمات عشوائية، غير مبنية على أهداف مهنية مدروسة بشكل سليم، لأن ذلك ممكن أن يسبب عدم رضا وظيفي لدى باقي الموظفين، ويؤثر سلبا على أدائهم.

من المهم معرفة ما هو المحفز لموظفي الشركة، حسب نمطهم الفكري لنتمكن من تحفيزهم بالشكل الصحيح، وهذا يتطلب تعمق إضافي من المدير بموضوع الذكاء العاطفي والاجتماعي، لفهم هذه الشخصيات بشكل سليم، على سبيل المثال لا الحصر:

**تحفيز الموظفين بناءً على الأنماط الفكرية**

|  |  |
| --- | --- |
| **النمط الحدسي** | **النمط الواقعي** |
| *أي نشاط تفاعلي جماعي مثل يوم ترفيهي للموظفين سوف يجعله سعيد جدا ومندمج، ويحفزه على العطاء أكثر* | *هوايته الأرقام والأرباح والتفاصيل الصغيرة، وتكون المكافئة المالية ممتازة لتحفيزه، أو إجراء تسهيلات مالية له أو خصومات في بعض المحال.* |
| **النمط العاطفي** | **النمط المخطط** |
| *كتاب الشكر بالنسبة له وكأنه ملك مليون دولار* | *يمكن تحفيزه بالاتفاق، إذا أنجزت هذه المهام سوف تحصل على كذا وكذا، ولكن احذر أن يكون الوعد غير صادر عن قرار موثوق، لأنه اذا لم يتم تنفيذه سوف تخسره* |

### **الخطوة (الخامسة): الحوافز غير المالية، والشبه مالية**

الحوافز المالية مرغوبة لدى الجميع، ولكن قد لا تتوفر المقدرة دائما لدى المشغّل على دفع هذه الحوافز المالية، لذا يوجد عدة طرق أخرى لدعم الموظفين بحوافز غير مالية، أو شبه مالية، وهنا نستعرض تفاصيل هذه الحوافز، ليتم الاستفادة من الأفكار المطروحة عند اعتماد سياسة الحوافز في الشركة:

**أمثلة على الحوافز غير المالية**

|  |  |
| --- | --- |
| المقترح | ملاحظات |
| تكليف بصلاحيات عمل جديدة | لتحمل مسؤولية أكبر في العمل والحصول على ترقيات |
| مكاتب نظيفة وراقية | الاهتمام بتنظيف وتنظيم مكان العمل، وفي حال كان لا يوجد شخص خاص بالتنظيف أو الضيافة، يتم عمل جدول تناوب بين كل الموظفين للتعاون سوياً بغض النظر على المسمى، للإبقاء على التشاركية بالحفاظ على مكان العمل نظيفاً ومرتباً. |
| كتاب شكر وتقدير | على اتمام مهمة معينة، أو انجاز الأهداف المرجوة |
| مبادة الموظف المثالي | اختيار موظف مثالي كل عام بناءً على معايير واضحة ومعممة سابقا |
| مبادرة موظف الشهر، الربع، السنة | هذه المبادرة تعزز التنافسية أكثر في مكان العمل |
| مشاركة خبرات الموظفين على مواقع التواصل الاجتماعي | نشر مقتطفات عن كل الموظفين وخبراتهم، لتحسين صورة الشركة أمام الزبائن، وتشجيع الموظفين أيضا للمثابرة بالعمل، يتم النشر عن شخصية واحدة شهريا فقط. |
| توفير بيئة عمل صحية وايجابية | عدم السماح لأي اهانات بالعمل أو تعالي أو تنمر، وتشجيع التنافسية |

**أمثلة على الحوافز شبه المادية**

|  |  |
| --- | --- |
| المقترح | ملاحظات |
| بطاقات تعريف business cards | تزيد من ثقة الموظف بنفسه في مكان العمل، وأمام الزبائن |
| موقف سيارة | المواقف عادة لا تكون مجانية، والموقف القريب لمكان العمل يساعد في الرضا الوظيفي للموظف |
| شهادات مهنية | تمكين الموظفين من أخذ تدريبات ذات شهادات مهنية معتمدة دولياً |
| إجازات دراسة | إجازة لتحفيز الدراسة والتعلم، دون الخصم من الإجازات السنوية |
| غداء عمل | يتم دعوة الموظفين لغداء عمل مع مسؤولهم من فترة للأخرى لتعزيز العلاقة ومناقشة تفاصيل العمل |
| تحصيل خصومات للموظفين | يتم ابرام اتفاقيات مع محال معينة للملابس أو الطعام قريبة من مكان العمل، لمنح الموظفين خصومات معينة على المشتريات |
| سلة فواكه | تقديم سلة فواكه في مكان العمل بشكل مستمر، لتعزيز الطعام الصحي، ودعم الموظفين الذين لديهم ضغوط عمل ولا يتمكنوا من الحصول على فرصة لطلب الطعام أو تحضيره للإفطار أو الغداء |
| زينة الشركة في الأعياد | تعتبر من المحفزات غير المكلفة، وتزيد من نشاط وسعادة الموظفين في مكان العمل، مع الأخذ بعين الاعتبار مراعاة كل الأديان والاحتفال حسب الديانات للموظفين والطوائف المختلفة لهم دون تمييز. |
| اشتراك في النادي الرياضي | يتم اشراك الموظفين في نوادي رياضية على حساب الشركة لتعزيز نمط حياة صحي، وإنتاجية أعلى |

 **الترقيات:**

موضوع الترقيات لا يجب أن يتم منحه بدون تنظيم وشفافية في الشركات، للحفاظ على الهدف الرئيسي لهذه الأداة من تحفيز الموظفين وتنافسيتهم المهنية، ومن هنا نود التأكيد على ضرورة وجود هيكل تنظيمي للشركة، يوضح المناصب المتوفرة، ويجب وضع سياسة للترقية لكل من هذه المناصب.

يجب أن يكون معلوم لدى الموظفين أن الترشح للمناصب العليا يتم داخليا قبل البحث عن مرشحين خارجيين، لذا يجب أن يكون معلوم لديهم ماذا تتطلب هذه المناصب من شهادات مهنية وأكاديمية، ومستوى خبرة عملية حتى يؤهلوا أنفسهم لها مع مرور الوقت، والعمل على مساعدتهم لذلك من خلال خطط التدريب والتطوير للموظفين.

وكل ما كان هيكل الشركة أوسع، وكل ما كان سلم الدجات الوظيفية في الشركة أوسع كل ما كانت فرص الترقيات والتطور أكبر، وهذا يعزز موضوع الحافزية في الشركات.

كل التوفيق لكم