

- العمل على موازنة سياسات العمل مع التغييرات الاجتماعية والالتزام بالأنظمة والقوانين الخاصة بالتوظيف والتشغيل وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص لجميع الراغبين في العمل.
- ❖ إضافة إلى ما تقدم فإن المهام التي تناط بإدارة الموارد البشرية تتمثل في الآتي:
- تخطيط احتياجات الشركة من الموارد البشرية داخلياً وخارجياً للوقت الحاضر وللمستقبل.
 - رسم سياسات الجذب والاستقطاب بالنسبة للعمالة الكفوءة والماهرة والمدربة تدريباً عالياً يتماشى مع متطلبات التطور العالمي.
 - تصميم برامج التدريب وتحديد محتوياتها ومضامينها والعمل على تنفيذها في الأوقات المناسبة لكافة العاملين من فنيين وإداريين.
 - تقييم أداء العاملين من خلال مجموعة من المعايير والمقاييس المتطورة والمرنة والتي يتم على أساسها الحكم على مدى نجاح أو فشل الأفراد والمجموعات في تنفيذ البرامج والخطط المعتمدة في الشركة.
 - إعداد سياسة الرواتب والأجور والتعويضات والترقيات والعقوبات، شريطة أن تكون محفزة لتحسين مستوى كفاءة الأجهزة الإدارية والفنية من جهة وتشجيع المبادرات والإبداعات من جهة ثانية.
 - العمل على خلق نوع من التكامل والتوافق بين جميع الأفراد الذين ينتمون إلى ثقافات وجنسيات مختلفة من أجل خلق التفاعل الإيجابي فيما بينهم لتحقيق الأهداف العامة للشركة ومصالح العاملين فيها.
- وفيما يلي نقدم شرحاً أولياً لأهم واجبات ومسئوليات إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية وهي:

-

تقوم إدارة الموارد البشرية هنا بتحليل وتوصيف الوظيفة المراد شغلها وواجبات شاغليها وظروف العمل وشروط الوظيفة الخاصة بالمؤهل العلمي والخبرة ومهارات الاتصال الاجتماعية والسلوكية واللغوية، إضافة إلى الجوانب الصحية والجسدية والقدرة على التحمل والمتطلبات العقلية كالقدرة على الملاحظة وسرعة البديهة والقدرة على المبادرة والتحليل والاستنتاج واتخاذ القرارات الصائبة في الأوقات المناسبة. كل هذا مهم جداً لمعرفة وتحديد الأشخاص المناسبين لكل وظيفة.

كما أن معرفة البيئة الخارجية التي سيعمل فيها المدير في البلد المضيف لا تقل أهمية عن التوصيف، حيث أن قدرة المرشحين من المدراء للعمل في الخارج على التكيف والتأقلم مع الظروف الجديدة والإلمام بالأوضاع المعيشية والاجتماعية والصحية والثقافية، وتوفير شروط التعليم والترفيه للأسرة والأطفال جميعها تعتبر مسائل في غاية الأهمية بالنسبة لعمل المدير في البلد المضيف.

من المهم أيضاً أن يتعرف المدير المرشح للعمل في الخارج على البيئة التنظيمية السائدة وأساليب وطرق القيادة ودرجة المركزية وتفويض السلطات التي يمنحها التنظيم للمدير.

- :

بعد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد شروط الوظيفة ومؤهلات شاغليها وتحليل طبيعتها تبدأ بالبحث عن الطريقة التي تمكنها من إيجاد احتياجاتها من العناصر البشرية من المصادر الداخلية أو الخارجية عن طريق ترشيح الموظفين لبعض معارفهم أو أبنائهم أو عن طريق الإعلانات في وسائل الإعلام، أو عن طريق زيارة معاهد ومدارس ومراكز التدريب والجامعات والكليات والمعاهد العليا، أو عن طريق الاتصال بمكاتب التشغيل المتخصصة. وقد تلجأ بعض الشركات الكبرى أحياناً إلى إنشاء مراكز خاصة بها لتدريب وتأهيل العاملين لتلبية احتياجاتها أو أن تتعاقد مع مدارس مهنية لتقوم بهذا الدور نيابة عن الشركة ذاتها.

وفي العديد من دول العالم توجد بنوك معلومات عن الخبرات الإدارية والفنية يمكن أن تلجأ إليها إدارة الشركة الدولية لتلبية احتياجاتها.

وفي بعض الأحيان تقوم الشركة الأم بشراء شركة قائمة في البلد المضيف بما في ذلك الاحتفاظ بالأطر الفنية والإدارية العاملة فيها من أجل تجنب البحث عن عناصر بديلة قد تكون غير مناسبة في الوهلة الأولى. لكن هذا الأسلوب غير مجدٍ بالقدر الكافي، وإن الشركة ستجد نفسها مضطرة لإدخال تعديلات هيكلية من الناحية التنظيمية أو ترغب في توسيع خطوطها الإنتاجية أو استبدال البعض منها بتقنيات جديدة مما يستدعي ثانية البحث عن العمالة الماهرة والعمل على استقطابها من جديد بنفس الطرق والأساليب المذكورة.

بعد ذلك تبدأ المرحلة الثانية وهي عملية الاختيار والتعيين التي تقوم على أساس إجراء المقابلات والاختبارات بالنسبة للمتقدمين، حيث يتم اختيار عدد محدد من المرشحين

المؤهلين من إجمالي المتقدمين في ضوء المعلومات الواردة في استمارة مقدم الطلب أو في ضوء السيرة الذاتية التي تمثل ملخص المؤهلات العلمية والخبرات والبيانات الشخصية للمتقدمين. ثم يتم إجراء مقابلة من قبل إدارة الموارد البشرية مع كافة المتقدمين لاستيضاح المؤهلات واستكمال المعلومات الناقصة، وللتعرف على شخصية وقدرة المرشح على العمل مع الفريق. وهنا يتم اختيار أفضل المتقدمين الذين تقابلهم لجان مختصة لهذا الغرض لتقويم قدراتهم بشكل نهائي.

لكي تتم المقابلة بشكل علمي لا بد من اتباع بعض الإجراءات القياسية المصممة للوفاء باحتياجات الشركة، مع ضرورة توفير مناخ مريح لإجراء المقابلة وتخصيص الوقت الكافي لإجرائها وإعداد مجموعة من الأسئلة لمناقشتها مع المرشحين، ويتم التركيز أثناء المقابلة على موضوعات مرتبطة بالوظيفة ومدى ملاءمة الشخص للقيام بها بالإضافة إلى الاستفسار عن خلفية المرشح وأهدافه ومؤهلاته وخبراته العملية ومهاراته الأخرى، وفي الجدول رقم /٧/ توجد مجموعة من الأسئلة النموذجية بهذا الخصوص والتي تعتمد في حالات كهذه. ويجب أن يتوفر فيمن يجري المقابلات عنصر المهارة والقدرة على الاتصال النفسي وبناء الثقة وتهيئة أجواء غير منفرة وغير متوترة مما يسهل إجراء المقابلة بشكل إيجابي.

أما عملية الاختبار فتشمل الوسائل والأدوات التي تستخدم لتقويم الموظفين المرشحين من حيث القدرات والميول ومستوى الذكاء والقدرة على المبادرة والسرعة في اتخاذ القرار، إضافة إلى المسائل الخاصة بالصحة الجسدية والعقلية. والاختبارات إذن هي مرتبطة بالمهارات المتعلقة بالوظيفة واختبارات أخرى نفسية. وقد تأخذ الاختبارات الشخصية شكل الاستبيان الذي يتعين على المرشح الإجابة عليه كتابياً أو عن طريق الحاسب الآلي. وتستخدم هذه الاختبارات لتقويم القدرات العقلية والإمكانات الإدارية والفنية والمهارات الخاصة والصفات الشخصية وغير لذلك.

أما إجراء الاختبارات النفسية فهي ضرورية من وجهة نظر البعض للتنبؤ بمدى قدرة وجاهزية المرشحين للأعمال الوظيفية على أداء مهامهم في جو من الراحة النفسية والتعاونية وسيادة روح الفريق وتوفير شروط الإبداع والمبادرات الفردية والجماعية على مستوى المنظمة، هذا مع العلم أن المحكمة العليا الأمريكية قد أكدت عدم قانونية الاختبار النفسي.

يرى العديد من الباحثين أن هذه الاختبارات غير مؤثرة وقد تكون ظاهرة فيها العوامل الذاتية لبعض عناصر فريق الاختبار التي قد تقود إلى التحيز الشخصي والتمييز بين

المتقدمين على أساس عرقي أو مذهبي أو إقليمي أو حتى سياسي في بعض الأحيان. لهذا يؤكد هؤلاء الباحثون على أن تقوم إدارات الموارد البشرية التي ترغب باستخدام أسلوب الاختبارات ما قبل التوظيف أن تعتمد على أساليب حديثة وعصرية يجب تعميمها على كافة المرشحين لنفس المنصب مع عدم الاعتماد بشكل مطلق على نتائج هذه الاختبارات كقاعدة أساسية ووحيدة لاتخاذ قرارات التوظيف.

التاريخ الوظيفي:

١. لماذا ترغب بتغيير وظيفتك؟
٢. ما هي أسباب التحاقك بالوظيفة الحالية؟
٣. ما الذي كنت تتوقعه من الوظيفة الحالية ولم تستطع تحقيقه؟

الوظيفة الجديدة:

١. ما الذي تتوقع تحقيقه من الوظيفة الجديدة؟
٢. ما هي أهم التحديات التي تتوقع مواجهتها في الوظيفة الجديدة؟
٣. كيف يمكنك التغلب على تلك الصعوبات؟
٤. ما هو هدفك الأول في الوظيفة الجديدة؟
٥. كيف تستطيع أن تساهم في تخفيض التكاليف بمقدار ١٠٪ في حدود مسؤولياتك في الوظيفة الجديدة؟

أهداف المسار الوظيفي:

١. ما هي أهدافك الوظيفية طويلة الأجل؟
٢. كيف يمكنك أن تنتقل من مرحلة لأخرى خلال مراحل حياتك الوظيفية؟
٣. ما هي النواحي التي تؤثر في رضاك عن العمل؟
٤. متى تتوقع الحصول على ترقية؟

التوافق مع المنظمة:

١. هل تميل إلى العمل بمفردك أم من خلال فريق؟
٢. هل تشجع مشاركة الآخرين؟
٣. ما هي الخصائص التي يجب أن تتوفر للشخص الكفاء في العمل سواء بالنسبة للزملاء أو الرؤساء؟
٤. كيف تتعامل مع الموظف المشاغب؟

٥. كيف تتعامل مع زميلك الذي تشعر بأنه ينافسك في عملك الحالي ويشعر أنه متفوق عليك؟

جدول رقم ٧/ نموذج لأهم أسئلة المقابلة^(١)

- :

لا تزال جدوى التدريب والتطوير الإداري في العديد من دول العالم النامي وشركاته بين أخذ ورد بينما تخصص الدول المتقدمة وشركاتها مليارات الدولارات لهذا النشاط الهام، حيث أن الولايات المتحدة الأمريكية وحدها تنفق سنوياً ما يزيد عن ٥٠/ مليار دولار أو حوالي ١.٥ ٪ من ميزانية الأفراد على أغراض التدريب والتطوير.

والتدريب عادة يطال الموظفين والفنيين العاملين على الخطوط الإنتاجية والمشرفين وحلقات الإداريين في المستويات الوسطى، أما عملية التطوير فتطال عادة كبار الموظفين والمدراء العامين أو المرشحين لشغل هذه الوظائف رغم أن بعض الأدبيات تركز على أن المدراء في كافة المستويات بحاجة إلى نسب متفاوتة من التدريب والتطوير في وقت واحد.

ويقصد بالتدريب والتطوير كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية القدرات والمعارف والمهارات للعاملين على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يقود إلى تعظيم فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم عبر تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة التي يعملون فيها. ويشتمل التدريب والتطوير أيضاً تنمية الموارد البشرية والأطر الإدارية عن طريق تنمية مهارات الرؤساء والمدراء في قيادة العملية الإدارية وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات الصائبة.

كما أن عملية التطوير تطال الجانب التنظيمي من خلال التغيير المخطط الذي تقوم به المنظمة لقيم ودوافع وسلوكيات العاملين لتكوين الروح الجماعية والديمقراطية وإشاعة روح الفريق وتحسين المناخ التنظيمي عبر تحسين أساليب القيادة والاتصال والعمل الجماعي. إن برامج التطوير والتدريب يجب أن تشتمل على تقديم التوجيهات الإرشادية للموظفين الجدد وتزويد المتدربين بالمفاهيم المعاصرة في الميدان الإداري مع التركيز على الإدارات

(١) الإدارة المعاصرة، دافيد /تشيمان وآخرون : ترجمة د. رفاعى رفاعى، د. محمد عبد المتعال، دار

المريخ، ٢٠٠١، ص ٢٩٠

الإشرافية والتنفيذية والعليا وإعداد القيادات المبكرة وإقامة ورش إدارة متقدمة باستمرار. أما أهم اتجاهات التدريب والتطوير بالنسبة للإدارات العليا فهي:

- توضيح أهمية ودور الإدارة في النمو الاقتصادي على المستوى المحلي والعالمي.
- تحسين مستوى المهارات في ميادين الإدارة الاستراتيجية تخطيطاً وتنظيماً ورقابة.
- التعريف بالاتجاهات الاقتصادية والإدارية للحكومة وآليات تنفيذها.
- تطوير القدرات في مجال دراسة وتحليل التقارير واستخلاص النتائج والعمل على توجيهها لخدمة أهداف المنظمة.
- تمكين القيادات الإدارية من دراسة البدائل المحتملة لحل مشكلات محددة واتخاذ القرارات المناسبة بشأنها.
- إعداد القيادات لمواجهة المتغيرات وإدارة المخاطر والأزمات وفق الأساليب الإدارية الحديثة.
- التأكيد على العمل في إطار الفريق بشكل شامل ومتكامل.
- التركيز على المسائل المرتبطة بإدارة الإبداع والابتكار والقدرة على التطوير والتغيير.

كل هذا يحتم زيادة الاهتمام بالتدريب والتطوير الإداري نظراً لما لهذه المسألة من أهمية بالغة على واقع ومستقبل عمل المنظمة، حيث تشير الدراسات إلى أن شركة موتورولا الأمريكية في مجال الاتصالات والهاتف المحمول تخصص حوالي ٢٠٠ ساعة تدريب للمديرين والموظفين في كافة المستويات وفي كافة البلدان التي تمارس نشاطاتها فيها.

برامج التدريب والتطوير إذن يجب أن تطال المسائل الفنية والمالية والتسويقية والإنتاجية إلى جانب تعريف المديرين الخارجيين بثقافة البلد المضيف وبيئته الاقتصادية والقانونية والثقافية وغير ذلك، بالإضافة إلى تعريف المديرين المحليين بثقافة الشركة. ومن أهم الطرق التي تعتمد عليها الشركات لمساعدة مديريها من خلال عملية التدريب والتطوير نذكر:

- إلقاء المحاضرات وعرض الأفلام وتقديم الكتيبات الخاصة عن البلد المضيف، يلي ذلك جولة إطلاعية على هذا البلد للتعرف عليه وعلى بيئته ميدانياً.
- التعريف بثقافة البلد وعاداته وتقاليده وأنماطه السلوكية.

- استخدام طريقة المحاكاة وتبادل الأدوار لإيصال المعلومات المطلوبة للمتدرب عن الأوضاع السائدة في البلد المضيف.
- إكساب المدراء المهارات اللغوية الخاصة بالبلد المضيف.
- تعريف المدراء المحليين بأهداف ورسالة الشركة الأم وثقافتها من خلال إعطائهم فرصة التعرف على الشركة في البلد الأم وعلى طبيعتها وتقاناتها وتقاليدها وأساليب إدارتها وغير ذلك.
- كما أن الشركات الدولية تخصص من خلال دائرة العلاقات العامة أو الدولية بعض الموظفين لاستقبال المدير الوافد في البلد المضيف ومساعدته في تأمين المسكن ووسيلة المواصلات وإيجاد المدارس المناسبة وتعريفه بأمكان الترفيه والتسويق وغير ذلك.
- لقد أثار موضوع التدريب والتطوير اهتمام المعلوماتيين، حيث شمل تأثير ثورة المعلومات بالنسبة للتدريب ما يلي:
- قياس الاحتياجات التدريبية عن طريق التعرف على توجهات وسياسات الشركة وتحليل عناصر القوة والضعف لديها كمدخل لتحديد الاحتياجات التدريبية. وقد مكنت شبكة الإنترنت من تحديد التغيرات الخارجية المؤثرة على الشركة والتعرف على التحديات التي تواجهها والعمل على تجاوزها.
- تخطيط الاحتياجات التدريبية من خلال تعريف شبكة الإنترنت لمديري التدريب ببرامج العمل والإنتاج لكافة الإدارات ومعرفة التوقيتات المؤثرة على تنفيذ هذه البرامج مما يمكن من وضع الخطط للتدريب، كما أن شبكة الإنترنت تتيح إمكانية التعرف على البرامج العالمية في ميدان التدريب وأساليب تنفيذها وتكاليفها مما يساعد المديرين على اختيار الطريق الأمثل للتنفيذ.
- التدريب عن بعد من خلال إتاحة البرامج التدريبية للمشاركين من خلال شبكتي المعلومات الداخلية والخارجية.
- التدريب المستمر المفتوح، حيث يتاح لجميع الراغبين في كل الأوقات عن طريق شبكتي الإنترنت والإنترانيت الاطلاع على برامج تدريبية مفتوحة على مدى 24/ ساعة.
- التدريب أثناء العمل وعلى التوازي وفي نفس الوقت ودون أن يشعر المتدرب بالفارق بين ما يقوم بتنفيذه فعلاً للوظيفة وما يقوم بتنفيذه للتدريب، حيث يتم التفاعل بين

المستخدم وقاعدة بيانات حقيقية في حالة العمل وبين المستخدم وقاعدة بيانات هيكلية عند التدريب.

- تقديم برامج تدريبية مصممة وفقاً لمستوى المستخدم.
 - تقويم كفاءة العملية التدريبية ، حيث تمكن التكنولوجيا المعلوماتية من التقويم المستمر لكفاءة العملية التدريبية من خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التدريبي الذكي الذي يتيح إمكانية تتبع المتدرب في جميع حالات ومراحل التدريب.
- ناهيك عن المسائل المرتبطة بتدويل التدريب وتقليص تكاليفه ونقل مركز الثقل إلى المتدرب الذي يختار الزمان والشكل التدريبي الذي يريده ، ولقد ألغت العديد من الشركات ٩٠٪ من برامج التدريب التقليدية لصالح التدريب عبر الإنترنت.وقد أنشأت شركة مايكروسوفت العملاقة معهداً للتدريب ليس له وجود مادي لكنه موجود. والبرنامج التدريبي الأسبوعي الذي كان يكلف حوالي ٣٠٠٠ دولار تقريباً أصبحت كلفته الآن حوالي ٤٠٠ / دولار فقط.

أذن تغيرت أساليب وطرائق ومضامين برامج التدريب وتحولت إلى الدولية وتقلصت تكاليفها وما علينا سوى استخدام إنجازات التطور والتقدم العلمي في سبيل تقليص الهوة مع العالم المتقدم ، واعتقد بأننا في وضع لا نحسد عليه.

:

درج العديد من الشركات الدولية التي تراعي الأصول والتقاليد العريقة على معاملة العاملين لديها من مدراء وموظفين في مقبل ومنتصف ونهاية خدماتهم في الداخل والخارج على أنهم جزء رئيسي من الخلية التنظيمية الكلية لهم كامل الحقوق وعليهم نفس الواجبات وخاصة بالنسبة للمدراء العائدين من الخارج الذين يحتاجون إلى فترة زمنية معينة لإعادة التكيف والتأقلم وغير ذلك ، وقد عملت بعض الشركات على تثبيت حقوق المدراء الخارجية على شكل عقود يتم توقيعها معهم بشكل مسبق لمرحلة ما بعد العودة أو أثناء وجوده في العمل الخارجي تتضمن ما يلي:

- تثبيت حق المدير الخارجي في الاحتفاظ بالمسار الوظيفي أثناء غيابه وعدم السماح لأقرانه بتجاوزه في الترقيّة إلا في حالات الإنجاز والإبداع الاستثنائية ، وأن يعلم المدير بالفرص الجديدة المتاحة أمامه في الشركة الأم إذا رغب بذلك.

- تثبيت حق التواصل مع الشركة الأم والتعرف على التغييرات والتطورات التي تحصل فيها من خلال ترتيب زيارات دورية للمدراء الخارجيين للوطن الأم لكي يسهل عليهم التأقلم عند العودة. إضافة إلى ربط المدير الخارجي بأحد القياديين في الشركة الأم الذي يطلعه على كافة التطورات الجديدة في الشركة ويسهر على ضمان حصوله على حقوقه كاملة.

من الملاحظ أن تكاليف وتدريب المدراء لاشك مرتفعة لكنه في حال استخدامها في الوجهة الصحيحة فإنها ستعود بالفائدة والمنفعة على الشركة، لأن هذه الأخيرة استطاعت أن توفر المدير المطلوب الذي يتمتع بمهارات عالية وقدرات كبيرة على التكيف مع الظروف الجديدة ومواجهة المسائل التي تعترضه بحكمة وشجاعة مما ينعكس بكل تأكيد بشكل إيجابي على النتائج النهائية للشركة. لكن عدم الاختيار الصحيح للمدراء الخارجيين، وعدم دراستهم من حيث القدرة على التحمل والاعتراب والتواصل بإيجابية مع ظروف بيئة جديدة سيقود إلى تراجع مؤشرات عمل الشركة من جهة وضياع تكاليف عالية بدون طائل من جهة أخرى، لهذا فإن الشركات الدولية تحرص جيداً على مسألتى الاختيار الصحيح للمدراء وإعداد برامج التطوير والتدريب المناسبة لهم والعمل على تقويم أدائهم في ظروف مشابهة لظروف وأوضاع عملهم الجديدة.

- :

لكل شركة مقاييسها ومعاييرها الخاصة في تقويم درجة ومستوى أداء المدير والعاملين معه في شركته من أجل الحكم على درجة نجاح الإدارة أو فشلها في تحقيق أهداف الشركة، لكن هذه المقاييس تكاد تكون متشابهة بالنسبة للعديد من الشركات المتماثلة والمتجانسة من حيث طبيعة العمل والإنتاج. وعلى أساس تقويم الأداء فإن المدير أو أي إداري أو فني آخر إما إن يكافأ من خلال ترقيته وتحسين راتبه وزيادة تعويضاته، أو من خلال معاقبته بخصم من راتبه أو نقله أو تسريحه أو عزله إذا كان مديراً.

يمكن الحصول على مستوى ودرجة أداء المدير والفتنيين والإداريين من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة في استمارة مكتوبة تتضمن مجموعة معايير ومقاييس معدة بشكل منطقي وموضوعي لتحقيق العدل والنزاهة والشفافية، ونموذج تقويم الأداء كما يبينه ريتشمان في كتاب الإدارة المعاصرة موضح في الجداول رقم ٨/ الذي يتضمن

مجالات التقويم وحجم العمل، وجودة العمل ودرجة الإبداع والابتكار والطاعة والالتزام، والقدرات القيادية، إضافة إلى بعض المعلومات الشخصية.

في حالات كثيرة يصعب وضع معايير إنتاجية محددة لقياس الأداء، حيث تختلف الأعمال الإدارية عن الفنية وعن الخدمية، وكما لا بد من استبعاد الفردية في عملية تقويم الأداء لاستبعاد عنصر التحيز الشخصي. لذا لا بد أن يكون هناك مجموعة من المشرفين والمدراء مسؤولين عن عملية تقويم الأداء للأفراد والمجموعات على حد سواء.

الاسم.....					الوظيفة.....	تاريخ التعيين.....			
الموقع.....					القسم.....	الإدارة.....			
مدة الخدمة في الوظيفة الحالية.....					القائم بالتقويم.....				
مجالات التقويم:					المقياس				
❖ الإلمام بالعمل والمهارة:					١	٢	٣	٤	٥
متفهم لواجباته ومسؤولياته ومدى استخدام خبرته ومعرفته في عمله الحالي وفي ابتكار أساليب وطرق جديدة للعمل، وتخطيط وتنظيم العمل، يعرف الأخطاء والمشاكل.									
❖ حجم العمل:					١	٢	٣	٤	٥
كمية الإنتاج، مدى الالتزام بالمعايير والمعدلات الموضوعه، الاستخدام الفعال لوقت العمل.									
❖ جودة العمل:					١	٢	٣	٤	٥
درجة الدقة والحرص على تقليل الأخطاء، والقدرة على تقويم النتائج.									
❖ الإبداع والابتكار:					١	٢	٣	٤	٥
لديه الدافع الشخصي لتحمل المسؤولية والقيام بالعمل كما يجب والقدرة على ابتكار أفكار وأساليب جديدة.									