



إدارة الموارد البشرية [دار - 321]



اللقاء الأول

الافراد والوظائف	اختلاف بين الافراد	تنقسم الوظائف الى مستويين
	(ظاهره وباطنه)	(عموديا حسب المسؤولية)
		(افقيا حسب الاختصاص)

مفهوم ادارة الموارد البشرية:

الوظيفة داخل المنشأة تهدف على استقطاب وتحفيز وتطوير الكفاءة من خلال جملة من الوظائف من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحليل العمل وتحديد متطلبات العمل والاستقطاب والرواتب والتدريب والترقية وتقييم الاداء.

اهمية الموارد البشرية

وضع الشخص المناسب في المكان المناسب | تحسين الظروف الاجتماعية للعمل | الاهتمام بالفرد والمجموعة

الوظائف الرئيسية

1- تحليل العمل: الوسائل والادوات والكفاءة المطلوبة	4- تصميم أنظمة الحوافز الاداء المتميز	7- التدريب: رفع مستوى انتاجية العاملين
2- تخطيط القوى العاملة: كمي ونوعي	5- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: التأمينات بالإضافة الى الخدمات الاجتماعية والرياضي	8- تخطيط المسار الوظيفي: التحركات الوظيفية (نقل - ترقية - الخ.)
3- تصميم هيكل الأجور الأهمية النسبية لكل وظيفة	6- تقييم الاداء: مقارنة مستوى الاداء الفعلي	9- الاختيار والتعيين: البحث في سوق العمل

ماهي المعلومات التي يطالب بها مدير الموارد البشرية لتقديمها لإدارة العليا وباقي المديرين

1- مدى المساهمة في تحقيق الاهداف	3- معلومات تفيد بان الموارد البشرية تستخدم سياسات محددة
2- معلومات تفيد بأن الأنشطة تؤدي الى الربح	4- معلومات تفيد بان لموارد البشرية تعالج مشاكل معينه

الفرق بين ادارة الموارد البشرية وادارة الافراد

أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
1- الاعتماد على الاستراتيجية الكلية.	1- تركيز ادارة الافراد على غير المديرين
2- التعاون مع المديرين	2- ادارة الموارد البشرية نشاط متكامل للمديرين
3- تطابق القيم الخاصة	3- ادارة الموارد البشرية تؤكد اشتراك الادارة العليا في ادارة الثقافة التنظيمية.
4- وضع الشخص المناسب وتنمية قدراته	4- ادارة الموارد البشرية تعتمد بالأساس على فلسفة الإدارة العليا
5- الاعتماد على النفس والتقنيات الشخصية	
6- الاتصال بالعاملين	

كوييزات اللقاء الأول

س (1) المنظمة وحدة اجتماعية تتكون من فردين أو أكثر: أ- (صح) ▶ ب- خطأ	س (2) تختلف الوظائف عموديا على حسب: أ- (المسؤولية) ▶ ب) الاختصاص ج) الادارة د) لا شيء مما ذكر
س (3) تتمثل أهمية ادارة الموارد البشرية في الاتي: أ) وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ب) تحسين ظروف العمل الاجتماعية ج) الاهتمام بالفرد والمجموعة د- (جميع ما ذكر) ▶	س (4) من أوجه التشابه بين ادارة الموارد البشرية وادارة الأفراد: أ- أهمية اشراك الادارة العليا في ادارة الثقافة التنظيمية ب- (كل منهم يعتمد على الاستراتيجية الكلية) ▶ ج- الاعتماد على فلسفة الادارة العليا د- التركيز على غير المدراء
س (5) من أهداف مدير الموارد البشرية: أ) الانتقاد ب) التعقيد ج- (التطوير) ▶ د) التخطيط	س (6) ادارة الموارد البشرية تعتبر الانسان كالألة: أ- صح ب- (خطأ) ▶

اللقاء الثاني

العناوين الرئيسية

وظائف الموارد البشرية ← تحليل العمل

مقدمة

ما هو تحليل العمل:

- هو تحديد الأنشطة المكونة له وضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة.
- جمع معلومات عن كل ما يهم داخل الشركة وعن انشطتها وعن الوظائف التي يجب ان تكون في الشركة.
- كل وظيفة تقسم الى عدة مهام والمهمة تتكون من عدة أنشطة

الهدف من تحليل العمل

1- تصميم العمل: يساعد في تجميع الأنشطة في مهام والمهام في وظيفة كاملة.	4- تقييم اداء العاملين: ما هي المسؤوليات وما مدى القيام الفعلي بها	7- تبسيط العمل: بمقارنة البيانات الموجودة في تحليل العمل بما يتم عمله فعلا
2- الاختيار: يساعد في تحليل بيانات المواصفات المثالية لشاغل الوظيفة	5- التدريب: يساعد في سد الفجوة بين المواصفات المطلوبة للوظيفة والمواصفات المتوفرة في الشخص	8- الترفيق والنقل: يتم استنادا الى تطابق مواصفات الشخص والوظيفة
3- تقييم الوظائف: يتم التعبير عنها على شكل اجور	6- تحديد الاحتياجات من العمالة: تم التحديد بحجم عبي العمل لكل موظف	9- التطوير والتنظيم: يساعد في توفير بيانات اساسيه عن مكونات الوظائف

من يقوم بتحليل العمل

أ- مدير الموارد البشرية	1- اعداد اجراءات تحليل العمل	2- اعداد توصيف الوظائف	3- مساعدة المديرين في الخطوات
ب- المديرين التنفيذيين	1- التحقق من مساهمة العاملين في توفير المعلومات اللازمة ومراجعتها	2- توفير المعلومات اللازمة لتحليل العمل	3- اعداد توصيف الوظائف وتصميمها
	2- دراسة تأثير تصميم وتوصيف الوظائف على سلوك العاملين	4- التنسيق مع المديرين التنفيذيين في جمع المعلومات وتصميمها	5- تصميم الوظائف
	3- إلزام العاملين التابعين بضرورة القيام بالمهام في تصميم الوظائف	4- مراجعة تصميم الوظائف وتوصيفها	

خطوات تحليل العمل

1- الحصول على المعلومات مبدئية	2- اختيار عينه من الوظائف	3- جمع البيانات	4- تحليل العمل
<p>يتم تحديد اسلوب جمع بيانات اللازمة من خلال:</p> <ul style="list-style-type: none"> المقابلات الشخصية (الفردية - الجماعية - مع المشرفين والرؤساء) الملاحظة المباشرة فحص سجلات الأداء نماذج الاستقصاء 			

مصادر الخطأ في تحليل العمل

1- عدم ملانمه الوظائف	2- اختلاف الاجابات	3- التغير في بيئة العمل	4- التغير في سلوك شاغل الوظيفة
-----------------------	--------------------	-------------------------	--------------------------------

المقابلة الشخصية

الإيجابيات	يعتبر اسلوب المقابلات الجماعية هو الاقل تكلفة
السلبيات	تحريف المعلومات سواء كان بسبب سوء الفهم او سوء المبالغة

الملاحظة المباشرة

يعد من أفضل وسائل جمع البيانات في الوظائف التي تتكون من مجموعه من الأنشطة البدنية التي يمكن ملاحظتها وتسجيلها بعكس الوظائف العقلية.	يتميز بتوفير بيانات فورية عن العمل
	يتميز بمصداقيه عالية

فحص سجلات الاداء	
الإيجابيات	1- يعطي شاغل الوظيفة سجل يقوم بتسجيل الأنشطة التي يقوم بها 2- يعطي معلومات دقيقة لان صاحب الوظيفة هو من يعطي المعلومة
السلبيات	احتمال المبالغة الكبيرة من صاحب الوظيفة لذلك يجب ان تتم المراجعة مع الرئيس المباشر للموظف

نماذج الاستقصاء	
مفهومها	يقوم شاغل الوظيفة باستيفاء نموذج استقصاء تحتوي على عدد من الأسئلة تحتوي على واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة
تأخذ أحد شكلين	1- تصميم القائمة بحيث تتضمن عدد من الأسئلة حول الواجبات والمهام 2- تصميم القائمة بحيث تتكون من قائمة المهام والأنشطة ويقوم الموظف بوضع علامة امام المهمة
مميزاتها	1- السرعة وقلة التكلفة 2- تناسب عدد كبير من شاغلي الوظائف 3- تصلح لأغراض اخرى غير التحليل مثل التوظيف والاختبارات السيكلوجية

كويزات اللقاء الثاني	
س1- من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية: ا- تحليل العمل ب- التسويق ج- التمويل د- البحث والتطوير	س2- الأساليب الرئيسية لجمع البيانات لأغراض تحليل العمل 4 أساليب أ- صح ب- خطأ
س3- من ضمن أساليب جمع البيانات تحليل العمل أ- المقابلات الشخصية ب- الاستقصاء ج- الملاحظة المباشرة د- جميع ما ذكر	س4- يتميز أسلوب المقابلات الجماعية بأنه أ- أكثر سرعه ب- الأكثر فاعليه ج- الأقل تكلفة
س5- من ضمن المقابلات الشخصية أ- المقابلات الدولية ب- المقابلات الشفهية ج- المقابلات الفردية	س6- من ضمن مصادر الخطأ في تحليل العمل أ- ملانمة الوظائف المختارة ب- استقلال بيئة العمل ج- اختلاف الإجابات

اللقاء الثالث

تصميم الوظيفة | توصيف الوظيفة | تخطيط القوى العاملة

تصميم الوظيفة

❖ ما هو تصميم الوظيفة:

- هو تحديد طريقة العمل ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي وحجم المسؤوليات والادوات والفنون المستخدمة في الاداء وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة وشكل ظروف العمل المحيط والاسلوب الذي يستخدم لجمع الأنشطة في مهام وجمع المهام في وظيفة.

العوامل المؤثرة في تصميم الوظيفة:

- 1- مدى التنوع في المهارات اللازمة.
- 2- مدى اهمية الوظيفة وتأثيرها على اداء الوظائف.
- 3- درجة الحرية.
- 4- مدى امكانيه الانتهاء من عمل متكامل
- 5- درجة حصول على شاغل الوظيفة على معلومات مستمرة.

أسس تصميم الوظيفة:

- 1- التشابه في الأنشطة من حيث نوعها.
- 2- التتابع في الأنشطة والمهام
- 3- التكامل في الأنشطة والمهام.

توصيف الوظيفة

* هو النتيجة الملموسة لتحليل العمل ويشمل:

- 1- تعريف الوظيفة (اسم الوظيفة ومستواها التنظيمي والقسم والقطاع التابعة له)
- 2- ملخص عام للوظيفة.
- 3- المسؤوليات والواجبات.
- 4- ظروف وبيئة العمل.
- 5- مواصفات شاغل الوظيفة.

تخطيط الموارد البشرية / تخطيط القوى العاملة

* هو محاولة تحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فتره زمنية محدده عادة سنه وهي مقابله العرض بالطلب من الموارد البشرية

الطلب يمثل احتياج المنظمة من القوى العاملة

العرض يمثل المتاح من الموارد البشرية

أهمية تخطيط الموارد البشرية

- 1- منع ارتباكات فجائية في تنفيذ العمل
- 2- ترشيد الموارد البشرية وتخفيض تكاليفها
- 3- تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين مثل النقل والترقية
- 4- معرفة اسباب معدل دوران العمل

من يخطط الموارد البشرية

ادارة الموارد البشرية | المديرين التنفيذيين

- 1- تحديد اهداف المشروع من تخطيط القوى العاملة
- 2- تصميم نظم المعلومات والاجراءات والنماذج الخاصة بتخطيط القوى العاملة
- 3- المتابعة
- 4- جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين
- 5- التنبؤ باحتياجات
- 6- ترجمة الاحتياجات الى خطة العمل

تحليل ظروف الطلب والعرض

الطلب	العرض
1- عدد العمالة اللازمة للإنتاج.	1- تحليل حركة العمالة.
2- التطور التكنولوجي	2- دراسة قوائم العاملين او مخزون المهارات.
3- التغير في عبء العمل	3- تأثير جداول العمل الحديثة على عدد العاملين
4- التغيرات التنظيمية	4- التغير التكنولوجي.

اللقاء الرابع

العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة

تحليل المطلوب من العمالة:	
1- تحديد الوظائف المطلوبة	2- تحديد تأثير التغير المتوقع في التكنولوجيا
3- التأكد من ان من يشغل الوظائف قادر على ادائها	4- تحديد تأثير التغير المتوقع في حجم الانتاج
5- تحديد تأثير التغير المتوقع في الهيكل التنظيمي	6- تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة
7- التأكد من ان تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقه سليمة	

الاساليب التي يمكن استخدامها لتحديد المعروض من العمالة

قائمة العمالة	تحتوي على معلومات تتضمن انواع واسماء ودرجات الوظائف
قائمة تدفق العمالة	للتعرف على مدى التوازن او الخلل
مخزون المهارات	نظام للمعلومات يضم قائمة من اسماء العاملين وصفاتهم
خرائط الترقى والاحلال	خطط احتمالية تعد مسبقا لمواجهة ظروف خلو المناصب الهامة
خرائط النمو الوظيفي	خرائط تحدد المسارات الوظيفية
تحليل ترك الخدمة (معدل دوران العمال)	دخول وخروج الاشخاص من الى الوظائف

التعامل مع الفائض والعجز في العمالة له طريقتان

أ- إذا كان الطلب يزيد على العرض	ب- إذا كان العرض يزيد على الطلب
1- إعادة التأهيل	1- إحلال التكنولوجيا
2- الاحتفاظ بالعمالة لمواجهة حالات ترك الخدمة	2- تكبير الوظائف
	3- زيادة الأجور
	4- رفع مستوى إنتاجية الفرد
	5- تسهيل عملية الاختيار
	6- بحث عن مصادر جديدة للعمالة

استقطاب واختيار الموارد البشرية

خطوات استقطاب واختيار الموارد:

1- تخطيط القوى العاملة	2- طلبات المديرين مع العمالة	3- تحديد الوظائف الشاغرة
4- النظر في تحليل الوظائف ومراجعته مواصفات شاغليها	5- الاستقطاب	6- الاختيار والتعيين

مصادر الاستقطاب

أولاً: مصادر داخلية:

- الترقية ومزاياها: (التحفيز - رفع الروح المعنوية - توفير الخبرات)
- النقل الوظيفي
- مخزون المهارات
- الاعلان الداخلي (غالباً في المستويات التنظيمية الدنيا)
- عن طريق المعارف

مميزاتها	سلبياتها
أقل تكلفة	عدم التجديد
أقل مخاطرة	عدم وجود الكفاءة المطلوبة
تحفيز الموظفين	الصراعات بين الاشخاص

ثانياً: المصادر الخارجية:

- التقديم المباشر للمنظمة
- الإعلان
- وكالات وكاتب الوظيف: العامة والخاصة (العمل - جداره - الخ)
- المدارس والجامعات
- النقابات العمالية
- المنظمات المهنية
- الخدمة العسكرية
- اراء وتوصيات الخبراء

إيجابيات المصادر الخارجية

ضخ الدماء	زيادة الكفاءة
تغير ثقافة المنظمة	معارف وصدقات جديدة

كوييزات اللقاء الرابع

س (1) / العرض في تخطيط الموارد البشرية يمثل: ا- المتاح من الموارد البشرية ▶ ب- احتياج المنظمة من القوى العاملة ج- تحديد الفائض أو العجز	س (2) / تنقسم مصادر الاستقطاب الى: ا- مصادر داخلية ب- مصادر خارجية ج- مصادر داخلية وخارجية ▶
س (3) / من الأساليب التي يمكن استخدامها لتحليل المعروض من العمالة ا- خرائط النمو ب- خرائط الترقى والإحلال ج- أ + ب ▶	س (4) / من المصادر الخارجية للاستقطاب ا- الإعلان الداخلي ب- المدارس والجامعات ▶ ج- النقل د- الترقية
س (5) / يعتبر البداية العملية لجذب العمالة ا- الاستقطاب ▶ ب- الاختيار ج- التعيين د- الترقية	س (6) / من مصادر الاستقطاب الداخلي ا- الترقية ب- النقل ج- مخزون المهارات د- جميع ما ذكر ▶
س (7) / الأسلوب الذي يعتبر بمثابة نظام للمعلومات يضم قائمة بأسماء العاملين: ا- العرض ب- الطلب ج- مخزون المهارات ▶ د- خرائط النمو	



اللقاء الخامس

وظائف الموارد البشرية

الاختبار	المقابلات	الأجور
----------	-----------	--------

أولاً: الاختبارات

❖ مفهوم الاختيار: - هو تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة. - عادة ما يتم الاختيار وفق معايير معينة يتم تحديدها من قبل المنظمة وهي:	
1- مستوى التعليم	2- الخبرة السابقة
4- الصفات الشخصية: نمط شخصية الفرد	3- الصفات البدنية: تختلف من وظيفة لأخرى
5- المعرفة السابقة للشخص: من خلال أحد المعارف أو الاصدقاء	

انواع الاختبارات

❖ خطوات استقطاب واختيار الموارد البشرية:		
1- الاختبارات الشخصية (النفسية)	2- الاختبارات القدرات الذهنية	3- اختبارات الاداء
4- اختبارات سرعة الاستجابة	5- اختبارات القيم والاتجاهات	

اجراءات الاختيار

1- المقابلة المبدئية	2- طلب التوظيف	3- الاختبارات	4- المقابلات	5- مراجعة التوصيات	6- الكشف الطبي
----------------------	----------------	---------------	--------------	--------------------	----------------

معايير الاختبارات

❖ ثبات الاختبار وامكانية الاعتماد عليه في أي ظرف	❖ قياس ما هو مطلوب
❖ امكانية التطبيق في اماكن اخرى	❖ التأكد من عدم تحيز الاختبار
❖ وجود بيانات معيارية تساعد على تفسير نتائج الاختبار	

ثانياً: المقابلات

❖ انواع المقابلات:	
1- الفردية	تتضمن تفاعل أكبر من الطرفين
2- الجماعية	ا- ممثل المنظمة مع فردين او أكثر: تسمح بتقييم كل متقدم مقارنة بالمتقدمين الاخرين. ب- أكثر من ممثل للمنظمة مع متقدم واحد للوظيفة: يعطي حكم أكثر شمولية ودقه. ج- أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من متقدم: احداث نوع من التكامل والواقعية في الحكم.
3- المخططة (الموجهة)	يكون فيها تخطيط للأسئلة قبل المقابلة وتمييز بالمصادقية العالية
4- الغير المخططة (غير الموجهة)	لا يكون هناك تحديد مسبق للأسئلة لكن يمكن تحديد المواضيع ويكون الحوار ودي ولا تتميز بالمصادقية العالية
5- مقابلات حل المشاكل	يتم عرض المشاكل المحتمل مواجهتها من قبل المتقدم للوظيفة لأجل حلها ومن ثم تقييمه بناء على ذلك
6- مقابلة الضغوط	الكشف عن قدرة الشخص في تحمل الضغوط
7- مقابلات مختطة	
❖ مراجعة التوصيات والكشف الطبي: وهي اخر المراحل الخطوات في عملية الاختيار.	

ثالثا: الاجور

مفهومه:

- هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد

مفاهيم

المرتب: يصرف شهريا	صافي الاجر: الصافي بعد الخصم
الاجر: يصرف يوميا او اسبوعيا	الاجر النقدي: المقابل المادي لقيمة الوظيفة
اجمالي الاجر: المستحق قبل الخصم	الاجر العيني: مقابل غير مادي كالتأمين

اهمية الاجور

أ. على مستوى الفرد	1- اشباع الحاجات	2- الشعور بالأمان	3- الشعور بالتقدير
ب. على مستوى المنظمة	1- جذب الكفاءات المناسبة	2- ابقاء الكفاءات الموجودة	3- تحقيق العدالة

دورة ادارة الموارد البشرية في الاجور

ادارة الموارد البشرية	دورة المديرين التنفيذيين
<ul style="list-style-type: none"> تصميم نظام الاجور ادارة برنامج الاجور (حساب الاجور - الزيادات - العلاوات الخ) تقييم الوظائف 	<ul style="list-style-type: none"> اقتراح بداية اجر العاملين الجدد اقتراح الزيادات الاجرية والعلاوات تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية.

كويزات اللقاء الخامس

س1/ المرحلة الأخيرة من مراحل الاختيار هي:	س3/ تشير الصفات.... الى نمط شخصية الفرد
أ- المقابلات	أ- الشخصية
ب- التوصيات	ب- البدنية
ج- الاختبارات	ج- الذهنية
د- الكشف الطبي	د- النفسية
س2/ في المقابلات المختلطة يتم استخدام خليط من المقابلات المخططة وغير المخططة.	س4/ الخطوة الاولى من خطوات الاختيار هي:
أ- صح	أ- الكشف الطبي
ب- خطأ	ب- الاختبار
	ج- المقابلة الأولية
	د- لا شيء مما ذكر

اللقاء السادس

خطوات تصميم نظام الأجور:			الترتيب مهم
1- التمهيد لتصميم النظام	2- اختيار طريقة تقييم الوظائف	3- وضع ملامح خطة التقييم	
4- التقييم الفعلي للوظائف	5- تحديد عدد الدرجات الوظيفية	6- تسعير الدرجات	
7- ادارة نظام الاجور			

تفصيل لبعض الخطوات

1- التمهيد لتصميم النظام: وذلك من خلال: أ- تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي ب- هل سيتم تصميم النظام من قبل الشركة ام الشراء النظام من مصدر خارجي ج- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف والبدائل المتاحة	2- اختيار طريقة تقييم الوظائف: عبر عدة طرق كمية وغير كمية ❖ مثال الكمية: مقارنة العوامل - النقط ❖ مثال الغير كمية: الترتيب - الدرجات	3- وضع ملامح خطة التقييم. وذلك من خلال: أ- تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها ب- وضع الجدول الزمني للتنفيذ. ج- تحديد تكلفة التقييم. د- تعريف العاملين بخطة التقييم
---	---	---

4- التقييم الفعلي للوظائف:

- هي الوظيفة التي يتم من خلالها تحديد القيمة النسبية للوظيفة بالمقارنة بباقي الوظائف في المنشأة.
- من اهم الطرق المستخدمة في التقييم الفعلي للوظائف: كمية وغير كمية.

الطرق الغير كمية

1- الترتيب: من ايسر الطرق وهي مقارنة الوظيفة بالوظائف الاخرى وترتيبها مثل: ❖ الترتيب البسيط (غير موضوعي) ❖ الترتيب على اساس المقارنة الزوجية.	2-الدرجات: انشاء عدة درجات لكل مجموعة وظيفية وتوزيع الوظائف المختلفة عليها وتمر بعدة خطوات: 1- تحديد المجموعات الوظيفية. 2- تحديد عدد الدرجات داخل كل مجموعه وظيفيه معينه. 3- توصيف الدرجات المختلفة. 4- توزيع الوظائف على الدرجات.
مميزاتها السهولة - قلة الوقت المستغرق - قلة التكاليف	عيوبها عدم دقة التقييم
مميزاتها اكثرها دقة	عيوبها اعتمادها على التقييم العام للوظيفة صعوبة مقارنة وصف الوظيفة بوصف الدرجات

الطرق الكمية

1- مقارنة العوامل: قيمة الوظيفة تتحدد بمقارنة الوظائف ببعضها على اساس عوامل تقييم معينه وتمر بعدة خطوات: 1- تحديد عوامل التقييم. 2- تحديد الوظائف الرئيسية. 3- تحديد الاجر المناسب للوظائف الرئيسية. 4- توزيع اجر كل وظيفة على عوامل التقييم. 5- وضع الوظائف ي خريطة مقارنة العوامل. 6- تقييم باقي وظائف الشركة.	2- طريقة النقط: تعتمد على استخدام النقط كوسيله للتقييم وتتمثل في الخطوات التالية: 1- تحديد عوامل التقييم. 2- تقسيم عوامل التقييم الى عناصر فرعيه. 3- اعطي قيمه بالنقط لعوامل التقييم. 4- اعطاء قيمه بالنقط للعناصر الفرعية للعوامل. 5- توزيع نقاط العناصر الفرعية على مستويات. 6- تصميم دليلًا كاملاً للنقط 7- استخدام الدليل في تقييم الوظائف.
مميزاتها المقياس المأخوذ من الهيكل التنظيمي التقييم بوحدات الاجور المباشرة	عيوبها الاعتماد على التقييم الشخصي

5- تحديد عدد الدرجات الوظيفية:

- تختلف الشركات فيما بينها في تحديد عدد الدرجات المناسب لها ولكنها تتراوح بين (4-25) درجة.
- هناك مجموعة من العناصر المساعدة لتحديد عدد الدرجات وهي:

حجم الشركة	الشركات الصغيرة لا تتحمل الدرجات
عدد الوظائف	كلما كثرت أمكن تقسيمها أكثر
سياسة الترقية	-----
الفرق بين اعلى اجر وأدنى اجر	كلما زاد الفرق بين اعلى اجر وأدنى اجر أمكن زيادة عدد الدرجات
العرف السائد	-----

كويزات اللقاء السادس

س1/ تتمثل اهمية الاجور على مستوى الفرد انها؟ أ- وسيله الشركة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها ب- الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد ج- 1 + ب	س2/ الخطوة الاولى من خوات تصميم نظام الاجور: أ- التمهيد لتصميم النظام ب- ادارة العلاقات ج- اختيار طريقه تقييم الوظائف
س3/ من العناصر التي تساعد على تحديد عدد الدرجات المناسب لتصميم هيكل الوظائف؟ أ- رقم معاملات الشركة ب- حجم الشركة ج- 1 + ب	س4/ تعتبر هذه الطريقة اوسع الطرق انتشارا وأسهلها تصميميا وابطسطها في تقييم الأداء: أ- طريقة الترتيب البسيط ب- طريقه مقارنة العوامل ج- طريقة التوزيع الاجباري
س5/ من الطرق الكمية لتقييم الوظائف؟ أ- طريقة مقارنة العوامل ب- طريقة الترتيب ج- لا شيء مما سبق	

اللقاء السابع

العناوين الرئيسية:

• الحوافز والمزايا والخدمات

• إدارة نظام الأجور

• مقدمة

أهم القضايا المتعلقة بنظام الأجور

1- معالجة الوظائف الخارجية عن خط الاتجاه العام للأجر

أ- حالة وظيفة أجرها أعلى من قيمتها	ب- حالة وظيفة أجرها أدنى من قيمتها
إما تخفيض الأجر الحالي	إما رفع الأجر مباشرة
أو تجميد الأجر الحالي	أو رفع الأجر تدريجياً

2- تحديد الحد الأدنى والحد الأعلى للأجر بالشركة وله حالتين:

أ- تخفيض أو رفع أحد الحدين الأعلى والأدنى

ب- تخفيضهما أو رفعهما معاً

3- دراسة أو مسح الأجور	4- تعديل الأجور حسب نفقات المعيشة
5- إدارة العلاوات مثل: (الأقدمية، الكفاءة، الزواج، الأبناء)	6- سرية وعلانية الأجور

الحوافز

الحوافز	هي العائد الذي يحصل عليه الموظف نتيجة للأداء المميز
المزايا	هي العائد الذي يحصل عليه الفرد باعتباره عضواً في المنظمة

أدوار إدارة الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين في إدارة الحوافز

• لماذا وجدت الحوافز؟

1- زيادة نواتج العمل	2- إشباع احتياجات العاملين	3- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة
4- جذب العاملين إلى المنظمة ورفع الولاء	5- تنمية روح التعاون	6- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع
7- تخفيض الفاقد في العمل مثل تخفيض التكاليف، تخفيض الفاقد من الموارد البشرية		

أسس منح الحوافز

1- الأداء	2- المجهود	3- الأقدمية	4- المهارة
-----------	------------	-------------	------------

يمكن تقسيم الحوافز إلى أربعة أنواع

1- حوافز على مستوى العمال أو الموظفين

▪ تتميز بسهولة القياس وحسابهم يتميز بالوضوح وهما نوعان:

1- الحوافز بقطعة:	2- حوافز الوقت:
▪ من أهم الطرق لكن يعاب عليها عدم قياس الإنتاج النمطي أو المعياري	▪ يقوم العامل بالإنتاج في وقت محدد يميزها أنها سهلة الفهم ولكنها مكلفة ومرهقة

2- حوافز المتخصصين والإداريين:

▪ تختلف عن غيرها من الحوافز ويصعب قياسها كمياً ولها عدة أشكال:

1- العمولة: مثل موظفي المبيعات	2- العلاوة (الكفاءة، الأقدمية، الاستثنائية)	3- المكافأة: بناء على الأداء العام للمنظمة
--------------------------------	---	--

3- حوافز جماعات العمل

▪ يتم منح القسم مبلغ يتم توزيعه على الأفراد بالتساوي ويتم استخدامها للأسباب التالية:

صعوبة قياس أداء الفرد	إنتاجية الجميع متأثرة ببعض	وجود أعمال متشابكة بين الأفراد	اعتمادية الأعمال على بعضها
▪ ومن عيوبها أنه لا يوجد حافز فردي			

4- الحوافر على مستوى المنظمة ككل

- 1- المشاركة في الأرباح
2- ملكية العاملين لأسهم في الشركة
3- خطط الاقتراحات: تسمى خطط توفير التكاليف لتشجيع الأفراد على تقديم الاقتراحات

شروط النظام الجيد للحوافز

1- البساطة	2- التحديد	3- يمكن تحقيقه	4- يمكن قياسه	5- معايير الأداء	6- ربط الحافز بالأداء
7- التفاوت	8- العدالة	9- السيطرة	10- التنوع	11- الجدوى	12- الاستقرار والمرونة
13- التغطية الكاملة للأداء	14- الكفاية: يكفي احتياج العاملين	15- المشاركة في وضع الحوافز			

"مراحل تصميم نظام الحوافز" "بالترتيب"	1- تحديد هدف النظام	2- دراسة الأداء وينبغي لها:	♦ وجود عدد سليم من العاملين	♦ وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل	♦ وجود طرق عمل سليمة
	3- تحديد ميزانية الحوافز				
	4- وضع إجراءات النظام وذلك من خلال:	♦ تحديد الأدوار	♦ الاجتماعات	♦ النماذج	♦ نوع الحوافز
		♦ توقيت تقديم الحافز			

كوييزات اللقاء السابع

س (1) / الأفضل من حيث سرية وعلانية الأجر هو: أ- سرية الأجر ب- علانية الأجر ج- أ + ب
س (2) / الحافز هو العائد الذي يحصل عليه الفرد باعتباره عضواً في المنظمة أ- صح ب- خطأ
س (3) / للحوافز نتائج مفيدة منها أ- العدالة ب- الولاء ج- روح التعاون د- جميع ما ذكر
س (4) / للحوافز معايير وأسس منها أ- الأداء ب- المجهود ج- الأقدمية د- جميع ما ذكر
س (5) / من حوافز العمال أ- الوقت ب- الأجر ج- الترقية د- جميع ما ذكر
س (6) / من حوافز الإداريين أ- القطة ب- الوقت ج- المشاركة في الأرباح د- العمولة
س (7) / من شروط النظام الجيد للحوافز أ- البساطة ب- التحديد ج- ربط الحافز بالأداء د- جميع ما ذكر

اللقاء الثامن

- تقييم الأداء: هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى فعالية وكفاءة أداء العاملين لأعمالهم
- تقييم الأداء له عدة مسميات مثل: [نظام تقييم الكفاءة] - [نظام تقارير الكفاءة] - [نظام تقييم العاملين]

دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين

أولاً: دور إدارة الموارد البشرية

1- تصميم نظام تقييم الأداء	2- تدريب المديرين التنفيذيين	3- توزيع استمارات تقييم الأداء في موعدها
4- مراجعة دقة تقييم الأداء	5- جمع استمارات تقييم الأداء في موعدها	6- الاحتفاظ بنتائج تقييم الأداء لاستخدامها

ثانياً: دور المديرين التنفيذيين

1- التقييم الفعلي لأداء المرؤوسين	2- كتابة تقارير الأداء بشكل سليم	3- اخبار المرؤوسين بنتائج تقييم الاداء
-----------------------------------	----------------------------------	--

الفشل في أنظمة تقييم الأداء

مشاكل أنظمة التقييم	مشاكل المديرين التنفيذيين
1- عدم دقة معايير التقييم	1- ميل المدير الى التعميم
2- عدم وجود تعليمات لتقييم الاداء	2- عدم فهم معايير التقييم
3- عدم دقة درجات القياس (مثل ممتاز وجيد الخ)	3- عدم فهم مقياس التقييم
4- عدم وضوح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين وعدم وضوح وظيفة كل منهما في هذا المجال.	4- التساهل والتشدد
	5- التحيز الشخصي

عناصر تقييم الأداء

1- تحديد الغرض	2- من المسئول	3- التوقيت	4- المعايير	5- الطريقة	6- الاخبار بالنتائج	7- استخدام النتائج
----------------	---------------	------------	-------------	------------	---------------------	--------------------

الغرض من تقييم الأداء

1- تقديم معلومات أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم	2- تحديد زيادات الاجر والمكافآت والعلاوات
3- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز	4- اجبار المديرين ان يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل
5- تحديد مناسبة الوظيف الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله الى وظيفة أخرى	
6- التعرف على الاعمال والمهام الخاصة التي يمكن ان تسندھا المنظمة الى الفرد	
7- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه الى التطوير والتنمية من خلال التدريب	

من المسؤول عن تقييم الأداء

1- الرئيس يقيم مرؤوسيه: الطريقة الأكثر شيوعاً	2- المرؤوسين يقيموا رئيسهم: نادرا ما يتم في المنظمات
3- الزملاء يقيمون بعضهم البعض: (الزملاء على المستوى الإداري)	4- مجموعة من المقيمين: وجود لجنة تقييم المرؤوسين

كم مره يتم تقييم الأداء سنوياً

1/ مرة واحده سنوياً: غالبية المنظمات	2/ مرتين سنوياً: قليل من المنظمات
3/ أكثر من مرتين سنوياً: نادرا ما تتبعها المنظمات يتم التقييم غالباً في نهاية السنة	

معايير تقييم الأداء

1) معايير نواتج الأداء		2) معايير صفات شخصية: (صفات شخصية)	
أ- كمية الأداء	ب- جودة الأداء	أ- المبادأة	ب- الانتباه
		ج- الاتزان الانفعالي	د- الدافعية
3) معايير سلوكيه: (دور الفرد في قيادة والتعامل)			
أ- إدارة الاجتماعات	ب- معالجة شكاوى العملاء	ج- كتابة التقارير	د- المواظبة على العمل
هـ- التعاون مع الزملاء	و- قيادة المرؤوسين		
● ملاحظة: المعايير الثلاث مرتبة حسب الموضوعية في التقييم			

1- يجب استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم	مبادئ يجب
2- يجب ان تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان	مراعاتها عند
3- يمكن التوصل الى معايير موضوعية قامت إدارة الموارد البشرية بدراسة وتحليل العمل	استخدام معايير
4- يمكن ان تأخذ المعايير اوزاناً مختلفة	تقييم الأداء

كويزات اللقاء الثامن

س ١ / هي الطريقة الأكثر شيوعاً وتتماشى مع مبادئ الإدارة تقييم.	أ- الرئيس للمرؤوس	ب- المرؤوس للرئيس	ج- الزملاء لبعضهم	د- لا شيء مما ذكر
س ٢ / تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله:	أ- مدى تناغم الوظائف مع الأهداف	ب- قياس الكفاءة	ج- تحديد الأهداف الاستراتيجية	د- جميع ما ذكر
س ٣ / يتم التقييم	أ- مره واحدة سنويا	ب- مرتان	ج- ثلاث مرات	د- جميع ما ذكر
س ٤ / معايير نواتج الأداء تكون:	أ- كمية الأداء	ب- جودة الأداء	ج- جميع ما ذكر	
س ٥ / الدافعية تعتبر من المعايير الـ	أ- السلوكية	ب- الكمية	ج- الشخصية	د- لا شيء مما ذكر
س ٦ / أكثر المعايير موضوعية في تقييم الأداء هي المعايير	أ- معايير سلوكية	ب- معايير نفسية	ج- معايير نواتج الأداء	د- جميع ما ذكر
س ٧ / أقل المعايير موضوعية هي المعايير الـ	أ- معايير نواتج الأداء	ب- معايير شخصية	ج- معايير سلوكية	د- جميع ما ذكر

اللقاء التاسع

العناوين الرئيسية:

- ◆ مقدمة ◆ طرق تقييم الأداء ◆ إدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء ◆ العائد والتكلفة من تقييم الأداء

طرق تقييم الأداء

(1) قائمة معايير التقييم	(2) طريقة الترتيب البسيط	(3) طريقة المقارنة بين العاملين
(4) طريقة التوزيع الإجباري	(5) طريقة المقارنة بالأهداف	(6) طريقة قوائم المراجعة

اخبار الأفراد بنتائج تقييم الأداء	
السرية و العلانية	<ul style="list-style-type: none"> تختلف من منظمة لأخرى مثلا: العسكرية تميل للسرية العلانية من أجل التشجيع والتحفيز

كيف يتم إخبار المرؤوسين

1- الصراحة	2- تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات	3- اقناع المرؤوس بالنتيجة
4- الديمقراطية: التعبير عن الرأي	5- المقابلة	-----

مقابلات التقييم

- زيادة فعالية المقابلات للتقييم يمكن اتباع الخطوات التالية:

1- يفضل أن تكون في مدة معقولة مثل ١٥ - ٢٠ دقيقة	2- التحية الودية	3- عرض الإيجابيات أولا
4- عرض السلبيات	5- إعطاء فرصة للمرؤوس لطرح وجهة نظره	6- يتم التركيز على تصحيح الأخطاء في المستقبل
7- تلخيص المقابلة في شكل خطة مستقبلية لتحسين الأداء	-----	-----

إدارة الموارد البشرية في مراجعة تقييم الأداء

1- مراجعة شكلية للتأكد من اكتمال قوائم التقييم	2- مراجعة نتائج كل رئيس على حدة
3- مراجعة النتائج الكلية للتقييم	4- جعل نتائج التقييمات سرية إلى حد ما
5- التأكد من وضع كل تقييم خاص بأحد العاملين في ملف خاص	-----

استخدام نتائج تقييم الأداء

1) الترقية	2) المكافآت والعلوات والحوافز	3) التدريب	4) النقل
5) تطويرهم من قبل الرؤساء بالتوجيه والنصح			

العائد والتكلفة من تقييم الأداء

1) تكلفة تصميم قوائم تقييم الأداء
2) تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بتقييم الأداء
3) تكلفة الوقت وأجور الموظفين
4) تكلفة وقت المديرين التنفيذيين
5) تكلفة مراجعة تقديرات التقييم
6) تكلفة لجان التظلم على التقييم
7) تكلفة حفظ تقديرات التقييم في ملفات

نصائح في تحسين أنظمة تقييم الأداء

1- يفضل استخدام معايير موضوعية
2- الوضوح
3- الاستناد على دراسة لطبيعة الأداء
4- أن تتخذ المعايير أوزان نسبية مختلفة
5- استخدام عدة نماذج أو طرق للتقييم
6- التدريب على استخدام طرق التقييم
7- اشتراك أكثر من مسؤول في التقييم
8- إدارة الموارد البشرية تلعب دور المنسق والمخطط والمراقب

كويزات اللقاء التاسع

س1/ علانية التقييم تساهم في	(أ- خلق مشاكل	ب- التشجيع	ج- الظلم	د- لا شيء مما ذكر)
س2/ المقابلة وسيلة لحل المشاكل وتطوير وتحسين الأداء.	(أ- صح	ب- خطأ)		
س3/ يمكن ان يساهم نتائج الأداء في	(أ- الحوافز	ب- الترقية	ج- التدريب	د- جميع ما ذكر
س4/ عند تقييم الأداء لا يعطي الرئيس فرصة للمرؤوس للتعبير عن رأيه.	(أ- صح	ب- خطأ)		
س5/ مدة المقابلة تكون في حدود ١٥-٢٠ دقيقة	(أ- صح	ب- خطأ)		

اللقاء العاشر

العناوين الرئيسية:

- ◆ مقدمة
- ◆ التدريب
- ◆ خطوات التدريب
- ◆ أنواع التدريب
- ◆ تحديد الاحتياجات التدريبية

مفهوم التدريب	خطوات التدريب "الترتيب"
<ul style="list-style-type: none"> ما ينفق على التدريب يعتبر استثمار في الموارد البشرية والعائد زيادة الإنتاجية. يزيد التدريب من دافعية وقدرة الفرد على أداء الأعمال. 	<p>مهم</p> <ol style="list-style-type: none"> 1- تحديد الاحتياجات التدريبية: المهارات المطلوبة 2- تصميم برامج التدريب 3- تنفيذ برامج التدريب: (الجدول التنفيذي، مكان التدريب، التجهيزات الخ) 4- تقييم برامج التدريب: من خلال تقييم أداء المتدربين

من المسؤول عن نشاط التدريب

أ/ إدارة الموارد البشرية ويكون دورها ب:	ب/ الإدارة التنفيذية ويكون دورها ب:
1- تصميم نظام متكامل للتدريب	1- تقديم مهارات ومعلومات للمروسين
2- التنسيق بين جهود التدريب	2- تحديد الاحتياجات التدريبية
3- الإعداد لبرنامج التدريب	3- تنفيذ برامج التدريب
4- الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب	4- التحدث مع المروسين فيما يخص نصيبهم من التدريب
5- تقديم الخبرة والمشورة	5- تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج
6- التأكد من أن المدراء التنفيذيين يقومون بدورهم	6- المشاركة في جهود التدريب والتطوير
7- نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التدريب	

أنواع التدريب

أولاً: حسب مرحلة التوظيف	ثانياً: حسب نوع الوظائف	ثالثاً: حسب المكان
1- توجيه الموظف الجديد	1- التدريب المهني والفني	1- خارج الشركة
2- التدريب أثناء العمل	2- التدريب التخصصي	2- داخل الشركة
3- التدريب بغرض الترقية والنقل	3- التدريب الإداري	
4- التدريب للتهيئة للتقاعد		
5- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة		

تحديد الاحتياجات التدريبية

أولاً: معنى الحاجة الى التدريب

◆ تظهر الحاجة للتدريب بسبب وجود قصور في الأداء ولمعرفة ذلك يجب مراعاة الاعتبارات التالية:

1- الأداء المطلوب أو المستهدف

2- الأداء الفعلي

3- القصور أو العجز في الأداء ويرجع لسببين:

أ. عدم معرفة طريقة الأداء (يعالج بالتدريب)

◆ هناك ما يعوق من تنفيذ العمل (لا يعالج بالتدريب وإنما بالسيطرة على الأسباب المؤدية إليه)

ثانياً: أساليب الحاجة للتدريب

أ- على مستوى الفرد:

- وذلك بسبب قصور الفرد في الأداء.

وذلك يرجع للأسباب التالية:

1- الترقية

2- النقل

3- تقييم الأداء

4- الأداء بالأهداف

5- الحوادث (الأمّن والسلامة)

6- الرقابة على الجودة

7- الشكاوى

8- القيام بمهام خاصة

9- التناوب الوظيفي

10- برامج تخطيط المستقبل الوظيفي

ب- على مستوى المنظمة:

- وذلك بسبب قصور المنظمة في الأداء

وذلك يرجع للأسباب التالية:

1- إنشاء وحدات إنتاج جديدة

2- إضافة منتجات جديدة

3- استخدام آلات ومعدات جديدة

4- الأخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة

5- الأخذ بسياسات تسويق جديدة

تحديد الاحتياجات التدريبية

• تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد والمنظمة يحتاج إلى دراسة كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين وتشمل:

دراسة الافراد

دراسة عمليات وأنشطة الشركة

دراسة التنظيم

كويزات اللقاء العاشر

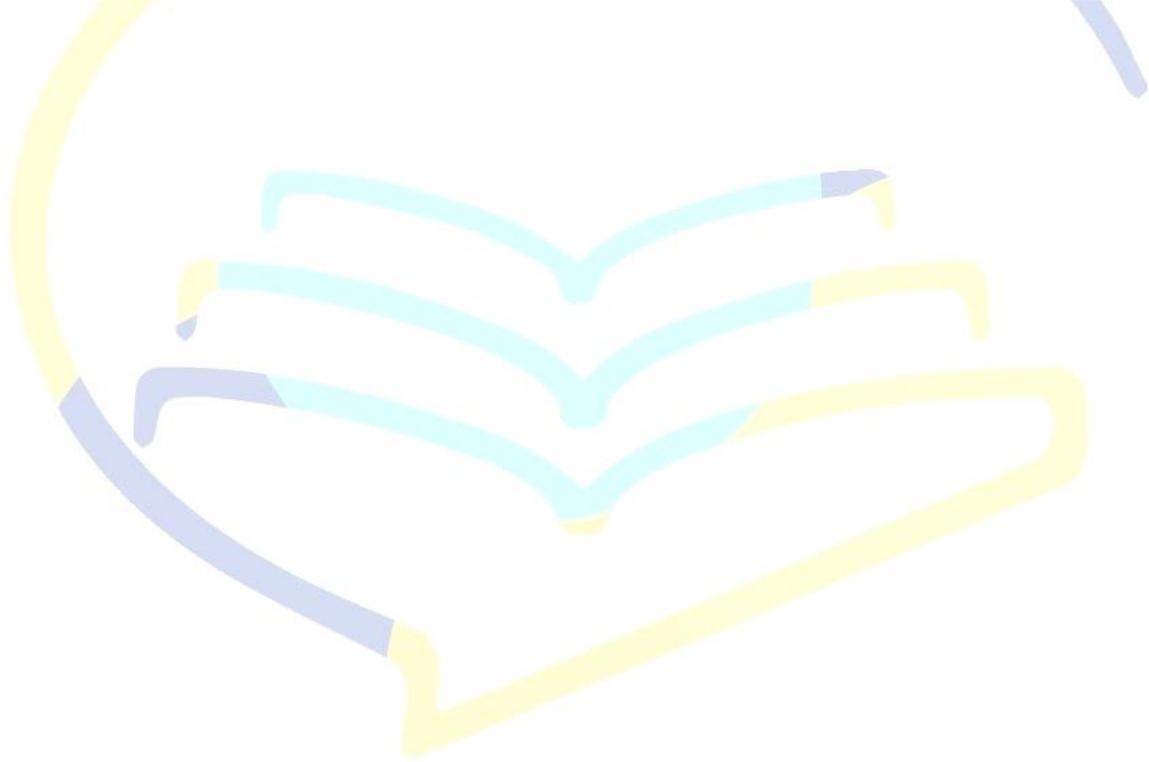
س١ / يعتبر التدريب استثمار في الموارد البشرية ب عائد يظهر في زيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة؟
أ- صح ▶
ب- خطأ

س٢ / الخطوة الرابعة من خطوات التدريب؟
أ- تقييم برنامج التدريب من خلال تقييم اداء المتدربين ▶
ب- تصميم برنامج التدريب
ج- تحديد الاحتياجات التدريبية
د- تنفيذ برنامج التدريب

س٣ / من أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف؟
أ- التدريب المهني
ب- التدريب التعاوني
ج- توجيه الموظف الجديد ▶
د- لا شيء مما ذكر

س٤ / التدريب حسب المكان يكون خارج او داخل الشركة؟
أ- صح ▶
ب- خطأ

س٥ / تحديد الحاجة للتدريب على مستوى الفرد بسبب؟
أ- الترقية
ب- النقل
ج- تقييم الأداء
د- جميع ما ذكر ▶



اللقاء الحادي عشر والأخير

تحديد اهداف التدريب

❖ يمكن تقسيم أهداف التدريب وفقاً لثلاثة أقسام:

أولاً: وفقاً لنوع ومحتوى التدريب	1- تغيير الاتجاهات	2- تقييم المعرفة	3- تنمية المهارات
ثانياً: وفقاً لدرجة وكثافة التدريب	1- التلمذة: تعريض العاملين لخفية عامه عن موضوع الدراسة أو التدريب أو المهارة.	2- رفع مهارة الأداء	3- السيطرة والتفوق
ثالثاً: وفقاً للمدة التي يغطيها التدريب	1- قصيرة الأجل	2- طويلة الأجل	

أساليب التدريب

1- التدريب العملي	2- دراسة الحالات	3- المناقشات الجماعية	4- البريد الوارد
5- الوقائع الحرجة	6- المباريات الإدارية	7- أسلوب العصف الذهني.	
8- تمثيل الأدوار / محاكاة الواقع مثل (واجهة العملاء - المقابلات الشخصية - الخ)			

بعض الصفات العامة التي يجب توافرها في المدرب الناجح

1- المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبي	2- القدرة على الاستماع للدارسين	3- القدرة على تشجيع الدارسين
4- القدرة على التساؤلات	5- القدرة على التعارض والنزاع	6- الحيوية والنشاط
7- الامام بالوسائل التدريبية الحديثة		

تنفيذ برنامج التدريب

1- الجدول الزمني للبرنامج	2- قاعات التدريب	3- المتابعة اليومية للبرنامج
---------------------------	------------------	------------------------------

طرق تقييم كفاءة التدريب

أ- تحقيق اهداف المنظمة وفقاً للخطوات التالية:		
1- تحديد الهدف التنظيمي أو المشكلة	2- وضع الهدف التدريبي في شكل كمي	3- تطبيق برنامج التدريب
4- حساب المؤشرات السابق تحديدها قبل التدريب	5- تقييم البرنامج بناء على الفرق بين المؤشرات قبل وبعد التدريب	
ب- اكتساب وتعلم خبرة جديدة:		
1- تحديد السلوك الواجب اكتسابه	2- تطبيق برنامج التدريب	3- اختبار الدارسين
4- مقارنة نتائج الاهداف		
ج- راي وردود أفعال الدارسين		

تصميمات منهجية لتقييم كفاءة التدريب

أ- مجموعة القياس	وهو الوقت الذي يتم فيه جمع البيانات والمعلومات
ب- وقت القياس	1- القياس للدارسين بعد التدريب
	2- القياس للدارسين قبل وبعد التدريب
	3- القياس للدارسين مع مجموعة مقارنة لم تتلق التدريب للمقارنة بينهم
	4- القياس للدارسين مع مجموعة لم تتلق التدريب وذلك قبل وبعد التدريب

بسم الله الرحمن الرحيم