



١

تم التحميل من اسهل عن بعد

تفريغ المحاضرات المرئية + اللقاءات الحية

واسئلة على كل محاضرة

د / قيس القنوني

مقرر إدارة الموارد البشرية (دار ٣٢١)

الفصل الدراسي الثاني ١٤٣٧-١٤٣٨ هـ

عطاء الجهد : جودي المعدي + عايدة الجميني + شيما الزامل



توضيحات مهمة :

- ١/ الملخص عبارة عن تفريغ الحلقات المسجلة (المرئية) وهي المعتمدة للمقرر + اللقاءات الحية .
- ٢/ الملخص شامل لكل جزئيات المقرر ان شاء الله .
- ٣/ الملخص يعتمد على أسئلة بعد نهاية كل محاضرة والأسئلة مختلفة ومتنوعة (جهد شخصي) ومن السنوات الماضية .
- ٤/ جهد مشترك من أخواتكم ونسأل الله التوفيق والتيسير للجميع .
- ٥/ من لا يشكر الناس لا يشكر الله شكر يمتد للمتميزات :
جودي المعدي + عايدة الجهني على المشاركة والمساهمة في العطاء

٦/ اسأل الله الكريم ان يتقبل العمل خالص لوجهه وأن يكون صدقة جارية وعلم ينتفع به واسأل الله أن يكون صدقة جارية عن جميع طلاب وطالبات دفعة ١٤٣٧-١٤٣٨ هـ الفصل الثاني وعن والديهم ان شاء الله

لكم أصدق الدعوات بالتوفيق والنجاح والتيسير والنجاح ان شاء الله ..

اللهم تيسيراً لنك الأمانى المتروكة في علم غيبك

المحاضرة الأولى

- ◀ الأفراد والوظائف هما جناحا إدارة الموارد البشرية
- ◀ المنظمة : وحدة اجتماعية تتكون من فردين أو أكثر
- ◀ الأفراد مختلفون خلقنا الله مختلفين
- ◀ **تنقسم الاختلاف بين الأفراد :**

| | |
|--|--|
| ١ / اختلافات ظاهرة : | ٢ / اختلافات باطنة |
| في ملامحنا وأعمارنا وخبراتنا وتعليمنا وجنسنا | قدراتنا العقلية وطريقة فهمنا وإدراكنا للأمور وفي طريقة تعلمنا واكتسابنا للقدرات والمهارات وفي مشاعرنا واتجاهاتنا النفسية (وأبضا القيم والعادات والتقاليد تتبع الباطن). |

- ◀ تنقسم الوظائف إلى مستويين مختلفين على حسب :

| | |
|--|--|
| ١ / وظائف تختلف عموديا على حسب <u>المسؤولية</u> | ٢ / وظائف تختلف أفقيا على حسب <u>الاختصاص</u> |
| حيث تتواجد في كل شركة مستويات عدة من الإدارات تختلف كل إدارة بمسؤولياتها عن الأخرى منها (الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة الدنيا) . | وبما إن اختصاصاتها تختلف إذا كذلك مسؤولياتها تختلف |

- ◀ تختلف الوظائف على حسب المسؤولية وحسب الاختصاص وحسب طبيعتها .

◀ وظيفة إدارة الموارد البشرية

المهمة الأساسية هي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ووظيفة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الأفراد والوظائف بالوظيفة المناسبة مع مراعاة وفهم خصائص الأفراد وقدراتهم

- ◆ تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في :
 - ١/ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب .
 - ٢/ تحسين الظروف الاجتماعية للعمل .
 - ٣/ الاهتمام بالفرد و المجموعة ..

◀ تحليل العلاقة بين الفرد والوظيفة

- ١- الفرد مناسب للوظيفة تماما
- ٢- الفرد غير مناسب للوظيفة بالمره.
- ٣- الفرد مناسب للوظيفة جزئيا.

- ◀ من أهداف مدير الموارد البشرية :

- ١/ توفير الكفاءة ٢/ التحفيز ٣/ التطوير

الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

| | |
|--------------------------------------|---|
| 1- تحليل العمل | ويقصد به التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد مسنوليات من يقوم بها وتحديد الوسائل والأدوات والكفاءة المطلوبة وتحديد الظروف المناسبة لتلك الوظيفة |
| 2- تخطيط القوى العاملة | ويعنى تحديد احتياجات المنظمة من انواع وإعداد العاملين. (قضية عددية ونوعية) كمي / تحديد عدد العاملين نوعي / تحديد التخصص |
| 3- الاختيار و التعيين | تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب. |
| 4- تصميم هيكل الاجور | تهتم هذه الوظيفة بتحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد الأجر المناسب لها. |
| 5- تصميم أنظمة الحوافز | وتعنى هذه الوظيفة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز سواء على المستوى الفردي أو الجماعي. |
| 6- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين | تهتم هذه الوظيفة بمنح العاملين مزايا مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، بالإضافة إلى خدمات أخرى كالخدمات الاجتماعية والرياضية والإسكان. |
| 7- تقييم الأداء | من خلال مقارنة مستوى الاداء الفعلي بالمستوى المخطط والكشف عن النواحي الايجابية لدمها والنواحي السلبية لعلاجها. |
| 8- التدريب | ويقصد به رفع مستوى انتاجية العاملين من خلال تنمية مهاراتهم ومعارفهم الوظيفية. |
| 9- تخطيط المسار الوظيفي | ويقصد به تخطيط التحركات الوظيفية للعاملين من خلال النقل والترفيه والتدريب. |

◀ المفهوم الشامل للموارد البشرية :

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

◀ أسئلة على المحاضرة الأولى

| يختلف الأفراد من حيث : | | | |
|--|---------------------------------------|--|----------------|
| الشخصية | الكفاءة | القدرات العقلية | جميع ما سبق ✓ |
| تهتم وظيفة إدارة الموارد البشرية ب | | | |
| الفرد | الوظيفة | أ+ب ✓ | لا شيء مما سبق |
| وظيفة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين | | | |
| الأفراد والوظائف ✓ | الأفراد والعملاء | أ+ب | لا شيء مما سبق |
| وظيفة إدارة الموارد البشرية هي السعي للتوفيق بين | | | |
| الأفراد | الوظيفة | أ+ب ✓ | لا شيء مما سبق |
| إن المهمة الأساسية للمسؤول عن إدارة الموارد البشرية هي | | | |
| تحسين جودة المنتج | وضع الفرد المناسب في المكان المناسب ✓ | الاستغلال الأمثل للموارد المالية للمنشأة | تطوير المنتج |
| من أهداف وظيفة الموارد البشرية | | | |
| استقطاب الكفاءات ✓ | تطوير المنتج | جلب الزبائن | لا شيء مما سبق |

| | | | |
|---|---|--|----------------------|
| نعني باختلاف الأفراد من الباطن | | | |
| الاختلاف في الملامح والأعمار | الاختلاف في القدرات العقلية ✓ | الاختلاف في السمات الجسدية | لا شيء مما سبق |
| الوظيفة التي تعني بتخطيط التحركات الوظيفية للعاملين | | | |
| التدريب | تقييم الأداء | تخطيط المسار الوظيفي | لا شيء مما سبق |
| الوظيفة التي تهدف الى تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة بتحديد الأجر المناسب لها ، | | | |
| تحليل العمل | تخطيط القوى العاملة | تصميم هيكل الأجور ✓ | التدريب |
| الوظيفة التي تهدف الى تحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة بتحديد الأجر المناسب لها ، | | | |
| تحليل العمل | تطوير أنظمة الحوافز | التدريب | لا شيء مما سبق ✓ |
| الوظيفة التي تهتم ب رفع مستوى انتاجية العاملين من خلال تنمية مهاراتهم ومعارفهم الوظيفية | | | |
| تقييم الأداء | تخطيط المسار الوظيفي | التدريب ✓ | جميع ما سبق |
| يعرف تحليل العمل على انه : | | | |
| تحديد عناصر العملية الإنتاجية | تحديد الخطة والمسارات الإنتاجية | تحديد أنشطة الخطط الوظيفية ومواصفات شاغل الوظيفة ✓ | لا شيء مما سبق |
| تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل | | | |
| السلامة المهنية | الاختيار والتعيين ✓ | التدريب | تصميم هيكل الأجور |
| الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية | | | |
| تحليل العمل | تخطيط القوى العاملة | الاختيار والتعيين | جميع ما سبق ✓ |
| تختلف الوظائف فيما بينها من حيث: | | | |
| طبيعة النشاط | نوعية وحجم المسؤولية | المواصفات المطلوبة لأدائها | جميع ما سبق ✓ |
| تختلف الوظائف من حيث | | | |
| الاختصاصات | الأنشطة المكونة لها | حجم المسؤولية | جميع ما سبق ✓ |
| تقييم الاداء هو ... | | | |
| مقارنة مستوى الأداء الفعلي بالمستوى المخطط ✓ | تحديد احتياجات المنظمة من أنواع واعداد العاملين | تنمية مهارات العاملين | لا شيء مما سبق |
| العبء الأكبر في تحليل العمل يقع على عاتق | | | |
| مدير الموارد البشرية ✓ | المديرين التنفيذيين | الإدارة المالية | إدارة الجودة الشاملة |
| الوظيفة التي تعني بتطوير المهارات | | | |
| التدريب ✓ | الاستقطاب | الرواتب | الصحة |

◀ المحاضرة الثالثة

◀ تعتبر إدارة الموارد البشرية مركز ربحية وليس مركز تكلفة والفرق بينهما مركز الربحية : يُنفق عليه المال + عائد مادي يظهر في المدى البعيد .
مركز التكلفة : يُنفق عليه المال بدون عائد مادي .

◀ المعلومات المفترض أن يقدمها مدير إدارة الموارد البشرية للإدارة العليا :

| |
|--|
| ١ / مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الكلية والاستراتيجية للمنظمة |
| ٢ / معلومات تفيد بأن أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية تعمل بمنطق إدارة الأعمال والربح. |
| ٣ / معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية قادرة على تقديم معلومات واقعية وكمية عن تكاليف الأنشطة. |
| ٤ / معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية تستخدم سياسات محددة في ممارستها لوظائفها المختلفة. |
| ٥ / معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية تعالج مشاكل محددة وقوية تظهر من وقت إلى آخر |

◀ الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد

تعتبر إدارة الأفراد أقدم من إدارة الموارد البشرية

تعتبر الإنسان كآلة (تحقق النظرية الكلاسيكية القديمة) وعلى العكس تمام إدارة الموارد البشرية تعتبر الإنسان كطاقة خلاقية وأن الإنسان هو مورد طاقة بشرية تحتاجها المؤسسة

| حديثاً | قديماً |
|---|--|
| الآن يسمى بـ إدارة الموارد البشرية بسبب : أنها تعتبر الفرد طاقة وقدرة عقلانية قادرة على الإبداع . | كان القسم يسمى بـ إدارة الأفراد بسبب : أنها لا تهتم بالفرد |

| إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية | |
|---|---|
| أوجه الشبه | أوجه الاختلاف |
| ١/ كل منهم يعتمد على الاستراتيجية الكلية | ١/ تركيز إدارة الأفراد بصفة شخصية على غير المدراء . |
| ٢/ التعاون مع المدراء التنفيذيين | ٢/ تعتبر إدارة الموارد البشرية نشاط متكامل للمديرين التنفيذيين وإدارة الأفراد التأثير على الإدارة التنفيذية . |
| ٣/ تطابق القيم الخاصة باحترام الفرد وتحقيق التوازن بين الاحتياجات التنظيمية والاحتياجات الفردية | ٣/ تؤكد إدارة الموارد البشرية على أهمية اشتراك الإدارة العليا في إدارة الثقافة التنظيمية. |
| ٤/ وضع الشخص المناسب وتنمية قدراته | ٤/ إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً أكثر محورياً. |
| ٥/ الاعتماد على النفس والتقنيات الشخصية | ٥/ إدارة الموارد البشرية تعتمد بالأساس على فلسفة الإدارة العليا |
| ٦/ توجه كل منهما عناية خاصة للاتصال مع العاملين | |

◀ أسئلة على المحاضرة الثالثة

| إدارة الموارد البشرية : | | | |
|--|--|------------------------|------------------|
| هي مركز تكلفه | ليس لها دور في ربحية المنشأة | آثرها قصير المدى فقط | لاشي مما ذكر ✓ |
| تعتبر إدارة الموارد البشرية مركزاً ربحياً | | | |
| لأن لها تكلفة عالية | لأن لها عائد مادياً يظهر خاصة في المدى البعيد ✓ | لأنها تعتبر مصدر انفاق | لا شيء مما سبق |
| الإدارة التي توجه عناية خاصة للاتصال مع العاملين ، ومشاركتهم ، ووضع نظم للتدعيم لعلاقات العمل هي | | | |
| إدارة الموارد البشرية. | إدارة الأفراد | أ+ب ✓ | إدارة المشتريات |
| تعتبر إدارة الموارد البشرية مركز تكلفة | | | |
| صح | خطأ ✓ | | |
| إدارة الموارد البشرية | | | |
| مركز تكلفة | ليس لها دور في ربحية المنشأة | آثرها قصير المدى فقط | لا شيء مما سبق ✓ |
| من المعلومات التي يطالب بها مدير الموارد البشرية لتقديمها للإدارة العليا وباقي المديرين | | | |
| سياسات محدده فيما يتعلق بالوظائف | معلومات واقعيه وكميه عن تكاليف الأنشطة | أ+ب ✓ | لا شيء مما سبق |
| يعتبر الاعتماد على الاستراتيجية الكلية للمنظمة من ضمن | | | |
| الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد | التشابه بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد ✓ | أ+ب | لا شيء مما سبق |
| الإدارة التي تركز على أهمية اشتراك الإدارة العليا في الإدارة التنظيمية هي | | | |
| إدارة الصيانة | إدارة الموارد البشرية ✓ | إدارة الإنتاج | إدارة المشتريات |

| | | | |
|---|---|---|--|
| أهم أوجه الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد | | | |
| إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً أكثر محوريه نظراً لطبيعتها الاستراتيجية ✓ | الاعتماد على تقنيات مختلفة لاختيار وتدريب المديرين وتقييم الأداء والمكافآت | وضع الشخص المناسب وتنمية قدراته للمكان والوظيفة المناسبة | الاعتماد على الاستراتيجية الكلية للمنظمة |
| تعتبر مسئولية التدريب من ضمن مسئولية | | | |
| الأفراد المتدربين | مدير الموارد + التنفيذيون + الأفراد المتدربين ✓ | مدير المديرون التنفيذيون | مدير الموارد البشرية |
| الإدارة التي تركز بصفة أساسية على غير المديرين هي | | | |
| إدارة الموارد البشرية | إدارة الأفراد ✓ | أ+ب | لا شيء مما سبق |
| وضع الشخص المناسب وتنمية قدراته بمكان الوظيفة المناسبة من ضمن أوجه | | | |
| التشابه بين الموارد البشرية والأفراد ✓ | الاختلاف بين الموارد البشرية والأفراد | جميع ما سبق | لا شيء مما سبق |
| الاعتماد على الاستراتيجية الكلية للمنظمة تعتبر | | | |
| أوجه التشابه بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد ✓ | أوجه الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد | أ+ب | لا شيء مما سبق |
| أهم أوجه الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد | | | |
| التركيز بصفة أساسية على غير المديرين ✓ | السعي في الأساس إلى محاولة التأثير على الإدارة التنفيذية | الاعتماد في الأساس على فلسفة الإدارة العليا من أجل تحقيق أهداف المنظمة | الاعتماد على تقنيات الاختيار والتدريب نفسها وتنمية المديرين وتقييم الأداء والمكافآت |
| الإدارة التي تهدف إلى تدعيم علاقات العمل | | | |
| إدارة الأفراد ✓ | إدارة الإنتاج | إدارة التسويق | إدارة المشتريات |
| الإدارة التي تركز على أهمية اشتراك الإدارة العليا في الإدارة التنظيمية | | | |
| إدارة الموارد البشرية ✓ | إدارة الأفراد | أ+ب | لا شيء مما سبق |

◀ المحاضرة الرابعة

♦ الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية (مدير الموارد البشرية) هي :

| | |
|--|-------------------------|
| ١ / وظيفة تخطيط القوى العاملة (تحليل وتصميم وتوصيف الوظائف) | ٢ / وظيفة الاستقطاب. |
| ٣ / وظيفة الاختيار والتعيين. | ٤ / وظيفة التدريب . |
| ٥ / وظيفة التعويض أو نظام الأجور والحوافز . | ٦ / وظيفة تقييم الأداء. |

❖ ما هو تحليل العمل ؟

يقصد بتحليل العمل تحديد الأنشطة المكونة له ووضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة. ويجب ملاحظة أن أي وظيفة تنقسم إلى مجموعة من المهام (يطلق عليها أحياناً أعباء أو مسئوليات أو اختصاصات)، وكل مهمة تتكون من عدة أنشطة متنوعة.

❖ الهدف من تحليل العمل:

| | |
|----------------------------------|--|
| ١- تصميم العمل : | يساعد تحليل العمل في تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة تحتوى على بداية ونهاية وهوية واحساس بالمسؤولية |
| ٢- الاختيار : | يساعد تحليل بيانات عن المواصفات المثالية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة . |
| ٣- تقييم الوظائف : | يتم تحديد أهميتها النسبية او قيمتها داخل المنظمة ويتم التعبير عن هذه الأهمية او القيمة في شكل أجور . |
| ٤- تقييم أداء العاملين : | يوفر تحليل العمل بيانات عن أعباء ومهام ومسئوليات يجب القيام بها ومدى القيام الفعلي بها . |
| ٥- التدريب : | إذا تبين أن هناك فارق بين مواصفات الشخص والمواصفات المطلوبة فهناك احتمال لسد هذا الفرق بالتدريب |
| ٦- تحديد الاحتياجات من العمالة : | يتم تحديد عدد العاملين في كل وظيفة بحجم عبء العمل الذي يقوم به شاغل واحد للوظيفة |
| ٧- تبسيط العمل : | بمقارنة البيانات الموجودة في تحليل العمل بما يتم فعلا داخل الوظيفة . |
| ٨- الترقية والنقل: | يجب أن تتم الترقية والنقل استنادا إلى التطابق بين مواصفات الشخص والوظيفة . |
| ٩- التطوير التنظيمي : | يوفر تحليل العمل بيانات أساسية عن مكونات الوظائف . |

◀ المصطلحات (تحليل العمل ، تصميم العمل ، وتوصيف العمل) ما المقصود بها ؟

- ١ / تحليل العمل : جمع معلومات عن كل ما يهم العمل داخل الشركة ، وعن أنشطتها وعن الوظائف التي يجب ان تكون في الشركة، طريقة العمل في الشركة، وعدد المنتجات في الشركة .
- ٢ / تصميم الهيكل التنظيمي (تصميم العمل) : تحديد عدد الوظائف التي يجب أن تكون موجودة والعلاقة بين تلك الوظائف و مسؤوليات تلك الوظائف.
- ٣ / التوصيف (توصيف العمل) : المهام والأنشطة المطالب بها داخل الوظيفة . (ملخص عام للوظيفة)

◀ من يقوم بتحليل العمل ؟

هو جهد تعاوني بين ادارة الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين عن طريق استخدام اسلوب جميع البيانات ثم تحليلها

| أدوار المديرين التنفيذيين | أدوار مدير الموارد البشرية |
|--|---|
| ١/ توفير المعلومات اللازمة لتحليل العمل | ١/ إعداد إجراءات تحليل العمل |
| ٢/ التحقق من مساهمة العاملين في توفير المعلومات اللازمة | ٢/ التنسيق مع المديرين التنفيذيين في جمع المعلومات |
| ٣/ مراجعة تصميم الوظائف وتوصيفها | ٣/ تصميم الوظائف |
| ٤/ إلزام العاملين التابعين بضرورة القيام بالمهام في تصميم وتوصيف الوظائف | ٤/ إعداد توصيف الوظائف |
| | ٥/ مساعدة المديرين في الخطوات |
| | ٦/ دراسة تأثير تصميم وتوصيف الوظائف على سلوك العاملين |

❖ خطوات تحليل العمل:

١. الحصول على معلومات ميدانية.
٢. اختيار عينه من الوظائف.

٣. جمع البيانات.

٤. تحليل العمل.

◀ أسئلة على المحاضرة الرابعة

| | | | |
|--|-----------------------------|---------------------------------------|---|
| يتم تصميم العمل بناء على | | | |
| الاستقطاب | تقييم أداء العمل | التدريب | تحليل العمل ✓ |
| من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية | | | |
| لا شيء مما سبق | التمويل | المبيعات | الاستقطاب ✓ |
| من ضمن أهداف تحليل العمل | | | |
| جميع ما سبق ✓ | تحليل الاحتياجات من العمالة | التدريب | تقييم الوظائف |
| يتم تحليل العمل من خلال | | | |
| جميع ما سبق | التعاون بين أ+ب ✓ | المديرين التنفيذيين | مدير الموارد البشرية |
| تحديد الأنشطة المكونة له ووضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة | | | |
| لا شيء مما سبق | تقييم العمل | توصيف العمل | تحليل العمل ✓ |
| أدوار مدير الموارد البشرية في تحليل العمل | | | |
| جميع ما سبق ✓ | تصميم الوظائف | التنسيق مع المديرين التنفيذيين | اعداد أجزاء تحليل العمل |
| أدوار المديرين التنفيذيين في تحليل العمل | | | |
| لا شيء مما سبق | جميع ما سبق ✓ | مراجعة تصميم الوظائف وتوصيفها | توفير المعلومات اللازمة لتحليل العمل |
| الخطوة الثالثة من خطوات تحليل العمل | | | |
| اختيار عينة من الوظائف | الحصول على معلومات ميدانية | تحليل البيانات | جمع البيانات ✓ |
| المهام والأنشطة المطالب بها داخل الوظيفة | | | |
| لا شيء مما سبق | تصميم العمل | تحليل العمل | توصيف العمل ✓ |
| تحديد عدد الوظائف التي يجب أن تكون موجودة والعلاقة بين تلك الوظائف و مسؤوليات تلك الوظائف. | | | |
| لا شيء مما سبق | توصيف العمل | تصميم العمل ✓ | تحليل العمل |
| تقييم الوظائف هو | | | |
| تحديد القيمة النسبية للوظيفة ✓ | تصميم الوظائف | تحليل الوظائف | توصيف الوظائف |
| تصميم العمل ، هو من أهداف | | | |
| تقييم أداء العاملين | الاختيار | تحليل العمل ✓ | تقييم الوظائف |
| من ضمن ادوار المديرين التنفيذيين في تحليل العمل | | | |
| لا شيء مما سبق ✓ | اعداد توصيف الوظائف | تصميم الوظائف | اعداد اجراءات تحليل العمل |
| تبسيط العمل هو | | | |
| | تحديد الاحتياجات من العمالة | توفير بيانات أساسية عن مكونات الوظائف | الاستغناء عن بعض الأنشطة التي لا يجب القيام بها ✓ |
| يمكن تحليل العمل من | | | |
| لا شيء مما سبق | أ+ب ✓ | تحديد مواصفات شاغل الوظيفة | توصيف الوظيفة |
| تحليل العمل هو تحديد | | | |
| رأس المال المطلوب | الأنشطة المكونة للعمل ✓ | كمية الإنتاج المطلوبة | احتياجات السوق من المنتجات |
| آخر خطوة من خطوات تحليل العمل | | | |
| جمع البيانات | تحليل العمل ✓ | اختيار عينة من الوظائف | الحصول على معلومات ميدانية |

◀ المحاضرة الخامسة

تحديد أسلوب جمع البيانات

تتعدد أساليب جمع البيانات بغرض تحليل العمل ولكن هناك **٤ أساليب رئيسية** يمكن استخدامها في جمع بيانات تحليل العمل ، وهي :

أولاً : المقابلات الشخصية .

ثانياً : الملاحظة المباشرة

ثالثاً : فحص سجلات الأداء

رابعاً : نماذج الاستقصاء

أولاً : المقابلات الشخصية :

يتميز أسلوب المقابلات الشخصية عند استخدامه لجمع البيانات اللازمة لتحليل العمل بعدة مزايا منها على سبيل المثال :

١/ انه يتيح فرصة إظهار الأنشطة أو الاتصالات الغير رسميه التي يقوم بها شاغل الوظيفة والتي تتسم أنها غير مرئية لأنها غير موجودة بالهيكل التنظيمي للمنظمة .

٢/ انه يتيح لشاغلي الوظائف التعبير عن آراءهم بحرية كاملة وإظهار جوانب من الوظيفة يصعب كتابتها .

◀ أنواع المقابلات الشخصية :

يمكن التمييز بين **٣ أنواع رئيسية للمقابلات** الشخصية المتعلقة بجمع بيانات تحليل الوظائف:

١/ **المقابلات الفردية** التي تتم مع كل شاغل وظيفة على حده .

٢/ **المقابلات الجماعية** التي تتم مع عدد من الأفراد الذين يشغلون نفس الوظيفة ويؤدون نفس المهام .

٣/ **المقابلات مع المشرفين والرؤساء** لشاغلي الوظائف التي يتم جمع بيانات عنها والذين تتوافر لديهم معرفة كاملة بالإعمال التي يؤديها مرووسيههم .

◀ يعتبر أسلوب المقابلات الجماعية من أقل أساليب المقابلات تكلفة

١/ يجمع بين عدد العاملين الذين يؤدون نفس المهام والواجبات بنفس الوظيفة

٢/ من الوسائل السريعة التي يتم من خلالها جمع البيانات عن الوظيفة / اختصار الجهد والوقت .

| بعض الاعتبارات الواجب مراعاتها عند مقابلات الشخصية: | المشاكل المتعلقة بالمقابلات الشخصية |
|---|--|
| ١/ ان يتم التعاون بين القائم بالمقابلة والرئيس المباشر في تحديد الأفراد الذين لديهم خبرات كبيره في الوظيفة | تكمن المشكلة الرئيسية في اسلوب المقابلات الشخصية في تحريف المعلومات وهذا التحريف قد يكون ناتج عن أحد الأمرين |
| ٢/ تكوين علاقة ودية وسريعة مع شاغل الوظيفة. | ١/ سوء فهم الشخص للأسئلة أو لواجباته ومسؤولياته |
| ٣/ ان يقوم اخصاني التحليل بإعادة هيكل المقابلة قبل بدوها، | ٢/ الرغبة في المبالغة في الواجبات والمسؤوليات بغرض التضخيم العمل أو الوظيفة |
| ٤/ اعطاء فرصه لشاغلي الوظيفة للتعبير عن رأيه، | |
| ٥/ اذا اتضح ان شاغل الوظيفة يقوم بأداء واجباته دون ترتيب او تتابع معين ، يطلب منه ان يحد اهميه تلك الواجبات | |
| ٦/ بعد انتهاء المقابلة يجب مراجعة البيانات التي تم جمعها مع شاغل الوظيفة رئيسه المباشر | |

ثانياً : الملاحظة المباشرة :

يعتبر أسلوب الملاحظة المباشرة من أفضل وسائل جمع بيانات التحليل ، خاصة في الوظائف التي تتكون من مجموعة من الأنشطة البدنية التي يمكن ملاحظتها وتسجيلها ، اما الاعمال التي تتكون من انشطه (الأنشطة العقلية) لا يمكن قياسها بسهولة

ويتميز أسلوب الملاحظة المباشرة بتوفير بيانات فورية عن العمل ودرجة عالية من الصدق .

◀ أسئلة على المحاضرة الرابعة

| هناك — أساليب لجمع البيانات | | | |
|--|--|--|-------------------------------------|
| ثلاثة | خمسة | ستة | لا شيء مما سبق ✓ |
| الأساليب الرئيسية لجمع البيانات لأغراض تحليل العمل 4 أساليب | | | |
| صح ✓ | خطأ | | |
| من ضمن اساليب جمع البيانات تحليل العمل | | | |
| المقابلات الشخصية | الملاحظة المباشرة | نماذج الاستقصاء | جميع ما سبق |
| من ضمن مزاي اسلوب المقابلات الشخصية عند استخدامه في جمع بيانات تحليل العمل : | | | |
| فرصة اظهار الانشطة او الاتصالات الغير الرسمية | لشاغلي الوظائف التعبير عن آرائهم بحرية كاملة | جميع ما سبق ✓ | لا شيء مما سبق |
| المشكلة الرئيسية في اسلوب المقابلات الشخصية هي : | | | |
| عدم كفاية المعلومات التي يعطيها شاغل الوظيفة | عدم كفاية الموارد المالية | تحريف المعلومات التي يعطيها شاغل الوظيفة ✓ | لا شيء مما سبق |
| تعتبر المقابلات الشخصية أحد أساليب جمع البيانات بغرض تحليل العمل | | | |
| صح ✓ | خطأ | | |
| من أفضل وسائل جمع بيانات التحليل خاصة في الوظائف التي تتكون من مجموعة من الأنشطة البدنية : | | | |
| المقابلات الشخصية | الملاحظات المباشرة ✓ | فحص سجلات الأداء | نماذج الاستقصاء |
| يعتبر أسلوب الملاحظة المباشرة من أفضل وسائل جمع البيانات لتحليل الأنشطة الفكرية | | | |
| صح | خطأ ✓ | | |
| يعتبر أسلوب الملاحظة المباشرة من أفضل وسائل جمع بيانات تحليل العمل في الوظائف التي : | | | |
| يمكن ملاحظتها أو تسجيلها ✓ | لا يمكن ملاحظتها أو تسجيلها | أ+ب | لا شيء مما سبق |
| تعتبر المقابلات الشخصية أحد أساليب جمع البيانات وتقسيم إلى | | | |
| مقابلات فردية / جماعية / مع المشرفين والروساء ✓ | فردية / جماعية | فردية / ومقابلات مع المشرفين والروساء | مقابلات جماعية /مقابلات مع المشرفين |
| تعتبر المقابلة الفردية من أقل المقابلات تكلفة | | | |
| صح | خطأ ✓ | | |
| من الاعتبارات الواجب مراعاتها عند مقابلات الشخصية بغرض تحليل العمل | | | |
| ان تكون وديه وسريعة ✓ | أن تكون رسمية | أ+ب | لا شيء مما سبق |
| تحريف المعلومات التي يعطيها شاغل الوظيفة عند تحليل العمل قد ينتج عنه | | | |
| سوء الفهم للأسئلة او الواجبات والمسؤوليات | الرغبة في المبالغة في الواجبات والمسؤوليات | أ+ب ✓ | لا شيء مما سبق |
| من ضمن الاعتبارات الواجب مراعاتها عند عقد المقابلات الشخصية | | | |
| التعاون بين القائم بالمقابلة والرئيس المباشر | تكوين علاقة وديه سريعة مع مشاكل الوظيفة | قيام اخصائي التحليل بأعداد هيكل المقابلة قبل بدنها | جميع ما سبق ✓ |
| يتميز أسلوب المقابلات الجماعية بانه | | | |
| الأكثر سرعة | الأسهل اعداد | الأقل تكلفة ✓ | لا شيء مما سبق |
| من ضمن المقابلات الشخصية | | | |
| المقابلات الدولية | المقابلات التنظيمية | المقابلات الفردية ✓ | جميع ما سبق |
| من الانواع الرئيسية للمقابلات الشخصية المتعلقة بجميع بيانات تحليل الوظائف | | | |
| المقابلات الفردية | المقابلات الجماعية | المقابلات مع المشرفين والروساء | جميع ما سبق ✓ |

تابع جمع البيانات اللازمة لتحليل العمل :

ثالثاً : فحص سجلات الأداء :

■ طبقاً لهذا الأسلوب يعطى لشاغل الوظيفة سجل يقوم بتسجيل الأنشطة اليومية التي يقوم بها في هذا السجل فوراً قيامه به

ويوفر هذا الأسلوب صورة كاملة عن الأنشطة التي تتكون منها الوظيفة التي يتم تحليلها يعطي معلومات دقيقة لأن صاحب الوظيفة هو من يعطي المعلومة .

x من سلبيات هذا الأسلوب : احتمال المبالغة الكبيرة من صاحب الوظيفة وللتغلب على هذه النقطة يفضل أن تتم مراجعة البيانات المسجلة مع الرئيس المباشر للموظف .

رابعاً : نماذج الاستقصاء :

■ طبقاً لهذه الطريقة يقوم شاغل الوظيفة باستيفاء نموذج استقصاء يحتوي على عدد من الأسئلة المصممة مسبقاً بحيث تصف واجبات ومسئوليات شاغل الوظيفة .

وهي من الطرق الأكثر شيوعاً في الاستخدام عند جمع البيانات لتحليل الوظائف .

■ نماذج الاستقصاء : هي قائمة ورقية تحتوي على مجموعة من الأسئلة .

■ قد تأخذ القائمة أحد شكلين :

الأول : تصمم القائمة بحيث تتكون من قائمة من المهام والأنشطة العديدة ويطلب من شاغل الوظيفة أن يشير لتلك المهام التي يؤديها في عمله بوضع علامة صح أمام المهمة

الثاني : تصمم القائمة بحيث تتضمن عدداً من الأسئلة حول الواجبات والمهام الرئيسية التي يقوم بها

■ تتميز قائمة الاستقصاء بأنها :

١ - وسيلة سريعة وقليلة التكلفة لجمع البيانات ،

٢- تناسب حالة جمع البيانات من عدد كبير من شاغلي الوظائف ،

٣ - تصلح لأغراض أخرى غير التحليل مثل التوظيف والإختبارات السيكولوجية .

◆ **مصادر الخطأ في تحليل العمل :**

١/ **عدم ملائمة الوظائف المختارة للتحليل :**

يحدث هذا الخطأ عندما لا يستطيع أخصائي التحليل ملاحظة سلوك شاغل الوظيفة من خلال وسائل الملاحظة والمقابلة الشخصية ويرجع ذلك لسببين :

أ- عدم الإلمام بالمجال الكلي لمهام الوظيفة وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى .

ب - عدم قدرة شاغل الوظيفة على التعبير عن الأنشطة التي يؤديها وتعده المبالغة في بعض الأنشطة أو إخفاء البعض .

٢/ **إختلاف الإجابات :**

يحدث هذا الخطأ عندما تكون اجابات شاغل الوظيفة غير دقيقة للأسئلة المطروحة عليه وهذه الإجابات غير الدقيقة قد تحدث نتيجة عدم دقة تقديره الشخصي للإجابة او إختلاف تقديره لأهمية النشاط الذي يقوم به أو معتقداته عن الغرض الذي من أجله تجمع هذه البيانات. وللتغلب على ذلك فإنه يفضل استخدام الأسلوب الكمي في تحديد الاستجابات على أن يقوم أخصائي التحليل بعد ذلك بإعطاء تقديرات وصفية للاستجابات الكمية .

٣/ **التغير في بيئة العمل :**

يحدث هذا الخطأ عندما تتغير البيئة التي يمارس فيها شاغل الوظيفة المهام والأنشطة المتعلقة بالوظيفة وبذلك يصبح وصف الوظيفة السابق غير صالح للاستناد عليه في اعداد تحليل العمل وبالتالي فإن الأمر يستوجب تغيير التوصيف .

٤/ التغيير في سلوك شاغل الوظيفة :

إذا لم يكن شاغل الوظيفة من الأفراد المدربين جيداً على أداء مهام هذه الوظيفة فإن سلوكه سيكون سلوك موظف لم تكتمل خبراته بعد وبالتالي فإن التحليل سيكون قاصراً وسيعبر عن سلوك لازال يحتاج الى الخبرة او سلوك تحت التدريب وبهذا لا يكون التحليل مكتملاً ولا يعبر عن الواقع

◀ تصميم الوظيفة:

يقصد بتصميم الوظيفة تحديد طريقة أداء العمل، ونوع الانشطة والمهام التي ستؤدي، وحجم المسؤوليات، والأدوات والفنون المستخدمة في الاداء، وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة، وشكل ظروف العمل المحيطة. والأسلوب الذي يستخدم لجمع الأنشطة في مهام وجمع المهام في وظيفة يمثل طريقة تصميم الوظيفة.

◀ يمكن الاعتماد على أحد الأسس التالية لتصميم الوظيفة:

- ١- التشابه في الانشطة او المهام من حيث نوعها.
- ٢- التتابع في الأنشطة أو المهام.
- ٣- التكامل في الأنشطة أو المهام.

◀ عادة ما يؤثر على تصميم الوظيفة خمس جوانب رئيسية :

- ١/ مدى التنوع في المهارات اللازمة لأداء العمل .
- ٢/ مدى إمكانية الانتهاء من عمل متكامل .
- ٣/ مدى أهمية الوظيفة وتأثيرها على أداء الوظائف .
- ٤/ درجة الحرية التي تتمتع بها الوظيفة .
- ٥/ درجة حصول شاغل الوظيفة على معلومات مستمرة .

ثالثاً / توصيف الوظيفة: هو عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل. ويشمل العناصر التالية:

- ١- تعريف الوظيفة : يشمل اسم الوظيفة ومستواها التنظيمي والقسم والإدارة والقطاع التابع له
- ٢- ملخص عام للوظيفة : عبارة عن سطرين أو ثلاثة تعطي داخل الوظيفة ، طرق الأداء والآلات المستخدمة والمستوى الأشرافي
- ٣- المسؤوليات والواجبات : تحديد للمهام والأنشطة التي تؤدي داخل الوظيفة
- ٤- ظروف وبيئة العمل : الظروف المادية التي يمارس فيها العمل وطبيعة موقع العمل
- ٥- مواصفات شاغل الوظيفة : المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمهارات

◀ أسئلة على المحاضرة السادسة

| | | | |
|--|--|--------------------|----------------|
| من ضمن مصادر الخطأ في تحليل العمل : | | | |
| ملائمة الوظائف المختارة | اختلاف الإجابات ✓ | استقلال بيئة العمل | جميع ما سبق |
| تتميز قائمة الاستقصاء بأنها : | | | |
| وسيلة سريعة وقليلة التكلفة لجمع البيانات | تناسب حالة جمع البيانات من عدد كبير من شاغلي الوظائف | جميع ما سبق ✓ | لا شيء مما سبق |
| من ضمن مصادر الخطأ في تحليل العمل: | | | |

| | | | |
|---|--|--|--------------------|
| عدم ملائمة الوظائف المختارة للتحليل | اختلاف الإجابات | التغير في بيئة العمل | جميع ما سبق ✓ |
| من مصادر الخطأ في تحليل العمل عدم ملائمة الوظائف المختارة للتحليل | | | |
| صح ✓ | خطأ | | |
| النتيجة الملموسة في تحليل العمل هي: | | | |
| توصيف الوظيفة ✓ | تقييم الوظيفة | تحليل الوظيفة | التدريب |
| من ضمن عناصر توصيف الوظيفة | | | |
| تعريف الوظيفة | ملخص عام للوظيفة | المسئوليات والواجبات | جميع ما سبق ✓ |
| يؤثر على تصميم الوظيف ----- جوانب رئيسة فيها | | | |
| ثلاثة | أربعة | خمسة ✓ | لا شيء مما سبق |
| إعطاء فكرة عامة للوظيفة وهدفها وطبيعتها وما تستلزم من متطلبات للأداء عبارة عن: | | | |
| تعريف الوظيفة | ملخص عام للوظيفة ✓ | مواصفات شاغل الوظيفة | لا شيء مما سبق |
| من ضمن الجوانب المؤثرة في تصميم الوظيفة | | | |
| مدى التنوع في المهارات اللازمة | أهمية الوظيفة وتأثيرها على أداء الوظائف الأخرى | درجة الحرية التي تتمتع بها الوظيفة | جميع ما سبق ✓ |
| من ضمن الجوانب المؤثرة في تصميم الوظيفة | | | |
| مدى أهمية الوظيفة وتأثيرها على أداء الوظائف الأخرى المحيطة | مدى التنوع في المهارات اللازمة لأداء العمل | أ+ب ✓ | لا شيء مما سبق |
| من ضمن عناصر توصيف الوظيفة | | | |
| تعريف الوظيفة | ملخص عام للوظيفة | المسئوليات والواجبات | جميع ما سبق ✓ |
| في توصيف الوظيفة ، هي الفقرة التي تعطي فكره عن المؤهل العلمي المطلوب | | | |
| تعريف الوظيفة | مواصفات شاغل الوظيفة ✓ | المسئوليات والواجبات | ملخص عام للوظيفة |
| طبقاً لأسلوب فحص سجلات الاداء لجمع البيانات بغرض تحليل العمل | | | |
| يتم عقد مقابلات شخصيه مع شاغلي الوظيفة | تتم مراقبة شاغلي الوظيفة | يعطى لشاغل الوظيفة سجل يقوم بتسجيل الأنشطة اليومية التي يقوم بها ✓ | جميع ما سبق |
| من مصادر الخطأ في تحليل العمل | | | |
| ملائمه الوظائف المختارة للتحليل | اختلاف الاجابات من جانب شاغل الوظيفة ✓ | استقرار بيئة العمل | جميع ما سبق |
| من أسس تصميم الوظيفة | | | |
| عدم التشابه في الأنشطة والمهام | عدم التتابع في الأنشطة والمهام | أ+ب | لا شيء مما سبق ✓ |
| يشمل توصيف الوظيفة | | | |
| تعريف الوظيفة | ملخص عام للوظيفة | المسئوليات والمهام | جميع ما سبق ✓ |
| من الجوانب المؤثرة في تصميم الوظيفة | | | |
| مدى التنوع في المهارات ✓ | المقابلات الشخصية | ملائمة الوظائف المختارة | استقرار بيئة العمل |
| من الجوانب المؤثرة في تصميم الوظيفة | | | |
| درجة حصول شاغل الوظيفة على معلومات مستمرة | مدى أهمية الوظيفة وتأثيرها على أداء الوظائف | أ + ب ✓ | لا شيء مما سبق |

◀ المحاضرة السابعة

- يعتمد تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على مقارنة بسيطة بين ما هو مطلوب من العمالة وبين ما هو معروض منها داخل المنظمة.

فإذا كانت نتيجة المقارنة هي وجود فائض في العمالة وجب التصرف فيه أما إذا كانت النتيجة هي وجود عجز وجب تدبيره إلا أن الأمر ليس بهذه البساطة فتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية يتأثر بعوامل كثيرة للغاية كما أن تحديد العرض والطلب على العمالة له جوانب مختلفة .

♦ ماهو تخطيط الموارد البشرية " طبيعة الموارد البشرية " (التخطيط الاستراتيجي)

● تخطيط الموارد البشرية هو " محاولة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية معينة سنه عادة " .

وهو يعني طبعاً تخطيط الموارد البشرية أساساً بتحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة خلال فترة الخطة .

● يمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية على أنه " مقابله بين العرض والطلب " .

◀ **فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حالياً / أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من القوى العاملة خلال فترة التخطيط .**

♦ أهمية تخطيط الموارد البشرية :

١/ يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع .

٢/ يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي في ترشيد الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد .

٣/ يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية .

٤/ يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه .

٥/ يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل .

♦ من يخطط للموارد البشرية ؟

يتم تخطيط الموارد البشرية بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين .

| أ - أدوار ومهام إدارة الموارد البشرية في تخطيط احتياجات الموارد البشرية : | ◀ الأدوار الخاصة بالمديرين التنفيذيين في تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة |
|---|---|
| ١/ تحديد أهداف المشروع من تخطيط القوى العاملة | ١/ تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للأداء: تحديد مهارات ومواصفات شاغليها . |
| ٢/ تصميم نظم والمعلومات والإجراءات والنماذج الخاصة بتخطيط القوى العاملة . | ٢/ تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استناداً إلى حجم العمل . |
| ٣/ متابعة إجراءات تخطيط القوى العاملة . | ٣/ التخطيط للترقيات والتنقلات وتحديد الاحتياجات التدريبية . |
| ٤/ جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين بصدد احتياجات الأقسام . | ٤/ استيفاء البيانات المرسله من إدارة الموارد البشرية بصدد تخطيط القوى العاملة |
| ٥/ التنبؤ باحتياجات المشروع وتجميع الاحتياجات الجزئية في خطة كلية . | ٥/ المراجعة الدورية لخطة القوى العاملة ومدى مناسبتها . |
| ٦/ ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين والنقل والترقية والندب . | |

◀ تحليل ظروف الطلب وظروف العرض داخل المنظمة

| ظروف الطلب: | ظروف العرض : |
|---|---|
| ١/ عدد العمالة اللازمة لزيادة الإنتاج. | ١- تحليل حركة العمالة من حيث الدخول والخروج. |
| ٢/ التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج. | ٢- تحليل ودراسة قوائم العاملين أو مخزون المهارات المتوافر لدى الشركة. |
| ٣/ التغيير في عبء العمل الذي سينجم عن زيادة الإنتاج. | ٣- تأثير جداول العمل الحديثة على عدد العاملين أي تأثير التغييرات التكنولوجية على عدد العاملين |
| ٤/ التغيير المتوقع في الظروف الاقتصادية التي تعمل في ظلها الشركة. | |
| ٥/ التغييرات التنظيمية التي تقوم الشركة بإعدادها | |

◀ الفائض أو العجز في العمالة :

▪ " لو زاد العرض على الطلب عندنا فائض ولو زاد الطلب عن العرض عندنا عجز " .

▪ من خلال مقارنة ما هو مطلوب بما هو متاح يتحدد مقدار الفائض أو العجز من العمالة ويتم التعامل مع الفائض أو العجز حسب ظروف الشركة وظروف عرض العمالة خارج الشركة والتشريعات الحكومية التي قد تمنع الاستغناء عن العمالة الزائدة بأنهاء خدمتها .

◀ المطلوب / احتياجات الشركة

◀ المعروف / الموجودين

◀ أسئلة على المحاضرة السابعة

| يتم تخطيط الموارد البشرية من خلال: | | | |
|--|---|--|------------------------------------|
| إدارة الموارد البشرية | المديرين التنفيذيين | التعاون بينهم ✓ | لا شيء مما سبق |
| العرض في تخطيط الموارد البشرية يمثل | | | |
| المتاح من الموارد البشرية حالياً ✓ | احتياجات المنظمة من القوى العاملة | جميع ما سبق | لا شيء مما سبق |
| الطلب في تخطيط الموارد البشرية يمثل | | | |
| احتياجات المنظمة من القوى العاملة ✓ | المتاح من الموارد البشرية | جميع ما سبق | لا شيء مما سبق |
| من ضمن تحليل ظروف الطلب في تخطيط الموارد البشرية يتطلب الامر تحديد ومراجعة : | | | |
| عدد العمالة اللازمة لزيادة الإنتاج | التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج | التغيير في عبء العمل عن زيادة الإنتاج | جميع ما سبق ✓ |
| من ضمن تحليل ظروف العرض في تخطيط الموارد البشرية يتطلب الامر تحديد ومراجعة : | | | |
| تحليل حركة العمالة من حيث الدخول والخروج | - تحليل ودراسة قوائم العاملين أو مخزون المهارات المتوافر لدى الشركة | تأثير جداول العمل الحديثة على عدد العاملين | جميع ما سبق ✓ |
| يعتبر تحليل ومراجعة عدد العمالة اللازمة من حيث الدخول والخروج من | | | |
| ظروف الطلب | ظروف العرض ✓ | تحديد الفائض أو العجز | لا شيء مما سبق |
| من خلال مقارنة ما هو مطلوب بما هو متاح يتحدد | | | |
| مقدار الطلب على العمالة | مقدار العرض من العمالة | مقدار ما هو متاح من العمالة | مقدار الفائض أو العجز من العمالة ✓ |
| التغييرات التنظيمية التي تقوم الشركة بإعدادها يعتبر من ضمن | | | |
| ظروف الطلب ✓ | ظروف العرض | عرض وطلب | لا شيء مما سبق |

| | | | |
|---|--|--|----------------------------------|
| يوجد لدينا الآن ٤٠٠ موظف وتعتزم الشركة تطوير سلسلة انتاجها ممايرفع من احتياجاتها على مستوى الموارد البشرية الى ٦٠٠ موظف : ماهو المعروض | | | |
| ٤٠٠ موظف ✓ | ٦٠٠ موظف | ٢٠٠ موظف | لا يوجد معروض |
| من البيانات السابقة يوجد فائض بقيمة (٢٠٠) | | | |
| صح | خطأ التصحيح عجز ✓ | | |
| من عناصر التخطيط للموارد البشرية | | | |
| تحديد الطلب والعرض | تحديد الفائض او العجز والاسراتيجيات المناسبة للتعامل معهما | أجب ✓ | لا شيء مما سبق |
| يتوقف الأسلوب المناسب للتعامل مع العجز على حالة سوق العمل | | | |
| صح ✓ | خطأ | | |
| نعني بتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية المقارنة بين | | | |
| المطلوب والمعروض ✓ | المطلوب والاحتياجات | أجب | لا شيء مما سبق |
| لتحديد الطلب من الموارد البشرية يتطلب الأمر تحديد ومراجعة | | | |
| التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج ✓ | تحليل حركة العمالة من حيث الدخول والخروج | تحليل ودراسة قوائم العاملين | الخروج التلقائي لعدد من الموظفين |
| تحليل دراسة قوائم العاملين أو مخزون المهارات يعتبر من | | | |
| تحليل ظروف العرض ✓ | تحليل ظروف الطلب | تحليل العرض والطلب | لا شيء مما سبق |
| لمواجهة ظروف الطلب نحدد | | | |
| تأثير جداول العمل | تحديد الوظائف المطلوبة | تحديد تأثير التغيير المتوقع في حجم الإنتاج | لا شيء مما سبق ✓ |
| نقصد بالمطلوب هو احتياجات الشركة | | | |
| صح ✓ | خطأ | | |

◀ المحاضرة الثامنة

العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة:

| تحليل المعروض من العمالة: | (تحليل المطلوب من العمالة) |
|---|--|
| (١) خاص بالطلب. | ١. تحديد الوظائف المطلوبة |
| (٢) خاص بالعرض من العمالة. | ٢. التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة. |
| ولتحليل المعروض من العمالة حالياً وخلال فترة الخطة لا بد من التعرف على عدد العاملين الحاليين داخل هيكل الوظائف وتحليل تدفق هذه العمالة في الترقية والنقل وترك الخدمة. | ٣. التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها. |
| | ٤. تحديد تأثير التغيير المتوقع في حجم الإنتاج . |
| | ٥. تحديد تأثير التغيير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج . |
| | ٦. تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل التنظيمي. |
| | ٧) تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة . |

◀ الأساليب التي يمكن إستخدامها لتحليل المعروض من العمالة:

- ١/ قائمة العمالة : تسمى أيضا بقائمة تسكين العاملين وهي تحتوي على معلومات هامة عن العمالة تتضمن أنواع وأسماء ودرجات الوظائف
- ٢/ قائمة تدفق العمالة : يفيد أي شركة تدرس حركة تدفق العمالة على مستوى الشركة بأكملها للتعرف على مدى التوازن أو الخلل الذي تحدثه هذه الحركة في حجم العمالة
- ٣/ مخزون المهارات يعتبر بمثابة نظام للمعلومات يضم قائمة من أسماء العاملين وصفاتهم ومهاراتهم
- ٤/ خرائط الترقى والإحلال : خطط احتمالية تعد مسبقا لمواجهة ظروف خلو المناصب الهامة بالشركة
- ٥/ خرائط النمو الوظيفي : تقوم الشركات الكبيرة بتصميم خرائط مفتوحة تحدد بصورة عامة المسارات الوظيفية
- ٦/ تحليل ترك الخدمة (معدل دوران العمال) يعني الأشخاص الذي يدخلون للوظائف والأشخاص الذي يخرج من الوظائف.

◀ أسئلة على المحاضرة الثامنة

| | | | |
|---|---|---|----------------|
| مشكلة تحديد المطلوب من العمالة ذات شقين: | | | |
| العرض والطلب ✓ | العرض والفائض | الطلب والعمل | لا شيء مما سبق |
| الأسلوب الذي يعتبر بمثابة نظام للمعلومات يضم قائمة بأسماء العاملين | | | |
| خرائط الترقى والأحلال | مخزون المهارات ✓ | خرائط النمو الوظيفي | لا شيء مما سبق |
| خطط احتمالية تعد مسبقا لمواجهة ظروف خلو المناصب الهامة بالشركة | | | |
| خرائط النمو الوظيفي | خرائط الترقى والأحلال ✓ | تحليل ترك الخدمة | لا شيء مما سبق |
| عند تحليل ترك الخدمة يجب معرفة | | | |
| مدى ضخامة معدل ترك الخدمة ✓ | أسباب ترك الخدمة وتلافيها في المستقبل | جميع ما سبق | لا شيء مما سبق |
| من الأساليب التي يمكن استخدامها لتحليل المعروض من العمالة | | | |
| قائمة المعدات | قائمة العمالة ✓ | مخزون المواد الأولية | جميع ما سبق |
| من العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة | | | |
| تحديد الوظائف المطلوبة | تحديد تأثير التغير المتوقع في حجم الإنتاج | تحديد تأثير التغير المتوقع في الهيكل التنظيمي | جميع ما سبق ✓ |
| لتحليل المطلوب من العمالة حاليا وخلال فترة الخطة لا بد من معرفة عدد العاملين الحاليين داخل هيكل الوظائف | | | |
| صح | خطأ ✓ | | |
| من الأساليب التي يمكن استخدامها لتحليل المعروض من العمالة | | | |
| خرائط النمو الوظيفي | قائمة تدفق العمالة | أ+ب ✓ | لا شيء مما سبق |

◀ المحاضرة التاسعة

◀ الفائض أو العجز من العمالة:

المؤثر الذي يؤثر ويحدد هل هناك عجز أو فائض ؟ حالة سوق العمل

| | |
|---|--|
| كيفية التعامل مع الفائض: | كيفية التعامل مع العجز : |
| يتوقف الأسلوب المناسب للتعامل مع الفائض على ظروف سوق العمل ، | يتوقف الأسلوب المناسب للتعامل مع العجز على حالة سوق العمل ، |
| أ- إذا كان الطلب يزيد عن العرض في سوق العمل ، (بمعنى بسيط عدد الخريجين أقل من الوظائف الموجودة) | |
| ١/ إعادة تأهيل هذه النوعية من العمالة . | (١) البحث عن مصادر جديدة للعمالة . (٢) تسهيل عملية الاختيار . |

| | |
|---|---|
| ٣) زيادة الأجور | |
| ٤) رفع مستوى إنتاجية الفرد. ٥) تكبير الوظائف. ٦) إحلال التكنولوجيا محل العمالة. | ٢ / الاحتفاظ بالعمالة لمواجهة حالات ترك الخدمة. |
| ب- إذا كان العرض يزيد عن الطلب في سوق العمل ، (عدد الخريجين أكثر من الوظائف) ويمكن أن يتم ذلك باتباع أحد الأساليب التالية : | |
| كيفية التعامل مع الفائض: | كيفية التعامل مع العجز : |
| ١) التقاعد. | ففي هذه الحالة لا توجد مشكلة أمام المنظمة في اختيار العمالة اللازمة لسد العجز ، وتقوم المنظمة هنا باختيار أفضل العناصر المتاحة في سوق العمل من خلال اتباع أساليب اختيار دقيقة |
| ٢) تشجيع التقاعد المبكر. | |
| ٣) تعويضات البطالة. | |
| ٤) التدريب وإعادة التدريب. | |
| ٥) إيجاد فرص عمل بديلة. | |

◀ أسئلة على المحاضرة التاسعة

| | | | |
|---|-----------------------------------|----------------------|----------------|
| يمكن الاعتماد على إعادة تأهيل العمالة | | | |
| إذا كان الطلب يزيد عن العرض ✓ | إذا كان العرض يزيد عن الطلب | أ+ب | لا شيء مما سبق |
| يمكن الاحتفاظ بالعمالة لمواجهة حالات ترك الخدمة في حالة | | | |
| إذا كان الطلب يزيد عن العرض ✓ | إذا كان العرض يزيد عن الطلب | جميع ما سبق | لا شيء مما سبق |
| من ضمن الحلول التشجيع إلى التقاعد المبكر | | | |
| إذا كان الطلب يزيد عن العرض | إذا كان العرض يزيد عن الطلب ✓ | جميع ما سبق | لا شيء مما سبق |
| من بين الحلول للمنظمة إيجاد فرص عمل بديلة | | | |
| إذا كان الطلب يزيد عن العرض | إذا كان العرض يزيد عن الطلب ✓ | جميع ما سبق | لا شيء مما سبق |
| إذا كان العرض يزيد على الطلب في سوق العمل يمكن القيام | | | |
| التقاعد | تشجيع التقاعد المبكر | تعويضات البطالة | جميع ما سبق ✓ |
| عند طرح عدد العمالة المعروضة من العدد المطلوب وعندما يكون ناتج الطرح موجب فهذا يعني؟ | | | |
| عجز في العمالة ✓ | فائض في العمالة | عجز وفائض في العمالة | لا شيء مما سبق |
| يمكن تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية من معرفة إذا كان هناك | | | |
| فائض | عجز | أ+ب ✓ | لا شيء مما سبق |
| إذا كان العرض يزيد عن الطلب في سوق العمل وكان هناك عجز فقد تتبع الشركة أحد الأساليب | | | |
| البحث عن مصادر عمل جديدة | اختيار أفضل العناصر المتاحة ✓ | أ+ب | لا شيء مما سبق |
| لا توجد مشكلة أمام المنظمة في اختيار العمالة اللازمة لسد العجز إذا كان | | | |
| العرض يزيد عن الطلب في سوق الطلب ✓ | الطلب يزيد عن العرض في سوق العمل | أ+ب | لا شيء مما سبق |
| إحلال التكنولوجيا محل العمالة أحد الحلول والتعامل مع | | | |
| العجز إذا كان الطلب يزيد عن العرض ✓ | العجز إذا كان العرض يزيد عن الطلب | جميع ما سبق | لا شيء مما سبق |

استقطاب و إختيار الموارد البشرية

خطوات استقطاب واختيار الموارد البشرية :

تمر عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية بعدة خطوات هي :

| | |
|--|--|
| <p>٢) طلبات المديرين من العمالة: تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية والقدرات والمهارات</p> | <p>١) تخطيط القوى العاملة : يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً لخطط الإنتاج .</p> |
| <p>٤) النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة : من الضروري مراجعة تحليل الوظائف ومراجعة الموصفات المطلوبة في شاغل الوظيفة</p> | <p>٣) تحديد الوظائف الشاغرة : تصور كامل عن أعداد الوظائف الشاغرة والمطلوب شغلها والمستوى</p> |
| <p>٦) الاختيار والتعيين: حيث تتضمن المرحلة النهائية التي يتم فيها تصفية المتقدمين إلى عدد أقل يتم الاختيار من بينهم ثم التعيين .</p> | <p>٥) الاستقطاب : وهي البداية العملية لجذب العمالة وتتضمن هذه الخطوة عدداً من الأنشطة .</p> |

ماذا يعني كلا من الاستقطاب / الاختيار / التعيين

- ◀ الاستقطاب : جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة .
- ◀ الاختيار : تصفية المرشحين المتقدمين لشغل الوظائف للتوصل إلى أفضلهم .
- ◀ التعيين : تعيين ما تم اختياره من العاملين ، إمضاء العقد ووضعه بالخطوة وادماجه بالشركة .

من يقوم بالاستقطاب:

تقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية ، ومنها ما يسمى بقسم التوظيف

• أما في المنظمات الصغيرة فقد تسند عملية استقطاب العمالة إلى أحد المكاتب الاستشارية المتخصصة في جذب العمالة، أو قد يقوم بهذه العملية المديرون التنفيذيون بأنفسهم بالاشتراك مع مدير الموارد البشرية .

مصادر الاستقطاب:

- أولاً : المصادر الداخلية:

يقصد بالمصادر الداخلية للاستقطاب الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة ومن أهم هذه المصادر:

١) الترقية : ترقية من رتبة إلى رتبة أعلى (المرتبة الثالثة عشر) إلى الرابعة عشر مثلاً

◀ من مزايا الترقية :

- ✓ تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على الترقية
- ✓ رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي
- ✓ يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج للتدريب

٢) النقل الوظيفي : نقل الموظف من قسم إلى قسم آخر في نفس المستوى الوظيفي

٣) مخزون المهارات : يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها

٤) الإعلان الداخلي : عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا

٥) عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:

◀ إيجابيات مصادر الاستقطاب الداخلي : أقل تكلفة / أقل مخاطرة / تحفيز الموظفين

- سلبيات مصادر الاستقطاب الداخلي / عدم تجديد الخبرات والكفاءات / عدم وجود الكفاءة المطلوبة / الصراعات بين الأشخاص

◀ الأفضل الاستقطاب الداخلي أو الخارجي : على حسب الحاجة

◀ أسئلة على المحاضرة العاشرة

| | | | |
|---|------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------|
| هي تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة تعبير عن | | | |
| الترقية | الاختيار | الاستقطاب | النقل الوظيفي |
| تصفية المرشحين المتقدمين لشغل الوظائف للتوصل إلى أفضلهم | | | |
| الاختيار ✓ | النقل الوظيفي | الترقية | الاستقطاب |
| تعتبر ---- البداية العملية لجذب العمالة | | | |
| الاستقطاب ✓ | الاختيار | التعيين | النقل |
| تنقسم مصادر الاستقطاب إلى | | | |
| داخلية | خارجية | أ+ب ✓ | لا شيء مما سبق |
| تنقسم مصادر الاستقطاب إلى داخلية وخارجية | | | |
| صح ✓ | خطأ | | |
| يقصد بالمصادر الداخلية للاستقطاب الموارد البشرية المتاحة خارج المنظمة | | | |
| صح | خطأ ✓ | | |
| من مصادر الاستقطاب الداخلي | | | |
| الترقية | النقل الوظيفي | مخزون المهارات | جميع ما سبق ✓ |
| من مصادر الاستقطاب الداخلي | | | |
| الإعلان الداخلي ✓ | وكالات ومكاتب التوظيف | الإعلان | جميع ما سبق |
| المصادر الداخلية للاستقطاب | | | |
| النقل الوظيفي ✓ | سوق العمل | الجامعات | لا شيء مما سبق |
| للترقية مزايا منها | | | |
| تحفيز العاملين لرفع القدرات ✓ | تغيير الثقافة التنظيمية | مقارنة الكفاءات الداخلية بالخارجية | جميع ما سبق |
| يمكن للنقل الوظيفي من | | | |
| تنويع خبرات العاملين في المنظمة ✓ | مقارنة الكفاءات الداخلية بالخارجية | تطعيم الكفاءات الداخلية بالخارجية | جميع ما سبق |
| يستخدم مخزون المهارات عندما يكون للمنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات | | | |
| صح ✓ | خطأ | | |
| عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء تعتبر من مصادر الاستقطاب | | | |
| الداخلي ✓ | الخارجي | داخلي وخارجي | لا شيء مما سبق |
| الخطوة الأخيرة من عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية | | | |
| الاختيار والتعيين ✓ | الكشف الطبي | الاستقطاب | النقل الوظيفي |
| إسناد عملية استقطاب العمالة إلى احد المكاتب الاستشارية المتخصصة في جذب العمالة في المنظمات | | | |
| الصغيرة ✓ | الكبيرة | أ+ب | لا شيء مما سبق |
| تمر عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية بعدة خطوات منها | | | |
| الاختيار والتعيين ✓ | توصيف الوظائف | تنظيم وإدارة القوى العاملة | تحديد رواتب ومستحقات الموظفين |
| من مصادر الداخلية للاستقطاب | | | |
| الترقية ✓ | الإعلان الخارجي | التقديم المباشر للوظائف | وكالات ومكاتب التوظيف |

المحاضرة الحادية عشر:

• ثانيًا : المصادر الخارجية :

يقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية من سوق العمل الخارجي ، وتنقسم المصادر الخارجية إلى أنواع عديدة أهمها :

- ١) **التقدم المباشر للمنظمة:** تقدم الموظف بشكل مباشر للشركة وعرض كفاءاته عليها بغرض الطلب الوظيفة
- ٢) **الإعلان :** تعلن الشركة بأي شكل كان مثل الصحف اليومية والمجلات والانترنت مثلا في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشارا ، أما في حالة الوظائف التخصصية النادرة قد تلجأ المنظمة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة وهي المجلات الدورية أو النشرات
- ٣) **وكالات ومكاتب التوظيف :** ويوجد نوعان من وكالات ومكاتب التوظيف:
 - **الأول : وكالات أو مكاتب عامة:** وهي مكاتب حكومية تديرها الحكومة وتشرف عليها ، ويكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل عاطل ، مثل الخدمة المدنية / العمل / جدارة / حافز وغيرها
 - **الثاني : المكاتب الخاصة:** ويديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمالة واختيارها أيضا ، حيث تقوم هذه المكاتب بتلقي طلبات راغبي العمل وتصنيفها إلى تخصصات مهنية
- ٤) **المدارس والجامعات :** تذهب الشركة بشكل مباشر للجامعات واختبار الكفاءات منها وتتيح ذلك فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم ورغبتهم في التعلم ودافعيتهم ويوفر نفقات اختيار العمالة وكما يوفر عمالة مدربة على أساليب وتكنولوجيا العمل بها
- ٥) **النقابات العمالية :** وتبرز أهمية دور النقابات العمالية في الدول الرأسمالية حيث تتحكم هذه النقابات في العروض من العمالة في مهنة ما عن طريق
 - أ، فرض برامج التلمذة الصناعية على أعضائها
 - ب / الاتفاق بين النقابة وأصحاب الأعمال على أن يتم التعيين من بين أعضاء النقابة فقط
- ٦) **المنظمات المهنية :** تقوم بعض المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة بغرض إعادة التأهل والتدريب ومنحهم شهادات واجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد .
- ٧) **الخدمة العسكرية.**

٨) **الأخذ بأراء الخبراء وأساتذة الجامعة :** تعيين الأفراد الذين توصي بهم أفراد وأصحاب اعمال آخرين

* **إيجابيات الاستقطاب الخارجي / ضخ دماء جديدة / زيادة الكفاءة / تغيير ثقافة المنظمة / معارف وصدقات جديدة ..**

◀ أسئلة على المحاضرة الحادية عشر

| المصادر الخارجية في الاستقطاب هي التي تمد المنظمة باحتياجاتها | | | |
|---|----------------------------|-------------------------------------|------------------|
| سوق العمل الخارجي ✓ | من المنظمة | داخل أو خارج المنظمة | لا شيء مما سبق |
| مصادر الخارجية للاستقطاب منها | | | |
| الإعلان الداخلي | الإعلان ✓ | الزملاء والمعارف | النقل الوظيفي |
| من ضمن المصادر الخارجية للاستقطاب | | | |
| التقديم المباشر للمنظمة | المدارس والجامعات | الخدمة العسكرية | جميع ما سبق ✓ |
| مكاتب التوظيف والوكالات تنقسم إلى | | | |
| عامة | خاصة | عامة وخاصة ✓ | لا شيء مما سبق |
| من مزايا الاعتماد على المدارس والجامعات كمصدر للاستقطاب الخارجي | | | |
| توفير عمالة مدربة على أساليب وتكنولوجيا العمل | توفير نفقات اختيار العمالة | تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم | جميع ما سبق ✓ |
| من المصادر الخارجية للاستقطاب | | | |
| الإعلان الخارجي ✓ | النقل الوظيفي | البرامج التدريبية | لا شيء مما سبق |
| يتم التقدم المباشر للمنظمة عن طريق | | | |
| وكالات ومكاتب التوظيف | المكاتب الخاصة | النقابات العمالية | لا شيء مما سبق ✓ |

| تساهم المنظمات المهنية من خلال | | | |
|---|----------------------------------|--|----------------|
| فرض برامج التلمذة | الاتفاق بين النقابة وأصحاب العمل | تأهيل وتدريب واختيار ومنح شهادات وتراخيص للعمل ✓ | جميع ما سبق |
| الإعلان للوظيفة في التخصصات النادرة يتم عن طريق | | | |
| الدوريات المتخصصة المجالات الدورية ✓ | الصحف المنتشرة | جميع ما سبق | لا شيء مما سبق |

المحاضرة الثانية عشر

مقدمة :

- الاختيار هو تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة ، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره ، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة .
- الاختيار تصفية المرشحين المتقدمين لشغل الوظائف للتوصل إلى أفضلهم

ما هي معايير الاختيار : (معنى معايير مقاييس وقوالب) هي تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لغل الوظيفة بمستوى معين أو نسبة معينة

أولاً : مستوى التعليم / تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معين من التأهيل العلمي

ثانياً : الخبرة السابقة / يفضل معظم أصحاب الاعمال الافراد الذين لديهم خبرة سابقة وتعتبر مؤشر بإمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلاً وتجعل ممارسة العمل أمراً سهلاً

ثالثاً : الصفات البدنية / تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية معينة

رابعاً : الصفات الشخصية / تشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد

خامساً : المعرفة السابقة للشخص :

تلعب المعرفة السابقة للشخص دوراً هاماً في اتخاذ قرار الاختيار، فمراعاة الاشتراطات السابقة، فإنه عند تقديم المتقدم للعمل إلى إدارة الموارد البشرية من خلال أحد المعارف أو الأصدقاء أو الأشخاص الموثوق بهم، فإنه لاشك تكون فرصته أفضل من شخص استوفى الشروط السابقة بنفس المستوى.

إجراءات الاختيار :

يمكن توضيح هذه الإجراءات و الخطوات فيما يلي :

أولاً : المقابلة الميدانية : تعتبر المقابلة الميدانية بمثابة اللحظة الأولى التي يلتقي فيها كل من صاحب العمل أو من يمثله والمتقدم للوظيفة. وتلعب المقابلة دوراً في تصفية المتقدمين للعمل

ثانياً : طلب التوظيف / يقدم الشخص طلب توظيف وذلك بغرض تقديم نفسه للشركة وتهتم الشركة بطلب التوظيف لأنه يساعدها على اختيار الافراد المطلوبين

ثالثاً : الاختبارات.

تلعب الاختبارات دوراً هاماً في التنبؤ بأداء الفرد في الوظيفة مستقبلاً ولكن لا يمكن الاعتماد عليها بمفردها في الحكم على صلاحية الفرد للوظيفة وهناك أنواع عديدة من الاختبارات التي تستخدم في تحديد احتمال صلاحية الفرد لشغل الوظيفة ، ومن أهمها:

(١) الاختبارات النفسية الشخصية: (تكشف عن جوانب شخصية)

وتهدف إلى قياس مجموعة من الخصائص والتصرفات التي تميز الفرد عن غيره ، ومن أهم الخصائص الاتزان الانفعالي ، العلاقات الاجتماعية ، الميول ، القيم ، الدوافع.

٢) اختبار القدرات الذهنية:

ويقاس المعارف، المهارات، والاستعدادات الذهنية للفرد مثل الفهم اللغوي والفهم العددي، سرعة الإدراك، التصور البصري، الطلاقة الكلامية، الاستنباط.

٣) اختبارات الأداء:

تتميز هذه الاختبارات بقدراتها العالية على التنبؤ بنجاح الفرد في وظائف معينة أو أكثر من غيرها من الاختبارات الأخرى.. وقد يكون الأمر سهلاً في تصميم اختبارات أداء وظيفي لبعض المهن

٤) اختبارات سرعة الاستجابة:

تشير هذه الاختبارات إلى سرعة رد الفعل التي يقوم بها الفرد في استجابة لظهور مثير معين، أو للأسئلة التي تلقى عليه.

٥) اختبارات القيم والاتجاهات:

تستخدم هذه الاختبارات لقياس أو لكشف عن الاتجاهات النفسية لدى الفرد ومن أهمها اختبار الأمانة واختبار قيم العمل ..

◀ هناك معايير ينبغي التأكد منها وهي :

- التأكد من ثبات الاختبار وإمكانية الاعتماد عليه في أي ظرف
- التأكد من صدق الاختبار في قياس ما هو مطلوب
- التأكد من تطبيق الاختبار في أماكن أخرى .
- التأكد من وجود بيانات معيارية تساعد على تفسير نتائج الاختبار
- التأكد من عدم تحيز الاختبار لفئات من الأفراد دون الآخرين

◀ أسئلة على المحاضرة الثانية عشر

| | | | |
|--|------------------|--------------------------|-----------------|
| تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة ، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره | | | |
| الاختيار ✓ | التعيين | الاستقطاب | لا شيء مما سبق |
| تلك الخصائص والمواصفات التي يجب توافرها في المرشح لغل الوظيفة بمستوى معين أو نسبة معينة | | | |
| معايير الاختيار ✓ | معايير الاستقطاب | معايير التعيين | لا شيء مما سبق |
| معايير الاختيار متعددة منها | | | |
| الخبرة السابقة | مستوى التعليم | المعرفة السابقة للشخص | جميع ما سبق ✓ |
| من معايير الاختيار | | | |
| الخبرة السابقة | الصفات البدنية | الصفات الشخصية | جميع ما سبق ✓ |
| تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معين من التأهيل العلمي نقصد بذلك | | | |
| المستوى التعليمي ✓ | الخبرة | الصفات الشخصية | جميع ما سبق |
| تشير الصفات ----- إلى نمط شخصية الفرد | | | |
| الشخصية ✓ | البدنية | الخبرة السابقة | لا شيء مما سبق |
| الخطوة الأولى من خطوات إجراءات الاختيار | | | |
| المقابلة البدنية ✓ | طلب التوظيف | اختبارات القدرات الذهنية | اختبارات الأداء |
| في مرحلة ----- يلعب الانطباع الذي يكون الفرد دور في التأثير على رغبته في الالتحاق بالعمل أو لا | | | |
| المقابلة البدنية ✓ | طلب التوظيف | الاختبارات | جميع ما سبق |
| الخطوة الثانية من خطوات إجراءات الاختيار | | | |
| طلب التوظيف ✓ | المقابلة البدنية | المقابلة | الاختبارات |
| الخطوة الثالثة من خطوات إجراءات الاختيار | | | |
| الاختبارات ✓ | طلب التوظيف | المقابلة | الكشف الطبي |

| | | | |
|--|--------------------------------------|---|----------------------------|
| هناك مجموعة من الاختبارات تلعب دور هام في التنبؤ بأداء الفرد منها | | | |
| اختبارات الأداء | اختبارات نفسية | اختبارات القدرات الذهنية | جميع ما سبق ✓ |
| قياس مجموعة من الخصائص أو التصرفات التي تميز الفرد عن غيره مثلا الاتزان الانفعالي | | | |
| اختبار القدرات الذهنية | اختبارات نفسية شخصية ✓ | اختبارات الأداء | اختبارات سرعة الاستجابة |
| اختبار يقيس المعارف والمهارات والاستعدادات الذهنية مثل الفهم وسرعة الإدراك | | | |
| اختبار القدرات الذهنية ✓ | اختبارات نفسية شخصية | اختبارات الأداء | اختبارات سرعة الاستجابة |
| يتميز هذا الاختبار بالقدرة العالية على التنبؤ بنجاح الفرد في وظائف معينة | | | |
| اختبارات الأداء ✓ | اختبارات سرعة الاستجابة | اختبارات النفسية الشخصية | اختبار القدرات الذهنية |
| الاختبار الذي يقيس سرعة رد الفعل الذي يقوم بها الفرد في استجابة لمثير معين | | | |
| اختبارات سرعة الاستجابة ✓ | اختبارات الأداء | اختبارات النفسية الشخصية | اختبار القدرات الذهنية |
| يقيس هذا الاختبار ويكشف عن الاتجاهات النفسية | | | |
| اختبار القيم والاتجاهات ✓ | اختبارات الأداء | اختبارات شخصية | اختبار القدرات الذهنية |
| من الخصائص التي تميز جودة الاختبار | | | |
| التأكد من ثبات الاختبار | التأكد من صدق الاختبار | التأكد من عدم التحيز | جميع ما سبق ✓ |
| للحكم على جود الاختبار خصائص وصفات منها | | | |
| عدم وجود بيانات معيارية | إمكانية التطبيق في أماكن مختلفة ✓ | عدم ثبات الاختبار في ظروف معينة | جميع ما سبق |
| المطلوب من تصميم طلبات التوظيف من طرف المؤسسة أن | | | |
| يكون موحدًا لجميع الوظائف | يراعي طبيعة كل وظيفة ✓ | يترك كامل الحرية لطالب الوظيفة في سرد مميزاتهم وخصائصهم | يكون مطولا دائما |

◀ المحاضرة الثالثة عشر

رابعاً: المقابلات

الغرض الأساسي من المقابلات هو الحكم عن قرب على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة واختيار أكثرهم تطابقاً لشروط شغل الوظيفة

وتتميز المقابلات كوسيلة من وسائل الاختيار بأنها توفر فرصة التفاعل المشترك بين المتقدم وصاحب العمل حيث يتم اكتشاف بعض الصفات في المقابلات

◀ أنواع المقابلات

١- المقابلات الفردية (فرد لفرد)

تتم المقابلة في هذا النوع من المقابلات بين طرفين ، الأول يمثل المنظمة، وقد يكون مدير الموارد البشرية أو أخصائي الموارد البشرية أو المدير التنفيذي ، أما الطرف الثاني فهو طالب الوظيفة ، ويمتاز هذا النوع من المقابلات بأنه يضمن تفاعلاً كبيراً بين طرفي المقابلة.

٢- المقابلات الجماعية:

وقد تأخذ هذه المقابلات أحد الأشكال التالية:

أ- ممثل المنظمة مع فردين أو أكثر

ويقوم ممثل المنظمة هنا بطرح السؤال ، والحصول على أكثر من إجابة من طالب الوظيفة، كما يقوم أيضاً بتقييم الإجابات ومقارنتها ببعضها البعض. ويمتاز هذا النوع من المقابلات بأنه يسمح بتقييم كل متقدم مقارنة بالمتقدمين الآخرين .

ب - أكثر من ممثل للمنظمة مع متقدم واحد للوظيفة

ويمثل المنظمة هنا أكثر من طرف مثل مدير الموارد البشرية والمدير المختص وأحد الأخصائيين في الموارد البشرية وربما المشرف أو الرئيس المباشر للوظيفة المطلوب شغلها . وهذا النوع من المقابلات يسمح بتقييم إجابات المتقدم للوظيفة من أكثر من طرف ، ويكون لكل منهم تقييمه المبني على وجهة نظره مما يعطي حكما أكثر شمولاً عن المتقدم لشغل الوظيفة .

ج - أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من متقدم للوظيفة (تعادل مجموعه من أفراد للمنظمة مجموعة من المتقدمين للوظيفة)

وفي هذا النوع من المقابلات يكون هناك أكثر من طرف من المنظمة وأكثر من متقدم للوظيفة في نفس الوقت ويسمح هذا النوع من المقابلات بتقييم المتقدمين للوظيفة مقارنة ببعضهم البعض وذلك من خلال أكثر من تقييم وذلك يجعل عملية التقييم أكثر واقعية وإحداث نوع من التكامل في الحكم على المتقدمين .

٣- المقابلات المخططة (الموجهة)

يتم في هذا النوع من المقابلات تخطيط الأسئلة قبل بداية المقابلة ، ويتم مراعاة التسلسل المنطقي في إلقاء الأسئلة، وتتصف هذه المقابلات بدرجة عالية من المصادقية، لكنها لا تسمح في نفس الوقت بالتفاعل المشترك بين كل من مدير المقابلة والمتقدم للوظيفة.

٤- المقابلات غير المخططة (غير الموجهة)

في هذا النوع من المقابلات لا يكون هناك تحديد مسبق للأسئلة ولكن يمكن تحديد المجالات أو المواضيع التي ستطرح في المقابلة بشكل عام، على أن يتم توجيه الحديث أثناء المقابلة حسب التفاعل الذي يتم بين مدير المقابلة والمتقدم للوظيفة، ويأخذ الحوار شكلا وديا في هذا النوع من المقابلات.

وإذا كانت هذه المقابلات تسمح بالتفاعل المشترك بين طرفيها، إلا أن درجة مصداقيتها لا تكون عالية بالمقارنة بالمقابلات المخططة . كما أن هذه المقابلات تحتاج إلى درجة عالية في إدارتها لكي يتم الكشف عن كل المعلومات المطلوب معرفتها عن المتقدم وتقييم إجابته على الأسئلة .

٥- المقابلات المختلطة

يتم في هذا النوع من المقابلات استخدام خليط من المقابلات المخططة وغير المخططة، فلا بد أن تكون هناك أسئلة مخططة تسمح بجمع معلومات عن المتقدمين، ولا بد أيضا أن تكون هناك مرونة في المقابلة لكي تعطي الفرصة للتفاعل المشترك بين مدير المقابلة والمتقدم للوظيفة. وهذا النوع من المقابلات من أكثر أنواع المقابلات استخداما في الواقع العملي .

٦- مقابلات حل المشاكل

يتم في هذا النوع عرض بعض المشكلات التي يمكن أن يواجهها المتقدم للوظيفة في عمله، وطلب منه حلها أو عرض ما يجب عمله حيالها، ويتم تقييم إجابة المتقدم من حيث قدرته على حل المشكلة وأسلوب التفكير الذي اتبعه في الحل . ويكون هناك مجالا للحكم على صفات المتقدم ولكن من منظور واحد فقط وهو قدرته على حل المشكلات.

٧- مقابلة الضغوط

تستخدم هذه المقابلات إذا كانت طبيعة العمل تتضمن قدرا من الضغوط (نفسية وعصبية) لذا فإنه يتم في هذه المقابلات الكشف عن قدرة الفرد على تحمل الناتجة عن العمل. وتكون هذه المقابلات مفيدة في بعض وظائف رجال البوليس . وفي هذه المقابلات يتم إلقاء الأسئلة على المتقدم بشكل خاطف وسريع وبأسلوب غير ودي ، ويلاحظ رد فعل المتقدم ومدى تجاوبه مع الأسئلة ومدى تحمله للضغوط.

خامسا من خطوات الاختيار /مراجعة التوصيات والمزكين. / تتضمن هذه الخطوة مراجعة الأفراد أو الجهات الذين ذكرهم المتقدم للوظيفة في طلب التوظيف ويمكن الرجوع إليهم للسؤال عن سلوك المتقدم السابق في عمله

سادسا من خطوات الاختيار : الكشف الطبي . وهي المرحلة النهائية للاختيار وتهدف إلى التأكد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الطبية

◀ أسئلة على المحاضرة الثالثة عشر

| المرحلة الأخيرة من مراحل الاختيار | | | |
|---|---|---|--------------------------------|
| الاختبارات | مراجعة التوصيات | المقابلات | الكشف الطبي ✓ |
| المقابلات التي يحتاج إلى مهارات عالية في ادارتها | | | |
| المقابلات الميدانية | المقابلات الأساسية | المقابلات غير موجهة) غير مخططة) ✓ | لا شيء مما سبق |
| من أنواع المقابلات الجماعية ان يجتمع | | | |
| ممث المنظمة مع فردين أو أكثر | أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من متقدم للوظيفة | أ+ ب ✓ | لا شيء مما سبق |
| من وسائل الاختيار التي توفر فرصة للتفاعل المشترك بين المتقدم وصاحب الوظيفة | | | |
| طلب التوظيف | الاختبارات | المقابلات ✓ | لا شيء مما سبق |
| يتم في المقابلات المختلطة | | | |
| استخدام مزيج من المقابلات المخططة وغير المخططة ✓ | عرض بعض المشاكل التي يمكن أن يواجهها المتقدم للوظيفة في عمله | الكشف على قدرة الفرد على تحمل الضغوط الناجمة عن العمل | لا شيء مما سبق |
| الغرض الأساسي من ----- الحكم عن قرب على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة | | | |
| المقابلات ✓ | الاختبارات | التوظيف | الاستقطاب |
| تعتبر من الفرص للتفاعل المشترك بين المتقدم وصاحب الوظيفة | | | |
| المقابلات ✓ | الاختبارات | التوظيف | الاستقطاب |
| تنقسم المقابلات إلى | | | |
| فردية | جماعية | مختلطة | جميع ما سبق ✓ |
| المقابلات المخططة (الموجهة) يتم | | | |
| تخطيط الأسئلة قبل بداية المقابلة ✓ | لا يكون هناك تحديد للأسئلة | استخدام خليط بين المقابلات المخططة وغير المخططة | جميع ما سبق |
| تتصف المقابلات ----- بدرجة عالية من المصادقية | | | |
| المقابلات المخططة الموجهة ✓ | مقابلة الضغوط | مقابلات حل المشاكل | مقابلات غير مخططة غير موجهة |
| هذا النوع من المقابلات لا يكون هناك تحديد مسبق للأسئلة ولكن يمكن تحديد المجالات أو المواضيع التي ستطرح في المقابلة | | | |
| مقابلات غير مخططة ✓ | مقابلات مخططة | مقابلة الضغوط | مقابلات حل المشاكل |
| تلك المقابلات تحتاج إلى درجة عالية في ادارتها ليتم الكشف عن كل المعلومات المطلوب معرفتها عن المتقدم | | | |
| مقابلات غير مخططة ✓ | مقابلات مخططة | مقابلة حل المشاكل | مقابلة الضغوط |
| المقابلات المختلطة يتم استخدام خليط من المقابلات المخططة وغير المخططة | | | |
| صح ✓ | خطأ | | |
| تعتبر المقابلات ----- الأكثر شيوعا في الواقع العملي | | | |
| المقابلة المختلطة ✓ | المقابلة المخططة | مقابلة غير مخططة | مقابلة حل المشاكل |
| تستخدم تلك المقابلة للكشف عن قدرة الفرد على تحمل ضغوط العمل مثل رجال الأمن | | | |
| مقابلة الضغوط ✓ | مقابلة حل المشاكل | مقابلة المختلطة | لا شيء مما سبق |
| الخطوة الخامسة من خطوات إجراءات الاختيار | | | |
| مراجعة التوصيات والمزكين ✓ | الكشف الطبي | الاختبارات النفسية | الاختبارات البدنية |
| الخطوة الأخيرة من خطوات إجراءات الاختيار | | | |
| الكشف الطبي ✓ | مراجعة التوصيات والمزكين | فحص سجلات الأداء | تقييم الأداء |

| المقابلات التي تسمح بالتفاعل المشترك بين أطرافها | | | |
|--|-------------------|--------------------|--------------------|
| المقابلات غير مخططة ✓ | المقابلات المخططة | المقابلات المباشرة | المقابلات المبدئية |

◀ المحاضرة الرابعة عشر

الأجر هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد وهناك مفاهيم مرتبطة بالأجر والمصطلحات المرتبطة بالأجر ما يلي :

- ١ / المرتب : هو ما يحصل عليه الموظف ويصرف له شهرياً في الغالب .
- ٢ / الأجر : هو ما يحصل عليه العامل ويصرف يومياً أو أسبوعياً .
- ٣ / إجمالي الأجر : هو ما يستحقه الفرد من اجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أي استقطاعات.
- ٤ / صافي الأجر : هو عبارة عن الأجر بعد خصم الاستقطاعات .
- ٥ / الأجر النقدي : هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد .
- ٦ / الأجر العيني : هو مقابل غير مادي " غير نقدي " يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد . كالسكن والسيارة والعلاج .

◀ هل الأجور مهمة؟ بالطبع نعم ، فالأجور ذات أهمية بالغة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة .

◀ وتتمثل أهمية الأجور على مستوى الفرد في أنها:

الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد، سواء كانت احتياجات أساسية لمعيشته وبقائه، أو لشعوره بالأمان، أو للاندماج في العلاقات الاجتماعية ، أو باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها أو كوسيلة يقيس بها تقديره واحترامه لذاته.

◀ أما على مستوى الشركة فإن الأجر ذو أهمية بالغة لأنه يؤدي الوظائف التالية :

- ١/ الأجر هو وسيلة الشركة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها .
- ٢/ الأجر هو وسيلة الشركة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بها .
- ٣/ الأجر هو المقابل العادل للعمل ،وهو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين .

| ◀ دور إدارة الموارد البشرية : | ◀ دور المديرين التنفيذيين : |
|--|---|
| ١/ تصميم نظام الأجور. | ١/ اقتراح بداية اجر العاملين الجدد. |
| ٢/ إدارة برنامج الأجور (حساب الأجور – الزيادات - العلاوات.....الخ). | ٢/ اقتراح الزيادات الأجرية والعلاوات. |
| ٣/ تقييم الوظائف. | ٣/ تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بغرض تقييم الوظائف. |
| ٤/ دراسة مستويات الأجور في المجتمع أو ما يطلق عليه مسح الأجور | |

♦ خطوات تصميم نظام الأجور :

- ١ / التمهيد لتصميم النظام .
- ٢ / اختيار طريقة تقييم الوظائف .
- ٣ / وضع ملامح خطة التقييم .
- ٤ / التقييم الفعلي للوظائف .
- ٥ / تحديد عدد الدرجات الوظيفية .
- ٦ / تسعير الدرجات .
- ٧ / إدارة نظام الأجور

خطوات تصميم نظام الأجور :

الخطوة الأولى: التمهيد لتصميم النظام.

أ / تحديد ما إذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي وبقواعد محددة

ب / تحديد ما إذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات الشركة أم أن النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية

ج / تحديد من يقوم بتقييم الوظائف والبدائل المتاحة

الخطوة الثانية : اختيار طريقة تقييم الوظائف هناك عدة طرق غير كمي : الترتيب والدرجات والكمي مقارنة العوامل والنقط

الخطوة الثالثة : وضع ملامح خطة التقييم تتضمن هذه الملامح

أ / تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها

ب / وضع الجدول الزمني للتنفيذ

ج / تحديد تكلفة التقييم

د / تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف

الخطوة الرابعة : التقييم الفعلي للوظائف.

الخطوة الخامسة : تحديد عدد الدرجات.

الخطوة السادسة : تسعير الدرجات .

الخطوة السابعة : إدارة نظام الأجور.

◀ أسئلة المحاضرة الرابعة عشر

| هو المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد | | | |
|--|---|--|--|
| المرتب | الأجر النقدي ✓ | العلاوات | لا شيء مما سبق |
| المرتب هو | | | |
| ما يحصل عليه العامل ويصرف له يوميا أو أسبوعيا | ما يحصل عليه العامل ويصرف له شهريا في الغالب ✓ | مقابل غير مادي " يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة للفرد كالسكن والسيارة والعلاج . | هو ما يستحقه الفرد من اجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أي استقطاعات. |
| تتمثل أهمية الأجور على مستوى الفرد أنها | | | |
| وسيلة الشركة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها | الوسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد ✓ | أ+ب | لا شيء مما سبق |
| المقابل غير المادي الذي يظهر في شكل خدمات | | | |
| الأجر النقدي | الأجر العيني ✓ | الراتب | الأجر |
| للأجور أهمية على مستوى الشركة وتؤدي الوظائف التالية | | | |
| وسيلة الشركة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها . | وسيلة الشركة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بها . | المقابل العادل للعمل وهو الوسيلة لإشاعة العدالة بين العاملين | جميع ما سبق ✓ |
| للأجور أهمية على مستوى الفرد | | | |
| وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة ✓ | وسيلة جذب الكفاءات المناسبة | أ+ب | لا شيء مما سبق |
| إدارة نظام الأجور يعتبر الخطوة ----- من خطوات تصميم نظام الأجور | | | |
| الأخيرة ✓ | الثالثة | الرابعة | الخامسة |

| | | | |
|---|----------------------------|----------------|-----------------------|
| الخطوة الأولى من خطوات تصميم نظام الأجور | | | |
| التمهيد لتصميم النظام ✓ | اختيار طريقة تقييم الوظائف | تسعير الدرجات | وضع ملامح خطة التقييم |
| تصميم نظام الأجور وتقييم الوظائف من أدوار | | | |
| إدارة الموارد البشرية ✓ | أدوار المديرين التنفيذيين | إدارة العلاقات | لا شيء مما سبق |
| اقتراح الزيادة الأجرية والعلاوات من أدوار | | | |
| المديرين التنفيذيين ✓ | الموارد البشرية | أ+ب | لا شيء مما سبق |
| قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد | | | |
| الأجر ✓ | العلاوة | الحافز | لا شيء مما سبق |
| المرتب ما يحصل عليه الموظف ويصرف له | | | |
| شهريا ✓ | يومي أو اسبوعي | أ+ب | لا شيء مما سبق |
| الأجر هو ما يحصل عليه الموظف ويصرف له | | | |
| يومي أو أسبوعي ✓ | شهري | أ+ب | لا شيء مما سبق |
| أجمالي الأجر هو ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة | | | |
| قبل خصم أي استقطاعات ✓ | بعد خصم الاستقطاعات | أ+ب | لا شيء مما سبق |
| صافي الأجر هو عبارة عن الأجر | | | |
| بعد خصم الاستقطاعات ✓ | قبل خصم الاستقطاعات | جميع ما سبق | لا شيء مما سبق |
| المقابل النقدي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد | | | |
| الأجر النقدي ✓ | الأجر العيني | الأجر | صافي الأجر |
| المقابل غير مادي ويظهر في شكل خدمات مثل الرعاية الصحية والسكن وغيرها | | | |
| الأجر العيني ✓ | الأجر النقدي | الأجر | صافي الأجر |

المحاضرة الخامسة عشر

تصميم نظام الأجور.

◀ طرق تقييم الوظائف:

يعتبر تقييم الوظائف بمثابة الوسيلة التي يتم من خلالها تحديد القيمة النسبية للوظيفة ، وذلك بالمقارنة بباقي الوظائف داخل المنظمة

التحديد العادل للرواتب الذي يتماشى مع المنشأة

✓ طرق غير كمية / طريقتي الترتيب والدرجات

✓ طرق كمية / طريقتي مقارنة العوامل والنقط

أولاً / طريقة الترتيب : من أبسط طرق تقييم الوظائف وتعتمد على مقارنة الوظيفة ككل بالوظائف الأخرى محل التقييم وتحديد ترتيبها بالنسبة له

وهناك طريقتان للترتيب

١- الترتيب البسيط (ترتيب غير موضوعي) قوم القانمون بالتقييم بدراسة الوظائف محل التقييم ككل ثم تتم مقارنة الوظائف ببعضها البعض على حسب أهميتها أو قيمتها ككل

٢- الترتيب على أساس المقارنة الزوجية : بناء على هذه الطريقة تعطى الفرصة لكل وظيفة ليت مقارنتها ككل مع كل وظيفة أخرى وبالتالي تظهر ثنائيات أو أزواج الوظائف

وإذا كانت أهم مزايا طريقتي الترتيب البساطة فهناك مزايا أخرى :

سهولة الفهم / قلة الوقت المستغرق / قلة التكاليف / تعتبر ابسط طريق تقييم الوظائف

ولكن مع تلك المزايا تعاني من عدم دقة التقييم

ثانياً : طريقة الدرجات :

تعتمد هذه الطريقة على إنشاء عد درجات لكل مجموعة وظيفية ، ثم يتم توزيع الوظائف المختلفة داخل كل مجموعة وظيفية على الدرجات المختلفة. الخطوات التي تمر بها هذه الطريقة

أ/ تحديد المجموعات الوظيفية التي تعني عائلات وظيفية معينة

ب / تحديد عدد الدرجات داخل كل مجموعة وظيفية معينة

ج / توصيف الدرجات المختلفة

د/ توزيع الوظائف على الدرجات

وتعتبر هذه الطريقة أكثر دقة من طريقة الترتيب ، وذلك لأنه تم وضع معيار للتقييم وهو وجود درجات ووصف لهذه الدرجات إلا أن ما يعيب هذه الطريقة هو اعتمادها على التقييم العام للوظيفة ، كما انه قد يصعب مقارنة وصف الوظيفة بوصف الدرجات وبالتالي يصعب تحديد الدرجة المناسبة.

طريقة مقارنة العوامل :

يقصد بهذه الطريقة أن قيمة الوظيفة تتحدد بمقارنة الوظائف ببعضها على أساس عوامل تقييم معينه.

وتمر بالخطوات التالية :

أ/ تحديد عوامل التقييم

ب / تحديد الوظائف الرئيسية

ج/ تحديد الأجر المناسب للوظائف الرئيسية

د / توزيع أجر كل وظيفة على عوامل التقييم

هـ / وضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل

و / تقييم باقي وظائف الشركة

ومن مزايا هذه الطريقة أن المقياس المستخدم وهو خريطة عوامل التقييم مأخوذ من هيكل الوظائف والأجور داخل الشركة ، كما أن التقييم يتم بوحدات الأجور مباشرة ، مما يجعل عملية التقييم واقعية ومباشرة .

إلا أن ما يعيبها هو اعتمادها على التقدير الشخصي للقائمين بالتقييم .

طريقة النقط :

تعتمد هذه الطريقة على استخدام النقط كوسيلة للتقييم بدل من فئات الأجور كما في طريقة مقارنة العوامل ، وهي بالإضافة إلى ذلك أكثر دقة ، وتعد أكثر وسائل تقييم الوظائف استخداماً وشيوعاً بين الشركات.

وتتمثل في خطوات :

أ/ تحديد عوامل التقييم

ب / تقسيم عوامل التقييم إلى عناصر فرعية

ج / اعطي قيمة بالنقط لعوامل التقييم

د/ اعطاء قيمة بالنقط للعناصر الفرعية للعوامل

هـ / توزيع نقاط العناصر الفرعية على مستويات

و / تصميم دليلا كاملا للنقط

ي / استخدم الدليل في تقييم الوظائف

◀ أسئلة المحاضرة الخامسة عشر

| | | | |
|--|---|--------------------------------|-----------------------------|
| تقييم الوظائف هو | | | |
| تقييم المنظمة | تقيم لأداء الموظفين | تحديد القيمة النسبية للوظيفة ✓ | تحليل الوظائف |
| من الطرق الكمية لتقييم الوظائف | | | |
| طريقة مقارنة العوامل ✓ | طريقة الترتيب | أ+ب | لا شيء مما سبق |
| من الخطوات التي تمر بها طريقة الدرجات | | | |
| الاختيار والاستقطاب | تحديد عدد الدرجات داخل كل مجموعة وظيفية معينة ✓ | التدريب | تقييم أداء وكفاءة المرؤوسين |
| تعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشارا وأسهلها تصميما وأبسطها استخداما في تقييم الأداء | | | |
| الترتيب البسيط ✓ | طريقة مقارنة العوامل | طريقة التوزيع الاجباري | قائمة معايير التقييم |
| طرق تقييم الوظائف | | | |
| طرق كمية | طرق غير كمية | أ+ب ✓ | لا شيء مما سبق |
| الطرق غير كمية | | | |
| طريقة الترتيب | طريقة الدرجات | طريقة النقط | أ+ب ✓ |
| من الطرق غير الكمية | | | |
| طريقة الدرجات ✓ | طريقة العوامل | طريقة النقط | جميع ما سبق |
| من الطرق الكمية | | | |
| طريقة مقارنة العوامل | طريقة النقط | أ+ب ✓ | لا شيء مما سبق |
| من أهم مزايا طريقة ----- البساطة وسهولة الفهم وقلة الوقت والتكاليف | | | |
| الترتيب ✓ | الدرجات | النقط | مقارنة العوامل |
| تعتبر أكثر دقة لكن يعيبها اعتمادها على التقييم العام للوظيفة | | | |
| الدرجات ✓ | الترتيب | مقارنة العوامل | النقط |
| يميز طريقة ----- القياس المستخدم هو خريطة عوامل التقييم مأخوذ من هيكل الوظائف والأجور | | | |
| مقارنة العوامل ✓ | الترتيب | الدرجات | النقط |
| تعتبر الطريقة واقعية لكن يعيبها هو اعتمادها على التقدير الشخصي للقائمين بالتقييم | | | |
| طريقة مقارنة العوامل ✓ | الترتيب | الدرجات | النقط |
| تعتبر الأكثر دقة ومن أكثر الوسائل استخداما وشيوعا بين الشركات | | | |
| طريقة النقط ✓ | طريقة مقارنة العوامل | الترتيب | الدرجات |
| تعتمد على استخدام النقط كوسيلة للتقييم بدل من فئات الأجور | | | |
| طريقة النقط ✓ | طريقة الترتيب | الطرق الكمية | الطرق غير كمية |
| طريقة تتحدد بمقارنة الوظائف بعضها على أساس عوامل تقييمية معينة | | | |
| مقارنة العوامل ✓ | الترتيب | النقط | الطرق الوصفية |
| من أبسط طرق تقييم الوظائف | | | |
| الترتيب البسيط | الترتيب على أساس المقارنة الزوجية | أ+ب ✓ | لا شيء مما سبق |

المحاضرة السادسة عشر

ما هو عدد الدرجات المناسب؟

تختلف الشركات فيما بينها في تحديد عدد الدرجات المناسب لها ولكنها تتراوح بين ٤ - ٢٥ درجة والشائع هو استخدام عدد ١٠ او ١١ او ١٢ درجة

العناصر التالية تساعد في تحديد عدد الدرجات المناسب:

- ١- حجم الشركة : الشركات الصغيرة لا تتحمل وجود هيكل وظيفي مكون من عدد كبير من الدرجات بينما تقدر الشركات الكبيرة على هذا .

٢- عدد الوظائف : كلما كان هناك عدد كبير من الوظائف أمكن تقسيمها إلى عدد كبير من الدرجات بينما وجود عدد قليل من الوظائف يجعل من الضروري وجود عدد قليل من الدرجات

٣- سياسة الترقية.

٤- الفرق بين أعلى أجر وأدنى أجر : كلما كان هذا الفرق كبير كلما أمكن زيادة عدد الدرجات.

٥- العرف السائد في الشركة والصناعة: كلما تعود العاملين على عدد كبير من الدرجات أو على عدد قليل من الدرجات التحول صعب تغيير خاصة في الأجل القصير

إدارة نظام الأجور:

فيما يلي أهم القضايا الخاصة بإدارة نظام الأجور:

١- معالجة الوظائف الخارجية عن خط الاتجاه العام للأجر

يشير خط الاتجاه العام لأجر إلى خط يوضح المتوسط العام لقيمة الأجور باختلاف قيمتها وأهميتها النسبية إلا أن الوضع الفعلي قد يبين وجود بعض الوظائف التي تخرج بشكل واضح عن خط الاتجاه العام للأجر أي أن هذه الوظائف تأخذ أجراً حالياً أعلى كثيراً من قيمتها أو تأخذ أجر حالياً أقل كثيراً من قيمتها فما العمل في مثل هذه الحالات ؟ الإجابة على السؤال السابق تنحصر في حالتين :

أ- حالة وظيفة أجرها أعلى من قيمتها:

أي أن الأجر الحالي مبالغ فيه لان أهمية وقيمة الوظيفة اقل والبدائل المتاحة للحل هي :

◀ أما تخفيض الأجر الحالي ويعاب على ذلك استياء العاملين المتضررين من هذا القرار.

◀ أو تجميد الأجر الحالي، ويعنى هذا عدم رفع اجر العاملين في هذه الوظيفة وتجميد علاواتهم أو أي مستحقات إضافية (جزء منها أو كلها) لفترة معينة من الزمن وذلك حتى تتساوى قيمة الوظيفة وأهميتها مع أجرها .

ب- حالة وظيفة أجرها أدنى من قيمتها :

أي أن الأجر الحالي أقل كثير ا من قيمة وأهمية الوظيفة والبدائل المتاحة للحل هي :

◀- أما رفع الأجر المباشرة ويعاب على ذلك أحساس الآخرين (الذين لم ترفع أجور وظائفهم) بعدم الرضا والاستياء

◀- أو رفع الأجر تدريجيا وبمعدل اكبر من المعدل العادي حتى يصل الأجر بعد فترة إلى ما يعادل قيمته وأهميته النسبية .

٢/ تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى للأجر بالشركة ويقابلنا حالتين :

- تخفيض أو رفع أحد الحدين الأدنى والأقصى فرقع الحد الأدنى للأجر يعني تقليل الفرق بين الحدين الأعلى والأدنى وهذا فيه شيء من التكافل الاجتماعي وحماية العاملين في المستويات الأدنى
- رفع أو تخفيض الحدين الأقصى والأدنى معا فقد ترى إدارة الشركة ضرورة رفع الحد الأدنى أو الأقصى لعدة أسباب .

٣/ دراسة أو مسح الأجور :

في مجتمع تنافسي ترغب كثير من الشركات في أن تتعرف على الأجور السائدة في الشركات الأخرى

٤/ تعديل الأجور حسب نفقات المعيشة : تميل بعض الشركات إلى زيادة الأجور لمواجهة الزيادة في نفقات المعيشة ثم تحديد النسبة التي تراها مناسبة لزيادة الأجر

٥/ إدارة العلاوات : هناك توابع واطافة على الأجر الأساسي تسمى علاوات من أهم هذه العلاوات :

علاوة مقابل الأقدمية في العمل / علاوة مقابل الكفاءة / علاوة إضافية مقابل الزواج / علاوة اجتماعية مقابل
أعالة أبناء / علاوة مقابل الزيادة في نفقات المعيشة

٦- سرية وعلاوة الأجور :

ما زالت هناك شركات في العالم تفضل أن تكون سياسات الأجور فيها من الأمور السرية . وهذه الشركات
تكون صغيرة الحجم .

وهي تعتبر الأجر وما يرتبط به من بنود أخرى من الأمور التي لا يجب أن يطلع عليها إلا الشخص نفسه و
رئيسه المباشر ومسئول الأجور . وهذه الشركات تعتبر إفشاء هذه المعلومات من الأمور التي يعاقب عليها .

أما في الشركات كبيرة الحجم والمنظمات الحكومية فغالبا ما تكون العلانية في الأجور هي المتبعة .

وإذا أردنا أن نعقد مقارنة بين أيهم أفضل: السرية أو العلانية في الأجور فإن نتائج البحوث قد حسمت الأمر
لصالح العلانية، حيث أنها تؤدي إلى مزيد من الرضا، إلا أن ذلك مشروط بان توفر الشركات معلومات كاملة
وواضحة ومفهومة عن الأجور وملحقاتها وطريقة حسابها .

◀ أسئلة على المحاضرة السادسة عشر

| | | | |
|--|--------------------------|---------------------------------|----------------|
| عند خروج بعض الوظائف عن خط الاتجاه العام للأجر فإنها قد تأخذ أجرا | | | |
| أعلى من قيمتها ✓ | يعادل قيمتها | مساوي لقيمتها | لا شيء مما سبق |
| من العناصر التي تساعد على تحديد عدد الدرجات المناسب لتصميم هيكل الوظائف | | | |
| رقم معاملات الشركة | حجم الشركة ✓ | أ + ب | لا شيء مما سبق |
| في حالة وجود وظيفة أجرها أعلى من قيمتها يجب على الإدارة | | | |
| رفع الأجر المباشر | تحديد الأجر الحالي | تخفيض الأجر الحالي ✓ | لا شيء مما سبق |
| في حالة وظيفة أجرها أعلى من قيمتها الحل المناسب | | | |
| تخفيض الأجر الحالي | تجميد الأجر الحالي | أ + ب ✓ | لا شيء مما سبق |
| إذا كانت الوظيفة أجرها أدنى من قيمتها الحل المناسب هو | | | |
| رفع الأجر مباشرة | رفع الأجر تدريجيا | أ + ب ✓ | لا شيء مما سبق |
| الأفضل من حيث سرية وعلانية الأجور هو | | | |
| سرية الأجور | علانية الأجور ✓ | السرية والعلانية | لا شيء مما سبق |
| نقصد ب خط الاتجاه العام للأجر | | | |
| المتوسط العام لقيمة الأجور ✓ | الحد الأعلى لقيمة الأجور | الحد الأدنى لقيمة الأجور | لا شيء مما سبق |
| العناصر التي تساعد في تحديد عدد الدرجات المناسبة | | | |
| عدد الوظائف | سياسة الترقية | العرف السائد في الشركة والصناعة | جميع ما سبق ✓ |
| الفرق بين أعلى أجر وادنى أجر كلما كان هذا الفرق كبير كلما أمكن زيادة عدد الدرجات | | | |
| صح ✓ | خطأ | | |

المحاضرة السابعة عشر

الحوافز والمزايا والخدمات

الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للأداء المتميز

المزايا العائد الذي يحصل عليه الفرد باعتباره عضوا في المنظمة أو الشركة

هل الحوافز جزء من الراتب ؟ لا / الحافز عائد والراتب ثابت

يلعب مدير إدارة الموارد البشرية الدور الأساسي والأهم

| <u>إدارة الموارد البشرية</u> | <u>أدوار المدراء التنفيذيون</u> |
|---|--|
| ١/ تصميم أنظمة حواز ومزايا وخدمات العاملين | ١/ المساعدة في تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات |
| ٢/ حسابات مستحقات العاملين من الحوافز والمزايا والخدمات | ٢/ الاحتفاظ ببعض السجلات التي تحدد أحقية العاملين في الحوافز والمزايا والخدمات |
| ٣/ مساعدة العاملين في تقديم المزايا والخدمات لهم | ٣/ إثارة حماس العاملين للحصول على المزيد من الحوافز |
| ٤/ الرد على تساؤلات العاملين فيما يخص الحوافز والمزايا والخدمات | ٤/ المساعدة في الرد على بعض التساؤلات في الحوافز والمزايا |
| ٥/ التنسيق بين كافة الجهات لضمان إدارة سليمة لأنظمة الحوافز والمزايا والخدمات | ٥/ التعاون مع إدارة الموارد البشرية بمدى بالمعلومات اللازمة لإدارة أنظمة الحوافز |

لماذا وجدت الحوافز؟؟

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها :

- ١- زيادة نواتج العمل في شكل - كميات انتاج - جودة انتاج - مبيعات - ارباح .
- ٢- تخفيض الفاقد في العمل مثل تخفيض التكاليف - تخفيض كميات الخامات - تخفيض الفاقد في الموارد البشرية - وأي موارد اخرى .
- ٣- اشباع احتياجات العاملين بشئى أنواعها وعلى الأخص التقدير والاحترام والشعور بالمكانة .
- ٤- اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة .
- ٥- جذب العاملين الى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء .
- ٦- تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن .
- ٧- تحسين صورة المشروع أمام المجتمع .

على أي اساس تمنح الحوافز؟

فيما يلي عرض لهذه الاسس أو المعايير:

- ١- الأداء : يعتبر التميز في الأداء المعيار الاساسي وربما الأوحد لدى البعض لمنح الحوافز وهو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان في الكمية أو الجودة ويعتبر الأداء فوق العادي أو التميز في الأداء أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز
- ٢- المجهود . يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس وواضح ويجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية من معايير الأداء لصعوبة قياسه وعدم موضوعيته
- ٣ - الأقدمية . يقصد بها طول الفت رة التي قضاها الفرد في العمل وتشير إلى حد ما إلى الولاء والانتماء وتظهر أهمية علاوات الأقدمية في القطاع الحكومي بشكل أكبر من الخاص
- ٤ - المهارة . بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات أو دورات تدريبية ونصيب هذا المعيار محدد جدا

يمكن تقسيم الحوافز على الاساس التالي :

- ١/ حوافز على مستوى العمال .
- ٢/ حوافز على مستوى التخصصيين والاداريين .
- ٣/ حوافز على مستوى المنظمة ككل .

| حوافز على مستوى الفرد . | |
|---|---|
| ٢ / على مستوى التخصيصين والاداريين | ١ / مستوى العمال |
| ١ / العمولة ٢ / العلاوة ٣ / الكفاءة | حوافز العمل يتميز أداء العمال بسهولة القياس وحسابهم يتميز بالوضوح |
| التفصيل في المحاضرة القادمة | <ul style="list-style-type: none"> • الحوافز بقطعة وتعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور وأهم عيوبها صعوبة تحديد حجم الإنتاج النمطي أو المعياري وتحتاج إلى قياس مستمر • حوافز الوقت يقوم العامل بالإنتاج في وقت محدد نمطي أو معياري وحوافز الوقت سهلة الفهم ويمكن حسابها بطرق موضوعية إلا أن عمليات مرهقة ومكلفة |

أسئلة على المحاضرة السابعة عشر

| | | | |
|--|--|-----------------------------------|-----------------------------------|
| الحافز هو العائد الذي يحصل عليه الفرد باعتباره عضوا في المنظمة | | | |
| صح | | خطأ ✓ | |
| الحافز هو العائد الذي يحصل عليه الفرد نتيجة للأداء المتميز ✓ | | | |
| من خلال الشهادات التي حصل عليها | من طول الفترة التي قضاها في العمل | باعتباره عضوا في المنظمة | من شيء مما سبق |
| العائد الذي يحصل عليه الفرد باعتباره عضوا في المنظمة | | | |
| المزايا ✓ | المكافأة | الأجر | الحافز |
| تصميم أنظمة حوافز ومزايا وخدمات العاملين من دور مدير إدارة الموارد البشرية ✓ | | | |
| أثاره حماس العاملين للحصول على مزيد من الحوافز | أدوار المدراء التنفيذيون | أ+ب | لا شيء مما سبق |
| دور مدراء التنفيذيون ✓ | | | |
| دور مدير إدارة الموارد البشرية | أ+ب | لا شيء مما سبق | لا شيء مما سبق |
| يلعب مدير الموارد البشرية الدور التالي في نظام الحوافز والمزايا والخدمات المساعدة في تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات | | | |
| المساعدة في تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات | مساعدة العاملين في تقديم الحوافز والمزايا والخدمات ✓ | أ+ب | لا شيء مما سبق |
| في نظام الحوافز والمزايا والخدمات يلعب مدير الموارد البشرية الدور التالي | | | |
| المساعدة في تصميم أنظمة الحوافز والمزايا | أثاره حماس العاملين للحصول على المزيد من الحوافز | أقتراح بداية اجر العاملين الجدد ✓ | افتراح الزيادات الأجرية والعلاوات |
| للحوافز نتائج مفيدة منها | | | |
| العدالة | الولاء | روح التعاون | جميع ما سبق ✓ |
| للحوافز معايير وأسس منها | | | |
| الأداء | المجهود | الأقدمية | جميع ما سبق ✓ |
| يعتبر معيار ----- من أهم المعايير لحساب الحوافز | | | |
| الأقدمية | الأداء ✓ | المجهود | جميع ما سبق |
| يعتبر مقياس معيار ----- من اصعب المقاييس لأنه غير ملموس وواضح | | | |
| الأداء | المجهود ✓ | الأقدمية | لا شيء مما سبق |
| الأقدمية تعبر عن | | | |
| طول الفترة التي قضاها الفرد بالعمل ✓ | ما يحصل عليه الفرد من شهادات وخبرات | ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء | جميع ما سبق |
| تنقسم الحوافز بشكل عام إلى | | | |
| على مستوى الفرد / الجماعة / المنظمة ✓ | على مستوى العمال / الإداريين | حوافز بالقطعة / الأجر | حوافز الكفاءة والعلاوة والأقدمية |
| حوافز الأفراد تكون على مستوى العمال والاداريين | | | |
| صح ✓ | | خطأ | |
| من حوافز العمال | | | |
| حوافز القطعة / الوقت ✓ | حوافز الوقت والأجر | حوافز القطعة والكفاءة | لا شيء مما سبق |

| | | | |
|---|-------------|-------------|----------------|
| حوافز العمل تتميز | | | |
| سهولة القياس | الوضوح | أ+ب ✓ | لا شيء مما سبق |
| حوافز العمل تفيد العمال في الورش والمصانع والورديات | | | |
| صح ✓ | خطأ | | |
| من أبرز عيوب ذلك الحافز ----- صعوبة تحديد الإنتاج النمطي او المعياري | | | |
| الحوافز بالقطعة ✓ | حوافز العمل | حوافز الوقت | جميع ماسبق |
| أن أنظمة الحوافز بالقطعة أو الحوافز بالوقت المعياري أو النمطي هي أنسب للعمال من الإداريين | | | |
| صح ✓ | خطأ | | |
| من بين حوافز العمال | | | |
| حوافز الوقت ✓ | العلاوة | العمولة | لا شيء مما سبق |

◀ المحاضرة الثامنة عشر

حوافز التخصصين والإداريين:

تختلف حوافز التخصصين والإداريين وتعتمد على أداء يصعب قياسه كمياً

- ١) العمولة / ويتبع مثل هذا النظام مع الوظائف البيعية والمحصلين، (على الأخص محصلين الديون) حيث يحصل البائع أو المحصل على نسبة مئوية من الديون التي يحصلها.
- ٢) العلاوة / ويجب أن نفرق بين أنواع من العلاوات
 - علاوة الكفاءة : زيادة في الأجر بناء على إنتاج الفرد في عمله وتمنح بعد فترة عام
 - علاوة الأقدمية : تعويض كامل عن عضوية الفرد في المنظمة وتعبيراً عن إخلاصه لمدة عام
 - العلاوة الاستثنائية تمنح بسبب وجود أداء ومجهود متميز ..
- ٣) المكافأة : بناء على الأداء العام للمنظمة ككل أو أداء الإدارة ويقاس الأداء العام بالأرباح أو الإنتاج أو المبيعات

ج - حوافز جماعات العمل :

يتم منح (الوحدة أو القسم أو الإدارة أو الفرع) مبلغ واحد يقسم على أعضاء الجماعة بالتساوي

هناك العديد من الأسباب التي تشجع المنظمة على استخدام طرق الحوافز الجماعية، وأهم هذه الأسباب:

- ١ . صعوبة القياس اداء العمل منفردا وذلك لأن عمله هو جزء من عمل المجموعة.
 - ٢ . اولا لأن انتاجه يتأثر بمساهمات وجهود زملائه في جماعات العمل.
 - ٣ . أولا لأن الأعمال متشابكة مع بعضها ويصعب فصل العمل الفردي.
 - ٤ . أو لأن اعتمادية الأعمال على بعضها عالية جدا.
- يشجع نظام الحوافز الجماعية التعاون بين أفراد الجماعة ويشجع الأفراد ذوي الإنتاجية العالية من نقل المهارات إلى زملائهم وتزيد فرصة التنمية والتدريب ويعاني هذا النظام من عيوب كون أن الحوافز لا ترتبط بفرد ويرتبط بجماعة

د- الحوافز على مستوى المنظمة ككل:

تتمثل أنواع الحوافز على مستوى المنظمة ككل فيما يلي:

- ١ . المشاركة في الأرباح./ عبارة عن استقطاع نسبة من أرباح الشركة لتوزيعها على العاملين حسب المرتب والدرجة ويعاب على استخدام هذا النظام وجود علاقة واهية بين كل فرد منفردا والأداء الكلي الخاص بالمنظمة
 - ٢ . خطط الاقتراحات./ يطلق عليها خطط توفير التكاليف وهي عبارة عن خطط لتشجيع الأفراد على وضع الاقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج
 - ٣ . ملكية العاملين لأسهم الشركة.
- كما يمكن اعتبار ملكية العاملين لأسهم الشركة بمثابة وسيلة لخصخصة الشركة أي تحويلها من الملكية العامة إلى الملكية الخاصة، كما يمكن اعتبارها وسيلة لأعادته الهيكلية المالية للشركة.

◀ أسئلة المحاضرة الثامنة عشر

| | | | |
|--|--|--|---------------------|
| حوافز الإداريين تختلف عن حوافز العمال يعتمد على أداء يصعب قياسه كمياً | | | |
| صح ✓ | خطأ | | |
| من حوافز الإداريين | | | |
| العمولة ✓ | ملكية لأسهم الشركة | حوافز الوقت | المشاركة في الأرباح |
| حوافز الإداريين على النحو التالي | | | |
| العلاوة | العمولة | حوافز بالقطعة | أهب ✓ |
| تعتبر من الحوافز على المستوى الإداريين ما عدا | | | |
| العلاوة | المكافأة | العمولة | حوافز بالقطعة ✓ |
| حوافز العمولة تتبع في الوظائف البيعية والمحصلين | | | |
| صح ✓ | خطأ | | |
| علاوة الكفاءة هي | | | |
| عبارة عن زيادة في الأجر بناء على إنتاج الفرد في عمله ✓ | تعويض كامل عن عضوية الفرد وتعبير عن إخلاصه لمدته عام | وجود أداء أو مجهود مميز وربما خارق | لا شيء مما سبق |
| علاوة الإقديمية هي | | | |
| تعويض كامل عن عضوية الفرد وتعبير عن إخلاصه لمدته عام ✓ | وجود أداء أو مجهود مميز وربما خارق | عبارة عن زيادة في الأجر بناء على إنتاج الفرد في عمله | لا شيء مما سبق |
| العلاوة الاستثنائية هي | | | |
| وجود أداء أو مجهود مميز وربما خارق ✓ | تعويض كامل عن عضوية الفرد وتعبير عن إخلاصه لمدته عام | عبارة عن زيادة في الأجر بناء على إنتاج الفرد في عمله | لا شيء مما سبق |
| المكافأة تقدم بناء على الأداء العام للمنظمة ويقاس عادة الأداء العام بالأرباح أو كميات الإنتاج | | | |
| صح ✓ | خطأ | | |
| حوافز جماعات العمل يساهم في التعاون بين أفراد الجماعة وزيادة فرصة التدريب والتنمية أثناء العمل | | | |
| صح ✓ | خطأ | | |
| الحوافز على مستوى المنظمة تشمل | | | |
| المشاركة في الأرباح | خطط توفير التكاليف | ملكية العاملين لأسهم الشركة | جميع ما سبق ✓ |
| خطط الاقتراحات يطلق عليها خطط توفير التكاليف | | | |
| صح ✓ | خطأ | | |
| لا تنتمي هذه النوعية من الحوافز إلى مجموعة الحوافز على مستوى المنظمة | | | |
| المشاركة في الأرباح | خطط الاقتراحات | ملكية العاملين لأسهم الشركة | العلاوة ✓ |

المحاضرة التاسعة عشر

شروط النظام الجيد للحوافز :

| | |
|-----------------------------|---|
| ١ / البساطة : | أن يكون النظام مختصراً وواضحاً ومفهوماً |
| ٢ / التحديد | أن يكون أنواع السلوك موضع التحفيز مشروحة ومحددة بوضوح |
| ٣ / يمكن تحقيقه | يجب أن يكون احتمال التوصل وتحقيق التصرفات والسلوك امراً وارداً |
| ٤ / يمكن قياسه | ما لم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات |
| ٥ / معايير الأداء | يتم وضع معايير للأداء والسلوك مؤشرات الإنجاز وتحقيق الأهداف |
| ٦ / ربط الحافز بالأداء | يشعر الأفراد أن جهودهم تؤدي إلى الحصول على الحافز |
| ٧ / التفاوت | لا بد أن يكون الحافز مختلف ويعتمد على مستوى أداء الفرد |
| ٨ / العدالة | العدالة ليست المساواة |
| ٩ / الكفاية | يكون هناك أجر يكفي احتياجات العاملين |
| ١٠ / السيطرة | سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها والظروف والموارد التي يستخدمونها |
| ١١ / التغطية الكاملة للأداء | يشمل كل أنواع الاجادة في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة |

| | |
|---|-------------------------|
| مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن أن يزيدهم من الاقتناع به وحماستهم له | ١٢ / المشاركة |
| مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة ومرضية لكافة الاحتياجات | ١٣ / التنوع |
| يكون منفعة للمنظمة في شكل زيادة الإيرادات أو النواتج | ١٤ / الجدوى |
| لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يفهمه العاملون | ١٥ / الاستقرار والمرونة |

مراحل تصميم نظام الحوافز :

١ / تحديد هدف النظام : تسعى المنظمات إلى أهداف عامة واستراتيجيات محددة
٢ / دراسة الاداء : تحديد وتوصيف الاداء المطلوب وتحديد طريقة قياس الاداء الفعلي ويستدعي كل مما يلي

- وجود عدد سليم من العاملين فلا الأعداد أكثر أو أقل
- وجود وظائف ذات تصميم سليم بها
- وجود طرق عمل سليمة وجود لوائح وخطوات كاملة للعمل
- وجود ظروف عمل ملائمة
- وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل
- يفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات أداء ومؤشرات انجاز مثل كمية العمل

٣ / تحديد ميزانية الحوافز : المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لينفق على هذا النظام ويغطي قيمة الحوافز والجوائز

٤ / وضع اجراءات النظام : ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة

- تحديد الأدوار
- الاجتماعات
- توقيت تقديم الحوافز
- نوع الحوافز
- النماذج .

أسئلة على المحاضرة التاسعة عشر

| | | | |
|---|--------------------|-----------------------|--------------------|
| من شروط النظام الجيد للحوافز البساطة | التحديد | ربط الحافز بالأداء | جميع ما سبق ✓ |
| من شروط النظام الجيد للحوافز العدالة | البساطة | الجدوى | جميع ما سبق ✓ |
| يتسم النظام الجيد بالبساطة | خطأ | | صح ✓ |
| من شروط النظام الجيد للحوافز المساواة | خطأ ✓ | | صح ✓ |
| من شروط النظام الجيد للحوافز المساواة | العدل ✓ | أ+ب | لا شيء مما سبق |
| من شروط النظام الجيد للحوافز أن تكون منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها أو نواتجها يتضمن هذا شرط | التنوع | السيطرة | الكفاية |
| من شروط النظام الجيد للحوافز لا يجب أن يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز والإفقت قيمتها تعبير عن | التفاوت ✓ | المشاركة | المرونة |
| من شروط النظام الجيد للحوافز يمكن تحقيقه | يمكن قياسه | أ+ب ✓ | لا شيء مما سبق |
| الخطوة الأولى من خطوات مراحل تصميم نظام الحوافز | تحديد هدف النظام ✓ | تحديد ميزانية الحوافز | وضع إجراءات النظام |

| | | | |
|--|-------------------------------|-------------------------------------|--------------------|
| تعتبر خطوة ----- الخطوة الثانية من خطوات مراحل تصميم نظام الحوافز | | | |
| تحديد ميزانية الحوافز | دراسة الأداء ✓ | تحديد هدف النظام | وضع إجراءات النظام |
| الخطوة الثالثة من خطوات مراحل تصميم نظام الحوافز | | | |
| تحديد ميزانية الحوافز ✓ | دراسة الأداء | وضع إجراءات النظام | تحديد هدف النظام |
| الخطوة الأخيرة من خطوات مراحل تصميم نظام الحوافز | | | |
| وضع إجراءات النظام ✓ | دراسة الأداء | تحديد ميزانية الحوافز | تحديد هدف النظام |
| تحديد هدف النظام في تصميم نظام الحوافز من خلال وضع أهداف عامة واستراتيجيات محددة | | | |
| صح ✓ | خطأ | | |
| دراسة الأداء في مراحل تصميم نظام الحوافز يستدعي وجود | | | |
| عدد سليم من العاملين | وجود وظائف ذات تصميم سليم بها | وجود طرق عمل سليمة والظروف الملائمة | جميع ما سبق ✓ |
| وضع إجراءات النظام في مراحل تصميم نظام الحوافز يتطلب | | | |
| تحديد الأدوار | توفيت تقديم الحوافز | نوع الحافز | جميع ما سبق ✓ |

المحاضرة الواحد والعشرون

تقييم الأداء: نظام يتم من خلاله تحديد مدى فعالية وكفاءة أداء العاملين لأعمالهم ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل / نظام تقييم الكفاءة ونظام تقارير الكفاءة أو نظام تقييم العاملين .

دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في تقييم الأداء:

| <u>أدور إدارة الموارد البشرية: (المسؤوليات الأساسية)</u> | <u>ب- دور المديرين التنفيذيين :</u> |
|--|---------------------------------------|
| ١-تصميم نظام تقييم الأداء. | ١- التقييم الفعلي لأداء المرؤوسين. |
| ٢-تدريب المديرين التنفيذيين على تقييم الأداء. | ٢-كتابة تقارير الأداء بشكل سليم. |
| ٣-توزيع استمارات تقييم الأداء في موعدها. | ٣-إخبار المرؤوسين بنتائج تقييم الأداء |
| ٤-جمع استمارات تقييم الأداء في موعدها. | |
| ٥-مراجعة دقة تقييم الأداء. | |
| ٦-الاحتفاظ بنتائج تقييم الأداء لاستخدامها. | |

الفشل في أنظمة تقييم الأداء:

تعاني كثير من المنظمات كما يعاني المديرين من مشاكل خاصة بعملية تقييم الأداء، الأمر الذي قد يؤدي إلى فشل أنظمة تقييم الأداء. ويمكن تقسيم مشاكل تقييم الأداء إلى قسمين هما:

| <u>أولاً: مشاكل أنظمة التقييم.</u> | <u>ثانياً: مشاكل المديرين القائمين بتقييم الأداء:</u> |
|---|---|
| ١-عدم دقة معايير التقييم، وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء. | ١-ميل المدير إلى التعميم |
| ٢-عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب تقييم الأداء. | ٢-عدم فهم معايير التقييم |
| ٣-عدم دقة درجات القياس (مثل ممتاز وجيد ومتوسط و....) في التمييز بين العاملين. | ٣-عدم فهم مقياس التقييم |
| | ٤-التساهل أو التشدد أو التوسط |

◀ عناصر تقييم الأداء :

١/ تحديد الغرض: غرض تقييم الأداء

٢/ من المسئول ٣/ التوقيت ٤/ المعايير ٥/ الطريقة

٦/ الأخبار بالنتائج ٧/ استخدام النتائج

◀ الغرض من تقييم الأداء :

- ١- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم
- ٢- تحديد زيادات الأجر والمكافآت والعلاوات
- ٣- تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى
- ٤- التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندھا المنظمة إلى الفرد .
- ٥- تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.
- ٦- تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه إلى التطوير والتنمية من خلال التدريب .
- ٧- إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسهم بنتائج العمل وقيمه النهائية

◀ من المسئول عن تقييم الأداء:

يمكن تقييم الأداء بواسطة أي طرف من الأطراف التالية:

١. الرئيس يقيم مرؤوسيه: (منطقي وطبيعي) وهي الطريقة الأكثر شيوعا والتي تتماشى مع مبادئ الإدارة، على الأخص مبدأ وحدة الأمر.
٢. المرؤوسين يقيموا رئيسهم: تفيد تلك الطريقة في المواقف الحرجة ذات الحساسية العالية، فبعض وحدات الجيش والعسكرية تتطلب قيام المرؤوسين بتقييم الرؤساء، إلا أن ذلك نادراً ما يتم في المنظمات ويحوطه الكثير من المشاكل.
٣. الزملاء يقيمون بعضهم البعض (الزملاء في المستوى الإداري): وهذه الطريقة نادرة الاستخدام وما زالت تحت التجريب وهناك مخاطرة من استخدامها على المستوى التنظيمي لأنها تفسد العلاقات الاجتماعية داخل العمل
٤. مجموعة من المقيمين: وهي تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك لكل مرؤوس على حده.

أسئلة على المحاضرة الواحد والعشرين

| | | | |
|---|---|---|--------------------------------|
| تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله | | | |
| تقييم مدى تناغم الوظائف مع بعضها البعض | تحديد مدى فعالية وكفاءة أداء العاملين ✓ | أداء ورسم وتحديد الأهداف الاستراتيجية لكل وظيفة | استقطاب كفاءات عالية |
| تقييم الأداء ممكن أن يطلق على | | | |
| تقييم الكفاءة | نظام تقارير الكفاءة | نظام تقييم العاملين | جميع ما سبق ✓ |
| دور إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء | | | |
| مراجعة دقة التقييم ✓ | اخبار المرؤوسين بنتائج تقييم الأداء | كتابة تقارير الأداء بشكل سليم | التقييم الفعلي لأداء المرؤوسين |
| دور المديرين التنفيذيين في تقييم الأداء | | | |
| التقييم الفعلي لأداء المرؤوسين | كتابة تقارير الأداء بشكل سليم | الاحتفاظ بنتائج تقييم الأداء لاستخدامها | أحب ✓ |
| من مشاكل أنظمة التقييم | | | |

| | | | |
|---|--|---|--------------------|
| عدم دقة معايير التقييم | عدم دقة قياس درجات القياس | عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب تقييم الأداء | جميع ما سبق ✓ |
| مشكلة عدم فهم معايير التقييم تعتبر | | | |
| من مشاكل أنظمة التقييم | من مشاكل المديرين القائمين بالتقييم ✓ | أ+ب | لا شيء مما سبق |
| من مشاكل المديرين القائمين بتقييم الأداء | | | |
| التحيز الشخصي | التساهل أو التشدد | ميل المدير الى التعميم | جميع ما سبق ✓ |
| الغرض من تقييم الأداء | | | |
| تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة على الأداء المتميز | تحديد زيادات الأجر والمكافأة والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد | التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن ان تسندھا المنظمة إلى الفرد | جميع ما سبق ✓ |
| يمكن تقييم الأداء بواسطة | | | |
| الرئيس يقيم المرؤوسين | المرؤوسين يقيموا الرئيس | الزملاء يقيمون البعض | جميع ما سبق ✓ |
| هي الطريقة الأكثر شيوعاً وتتماشى مع مبادئ الإدارة تقييم | | | |
| الرئيس للمرؤوس ✓ | المرؤوسين للمديرين | الزملاء يقيمون البعض | مجموعة من المقيمين |
| تقييم المرؤوسين للمديرين تفيد في المواقف الحرجة ذات الحساسية العالية مثل وحدات الشرطة | | | |
| صح ✓ | خطأ | | |

المحاضرة الثانية والعشرون

كم مرة يتم تقييم الاداء سنويا ؟؟

- ١/ مرة واحدة سنويًا : ويتبع ذلك غالبية المنظمات .
- ٢/ مرتين سنويًا : ويتبع ذلك عدد قليل من المنظمات .
- ٣/ أكثر من مرتين سنويًا : ويتبع ذلك عدد نادر جدًا من المنظمات .

◀ متى يتم التقييم ؟ هل هو في نهاية أم خلال فترة التقييم ؟

الغالب أن يكون التقييم في نهاية الفترة (السنة على سبيل المثال) والنادر أن يقوم الرؤساء بتقييم المرؤوسين خلال الفترة كلها وان كانت الطريقة الثانية أفضل إلا أنها تأخذ وقت أطول

معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء تلك العناصر التي ستستخدم كركائز للتقييم.

وفيما يلي أمثلة للمعايير الممكن استخدامها لتقييم الأداء:

(١) معايير نواتج الأداء :

- كمية الأداء .
- جودة الأداء .

(٢) معايير سلوكية : (دور الفرد في قيادة والتعامل)

- معالجة شكاوى العملاء .
- إدارة الاجتماعات .
- كتابة التقارير .
- المواظبة على العمل .

- التعاون مع الزملاء .
- قيادة المرؤوسين .

(٣) معايير صفات شخصية: (صفات شخصية)

- المبادرة .
- الانتباه .
- الدافعية .
- الاتزان الانفعالي .

هناك عدة مبادئ يجب مراعاتها عند استخدام معايير تقييم الأداء، وهي:

- (١) يجب استخدام عدد كبير نسبيًا من المعايير عند تقييم الأداء.
- (٢) يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان ، وأكثر المعايير موضوعية في معايير نواتج الأداء، يليها المعايير السلوكية، وأقلها موضوعية هي معايير الصفات الشخصية .
- (٣) يمكن التوصل إلى معايير موضوعية لو قامت إدارة الموارد البشرية (أو القائم بتصميم قائمة التقييم) بدراسة وتحليل العمل، وذلك للتعرف على جوانب الأداء موضع التقييم.
- (٤) يمكن أن تأخذ المعايير أوزانًا مختلفة.

طرق تقييم الأداء:

تتعدد طرق تقييم الأداء ، وسنتعرض هنا لبعض الطرق الأكثر شيوعًا، وهي :

(١) قائمة معايير التقييم:

تعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشارًا وأسهلها تصميمًا وأبسطها استخدامًا، وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معايير التقييم، وتحديد مدى توافر هذه المعايير في أداء الفرد، وذلك من خلال مقياس به درجات تحدد المستويات المختلفة لتوافر المعايير في الأداء.

وبجمع الدرجات الخاصة بالتقييم يكون حاصل الجمع هو مستوى تقييم أداء الفرد.

(٢) طريقة الترتيب البسيط:

يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليًا من الأحسن إلى الأسوأ، ولا يتم الإعتماد هنا على معايير، وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام أو الأداء ككل، ويتم التوصل إلى قائمة بترتيب العاملين حسب أدائهم، وهذه الطريقة سهلة وبسيطة، ولكنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء.

(٣) طريقة المقارنة بين العاملين:

في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويتكون وفقًا لذلك ثنائيات من المقارنات، ويتحدد في كل منها أي فرد أفضل، وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليًا حسب أدائهم العام وحسب المقارنات التي تمت . ومع بساطة وسهولة هذه الطريقة، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوى على عدد كبير من العاملين، حيث سيكون عدد المقارنات كبيرًا جدًا.

٤ / طريقة التوزيع الإجباري : يكون كل رئيس مجبر نسبيًا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه التوزيع الطبيعي

٥ / طريقة الإدارة بالأهداف : العبرة بالنتائج

٦ / طريقة قوائم المراجعة : هناك قوائم تشرح جوانب كثيرة من سلوك المرؤوسين في العمل والصفات الواجب توافرها

أسئلة على المحاضرة الثانية والعشرون

| | | | |
|--|----------------------------------|-------------------------------|------------------------|
| يتم التقييم في | | | |
| في نهاية فترة التقييم | خلاف فترة التقييم | أ+ب ✓ | مرة في السنة |
| يتم التقييم | | | |
| مرة في السنة | مرتين في السنة | أكثر من مرتين | جميع ما سبق ✓ |
| يتم تقسيم معايير التقييم إلى | | | |
| معايير نواتج الأداء | معايير سلوكية | معايير شخصية | جميع ما سبق ✓ |
| معايير نواتج الأداء تكون | | | |
| كمية الأداء | جودة الأداء | أ+ب ✓ | معايير شخصية |
| كمية الأداء من | | | |
| معايير نواتج الأداء ✓ | معايير سلوكية | معايير شخصية | لا شيء مما سبق |
| معالجة شكاوى العملاء تعتبر من | | | |
| المعايير السلوكية ✓ | المعايير الشخصية | معايير كمية الأداء | معايير جودة الأداء |
| من المعايير السلوكية | | | |
| التعاون مع الزملاء | قيادة المرؤسين | كتابة التقارير | جميع ما سبق ✓ |
| الدافعية يعتبر من المعايير | | | |
| السلوكية | الشخصية ✓ | أ+ب | لا شيء مما سبق |
| المعايير السلوكية تعني بدور الفرد في قيادة والتعامل وتحفيز الآخرين تعني بسلوكياته تجاه الآخرين | | | |
| صح ✓ | خطأ | | |
| من المبادئ الواجب مراعاتها عند استخدام معايير تقييم الأداء ان يكون عدد المعايير المستخدمة | | | |
| كبير نسبيا ✓ | ثابتة | أ+ب | لا شيء مما سبق |
| اكثر المعايير موضوعية في تقييم الأداء | | | |
| معايير نواتج الأداء ✓ | المعايير السلوكية | المعايير الشخصية | معايير جودة الأداء |
| أقل المعايير موضوعية في تقييم الأداء | | | |
| المعايير الشخصية ✓ | المعايير السلوكية | معايير نواتج الأداء | أ+ب |
| تعتبر طريقة قائمة معايير الأداء | | | |
| أوسع الطرق انتشارا | اسهلها تصميميا | ابسطها استخداما | جميع ما سبق ✓ |
| تعاني طريقة ----- من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء | | | |
| طريقة الإدارة بالأهداف | طريقة التوزيع الاجباري | طريقة المقارنة بين العاملين | طريقة الترتيب البسيط ✓ |
| يصعب استخدام طريقة ----- في الأقسام التي تحتوي على عدد كبير من العاملين | | | |
| طريقة الإدارة بالأهداف | طريقة التوزيع الاجباري | طريقة المقارنة بين العاملين ✓ | طريقة الترتيب البسيط |
| من المبادئ التي يجب مراعاتها عند استخدام معايير تقييم الأداء | | | |
| تأخذ المعايير اوزانا مختلفة ✓ | استخدام عدد صغير جدا من المعايير | أ+ب | لا شيء مما سبق |
| يفضل أن تأخذ معايير تقييم الأداء أوزان نسبية | | | |
| مختلفة ✓ | متساوية | متشابهة | متطابقة |
| من طرق تقييم الأداء | | | |
| طريقة قوائم المراجعة | طريقة الإدارة بالأهداف | طريقة التوزيع الانفرادي | أ+ب ✓ |

المحاضرة الثالثة والعشرون:

اخبار الأفراد بنتائج تقييم الأداء:

- نتائج التقييم بين السرية والعلانية : تفضل بعض المنظمات سرية تقارير الأداء وذلك لعدم خلق مشاكل في علاقات المشرفين بالمرؤسين أو علاقات الزملاء وتميل المنظمات العسكرية لذلك والأمنية
- وهناك منظمات تفضل اخبار المرؤسين بنتائج التقييم منها / يعرف المرؤوس ادائه في العمل ورأي رئيسه المباشر والعلانية تشيع جو من التفاهم والتعاون والوضوح داخل العمل

كيف يتم إخبار المرؤوسين بنتيجة التقييم؟

هناك مجموعة من القواعد التي يجب ان يتبعها أي رئيس عند عقد اداره لمقابلات تقييم الاداء واهم هذه القواعد ما يلي :

- ١/ الصراحة في تقديم المعلومات من المرؤوس.
- ٢/ تقديم أكبر قدر ممكن المعلومات إلى المرؤوس كوسيلة للعلم عن مدى تقدمه في الانجاز.
- ٣/ اقناع المرؤوس بالنتيجة وذلك من خلال الأدلة والبراهين الخاصة بالعمل والحسم في ادارة المقابلة .
- ٤/ الديمقراطية ، وذلك من خلال اعطاء الفرصة للمرؤوس للتعبير عن رأيه.
- ٥/ المقابلة هي وسيلة لحل المشاكل وتطوير وتحسين الأداء وهي وسيلة ايضا الى تنمية المرؤوس في عمله.

لزيادة فعالية مقابلات التقييم فإننا نقترح الخطوات التالية للمقابلات:

- ١/ يفضل ان تكون مدة المقابلة في حدود ١٥ - ٢٠ دقيقة.
- ٢/ تبدأ المقابلة بتحية قصيرة ودية وغير رسمية لامتناس أي مشاعر سيئة او توتر.
- ٣/ يتم عرض الجوانب الحسنة اولاً.
- ٤/ يلي ذلك عرض الجوانب الضعيفة في الاداء التي تحتاج الى تطوير ويتم ذلك باستخدام اكبر قدر من الأدلة ويراعي عدم استخدام النقد.
- ٥/ اعطاء فرصه للمرؤوس ان يشرح وجهة نظره والاستماع له .
- ٦/ يتم التركيز على تصحيح الأخطاء وأوجه الضعف بتبادل وجهات النظر فيما يجب ان يحدث مستقبلاً.
- ٧/ تلخيص المقابلة في شكل خطة مستقبلية لتحسين الأداء

إدارة الموارد البشرية في مراجعة تقييم الأداء :

| | |
|--|---|
| ١/ مراجعة شكلية للتأكد من اكتمال قوائم التقييم من كل زواياها | ٢/ مراجعة نتائج كل رئيس مباشر على حدة للتأكد من عدم وجود أي تحيز شخصي |
| ٣/ مراجعة النتائج الكلية للتقييم | ٤/ التأكد من وضع كل تقييم خاص بأحد العاملين في ملف خاص |
| ٥/ أضعاف نوع من السرية على نتائج التقييم والكشف عنها في حدود استخداماتها | |

استخدام نتائج تقييم الأداء:

| | |
|--|---|
| ١. يمكن ان تستخدم نتائج تقييم الاداء كأساس للترقية .. | ٢. يمكن ان تستخدم نتائج تقييم الاداء كأساس لمنح المكافآت والعلاوات والحوافز . |
| ٣. يمكن ان تستخدم نتائج تقييم الاداء كأساس لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين | ٤. يمكن ان تستخدم نتائج تقييم الاداء كأساس لقرارات النقل والندب من ادارة الى اخرى |
| ٥. يمكن ان تستخدم نتائج تقييم الاداء كأساس لتطوير العاملين بواسطة رؤسائهم المباشرين من خلال التوجيه والنصح | |

نصائح في تحسين أنظمة تقييم الأداء :

| | |
|--|--|
| ١/ يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء | ٢/ يفضل أن تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة |
|--|--|

| | |
|---|---|
| ٣ / يجب أن تستند المعايير الموضوعية على دراسة لطبيعة الأداء | ٤ / يجب أن تتخذ المعايير أوزان نسبية مختلفة |
| ٥ / يفضل استخدام عدة نماذج او ربما طرق للتقييم | ٦ / يفضل أن يتدرب الرؤساء المباشرون على استخدام طرق ونماذج التقييم المتبعة |
| ٧ / يفضل أن يشترك أكثر من مسؤول للتقييم لأضافة الجدية والموضوعية والرقابة | ٨ / يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق والمخطط والمراقب على إجراءات التقييم |
| ٩ / الاهتمام بشكل وطريقة اخراج نماذج التقييم ووضوح التعليمات | ١٠ / يفضل ان تكون نتائج التقييم علانية ولكنها تحفظ بعد ذلك بشكل سري |
| ١١ / يجب ان يمنح العاملون الحق في النظم من نتيجة التقييم | ١٢ / يجب أن يكافأ الرؤساء الذين يستوفون عمليات التقييم لمؤوسهم بشكل كامل |
| ١٣ / يجب أن يكون لتقييم الأداء استخدامات واضحة ومحددة ومفيدة | |

العائد والتكلفة من تقييم الاداء:

يحتاج نظام تقييم الأداء الى نفقات لكي يؤدي بشكل طيب وأهم بنود تكاليف نظام تقييم الاداء مايلي:

| | |
|---|---|
| ١ / تكلفة تصميم قوائم تقييم الأداء. | ٢ / تكلفة برامج الكمبيوتر الخاصة بتقييم الأداء. |
| ٣ / تكلفة الوقت والأجر الخاص بمسئولي الموارد البشرية للإشراف على نظام تقييم الأداء. | ٤ / تكلفة الوقت المخصص من جانب المديرين التنفيذيين لتقييم مروضيهم |
| ٥ / تكلفة مراجعة تقديرات التقييم | ٦ / تكلفة لجان النظم من تقييم الأداء |
| تكلفة حفظ تقديرات التقييم في ملفات | |

أما عائد وظيفة تقييم الاداء فهو غير مباشر حيث يمكن ان تساعد هذه الوظيفة على اداء وظائف اخرى مثل التدريب وتخطيط المسار الوظيفي وغيرها من وظائف الموارد البشرية.

أسئلة المحاضرة الثالثة والعشرون

| | | |
|---|---|--|
| علانية التقييم تساهم في خلق جو التفاهم والتعاون ✓ | | |
| خلق مشاكل في علاقات المشرفين | أ+ب | لا شيء مما سبق |
| المقابلة وسيلة لحل المشاكل وتطوير وتحسين الأداء | | |
| خطأ | | صح ✓ |
| عند تقييم الأداء يعطي الرئيس فرصة للمروض للتعبير عن رأيه | | |
| خطأ | | صح ✓ |
| لزيادة فعالية المقابلات يفضل أن يتم عرض الجوانب الحسنة أولاً ✓ | | |
| تكون مدة المقابلة في حدود 120 دقيقة | تكون المقابلة رسمية | جميع ما سبق |
| من القواعد التي يجب أن يتبعها أي رئيس عند عقد إدارة المقابلات تقييم الأداء | | |
| تقديم اكبر قدر من المعلومات إلى المروض ✓ | انتقاد المروضين | إطالة اللقاء لمدة طويلة |
| لا شيء مما سبق | | |
| هناك مجموعة من القواعد التي يجب أن يتبعها أي رئيس عند عقد إدارة لمقابلات تقييم الأداء | | |
| الديمقراطية | المقابلة | جميع ما سبق ✓ |
| الصرحة | | |
| إدارة الموارد البشرية تلعب دور هام في مراجعة نتائج تقييم الأداء منها | | |
| مراجعة النتائج الكلية للتقييم | مراجعة شكلية للتأكد من اكتمال قوائم التقييم | السرية على نتائج التقييم والكشف عنها في حدود السياسة المتبعة |
| جميع ما سبق ✓ | | |
| يمكن ان يساهم نتائج الاداء في | | |

| | | | |
|--|-----------------------------------|-------------------------------------|----------------|
| الحافز والعلوة | الترقية | تطوير العاملين | جميع ما سبق ✓ |
| مدة المقابلة تكون في حدود | ١٠/٥ دقيقة | ٣٠/٢٥ دقيقة | ١٠ دقائق |
| يحتاج نظام تقييم الأداء إلى نفقات منها | تكلفة لجان التظلم من تقييم الأداء | تكلفة مراجعة تقديرات التقييم وضبطها | جميع ما سبق ✓ |
| تعتبر عائد وظيفة تقييم الأداء | مباشر | أب | لا شيء مما سبق |
| غير مباشر ✓ | | | |

المحاضرة الرابعة والعشرون

◀ التدريب

تهتم المنظمات بالتدريب لأن ما ينفق عليه يمثل استثمار في الموارد البشرية قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة والفرد على مستوى الفرد تظهر الأهمية في زيادة المعارف والمهارات الذي قد يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل

◀ خطوات التدريب:

- ١) تحديد الاحتياجات التدريبية: وهي تعني تحديد المهارات المطلوب تلميتها لدى أفراد إدارات معينة.
- ٢) تصميم برنامج التدريب: يعني تصميم برنامج التدريب، ترجمة الأهداف الى موضوعات تدريبية وتحديد الاسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين.
- ٣) تنفيذ برنامج التدريب وتتضمن هذه المرحلة أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي لبرنامج التدريب من حيث مواعيد الجلسات والراحات وازمنتها كما يتضمن ذلك تحديد مكان التدريب وترتيبه واعداد تجهيزاته بالإضافة الى المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.
- ٤) تقييم برنامج التدريب وذلك من خلال تقييم اداء المتدربين محل التدريب وتقييم رائهم حول إجراءات البرنامج كما لا يجب ان ننسى تجميع نتائج التقييم في كل البرامج قد يعني محاولة المنظمة لتقييم نشاط التدريب ككل.

من المسؤول عن نشاط التدريب ؟

يعتبر التدريب مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه من ادارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين

| أ- مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في مجال التدريب: | ب - مسؤوليات المديرين التنفيذيين في مجال التدريب: |
|---|--|
| ١/ تصميم نظام متكامل للتدريب | ١/ تقديم مهارات ومعلومات للمرؤوسين |
| ٢/ التنسيق بين كل جهود التدريب بالشركة. | ٢/ تحديد الاحتياجات التدريبية. |
| ٣/ الإعداد لبرنامج التدريب. | ٣/ تنفيذ برامج التدريب داخل الشركة. |
| ٤/ الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب. | ٤/ التحدث مع المرؤوسين فيما يخص نصيبهم من خطة التدريب. |
| ٥/ تقديم الخبرة والمشورة | ٥/ تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية. |
| ٦/ التأكد من ان المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي | ٦/ المشاركة في جهود التدريب والتطوير |
| ٧/ نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التدريب | |

أنواع وفلسفات التدريب:

على أي منظمة ان تحدد سياستها العامة او فلسفتها في التدريب يعني تحديد أنواع التدريب التي تفضلها الشركة

أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف.

١. توجيه الموظف الجديد.

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل الى العديد من الأهداف منها على سبيل المثال الترحيب بالقدامين الجدد، خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المنظمة تهيئة الموظفين الجدد للعمل، تدريب الموظفين الجدد على كيفية اداء العمل.

٢. التدريب اثناء العمل.

ترغب المنظمات احيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب.

٣. التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة.

٤. التدريب بغرض الترقية والنقل.

٥. التدريب للتهيئة للمعاش.

أسئلة على المحاضرة الرابعة والعشرون

| | | | |
|--|--|---|--|
| يعتبر التدريب استثمار في الموارد البشرية ب عائد يظهر في زيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة | | | |
| صح ✓ | خطأ | | |
| من خطوات التدريب | | | |
| تحديد الاحتياجات التدريبية | تصميم برنامج التدريب | تنفيذ برنامج التدريب | جميع ما سبق ✓ |
| الخطوة الرابعة من خطوات التدريب | | | |
| تقييم برنامج التدريب من خلال تقييم أداء المتدربين ✓ | تصميم برنامج التدريب | تحديد الاحتياجات التدريبية | تنفيذ برنامج التدريب |
| خطوات التدريب على الترتيب | | | |
| تحديد الاحتياجات التدريبية / تصميم برنامج التدريب / تقييم برنامج التدريب ✓ | تحديد الاحتياجات التدريبية / تصميم برنامج التدريب / تنفيذ برنامج التدريب | تنفيذ برنامج التدريب / تصميم برنامج التدريب | تحديد الاحتياجات التدريبية / تصميم برنامج التدريب / تنفيذ برنامج التدريب |
| من أدوار مدير الموارد البشرية في التدريب | | | |
| تقديم الخبرة والمشورة فيما يخص التدريب ✓ | تحديد الاحتياجات التدريبية لأداراتهم | تنفيذ برامج التدريب داخل الشركة | المشاركة في جهود التدريب والتطوير |
| من أدوار المدبرون التنفيذيون في التدريب | | | |
| تقديم مهارات ومعلومات للمروسين ✓ | الاعداد لبرنامج التدريب خارج الشركة | تصميم نظام متكامل للتدريب | نصح العاملين بضرورة التدريب |
| أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف | | | |
| توجيه الموظف الجديد | التدريب اثناء العمل | التدريب المهني | أ+ب ✓ |
| من أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف | | | |
| التدريب للتهيئة للمعاش | التدريب بغرض النقل والترقية | التدريب بغرض تجديد المهارة والمعرفة | جميع ما سبق ✓ |

المحاضرة الخامسة والعشرون

ب) أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

١- التدريب المهني والفني / يهتم بالمهارات اليدوية والميكانيكية لأعمال الفنية والمهنية

٢- التدريب التخصصي. / يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات لوظائف من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل الأعمال المحاسبية والمشتريات والمبيعات

٣- التدريب الإداري/ يتضمن التدريب المعارف والمهارات الإدارية والاشرفية اللازمة لتقليد المناصب الإدارية

ج) أساس التدريب حسب مكانها:

١) التدريب داخل الشركة.

٢) التدريب خارج الشركة.

تحديد الاحتياجات التدريبية

أولاً: معنى الحاجة للتدريب:

تظهر الحاجة للتدريب بسبب وجود قصور معين في الأداء، ولتوضيح هذه الفكرة فمن المهم أن نتعرف على الاعتبارات التالية:

| | |
|---|-------------------|
| ١/ الأداء المطلوب أو المستهدف. | ٢/ الأداء الفعلي. |
| ٣/ القصور أو العجز في الأداء، وهو يتحقق إذا كان مستوى الأداء المطلوب أو المستهدف يفوق مستوى لأداء الفعلي. | |

القصور في الأداء يرجع إلى سببين:

| | |
|---|--|
| ١) لا يعرف أو لا يفهم الأفراد طريقة الأداء المطلوب، | ٢) هناك ما يعوق الأفراد من تنفيذ العمل، |
| ويسمى هذا القصور بقصور في المعلومات أو المهارات وهو الأمر الذي يخلق حاجة تدريبية. | على الرغم من معرفتهم وفهمهم لطريقة الأداء ، ويسمى هذا القصور بقصور في إمكانيات الأداء ، ولا يعالج بالتدريب وإنما يتلافى أو السيطرة على الأسباب المؤدية إليه .. |

ثانياً : أساليب الحاجة إلى تدريب :

تحديد الحاجة للتدريب على مستوى الفرد:

يؤدي القصور في معلومات ومهارات الفرد على تحديد حاجة هذا الفرد للتدريب ، ويرجع هذا القصور إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية:

| | | | |
|-----------------------|--|------------------------|---------------------------------|
| ١- الترقية | ٢- النقل | ٣- تقييم الأداء | ٤- برامج تخطيط المستقبل الوظيفي |
| ٥ / الأداء بالأهداف | ٦ / الحوادث (القصور في المهارات والمعلومات المرتبطة بالأمن والوقاية | ٧ / الرقابة على الجودة | ٨ / الشكاوى |
| ٩ / القيام بمهام خاصة | ١٠ / التناوب الوظيفي | | |

ثانياً - تحديد الحاجة للتدريب على مستوى المنظمة :
الأسباب على مستوى المنظمة :

| | |
|---|--|
| ١ / إنشاء وحدات إنتاج جديدة . | ٢ / إضافة منتجات جديدة . |
| ٣ / استخدام آلات ومعدات جديدة . | ٤ / الأخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة |
| ٥ / الأخذ بسياسات تسويق أو تسعير أو إعلان جديدة . | |

♦ تحديد الحاجة التدريبية على مستوى الفرد والمنظمة يحتاج إلى دراسة كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين وتشمل هذه الدراسة ما يلي :

| | |
|-------------------|--------------------------------|
| ١ / دراسة التنظيم | ٢ / دراسة عمليات وأنشطة الشركة |
| ٣ / دراسة الأفراد | |

أسئلة على المحاضرة الخامسة والعشرون

| | | | |
|---|---|---------------------------|-----------------------------------|
| أنواع التدريب حسب نوع الوظائف | | | |
| التدريب المهني والفني | التدريب التخصصي | التدريب الإداري | جميع ما سبق ✓ |
| التدريب على حسب المكان يكون تدريب خارج او داخل الشركة | | | |
| صح ✓ | خطأ | | |
| أنواع التدريب حسب نوع الوظائف | | | |
| التدريب الإداري ✓ | التدريب الميداني | التدريب داخل الشركة | التدريب خارج الشركة |
| القصور في الأداء يرجع إلى | | | |
| لا يعرف او لا يفهم الأفراد طريقة الأداء (قصور في المعلومات والأداء) | معوقات في تنفيذ العمل (قصور في إمكانيات الأداء) | قصور في دراسة التنظيم | أطب ✓ |
| القصور في المهارات والمعلومات ممكن أن تكون قصور من | | | |
| الترقية | النقل الوظيفي | أطب ✓ | الاخذ بمعايير ومواصفات انتاج جيدة |
| تحديد الحاجة للتدريب على مستوى المنظمة | | | |
| انشاء وحدات انتاج جديدة | إضافة منتجات جديدة | أطب ✓ | تخطيط المستقبل الوظيفي |
| الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور في | | | |
| الأداء المطلوب المستهدف | الأداء الفعلي | القصور أو العجز في الأداء | جميع ما سبق ✓ |
| الحاجة للتدريب على مستوى الفرد | | | |
| تصميم الأداء | الأداء بالأهداف | الرقابة على الجودة | جميع ما سبق ✓ |
| الحاجة التدريبية على مستوى الفرد والمنظمة تحتاج إلى مجهود ودراسة | | | |
| دراسة التنظيم | دراسة عمليات وأنشطة الشركة | دراسة الأفراد | جميع ما سبق ✓ |

المحاضرة السادسة والعشرون

تحديد أهداف التدريب:

أهداف التدريب:

أ- أهداف التدريب وفقا لنوع ومحتوى التدريب:

١- تغير الاتجاهات.

٢- تقييم المعرفة.

٣- تنمية المهارات.

ب- أهداف التدريب وفقا لدرجة وكثافة أو مستوى التدريب:

١- التلمذة/ تعريض العاملين لخفية عامة عن موضوع الدراسة أو التدريب أو المهارة الواجب اكتسابها

٢-رفع مهارة الأداء.

٣-سيطرة والتفوق.

ج - أهداف التدريب وفقا للمدة التي يغطيها التدريب

١-أهداف قصيرة الأجل

وهي في الغالب تغطي احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة

٢-أهداف طويلة الأجل

أساليب التدريب

١. التدريب العملي:

يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية ، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء .ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية ويمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب في جماعات التدريب صغير الحجم.

٢. تمثيل الأدوار:

يقوم المدرب بعرض المشكلة وخلفية العملية لها ومبادئها ، ثم يعطي المدرب لمجموعه المتدربين مثلا عمليا على أن يقوم هم بتنفيذ ، وهذه الطريقة ماهي إلا محاولة لتقليد الواقع ، محاكاة الواقع تناسب هذه الطريقة حالات معينة ، مثل تدريب الدارسين على كيفية مواجه العملاء ، التدريب على إدارة المقابلات الشخصية حل المشاكلات الجماهير والعلاقات العامة.

٣. دراسة الحالات:

في محاولة لإبراز الواقع في عملية التدريب ، يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل ، ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل أسبابها، حلولها البديلة وتقييم تلك الحلول البديلة.

٤. البريد الوارد:

٥. المناقشات الجماعية:

عندما يريد المتدرب بثير روح المشاركة والتعاون الدارسين ، تمكن أن يسعى الى تكوين مجموعات المناقشة مشاكلة معينة ،

٦/ الوقائع الحرجة

٧/ المباريات الإدارية

٨/ أسلوب العصف الذهني

أسئلة على المحاضرة السابعة والعشرون

| | | | |
|--|-------------------|------------------|----------------|
| اهداف التدريب وفقا لنوع ومحتوى التدريب | | | |
| تغيير الاتجاهات ✓ | طويلة الأجل | رفع مهارة الأداء | دراسة الحالات |
| اهداف التدريب وفقا لنوع ومحتوى التدريب | | | |
| تغيير الاتجاهات | تقييم المعرفة | تنمية المهارات | جميع ما سبق ✓ |
| اهداف التدريب وفقا لدرجة وكثافة أو مستوى التدريب | | | |
| التلمذة | رفع مهارة الأداء | تنمية المهارات | أ+ب ✓ |
| تعريض العاملين لخفية عامة عن موضوع الدراسة أو التدريب أو المهارة الواجب اكتسابها نقصد بذلك | | | |
| التلمذة ✓ | المهارة | المعرفة | لا شيء مما سبق |
| اهداف التدريب وفقا للمدة التي يعطيها التدريب | | | |
| أهداف قصيرة الأجل | اهداف طويلة الأجل | أ+ب ✓ | التدريب العملي |
| تغطي احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة في علاج مشاكل طارئة او لمواجهة احتياجات سريعة نقصد بذلك | | | |
| اهداف قصيرة الأجل ✓ | طويلة الأجل | تمثيل الأدوار | دراسة الحالات |
| من ضمن الأساليب التدريبية في الأهداف طويلة الأجل | | | |
| التدريب العملي | تمثيل الأدوار | دراسة الحالات | جميع ما سبق ✓ |

المحاضرة السابعة والعشرون

♦ بعض الصفات العامة التي يفضل توافرها في المدرب الناجح :

| | |
|--|--|
| ١ / المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبي | ٢ / القدرة على الاستماع إلى الدارسين . |
| ٣ / القدرة على تشجيع الدارسين على الحديث | ٤ / القدرة على الرد على التساؤلات والتفاعل مع مشاعر الدارسين |
| ٥ / القدرة على حل التعارض والنزاع المحتمل أن يقع في حلقات التدريب | ٦ . / الحيوية والنشاط بما يمكن من جذب انتباه المتدربين |
| ٧ / الإلمام بالوسائل التدريبية الحديثة والقدرة على استخدام الأدوات المساعدة في التدريب . | |

♦ تنفيذ برنامج التدريب

| | |
|-------------------------------|-------------------|
| ١ / الجدول الزمني للبرنامج | ٢ / قاعات التدريب |
| ٣ / المتابعة اليومية للبرنامج | |

♦ طرق تقييم كفاءة التدريب

| | |
|--|--|
| يمكن التفرقة بين ثلاثة طرق لتقييم كفاءة التدريب | |
| ١ / تحقيق اهداف المنظمة | ٢ / اكتساب وتعلم خبرة جديدة |
| تمر خطوات تقييم كفاءة التدريب وفقا : | |
| أ/ تحديد الهدف التنظيمي أو المشكلة | أ/ تحديد السلوك الواجب اكتسابه أو الخبرة الواجب تعلمها |
| ب / وضع الهدف التدريبي في شكل كمي | ب / تطبيق برنامج التدريب |
| ج/ تطبيق برنامج التدريب | ج/ اختبار الدارسين للتعرف على السلوك المكتسب |
| د/ حساب المؤشرات السابق تحديدها قبل التدريب | د/ مقارنة نتائج الاختبار بهدف برنامج التدريب |
| هـ / تقييم البرنامج بناء على الفرق بين المؤشرات قبل وبعد التدريب | |
| ٣/ رأي ورود أفعال الدارسين | |

♦ هناك تصميمات منهجية لتقييم كفاءة التدريب

أ/ مجموعات القياس وهو الوقت الذي يتم فيه جمع البيانات والمعلومات

ب / وقت القياس

١ / القياس للدارسين بعد التدريب

٢ / القياس للدارسين قبل وبعد التدريب

٣ / القياس للدارسين مع مجموعة مقارنة لم تتلق التدريب وذلك بعد التدريب

٤ / القياس للدارسين مع مجموعة مقارنة لم تتلق التدريب وذلك قبل وبعد التدريب

أسئلة على المحاضرة السابعة والعشرون

| | | | |
|--|-----------------|--------------------|---------------|
| من الصفات العامة التي يجب ان تتوافر في المدرب الناجح | | | |
| المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبي | الحيوية والنشاط | القدرة على التشجيع | جميع ما سبق ✓ |
| القدرة على حل التعارض والنزاع المحتمل من ضمن الصفات العامة التي يجب أن تتوفر في المدرب | | | |
| صح ✓ | خطأ | | |
| الصفات الواجب توافرها في المدربين تختلف باختلاف الموضوعات | | | |
| صح ✓ | خطأ | | |

| | | | |
|--|---------------------------|-------------------------|--|
| الخطوة الأولى من خطوات تنفيذ برنامج التدريب | | | |
| تحقيق اهداف المنظمة | المتابعة اليومية | قاعات التدريب | الجدول الزمني للبرنامج ✓ |
| متابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وعلى مدار أيام البرنامج نقصد بذلك | | | |
| لا شيء مما سبق | تطبيق برنامج التدريب | تحديد الهدف التنظيمي | المتابعة اليومية لتنفيذ برنامج التدريب ✓ |
| من طرق تقييم كفاءة التدريب | | | |
| أجب ✓ | قياس الدارسين بعد التدريب | اكتساب وتعلم خبرة جديدة | تحقيق اهداف المنظمة |

نَحْمَدُ اللَّهَ وَنُؤْفِقُهُ