



قسم إدارة الأعمال

## إدارة الموارد البشرية

# *Human Resource Management*

4NoN.NoT

تفريغ اللقاءات الحية الفصل الثاني  
لعام 1438 هـ للدكتور / قيس القنوني

تفريغ : نوره الهاجري  
مراجعته : أم ريتاج



## اللقاء الأول والثاني

### ❖ مفهوم الموارد البشرية :

تعرف الموارد البشرية من خلال أهدافها ومن خلال وظائفها .

### ❖ هدف الموارد البشرية :

- وضع الفرد أو الرجل المناسب في المكان المناسب
- التوفيق بين الفرد والوظيفة .
- الاهتمام بالفرد و المجموعة

\*س متى يكون مدير الموارد البشرية ناجحا ؟

إذا حقق الاهداف المطلوبه وهو توفير (الكفاءة ) وهي ملائمة امكانيات الشخص و مؤهلاته لمتطلبات الوظيفة لانجاز العمل

### ❖ هل التوفيق بين الفرد والوظيفة عملية صعبة أو سهلة ؟

عملية صعبة بسبب إختلاف الأفراد والوظائف .

### ❖ تقسيم الأختلاف بين الأفراد إلى قسمين :

الأختلافات الباطنة	الأختلافات الظاهره
هي الأختلاف في القدرات العقلية والأدراك والقيم ولايمكن ان نراها حتى لو ان سلوكيات الفرد توحى بذلك	هي كل مايمكن ملاحظته من خلال رؤية الشخص كالأختلاف في الأعمار والملامح والخبرات والتعليم . أو من خلال (CD) يمكننا ملاحظة الشهادات او سنوات الدراسة

### ❖ الأفراد يختلفون في الظاهر والباطن ويصعب جدا تحليل تلك الأختلافات الباطنة.

### ❖ أن الوظائف تختلف من ناحية الأختصاص والمستوى .

وهي:

1 / وظائف تختلف عموديا على حسب المستوى : حيث تتواجد في كل شركة مستويات عدة من الإدارات تختلف كل إدارة بمسؤولياتها عن الأخرى منها ( الإدارة العليا - الإدارة الوسطى - الإدارة الدنيا ) .

2 / وظائف تختلف أفقيا على حسب الاختصاص : وبما إن اختصاصاتها تختلف إذا كذلك مسؤولياتها تختلف كالماليه والموارد والاقتصاد والانتاج والتمويل.

\*هل يكفي ان تضع الرجل المناسب بالمكان المناسب لتكون مدير ناجحا؟

من اهداف مدير الموارد البشرية :

- توفير الكفاءه
- تحفيزها
- التطوير المستمر للكفاءه.

## المفهوم الشامل للموارد البشرية :

تلك الوظيفة داخل المنشأة تهدف إلى استقطاب وتحفيز وتطوير الكفاءه من خلال جملة من الوظائف من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتحليل العمل وتحديد متطلبات العمل والاستقطاب والرواتب والتدريب و التقييم والترقيه وتقييم الاداء .

### ❖ التوفيق بين الفرد والوظائف له ثلاث حالات :



## ❖ وظائف الموارد البشرية :

### 1 / تحليل العمل :

دراسة كل وظيفة داخل الشركة لتحديد والتعرف على كل مستلزمات واحتياجات تلك الوظيفة .

### لماذا ندرس تلك الوظائف ؟

- 1) لتحديد رسالة كل وظيفة داخل الشركة .
- 2) تحديد أهداف كل وظيفة داخل الشركة .
- 3) تحديد الأنشطة التي يجب أن تكون في كل وظيفة .
- 4) تحديد الكفاءة التي يجب أن تكون موجودة في كل وظيفة .
- 5) تحديد الوسائل والتقنيات والأدوات التي يجب أن تكون موجودة في كل وظيفة .
- 6) تحديد الظروف المناسبة التي يجب أن تدار فيها تلك الوظيفة .

### 2 / تخطيط القوى العاملة :

هو تحديد الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية ( موظفين ) بشكل كمي و نوعي .

#### الكمي : تحديد عدد العاملين

#### النوعي : تحديد التخصص والكفاءة .

والتخطيط لا يكون في الزمن الحاضر فقط ، بل يمتد للمستقبل أيضا ، هناك تخطيط ( قصير المدى - متوسط المدى - بعيد المدى ) .

### 3 / الاختيار والتعيين :

البحث عن العاملين في سوق العمل .

### 4 / تصميم هيكل الأجور :

وضع وتحديد الأجر المناسب " الراتب " لتلك الكفاءات .

### 5 / تصميم هيكل ( انظمة ) الحوافز :

منح مقابل عادل للأداء المتميز

### 6 / تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين :

منح الموظف مزايا مثل المعاشات التقاعدية والتأمينات

والخدمات الاجتماعية والرياضية.

### 7 / تقييم الأداء :

مقارنة مستوى الأداء الفعلي بالمستوى المخطط له .

### 8 / التدريب :

رفع مستوى إنتاجية العاملين ( تطوير المهارات ) .

### 9 / تخطيط المسار الوظيفي :

تخطيط التحركات الوظيفية للعاملين من خلال النقل والترفيه والتدريب .

## هل إدارة الموارد البشرية تعتبر مركز ربحية أو مركز تكلفة ؟

تعتبر إدارة الموارد البشرية مركز ربحية وليس مركز تكلفة والفرق بين المركزين كالتالي :

**مركز الربحية :** قسم يُنفق عليه المال مع عائد مادي يظهر في المدى البعيد .

**مركز التكلفة :** قسم يُنفق عليه المال بدون عائد مادي .

إنفاق المال على مجالات الصحة والتعليم وتحفيز الموظفين لا يعتبر خسارة لأنه سوف يؤدي إلى رفع الأداء والإنتاجية مستقبلاً مما يزيد من ربحية المؤسسة على المدى البعيد .

### ❖ الفرق بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد:

**تعتبر إدارة الأفراد أقدم من إدارة الموارد البشرية.** فتعتبر الإنسان كآلة ولا يختلف شخص عن آخر ، طاقة الأفراد كلاسيكية قديمة .

**إدارة الموارد البشرية تعتبر الإنسان كطاقة خلاقية** وأن الإنسان هو مورد طاقة بشرية تحتاجها المؤسسة ، إدارة الموارد البشرية حديثة .

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

❖ **سابقاً مدير إدارة الأفراد لا يجلس واجتماعات المدير العام للمؤسسة مع رؤساء الأقسام .**  
لأن دوره تنفيذي فقط . فهو يتلقى الأوامر من أجل تطبيقها فقط .

❖ **دوره الآن ( مدير إدارة الأفراد ) هو دور استراتيجي لأنه أصبح أهم عنصر بالمؤسسة الآن**  
هو الموارد البشرية وليست الآلات ورأس المال .

### إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية أوجه الشبه وأوجه الاختلاف :

أوجه الاختلاف	أوجه الشبه
تركيز إدارة الأفراد بصفة شخصية على غير المدراء . حيث إدارة الأفراد تركز على العمال أما إدارة الموارد البشرية فتركيزها على الكل .	كل منهم يعتمد على الاستراتيجية الكلية
تعتبر إدارة الموارد البشرية نشاط متكامل .	كلاهما يتعاونان مع المدراء التنفيذيين
تؤكد إدارة الموارد البشرية على أهمية اشتراك الإدارة العليا في إدارة الثقافة التنظيمية .	تطابق القيم الخاصة باحترام الفرد وتحقيق التوازن بين الاحتياجات التنظيمية والاحتياجات الفردية
تلعب دوراً أكثر محورياً .	وضع الشخص المناسب وتنمية قدراته
تعتمد بالأساس على فلسفة الإدارة العليا لاجل تحقيق أهداف المنظمة	الاعتماد على النفس والتقنيات الشخصية
	كل منهما يولي عناية خاصة للاتصال مع العاملين

## نهاية اللقاء الثاني

## اللقاء الثالث

بداية اللقاء طرح الدكتور هذه الأسئلة :

- ❖ **ضع علامة صح أو خطأ :**
  - ❖ **نعني بالأختلافات الظاهرة في الأفراد الأختلافات النفسية . ( خطأ )** الصحيح هي الأختلافات في العمر والمستوى الدراسي
  - ❖ **تتوافق الوظيفة دائما مع مواصفات الفرد . ( خطأ )** الصحيح إما أن يكون الفرد مناسب او غير مناسب او مناسب جزئيا
  - ❖ **تحديد إحتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين هو تخطيط القوى العاملة ( صح )**
  - ❖ **يقصد به رفع مستوى إنتاجية العاملين من خلال تنمية مهاراتهم ومعارفهم الوظيفية هذا هو التدريب ( صح )**
  - ❖ **إدارة الموارد البشرية هي مركز تكلفة ( خطأ )** الصحيح مركز ربحية
- وظائف الموارد البشرية :**

## تحليل وتصميم وتوصيف العمل

1. **تحليل العمل :** وهو جمع المعلومات 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
2. **تصميم العمل :** بناء الهيكل التنظيمي . وهو تحديد الوظائف التي يجب ان تكون موجودة وعلاقة كل وظيفة بوظيفة أخرى ,وكيف تنتقل المعلومة من وظيفة إلى وظيفة أخرى .
3. **توصيف العمل .** وصف لأهداف كل وظيفة ونشاطاتها والكفاءة المطلوبه فيها .

### الوصف الوظيفي :

هو المسمى الوظيفي والأهداف التي انت مقصود بها والأنشطة التي تقوم بها والكفاءات التي يجب أن تكون موجودة . وهو ملخص عام للوظيفة .وأبعادها وأهدافها .

### أهمية الوصف الوظيفي :

لمعرفة أبعاد الوظيفة وحتى لايتعارض مع الإنجاز ولمعرفة الأهداف اللتي يجب ان يصل لها والتي سوف يقيم على أساسها والسير على خطة صحيحة .

### مفهوم تحليل العمل :

تخطيط الأنشطة المكونة له ووضع ذلك في توصيف متكامل . وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة .وهو جمع كل شئ في تحليل العمل لأنه الأساسي في جمع البيانات التي سوف يبني على أساسه التصميم ثم التوصيف .

### الهدف من تحليل العمل او الهيكل التنظيمي:

1. تصميم العمل
2. الاختيار
3. تقييم الوظائف
4. تقييم أداء العاملين
5. التدريب
6. تحديد الأحتياجات من العماله

7. تبسيط العمل
8. الترقية والنقل
9. التطوير الوظيفي

( ملاحظة )

**كل وظائف الموارد البشرية لا يمكن أن تنجز أي وظيفة من وظائف الموارد البشرية قبل تحليل العمل فهو القلب النابض لإدارة الموارد البشرية .**

❖ **من الذي يقوم بتحليل العمل؟**

هو مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين .

( ملاحظة مهمة جدا )

**أي وظيفة من وظائف الموارد البشرية لا يستطيع أن يقوم بها مدير الموارد البشرية لوحده لأنه في الحقيقة دوره ( استشاري ) يساعد المدراء التنفيذيين في اتخاذ القرار . فهي دائما عملية مشتركة**

❖ **أدوار مدير الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين في تحليل العمل**

أدوار مدير الموارد البشرية في تحليل العمل	أدوار المديرين التنفيذيين في تحليل العمل
اعداد إجراءات تحليل العمل	توفير المعلومات اللازمة لتحليل العمل
التنسيق مع المديرين التنفيذيين في جمع المعلومات	التحقق من مساهمة العاملين في توفير المعلومات اللازمة ومراجعتها
تصميم الوظائف	مراجعة تصميم الوظائف وتوصيفها
اعداد توصيف الوظائف	إلزام العاملين التابعين بضرورة القيام بالمهام الموجودة في تصميم وتوصيف الوظائف
مساعدة المديرين في الخطوات التي يقومون بها	
دراسة تأثير تصميم وتوصيف الوظائف على سلوك العاملين داخل اعمالهم	

❖ **خطوات تحليل العمل**

1. جمع المعلومات مبدئيا
2. إختيار الوظائف
3. جمع البيانات
4. تحليل العمل

**أساليب جمع البيانات**

- 1.المقابلة الشخصية
- 2.الملاحظة المباشرة
- 3.فحص سجلات الأداء

❖ أنواع المقابلات الشخصية :

1. المقابلات الفردية
2. المقابلات الجماعية ( اقلها تكلفة )
3. المقابلات مع المشرفين والرؤساء

❖ يعتبر أسلوب المقابلات الجماعية أقل تكلفة ؟

1. لأنه يجمع بين عدد العاملين الذين يؤدون نفس المهام والواجبات لنفس الوظيفة
2. لأنه من الوسائل السريعة التي يتم من خلالها جمع البيانات عن الوظيفة ( يختصر الوقت والجهد )

❖ أسلوب الملاحظات المباشرة :

هل أسلوب الملاحظة المباشرة يتماشى مع الوظائف ؟

لا .. فقط مع الوظائف اليدوية ولا يتماشى مع الوظائف العقلية

❖ ما هو أسلوب الملاحظة المباشرة ؟

هو ان الشخص المكلف بتحليل العمل يراقب الشخص وهو يعمل ويدون ملحوظاته عن أسلوب عمله ما هي إيجابياته والأشياء التي لا بد ان تتطور .

**\*\*يعتبر افضل أسلوب للوظائف اليدويه \*\*** نقطة مهمه

❖ أسلوب فحص السجلات ( سجلات الأداء )

يعطى شاغل الوظيفة(الموظف نفسه ) سجل يقوم بتسجيل الأنشطة التي يقوم بها .

**\*\* يعتبر هذا الأسلوب سلبي لاحتمال المبالغة وعدم الدقة .**

❖ أسلوب نماذج الاستقصاء

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

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

❖ مصادر الخطأ في تحليل العمل :

هل تحليل العمل دائما صحيح؟

لا . وذلك بسبب

1. عدم ملائمة الوظائف
2. اختلاف الإجابات
3. التغيير في بيئة العمل
4. التغيير في سلوك شاغل الوظيفة

كـــويز اللقاء الثالث :

1. السؤال الأول :

من أهداف وظيفة الموارد البشرية :

(1) استقطاب الكفاءات

(2) تطوير المنتج

(3) جلب الزبائن

(4) لاشيئ مما سبق

السؤال الثاني :

تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل :

(1) تصميم هيكل الأجور

(2) السلامة المهنية

(3) الاختيار والتعيين

(4) التدريب

السؤال الثالث :

الأدارة التي تهدف الى تدعيم علاقات العمل :

(1) إدارة الأفراد

(2) إدارة الإنتاج

(3) إدارة التسويق

(4) إدارة المشتريات

السؤال الرابع :

تقييم الأداء هو :

(1) مقارنة الأداء الفعلي بالمستوى المخطط

(2) تحديد احتياجات المنظمة من أنواع او اعداد العاملين

(3) تنمية مهارات العاملين

---

نهاية اللقاء الثالث

---

اللقاء الرابع

بداية اللقاء طرح الدكتور هذه الأسئلة :

ضع علامة صح او خطأ :

1. من أهداف تحليل العمل الاختيار (صح)

2. من أدوار مدير الموارد البشرية في تحليل العمل توفير المعلومات اللازمة لتحليل العمل (خطأ)

نوره الهاجري



- الصحيح هو دور المديرين التنفيذيين
3. أول خطوة من خطوات تحليل العمل هي جمع البيانات ( خطأ ) الصحيح الحصول على معلومات ميدانية
  4. أساليب جمع البيانات هي خمسة أساليب ( خطأ ) الصحيح أربعة أساليب
  5. المقابلات الفردية هي أقل أساليب المقابلات تكلفة ( خطأ ) الصحيح المقابلات الجماعية

### توصيف الوظيفة

#### ❖ عناصر توصيف الوظيفة :

- ❖ هو عبارة عن النتيجة الملموسة لتحليل العمل. ويشمل العناصر التالية:
1. تعريف الوظيفة . فيما تتمثل ( أسمها , مركزها في الهيكل التنظيمي , من صاحبها , متصلة بأي الوظائف )
  2. ملخص عام للوظيفة . ( يتكلم نوعا ما عن رسالة تلك الوظيفة وسبب إنشاء تلك الوظيفة )
  3. المسؤوليات والواجبات . ( الأنشطة )
  4. ظروف وبيئة العمل . ( ما الذي تحتاجه تلك الوظيفة حتى تنجز في أحسن الظروف )
  5. مواصفات شاغل الوظيفة . ( الخبرات والشهادات التي يجب ان يمتلكها صاحب الوظيفة )

### تخطيط إحتياجات الموارد البشرية

#### ❖ ما المقصود بتخطيط الأحتياجات :

المقارنة بين المطلوب والمعروض من العمالة . وايضا ماتحتاجه المنظمة من موظفين

#### ❖ ماذا لو لم يكن هناك تخطيط داخل الشركة !!؟؟

سوف يكون هناك فوض تتجلى في حالتين :

1. فائض : عندما يكون عدد الموظفين داخل الشركة اكبر بكثير من احتياجتنا الحقيقية .
  2. عجز : ان يكون عدد الموظفين اقل بكثير من احتياجتنا .
- ❖ الانعكاسات السلبية لكل من :

#### ❖ الفائض :

1. انفاق زائد /2 هدر للطاقات /3 زيادة في التكاليف /4 خسارة في الأنتاج والأرباح

#### ❖ عجز :

- 1/ قلة الربح والأنتاج /2 ضعف الأنتاجية /3 الضغط على الموظفين .

لولا التخطيط لوجدنا انفسنا في حالتين حالة فائض أو حالة عجز هذا التأثير الكمي لغياب التخطيط

أما الأثر الكيفي هو ان نضع الرجل الغير مناسب في المكان الغير مناسب وهذه يصبح فيها الفوضى

#### ❖ ما الهدف من التخطيط :

2. يمكننا من تجنب وضعية العجز ووضعية الفائض .
3. الحفاظ على التوازن بين المطلوب والمعروض .

**المطلوب هو ماتحتاجة الشركة. ( النظري والمتوقع )**

**المعروض هو الموجود فعليا في الشركة . ( الفعل )**

**مثال :**

يتواجد لدينا الآن 200 موظف تعتزم الشركة تطوير سلسلة إنتاجها. مما يرفع من احتياجاتها على مستوى الموارد البشرية الى 300 موظف .

1. ماهو المطلوب ؟ 300 موظف
2. ماهو المعروض ؟ 200 موظف
3. تشخيص الوضع هل هو فائض او عجز ؟ عجز بقيمة ( -100 ) بالسالب

**❖ معنى التخطيط :**

المقارنة بين المطلوب والمعروض من العمالة داخل المنظمة . فإذا كانت نتيجة المقارنة وجود فائض في العماله وجب التصرف فيه .

أما إذا كانت النتيجة وجود عجز وجب تدبيره .

**❖ خطوات التخطيط :**

1. تحديد المطلوب
2. تحديد المعروض
3. المقارنة بين المطلوب والمعروض
4. تحديد إذا كان هناك عجز او فائض
5. إيجاد الحلول من الفائض او العجز

**❖ أهمية التخطيط الإستراتيجي :**

- ❖ منع الأشتباكات
- ❖ التخلص من الفائض وسد العجز
- ❖ يتم التخطيط قبل الكثير من وظائف إدارة الموارد
- ❖ تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين
- ❖ تحليل قوة العمل المتاحة

**هل تخطيط الموارد البشرية هو منفصل عن التخطيط الإستراتيجي لكامل الشركة؟! أم جزء منه**

**!؟**

هو جزء منه .. لأنه كيف لنا كمدراء موارد بشريه ان نعرف المطلوب إن لم نكن على علم بالخطط التطويريه للشركة . فهناك علاقة وثيقة بين تخطيط الموارد البشرية وتخطيط كامل الشركة .

**هل هذه الوظيفة ( تخطيط الموارد البشرية ) هي وظيفة فقط من اختصاص مدير الموارد البشرية**

**يقوم بها لوحده دون تدخل من باقي المدراء؟!؟**

لا .. هي وظيفه مشتركة .. كل وظائف إدارة الموارد البشرية مشتركة بين مدراء الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين

**أدوار إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في تخطيط الموارد البشرية**

دور مدير الموارد البشرية بصفة عامه ( إستشاري ) ودور المدراء التنفيذيين ( تنفيذي )

دور مدير الموارد البشرية في التخطيط	دور المديرين التنفيذيين في التخطيط
تحديد اهداف المشروع من تخطيط القوى العاملة	تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للأداء .تحديد مهارات ومواصفات شاغليها
تصميم ونظم المعلومات والأجراءات والنماذج الخاصة بتخطيط القوى العاملة	تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استنادا إلى حجم العمل
متابعة إجراءات تخطيط القوى العاملة	التخطيط للترقيات والتنقلات وتحديد الاحتياجات التدريبية
جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين بصدد احتياجات الأقسام	استيفاء البيانات المرسلّة من إدارة الموارد البشرية بصدد تخطيط القوى العاملة
التنبؤ باحتياجات المشروع وتجميع الاحتياجات الجزئية في خطة كلية	المراجعة الدورية لخطة القوى العاملة ومدى مناسبتها
ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين والنقل والترقية والندب	

### مهم جدا..

**ذكر الدكتور هذه النقطة المهمة ( عند المرور بنقطة تتكلم عن اختلافات الأدوار بين مدير الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين لابد من التركيز عليها لأنها من النقاط التي تأتي في الأختبار ))**

**❖ المتغيرات التي تؤثر في المطلوب والمعروض :**

المطلوب	المعروض
عدد العمالة اللازمة لزيادة الأنتاج	تحليل حركة العمالة من حيث الدخول والخروج
التطور التكنولوجي في مجال الأنتاج	تحليل ودراسة قوائم العاملين
التغير في عبء العمل	تأثير جداول العمل الحديثة على عدد العاملين (التغيرات التكنولوجية )
التغير المتوقع في الظروف الاقتصادية	المؤثرات الحالية مثل حالات الطرد وحالات المغادرة التلقائية , الترقية , الوفاة , المرض
التغيرات التنظيمية التي تقوم الشركة بإعدادها	

**❖ العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمالة :**

- ❖ تحديد الوظائف المطلوبة
- ❖ التأكد من ان تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة
- ❖ التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها
- ❖ تحديد تأثير التغيير المتوقع في حجم الأنتاج وفي تكنولوجيا الأنتاج
- ❖ تحديد تأثير التغيير المتوقع في الهيكل التنظيمي

❖ تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة

❖ لماذا ذكرت (( التنبؤ )) ؟

لأننا نتكلم عن إستراتيجيه عن خمس سنوات قادمة ويهمننا معرفة الموارد البشرية الموجودة داخل الشركة كيف ستكون بعد خمس سنوات سيطراً عليها تغيير ( من يستقيل ومن يغادر )

❖ الأساليب التي يمكن استخدامها لتحليل المعروض من العمالة ؟

- ✓ قائمة تدفق العمالة
- ✓ قائمة العمالة
- ✓ مخزون المهارات
- ✓ خرائط النمو الوظيفي
- ✓ خرائط الترقى والأحلال
- ✓ تحليل ترك الخدمة

... نهاية اللقاء الرابع ...

اللقاء الخامس بداية اللقاء طرح الدكتور هذه الأسئلة ....

ضع علامة صح او خطأ :

1. تخطيط الموارد البشرية يقتصر على مقارنة المعروض بالمطلوب ( خطأ ) يقتصر على ثلاث خطوات :  
1/ المقارنة بين المطلوب والمعروض .  
2/ تحديد الفائض وتحديد العجز  
3/ أخذ التدابير اللازمة حتى لا يكون هناك فائض او عجز
2. المطلوب هو .. إحتياجات الشركة من الموارد البشرية ( صح )
3. المعروض هو .. ماتتطلبه كل وظيفة من الموارد البشرية ( خطأ ) الصحيح هو المطلوب
4. لأكتشاف المطلوب يجب الرجوع إلى الخطط التطويرية من الموارد ( صح )
5. لأكتشاف المعروض من الموارد البشرية يجب الرجوع إلى مخزون المهارات ( صح )

كيفية التعامل مع الفائض أو العجز

● تحديد الفائض أو العجز يكون هناك حالتان :

1. الفائض

2. العجز

● تختلف الحلول حسب إذا كان هناك :

● فائض أو عجز داخل الشركة .

● وحسب المتغيرات الداخلية والمتغيرات الخارجية .

❖ المقصود بالمتغيرات الخارجية المؤثرة في الحلول المقترحة : ( مهمة هذه النقطة )

أولاً : حالة السوق : يقصد بها حالة الطلب والعرض وحالة الفائض والعجز (بمعنى ندرة العمالة في سوق العمل)

### الفائض والعجز من العمالة :

حاصل طرح عند العمالة المعروضه من العدد المطلوب

إذا كان ناتج الطرح موجب ----- يعنى وجود عجز في العمالة

إذا كان ناتج الطرح سالب ---- يعنى وجود فائض في العمالة

وتتطلب كل حالة من حالتي الفائض والعجز اتباع اساليب معينه في التعامل معها وتتوقف تلك الأساليب على ظروف العرض والطلب على العمالة في السوق الذي تعمل فيه .

### الأساليب المناسبة للتعامل مع حالة الفائض أو العجز على ظروف سوق العمل :

#### ♦ كيفية التعامل مع الفائض :

" مشكلة الفائض عندما تكون المنظمة لديها فائض من العمالة لن يتم التعامل معها وتحديد الاستراتيجية إلا بعد النظر في سوق العمل الخارجي فإذا كان الطلب زائد على العرض فإن ذلك يدل على ندرة العمالة في سوق العمل الخارجي "

لذلك يجب المحافظة على العمالة لأنه عند التخلي عنهم ستكون فيه صعوبة لإيجاد البديل بسبب وجود ندرة العمالة في سوق العمل الخارجي وطالما نريد المحافظة عليهم ننتج مجموعة من الأساليب التي تجعلنا من خلالها نحافظ على العرض الزائد أو الفائض وأول هذه الأساليب هي إعادة تأهيلها وتدريبها في المجالات التي يكون فيها ترك الخدمة عالي" .

العرض يزيد عن الطلب في سوق العمل ( المنظمه فيها فائض والسوق فائض )	إذا كان الطلب يزيد عن العرض في سوق العمل ( فائض بالمنظمه وندرة في سوق العمل )
1/ التقاعد ( إذا تقاعد شخص لا يوجد خلال او احلال لان داخل الشركه يوجد فائض ) 2/ تشجيع التقاعد المبكر( اغراء على التقاعد وتحمل الفروق لانه يوجد فائض داخل المنظمه ) 3/ تعويضات البطالة 4/ التدريب وإعادة التدريب 5/ إيجاد فرص عمل بديلة	1)إعادة التأهيل لهذه النوعية من العمالة 2)الأحتفاظ بالعمالة لمواجهة ترك الخدمة ( كشركه عندها فائض بالعمالة وسوق العمل زائد العرض (ندره))أحتفظ بالعمالة لان السوق فيه ندرة ولا أجد غيرهم إذا تركتهم وخصوصا الوظائف المهمه

**كيفية التعامل في حالة العجز** ( العماله المطلوبه غير متاحه أو ندره بالعماله ):

العرض يزيد عن الطلب في سوق العمل ( عجز بالمنظمه وسوق العمل لديه فائض )	الطلب يزيد عن العرض في سوق العمل (المنظمه فيها عجز (ندرة) والسوف فيه عجز ( ندره))
<p>ففي هذه الحالة لا توجد مشكلة أمام المنظمة في اختيار العماله اللازمة لسد العجز وتقوم المنظمة هنا باختيار أفضل العناصر المتاحة في سوق العمل من خلال اتباع أساليب اختيار دقيقة</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) البحث عن مصادر جديدة للعماله</li> <li>2) تسهيل عملية الأختيار</li> <li>3) زيادة الأجور</li> <li>4) رفع مستوى إنتاجية الفرد</li> <li>5) تكبير الوظائف ( دمج الوظائف مع بعضها )</li> <li>6) إحلال التكنولوجيا محل العماله</li> </ol>

● **الفائض أو العجز في العماله :**

- " 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 العماله ويتم التعامل مع الفائض أو العجز حسب ظروف الشركة وظروف عرض العماله خارج الشركة والتشريعات الحكومية التي قد تمنع الاستغناء عن العماله الزائدة بأنهاء خدمتها

❖ **الأستقطاب وإختيار الموارد البشرية :**

كلمة توظيف أشمل لأنها تشمل على ثلاث خطوات :

1. **الأستقطاب** ... وهو جذب المرشحين للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة
2. **الأختيار** .. وهو تصفية ( الفرز ) المرشحين لشغل الوظائف
3. **التعيين** .. وهو القيام بتلك الإجراءات التي تسهل دخول الفرد داخل المؤسسة

❖ **خطوات الأستقطاب ... ( ماهي )**

1. تخطيط القوى العاملة .
2. طلبات المديرين من العماله .
3. تحديد الوظائف الشاغرة .
4. النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة .
5. الأستقطاب
6. الأختيار والتعيين .

## ❖ مصادر الأستقطاب :

1. داخلي .. داخل المنظمة

2. خارجي .. خارج المنظمة

❖ ايهما افضل بالنسبة للمنظمة ؟

على حسب احتياجات المنظمة .

## ❖ إيجابيات مصادر الأستقطاب الداخلية :

هناك بعض المنظمات تفضل المصادر الداخلية لأنها :

1. اقل تكلفة

2. اقل مخاطرة

3. تحفيز الموظفين

## ❖ سلبيات مصادر الأستقطاب الداخلية :

❖ عدم تجديد الخبرات والكفاءات

❖ عدم إيجاد الكفاءة المطلوبة

❖ عدم حسن التصرف والأختيار الداخلي يولد نوع من الصراعات بين الأشخاص

## ❖ فوائد الأستقطاب الخاجي : ( هي سلبيات الاستقاب الداخلي )

1. ضخ الدماء الجديده

2. زيادة الكفاءة

3. التعارف الجديد

4. تغيير ثقافة المنظمة

❖ الأستقطاب الخارجي حتى لو كان أكثر تكلفة واكثر مخاطرة يفضل في بعض الأحيان على الأستقطاب الداخلي خاصة في مجال التكنو لوجيا .

## ❖ مصادر الأستقطاب الداخلية :

مصادر داخلية
1. الترقيّة : وجود موظف في وظيفة أقل من الوظيفة المستقطبة
2. النقل الوظيفي : نقل موظف من قسم الى اخر في نفس المستوى الوظيفي
3. مخزون المهارات
4. الأعلان الداخلي : يحتاج مدير الموارد البشرية للإعلان الداخلي لأن الكفاءات في المنظمة تتطور ومعرفة الخبرات
5. عن طريق الزملاء والمعارف و الأصدقاء . ( الواسطة في وقتنا الحالي )

..... نهاية اللقاء الخامس .....

## اللقاء السادس

### ضع علامة صح أو خطأ :

1. يختلف أسلوب التعامل مع العجز او الفائض على حسب حالة السوق . ( صح )
2. يعتمد أسلوب الاحتفاظ بالعماله في حالة ترك العمل عندما يكون هناك عجز . ( خطأ ) الصحيح عندما يكون فائض .
3. إذا كان الطلب يزيد على العرض في سوق العمل في حالة العجز يجب البحث عن مصادر جديدة للعماله . ( صح )
4. أول خطوة من خطوات الاستقطاب هي . تحديد الأحتياجات ( خطأ ) الصحيح هي تخطيط القوى العاملة .
5. من مصادر الاستقطاب الخارجية هي . النقل الوظيفي . ( خطأ ) الصحيح من مصادر الاستقطاب الداخلي

### ❖ مصادر الاستقطاب الخارجية :

#### أولاً : التقدم المباشر للمنظمة ..

ان يتقدم الشخص ( الباحث عن الوظيفة ) بشكل مباشر للمنظمة وعرض كفاءاته عليها بغرض طلب الوظيفة . حيث يقوم مدير المنظمة الاحتفاظ بطلبات المتقدم والاتصال بأصحابها عند الحاجة اليهم . وتعتبر هذه الطريقة عملية ومن أهم المصادر لأنها تعكس اهتمام طالب الوظيفة للعمل .

#### ثانياً : الأعلان ..

تعلم المنظمة بأي شكل كان عن تلك الوظيفة مثل ( الصحف اليومية \_ المجلات \_ الأترنت \_ وسائل التواصل الاجتماعي )

#### ثالثاً : وكالات ومكاتب التوظيف ..

قد تكون مكاتب حكومية عامة مثل ( الخدمة المدنية \_ مكتب العمل \_ صندوق التنمية ) او مكاتب خاصة تقدم خدماتها بقابل مادي يديرها متخصصون في جذب واستقطاب العمال من خلال الأعلان . مثل ( شركات التوظيف )

**\*\* لو كنت مدير موارد بشرية وتريد الأعلان هل تستخدم المصادر الخارجية كاملة ؟ ام تحدد مصدر حاجتك ؟**

نحدد .. ليس بالضرورة جميعها

#### رابعاً : المدارس والجامعات ..

#### **\*\* الذي يستهدف المدارس والجامعات عن ماذا يبحث ؟**

يبحث عن القدرة العقلية للشخص وقدرته على التعلم وتطوير نفسه . واختيار الكفاءات من خريجي الجامعات لأنهم في كامل الحماس والرغبة في العمل والرغبة بالتطور والقدرات العقلية والأبداع .

#### خامساً : النقابات العمالية ..

هيئة تدافع عن حقوق العمال ممثلة من موظفين داخل الشركة يوفر هذا المصدر إجراءات البحث عن الموارد البشرية حيث تلتزم النقابة بصلاحيه العامل والتزاماته .

#### سادساً : المنظمات المهنية ..

تقوم بتأهيل وتدريب أعضائها للعمل في مجالات معينة واختبارهم ومنحهم شهادات وإجازات وتراخيص للعمل في مجال محدد .

#### سابعاً : الخدمة العسكرية ..

تلجأ بعض المنظمات الى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية بعد تسريحهم من الخدمة . مثل شركات النقل التي قد تستعين بالقوات المسلحة في حاجة مثلاً الى سائقين . لانه وظيفه قائمه عليها الشركه فالشخص لا بد ان يكون على ثقه ويكون اسمه لامع ومشهور ولانتحتاج الى الاعلان نرجع للخبراء للبحث على الاسماء المعروفة لهذه للشركه .

#### ثامناً : الأخذ بأراء الخبراء وأساتذة الجامعة ..

تعيين الافراد الذي يوصي بهم افراد وأصحاب اعمال اخرون يعملون لديهم او كانوا يعملون لديهم.



والاخذ بأراء أساتذة الجامعات باعتبارهم أشخاصا موثوقا بهم . واذ صدرت منهم توصية تجاه شخص معين فلا بد وان تكون في محلها .

### ❖ المرحلة الثانية من مراحل التوظيف :

#### ❖ الأختيار :

سمي بالأختيار لأنه مبني على معايير . وفيها يتم تصفيه المرشحين واختيار أفضلهم .

#### ❖ معايير الأختيار :

1. مستوى التعليم :

يجب على إدارة الموارد البشرية ان تحدد لكل وظيفة مستوى ونوع التأهيل العلمي المناسب.

2. الخبرة السابقة :

أصحاب الأعمال يفضلون الأفراد اللذين لديهم خبرة سابقة بالعمل لأن ذلك يوفر في نفقات وتكاليف الفرد .

3. الصفات البدنية :

**\*\* هل الصفات البدنية مطلوبة في كل الوظائف ؟؟**

نعم تعتبر الصفات البدنية معيار اختيار لكل الوظائف وليس بعضها .

4. الصفات الشخصية :

تشير الصفات الشخصية الى نمط شخصية الفرد أو هو كل أمر متعلق بشخصية الفرد من حيث فكره وعقله وقيمه .

5. المعرفة السابقة للشخص :

تلعب دورا مهما في اتخاذ قرار الأختيار في تعيين الأفراد اللذين يوصى بهم افراد وأصحاب العمل ماتسمى ( الواسطه

### ❖ إجراءات الأختيار : ( خطوات الأختيار)

1 المقابلة المبدئية 2- طلب التوظيف 3 – الاختبارات 4 – إجراءات الاختيار ( المقابلات )

5- مراجعات التوصيات والمزكين 6 – الكشف الطبي

1. المقابلة المبدئية :

هي التي يلتقي فيها كل من صاحب العمل والمتقدم للوظيفة وتعرف الشخص على الوظيفة .

2. طلب التوظيف :

يقدم الشخص طلب التوظيف ويذكر فيه بياناته الشخصية ومستوى تعليمه وخبراته السابقة .

3. الآختبارات ..

وهي خمسة أنواع :

1. الآختبارات النفسية الشخصية

2. آختبارات القدرات الذهنية

3. آختبارات الأداء

4. آختبارات سرعة الاستجابة

5. آختبارات القيم والاتجاهات

## ❖ معايير الحكم على جودة الاختبار :

التأكد من ثبات الاختبار بمعنى ندرة العمالة في سوق العمل

- ❖ وإمكانية الاعتماد عليه في ظروف معينة
- ❖ 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 آخرين

..... نهاية اللقاء السادس .....

## اللقاء السابع

### ❖ ضع علامة صح أو خطأ :

1. من معايير الاختيار . الخبرة السابقة ( صح )
2. الصفات البدنية هي التي ترمز إلى نمط شخصية الفرد . ( خطأ ) هي الصفات الشخصية
3. الاختيارات هي اول إجراءات الإختيار ( خطأ ) هي المقابلة الشخصية المبدئية
4. الاختبارات النفسية الشخصية تهدف الى قياس مجموعة من الخصائص والمواصفات التي يتميز بها الفرد عن غيره ( صح )
5. تتميز إختبارات الأداء بقدرتها العالية على التنبؤ بنجاح الفرد في وظيفة معينة ( صح )  
تكمّل باقي خطوات الاختبار :

## 4-الاختبارات :

أنواع الاختبارات التي تستخدم في تحديد احتمال صلاحية الفرد لشغل الوظيفة :

1. الاختبارات النفسية الشخصية	تهدف الى قياس مجموعة من الخصائص والتصرفات والأنماط التي تميز الفرد عن غيره مثل ( الإتران الأنفعالي _ العلاقات الاجتماعية _ الميول _ القيم _ الدوافع ) وتعتبر سلبية أو إيجابية على حسب متطلبات الوظيفة مثل. ( شخصية المندوب التجاري لابد ان يتصف بالصدق والوضوح والجرأه )مثلا وظيفه المحاسب يحتاج الى الدقه وسرعه البديهة .. فكل وظيفه تحتاج الى صفات مختلفه.
2. إختبار القدرات الذهنية	يقيس الاستعدادات الذهنية للفرد ( متعلقة بالذكاء ) مثل ( الفهم اللغوي والعدي _ سرعة الإدراك _ الذكاء الرقمي _ الاستنباط
3. إختبارات الأداء	متعلقة ب الإنجاز تتميز هذه الاختبارات بقدرتها العالية على التنبؤ بنجاح الفرد في وظائف معينة . مثلا استقطاب مهندس مكانيكي اختبار أدانه في فك وتركيب المعدات . والمحاسب إختبار أدانه في الميزانية . وأيضا الموارد البشرية إختبار قدراته في وضع خطة استراتيجية للموارد البشرية .
4. إختبارات سرعة الاستجابة	سرعة استجابة (جسدية ) حركية للوظائف اليدوية . أو سرعة إستجابة ( فكرية ) عقلية للوظائف الفكرية
5. إختبارات القيم والاتجاهات	إختبار وقياس والكشف عن الاتجاهات النفسية والمبادئ التي يؤمن بها الفرد ومن أهمها إختبار الأمانة وإختبار قيم العمل .

## أنواع المقابلات :

1. المقابلات الفردية : تكون بين مدير الموارد البشرية او المدير التنفيذي وطالب العمل .
2. المقابلات الجماعية : تأخذ هذه المقابلات عدة أشكال
  1. ممثل المنظمة مع فردين أو أكثر
  2. أكثر من ممثل للمنظمة مع متقدم واحد للوظيفة
  3. أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من متقدم للوظيفة
3. المقابلات المخططة : المقصود تخطيط الأسئلة قبل بداية المقابلة .
4. المقابلات الغير مخططة : لا يكون هناك تحديد مسبق للأسئلة أي تكون الأسئلة تلقائية
5. المقابلات المختلطة : تشمل النوعين المخططة والغير مخططة .
6. مقابلة حل المشاكل : عرض المشكلة للمتقدم للوظيفة والطلب منه حلها .
7. مقابلة الضغوط : وضع المتقدم للوظيفة تحت ضغط عصبي ونفسي ونرى كيف تعامله معها مثل وظيفه الشرطه ومعلم اطفال والاطباء ....

## 5- مراجعة التوصيات والمزكين :

تعتبر المرحلة الخامسة من إجراءات الاختيار وهي مهمة . تتضمن هذه الخطوة مراجعة الأفراد او الجهات التي ذكرها المتقدم للوظيفة في طلب التوظيف الخاص به كأشخاص او جهات يمكن الرجوع إليهم للسؤال عن سلوك المتقدم السابق في عمله .

## 6-الكشف الطبي :

هي المرحلة النهائية للاختيار , تهدف الى التأكد من صلاحية وسلامة المرشح للوظيفة من الناحية الطبية ويتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة .

## 1- نظام الأجر :

مفاهيم مرتبطة بالأجر
المرتب : هو ما يحصل عليه الموظف ويصرف له شهريا
الأجر : هو ما يحصل عليه العامل ويصرف يوميا او اسبوعيا
إجمالي الأجر : ما يستحقه الفرد من أجر كمقابل للوظيفة قبل خصم أي استقطاعات .
صافي الأجر : هو الأجر بعد خصم الاستقطاعات .
الأجر النقدي : المقابل النقدي او المالي لقيمة الوظيفة والعمل المكلف به الفرد
الأجر العيني : مقابل غير مادي يظهر في شكل خدمات تقدمها الشركة ( السيارة _ السكن _ العلاج )

## 2- أهمية الأجر في الوظائف :

أهمية الأجر على مستوى الفرد في الوظائف التالية	أهمية الأجر على مستوى الشركة في الوظائف التالية
وسيلة لأشباع احتياجات الفرد الأساسية لمعيشته وبقائه	هو وسيلة الشركة لجذب الكفاءات المناسبة لها
شعوره بالأمان	هو وسيلة الشركة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حاليا بها
الاندماج في العلاقات الاجتماعية	هو المقابل العادل للعمل وهو الوسيلة لأشاعة العدالة بين العاملين
الشعور بالتقدير من قبل الشركة التي يعمل بها الفرد	
يعتبر الأجر وسيلة يقيس بها الفرد تقديره واحترامه لذاته .	

**\*\*\* هل الأجر والرواتب مسؤولية الموارد البشرية فقط ؟**

**لا .. هي مسؤولية مشتركة بين مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين .**

**3- دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الأجر :**

دور المديرين التنفيذيين	دور إدارة الموارد البشرية
إقتراح بداية أجر العاملين الجدد	تصميم نظام الأجر
إقتراح الزيادات الأجرية والعلاوات	إدارة برنامج الأجر
تقديم المعلومات اللازمة لإدارة الموارد البشرية بغرض تقييم الوظائف	تقييم الوظائف
	دراسة مستويات الأجر في المجتمع

**4- خطوات تصميم نظام الأجر :**

1. التمهيد لتصميم النظام
2. اختيار طريقة تقييم الوظائف
3. وضع ملامح خطة التقييم
4. التقييم الفعلي للوظائف
5. تحديد عدد الدرجات
6. تسعير الدرجات
7. إدارة نظام الأجر

( الكويز )

1/ لأستقطاب الكفاءات اللازمة .يجبذ الإعلان في الصحف اليومية الأكثر إنتشارا .والتي تصل إلى اكبر عدد من الأفراد في حالة :

1. الوظائف التي لا تحتاج الى تخصصات نادرة
2. الوظائف التي تحتاج الى تخصصات نادرة
3. لاشيئ مما سبق
4. جميع ماسبق

2/ تقوم بعض المنظمات المهنية بـ :

1. فرض برامج التنمية الصناعية على النقابات العمالية
2. تسجيل أسماء العاطلين وإيجاد فرص عمل لهم
3. تأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة
4. لاشيئ مما سبق

3/ يفضل معظم أصحاب الاعمال الافراد الذين لديهم خبرة سابقة بالعمل الذي سيلحقون به . لأن هذه الخبرة السابقة ..

1. تجعل ممارسة العمل امرا سهلا بالنسبة لطالب الوظيفة
2. خيار جديد , تعتبر مؤثرا لأمكانية نجاح الفرد في عمله مستقبلا
3. توفر في نفقات وتكاليف الشخص .
4. جميع ماسبق

4/ من المعايير التي ينبغي التأكد منها للحكم على جودة الاختيار .. :

1. تغيير النتائج بتغير المكان والزمان
2. ثبات الاختيار
3. أ + ب
4. لاشيئ مما سبق

\*\*\*\*\* نهاية اللقاء السابع \*\*\*\*\*

### اللقاء الثامن

❖ ضع علامة صح أو خطأ :

1. أنواع المقابلات إثنان ( خطأ ) الصحيح أنواع المقابلات سبعة
2. أسئلة المقابلات المختلطة هي أسئلة مفتوحة . ( خطأ ) الصحيح هي أسئلة مختلطة بين المقابلات المخططة والغير مخططة
3. تهدف مقابلات حل المشاكل الى عرض بعض المشاكل التي يمكن ان يواجهها المتقدم للوظيفة ( صح )
4. آخر خطوة من خطوات الاختيار هي مراجعة التوصيات والمزكين ( خطأ ) آخر خطوة هي الكشف الطبي .
5. الأجر العيني هو : المقابل النقدي لقيمة الوظيفة ( خطأ ) الصحيح هو الأجر النقدي .

### ❖ تقييم الوظائف :

- ❖ تحديد القيمة النسبية للوظيفة . بمعنى تحديد أهمية كل وظيفة داخل المنشأة ومدى مساهمتها في بناء القيمة المضافة للمؤسسة .
- ❖ هي تلك الوظيفة التي تمكن من التحديد العادل للرواتب التي تتماشى مع الوظائف داخل المنشأة .

ويهدف تقييم الوظائف إلى : تحديد مدى مساهمة تلك الوظيفة في ربحية المؤسسة . مثل ( مدير المبيعات , مدير التسويق , مدير العلاقات العامة ) يختلفون في المساهمة في ربحية المؤسسة لأن كل واحد منهم عنده قدر معين من المساهمة في القوة التنافسية و ربحية المؤسسة .

### ❖ طرق تقييم الوظائف تنقسم إلى نوعين :

1. طرق غير كمية وتتضمن :

1. الترتيب
2. الدرجات

2. طرق كمية وتتضمن :

1. مقارنة العوامل
2. النقط

وتعتبر الطرق الكمية ( أدق ) لأنها تستعمل لغة الأرقام .

### ❖ طريقة الترتيب :

تعتبر من الطرق الغير كمية وتقوم بترتيب الوظائف من ادنى وظيفة إلى أعلى وظيفة . والترتيب البسيط يقارن الوظائف بعضها ببعض ويرتبها من الأعلى الى الأدنى .  
والترتيب يقوم على أساس تقييم شخصي غير موضوعي . مرتبط بكفاءات الشخص الذي يقوم بالعمل .

### ❖ مميزات طريقة الترتيب :

- ❖ ايسر طرق تقييم الوظائف
- ❖ سهولة الفهم
- ❖ قلة الوقت المستغرق في التقييم
- ❖ قلة التكاليف
- ❖ عدم دقة التقييم

### ❖ طريقة الدرجات :

تعتبر من الطرق الغير كمية وتعتمد على إنشاء عدد من الدرجات لكل مجموعة وظيفية . ثم يتم توزيع الوظائف المختلفة داخل كل مجموعة وظيفية .

### ❖ مميزات طريقة الدرجات :

هي اكثر دقة من طريقة الترتيب . لأنه وضع معيار للتقييم وهو وجود الدرجات .

### ❖ عيوب طريقة الدرجات :

- ❖ اعتمادها على التقييم العام للوظيفة .
- ❖ يصعب تحديد الدرجة المناسبة بسبب صعوبة مقارنة وصف الوظيفة بوصف الدرجات .

### ❖ طريقة مقارنة العوامل :

1. وهي من الطرق الكمية  
تحديد عوامل التقييم . تحديد جملة من المعايير الواجب توفرها في الوظيفة مثل ( القدرات الشخصية والقدرات العقلية والعمل الجماعي . والوظيفة التي تحظى بأعلى درجة تكون أعلى راتب .
2. تحديد الوظائف الرئيسية التي سيتم تقييمها

3. تحديد الأجر المناسب للوظيفة الرئيسي
4. توزيع اجر كل وظيفة على عوامل التقييم
5. وضع الوظائف في خريطة مقارنة العوامل
6. تقييم باقي وظائف الشركة

### ❖ مزايا طريقة مقارنة العوامل :

1. المقياس المستخدم في طريقة مقارنة العوامل هو خريطة عوامل التقييم .
2. التقييم يتم بوحدات الأجور مباشرة .

### ❖ عيوب طريقة مقارنة العوامل :

- اعتمادها على التقدير الشخصي للقائمين بالتقييم .

### ❖ طريقة النقاط :

الطريقة الأكثر دقة بين كل الطرق وهو الأسلوب الأكثر اعتمادا بين الشركات . وتعتمد هذه الطريقة على تحديد النقاط التي تحصل عليها اعلى وظيفة في الشركة ( المدير العام ) ثم يحتسب النقاط التي حصلت عليها تلك الوظيفة .

### ❖ الخطوات التي تمر بها طريقة النقاط :

1. تحديد عوامل التقييم
2. تقسيم عوامل التقييم الى عناصر فرعية
3. إعطاء قيمة بالنقط لعوامل التقييم
4. إعطاء قيمة بالنقط للعناصر الفرعية للعوامل
5. توزيع نقاط العناصر الفرعية على مستويات
6. تصميم دليل كامل للنقط
7. استخدام الدليل في تقييم الوظائف

### ❖ تصميم نظام الأجور :

ماهو عدد الدرجات المناسب في نظام الأجور ؟؟  
تختلف الشركات فيما بينها في تحديد عدد الدرجات المناسب لها ولكنها تتراوح بين 4-25 درجة والشائع هو استخدام عدد 10 او 11 او 12 درجة .

### ❖ المتغيرات التي تساعد في تحديد عدد الدرجات :

1. حجم الشركة
2. عدد الوظائف
3. سياسة الترقية
4. الفرق بين اعلى اجر وادنى اجر
5. العرف السائد في الشركة والصناعة

### ❖ اهم القضايا الخاصة بإدارة نظام الأجور :

1. معالجة الوظائف الخارجية عن خط الاتجاه العام للأجر ( متوسط الوظائف )  
ولها حالتان :

❖ الحالة الأولى : حالة وظيفة اجرها اعلى من قيمتها

❖ إما تخفيض الأجر الحالي

❖ او تجميد الأجر الحالي

- ❖ الحالة الثانية : حالة وظيفة اجرها ادنى من قيمتها
- ❖ إما رفع الأجر مباشرة
- ❖ او رفع الأجر تدريجيا وبمعدل اكبر من المعدل العادي

2. تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى للأجر بالشركة
3. دراسة او مسح الأجور
4. تعديل الأجور حسب نفقات المعيشة
5. إدارة العلاوات .

### ❖ السرية والعلانية في نظام الأجور :

- ❖ الشركات الصغرى تفضل الأمور السرية في نظام الأجور
- ❖ الشركات الكبرى والمنظمات الحكومية غالبا العلانية في الأجور هي المتبعه .لما فيها من الوضوح والثقة بالنفس .

## اللقاء التاسع

### ضع علامة صح أو خطأ :

1. طرق تقييم الوظيفة هي أربعة ( صح )
2. طريقة مقارنة العوامل هي أبسط طرق التقييم ( خطأ ) الصحيح ( طريقة الترتيب البسيط )
3. أول خطوة من خطوات طريقة مقارنة العوامل . هي تحديد عوامل التقييم ( صح )
4. طريقة النقاط هي أكثر الطرق دقة في التقييم ( صح )
5. يحدد حجم الشركة عدد درجات الوظائف ( صح )

### الحوافز والمزايا والخدمات :

هل الحوافز جزء من الراتب ؟ لا ليست جزء من الراتب

### ❖ ماهي الحوافز وما هدفها ؟

- الحافز هو العائد الذي يحصل عليه الموظف كنتيجة للتميز في الأداء .وتعتبر الحوافز متغيره , والراتب ثابت .

### ❖ هدفها :

التحفيز وتثمين جهود الشخص المجتهد

### ❖ دور مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في الحوافز والمزايا والخدمات :

دور المدراء التنفيذيين	دور مدير إدارة الموارد البشرية
المساعدة في تصميم أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات	تصميم أنظمة حوافز ومزايا وخدمات العاملين
الأحتفاظ ببعض السجلات التي تحدد احقية العاملين في الحوافز والمزايا والخدمات .	حساب مستحقات العاملين من الحوافز والمزايا والخدمات
إثارة حماس العاملين للحصول على المزيد من الحوافز	مساعدة العاملين في تقديم المزايا والخدمات لهم
المساعدة في الرد على بعض التساؤلات في الحوافز والمزايا والخدمات	الرد على تساؤلات العاملين فيما يخص الحوافز والمزايا
التعاون مع إدارة الموارد البشرية بمدىها بالمعلومات اللازمة لأدارة أنظمة الحوافز والمزايا والخدمات	التنسيق بين كافة الجهات لضمان إدارة سليمة لأنظمة الحوافز والمزايا والخدمات .

### ❖ لماذا وجدت الحوافز ؟

### ❖ يحقق النظام الجديد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها :

1. زيادة نواتج العمل
2. تخفيض الفاقد في العمل



3. اشباع إحتياجات العاملين بشتى أنواعها
4. اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة
5. جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والإنتماء
6. تنمية روح التعاون بين العاملين
7. تحسين صورة المشروع امام المجتمع .

### ❖ أساسيات منح الحوافز :

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

### ❖ أنواع الحوافز :

1. حوافز على مستوى الفرد
2. حوافز على مستوى جماعة العمل
3. حوافز على مستوى المنظمة ككل

### أولا : حوافز على مستوى الأفراد وتنقسم الى نوعين :

حوافز على مستوى المتخصصين والإداريين	حوافز على مستوى العمال
<p>1- <b>العمولة :</b> هي للوظائف البيعية فقط بمثل ( المندوب . الكاشير ) ويعطى نسبة مئوية من الأرباح لتشجيعه على ان يبيع اكثر للحصول على حوافز اكثر .</p>	<p>1. <b>حوافز القطعة :</b> يتحدد الحافز الذي يحصل عليه العامل بحسب كمية الإنتاج او القطع المنتجة .</p>
<p>2- <b>العلاوة وهي ثلاثة أنواع :</b> ❖ علاوة الكفاءة ❖ علاوة الأقدمية ❖ العلاوة الاستثنائية</p>	<p>2. <b>حوافز الوقت :</b> ولها حالتان .. الأولى : كلما انتج اكثر يحصل على حوافز اكثر . الثانية : كلما اشتغل اكثر يحصل على حوافز</p>
<p>3. <b>الكفاءة</b></p>	

### ثانيا : حوافز جماعات العمل :

هي حوافز توجه مباشرة لكل افراد ذلك القسم او الفرع ونخص بها ذلك الفرع .

### ثالثا : حوافز على مستوى المنظمة ككل ولها ثلاث أنواع :

1. المشاركة في الأرباح :
- هي نسبة سنوية من الأرباح تقسم ما بين الموظفين .
2. خطط الأقتراحات .
- هي خطط تؤدي إلى مجموعة من الحوافز .
3. ملكية العاملين لأسهم الشركة :
- يصبح للموظفين اسهم تملك بالشركة .

هل يفضل الفردان تعطى الشركة الموظفين اسهم او النقدا؟

الاسهم سيوله وارباح مستمره.

هل افضل للشرك هان تعطى اسهم او نقد؟

حسب نظام الشركه فالبعض تراه افضل لزياده الارباح والسيوله والبعض لايريد لكى يكون لها استقلاليه بنظام الشركه .

### ❖ شروط النظام الجيد للحوافز :

1. البساطه :  
ان يكون النظام مختصر وواضح ومفهوم
2. التحديد :  
ان يكون أنواع السلوك موضع التحفيز مشروحة ومحددة بوضوح .
3. يمكن تحقيقه :  
ان يكون احتمال التوصل الى تحقيق التصرفات والسلوك موضع التحفيز .
4. يمكن قياسه :  
مالم يمكن التعبير عن كيفية ترجمة الأداء والتصرفات موضع التحفيز في شكل مادي لفشل النظام .
5. معايير الأداء :  
وضع معايير للأداء والسلوك أي مؤشرات الإنجاز وتحقيق الأهداف .
6. ربط الحافز بالأداء :  
ان يشعر الأفراد بأن جهودهم تؤدي إلى الحصول على الحافز وان تكون هذه العلاقة مفهومة وواضحة .
7. التفاوت :  
لايجب ان يحصل العاملون على نفس القدر من الحوافز , وإلا فقدت قيمتها .
8. العدالة :  
العدالة لاتعني المساواة . يجب ان تتناسب حوافز الفرد الى ادائه مع حوافز الآخرين الى أدانهم حتى لايشعر الفرد بالإستياء .
9. الكفاية :  
يجب ان يكون هناك اجر يكفي احتياجات العاملين ويمثل نظام الحوافز زيادة على الأجر .
10. السيطرة :  
سيطرة كاملة من الأفراد على الأعمال التي يقومون بها والظروف المحيطة .
11. التغطية الكاملة للأداء :  
ان يشمل نظام الحوافز كل أنواع الإجابة في الأداء من حيث زيادة الكمية والجودة وتخفيض التكاليف .
12. المشاركة :  
مشاركة العاملين في وضع نظام الحوافز يمكن ان يزيد من اقتناعهم به .والمحافظة عليه
13. التنوع :  
ان تكون الحوافز مختلفة في نوعها حتى تكون مثيرة ومرضيه .
14. الجدوى :  
ان يكون لنظام الحوافز منفعة للمنظمة في شكل زيادة إيراداتها او نواتجها ,
15. الأستقرار او المرونة :

لا يجب تعديل النظام من فترة لأخرى حتى يفهمه العاملون ولكن إذا استدعى الأمر وجب تغييره .

### ❖ مراحل تصميم نظام الحوافز :

1. تحديد هدف النظام .
2. دراسة الأداء
3. تحديد ميزانية الحوافز
4. وضع إجراءات النظام

### \*\*\* الكـويـز \*\*\*

1/ الأجر بعد خصم الأستقطاعات هو الأجر ....

1/ الأجر العيني      2/ الأجر النقدي      3/ الأجر الإضافي      4/ صافي الأجر

2/ من ابسط طرق تقييم الوظائف ....

1/ التقييم المباشر      2/ طريقة الترتيب      3/ طريقة النقط      4/ طريقة مقارنة العوامل

3/ عند خروج بعض الوظائف عن خط الإتجاه العام للأجر فإنها قد تأخذ أجرا ....

1/ اعلى من قيمتها      2/ اقل من قيمتها      3/ أ + ب      4/ اجر مادي

4/ هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة التميز في الأداء :

1/ الأجر العيني      2/ المرتب      3/ الحافز      4/ الأجر النقدي

5/ من بين حوافز العمال ....

1/ العمولة      2/ العلاوة      3/ حوافز القطعة      4/ لاشيئ مما سبق

6/ من شروط النظام الجيد للحوافز .....

1/ البساطة      2/ العدالة      3/ الجدوى      4/ جميع ماسبق

7/ تعتبر عدم دقة معايير التقييم مشكلة من مشاكل .....

1/ الأفراد محل التقييم      2/ المديرين العاملين بالتقييم      3/ أ + ب      4/ أنظمة التقييم

8/ كمية الأداء من ...

1/ معايير نواتج الأداء      2/ المعايير السلوكية      3/ معايير صفات شخصية      4/ لاشيئ مما سبق

## اللقاء العاشر :

### ضع علامة صح او خطأ :

1. الحوافز جزء لا يتجزء من الرواتب . ( خطأ )
2. تصميم أنظمة الحوافز هو .. من مشمولات مدير الموارد البشرية . ( صح )
3. تمنح الحوافز على أساس الأقدمية . ( صح )
4. تنقسم الحوافز إلى ثلاثة أنواع ( صح )
5. المشاركة في الأرباح هي من حوافز جماعات العمل . ( خطأ ) الصحيح من الحوافز على مستوى المنظمة ككل .

\*\*\*\*\*

### ❖ تقييم الأداء :

نظام يتم من خلاله تحديد مدى فعالية وكفاءة أداء العاملين لأعمالهم . يقوم كل مدير في عمله وتحت إشراف مدير إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء مروضيه . وذلك لمنح الحوافز او تحديد من يحتاج إلى تدريب .

### ❖ الهدف من تقييم الأداء :

إقامة العدل داخل الشركة . عندما لا يكون هناك عدل لا يكون هناك تحفيز . وعندما لا يكون هناك تحفيز لا يكون هناك إنجاز .

### هل التقييم يركز فقط على النتيجة ام على الكفاءة ؟

يركز عليهما جميعا .

### ❖ دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في تقييم الأداء :

دور مدير إدارة الموارد البشرية في تقييم الأداء	دور المديرين التنفيذيين في تقييم الأداء
1. تصميم نظام تقييم الأداء	1/ التقييم الفعلي لأداء المروضين .
2. تدريب المديرين التنفيذيين على تقييم الأداء	2/ كتابة تقارير الأداء بشكل سليم
3. توزيع استمارات تقييم الأداء في موعدها	3 / إخبار المروضين بنتائج تقييم الأداء
4. جمع استمارات تقييم الأداء في موعدها	
5. مراجعة دقة تقييم الأداء	
6. الاحتفاظ بنتائج تقييم الأداء لأستخدامها	

### ❖ مشاكل أنظمة تقييم الأداء :

1. عدم دقة معايير التقييم وعدم قدرتها على التعبير عن الأداء
2. عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب تقييم الأداء
3. عدم دقة درجات القياس مثل ( التقديرات اللفظية )
4. عدم وضوح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين .

### ❖ مشاكل المدراء القانمين بتقييم الأداء :

1. ميل المدير الى التعميم
2. عدم فهم معايير التقييم
3. عدم فهم مقياس التقييم
4. التساهل او التشدد او التوسط
5. التحيز الشخصي .

### ❖ الغرض من تقييم الأداء :

1. تقديم معلومات للعاملين انفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم لمعرفة وتحسين الأداء إلى الأفضل .
2. تحديد زيادة الأجر والمكافآت والعلوات التي يمكن ان يحصل عليها الفرد كنوع من المقابل للأداء
3. تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله إلى وظيفة أخرى او الاستغناء عنه .
4. التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن ان تسندھا المنظمة إلى الفرد
5. تحديد أوجه القصور في أداء الفرد وإحتياجه إلى التطوير والتنمية .
6. إجبار المديرين ان يربطو سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل وقيمتة النهائية .

### ❖ من المسؤول عن التقييم :

1. الرئيس يقيم مرؤوسه
2. المرؤوسين يقيمون رئيسهم
3. الزملاء يقيمون بعضهم
4. مجموعة من المقيمين

### ❖ كم مرة نقيم في السنة؟

يختلف من شركة إلى شركة ربما مرة في السنة او كل ستة اشهر او دوري اربع مرات في السنة او شهريا حسب سياسة شركة التقييم .

### ❖ متى يتم التقييم؟

يختلف حسب سياسة الشركة . ويوجد تقييم دوري وهو مهم لأنه يمكن تحديد الخطأ وإصلاحه قبل تفشيه .

### ❖ نمعايير تقييم الأداء :

#### أولا : معايير نواتج الأداء ...

1. كمية الأداء : مثل عدد الساعات او عدد الملفات المنجزة
2. جودة الأداء

#### ثانيا : معايير سلوكية ....

1. معالجة شكاوى العملاء
2. إدارة الإجتماعات .
3. كتابة التقارير
4. المواظبة على العمل
5. التعاون مع الزملاء
6. قيادة المرؤوسين

### ثالثاً : معايير صفات الشخصية ...

وهي السمات الشخصية للفرد وليس ( السلوك لأن السلوك شئ ظاهر والصفات الشخصية شئ باطن مثل الصبر والتسامح )

1. المبادأة
2. الإلتباه
3. الدافعية
4. الإلتزان الإنفعالي

### ❖ مبادئ معايير تقييم الأداء :

1. استخدام عدد كبير نسبياً من المعايير عند تقييم الأداء .
2. ان تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان .
3. ان تأخذ المعايير أوزاناً مختلفة .

### ❖ طرق تقييم الأداء :

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

### \*\*\* الكويـز \*\*\*

### ضع علامة صح أو خطأ :

1. يتسم النظام الجيد للحوافز بالبساطة ( صح ) أو ( خطأ )
2. من شروط النظام الجيد للحوافز المساواة ( صح ) أو ( خطأ )
3. يعتبر تحديد الميزانية الخطوة الأولى من خطوات تقييم نظام الحوافز (صح) أو (خطأ)
4. يهدف تقييم الأداء إلى تقييم كل وظيفة وتحديد مستوى الأجر المناسب لها ( صح ) أو ( خطأ )
5. من أدوار مدير إدارة الموارد البشرية .تدريب المدراء التنفيذيين على تقييم الأداء ( صح ) أو ( خطأ )
6. يواجه المدبرون مشاكل خاصة بهم في عملية تقييم الأداء منها عدم دقة معايير التقييم ( صح ) أو ( خطأ )
7. من عناصر تقييم الأداء تحديد الغرض منه ( صح ) أو ( خطأ )
8. يمكن للزملاء تقييم بعضهم البعض ( صح ) أو ( خطأ )

\*\*\*\*\* نهاية اللقاء العاشر \*\*\*\*\*

## اللقاء الحادي عشر :

### ❖ إخبار المرؤوسين بنتائج التقييم :

لا بد من أخبارهم لأن العلانية تشجع جو من التفاهم والتعاون والوضوح والشفافية داخل العمل , وحتى يرتقي المرؤوس بمستوى أدائه في المستقبل ومعرفة مستواه الحالي .

### ❖ القواعد التي يجب ان يتبعها أي رئيس عند عقد إدارة المقابلات تقييم الأداء

1. الصراحة في تقديم المعلومات للمرؤوس .
2. تقديم أكبر قدر ممكن من المعلومات الى المرؤوس
3. إقناع المرؤوس بالنتيجة من خلال الأدلة والبراهين
4. الديمقراطية . ويقصد بها مناقشة المرؤوس واعطائه فرصة للتعبير عن رأيه
5. المقابلة . وهي وسيلة لحل المشاكل وتطوير وتحسين الأداء .

### ❖ لماذا نقيم : ( استخدامات نتائج تقييم الأداء )

1. للترقية ولمنح المكافآت والعلاوات والحوافز .
2. لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين .
3. لقرارات النذب والنقل من إدارة إلى أخرى .
4. لتطوير العاملين بواسطة رؤسائهم المباشرين من خلال التوجيه والنصح .

### ❖ نصائح في تقييم الأداء :

1. يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء
2. ان تكون المعايير واضحة ومفهومة ومشروحة للقائمين على استخدامها
3. يجب ان تستند المعايير الموضوعية على دراسة لطبيعة العمل
4. يجب ان تأخذ المعايير اوزانا نسبية مختلفة الى علاقتها بالأداء
5. يفضل استخدام عدة نماذج
6. يفضل ان تكون نتائج التقييم علانية ولكنها تحفظ بعد ذلك بشكل سري
7. يجب ان يمنح العاملون الحق في التظلم من نتيجة التقييم .

كل نظام تقييم يحتاج الى نفقات , أي وظيفة من وظائف الموارد البشرية تحتاج إلى نفقات مثل ( ساعات العمل و المختصين و الأدوات و الكمبيوتر ..... )

### ❖ التدريب : ( الخطوات مهمة تحفظ بالترتيب )

#### الخطوة الأولى : تحديد الاحتياجات التدريبية ..

وهي كمية ونوعية وتعني تحديد المهارات المطلوب تنميتها لدى أفراد إدارات معينة .

#### الخطوة الثانية : تصميم برنامج التدريب . ويشمل ...

1. تصميم برنامج التدريب
2. تحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه
3. تحديد المساعدات التدريبية
4. تحديد المدربين في البرنامج
5. تحديد تكلفة او ميزانية التدريب

### الخطوة الثالثة : تنفيذ برنامج التدريب ..

1. تحديد الجدول التنفيذي لبرنامج التدريب
2. تحديد مكان التدريب وترتيبه واعداد تجهيزاته
3. المتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة .

### الخطوة الرابعة : تقييم برنامج التدريب ..

1. من خلال تقييم أداء المتدربين
2. تجميع نتائج التقييم في كل البرامج لتقييم نشاط التدريب ككل .

### يعتبر التدريب مسؤولية مشتركة بين مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين

دور مدير إدارة الموارد البشرية في التدريب	دور المديرين التنفيذيين في التدريب
1.تصميم نظام متكامل للتدريب	1. تقديم مهارات ومعلومات للمرؤوسين
2.التنسيق بين كل جهود التدريب بالشركة	2.تحديد الاحتياجات التدريبية لأداراتهم ومرؤوسيهم
3.الإعداد لبرنامج التدريب خارج الشركة	3.تنفيذ برامج التريب داخل الشركة
4.الإحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب على مستوى الإدارات والأفراد.	4.التحدث مع المرؤوسين فيما يخص نصيبهم من خطة التدريب
5.تقديم الخبرة والمشورة فيما يخص التدريب	5.تقديم المعارف الفنية لتصميم البرامج الداخلية
6.التأكد من ان المديرين التنفيذيين يقومون بواجبهم التدريبي	6.المشاركة في جهود التدريب والتطوير
7.نصح العاملين وتوعيتهم بضرورة التدريب	

ملاحظه / للتفريق بين دور كل من مدير الموارد البشرية والمدير التنفيذي :  
مدير الموارد البشرية دوره دائما تنسيقي ( استشاري )  
المدير التنفيذي دوره يتخذ القرار كالتقييم مثلا



## ❖ أنواع التدريب ثلاثة :

أولا : حسب مرحلة التوظيف 5 نقاط	ثانيا : التدريب حسب نوع الوظائف ثلاث أنواع :	ثالثا : التدريب حسب مكانها وهو نوعان
1- توجيه الموظف الجديد 2- التدريب اثناء العمل	1.التدريب المهني والفني : يهتم بالمهارات اليدويه والمكانكية للأعمال الفنيه والمهنية	1.التدريب داخل الشركة : التدريب في موقع العمل أي في الشركة نفسها
3- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة	2.التدريب التخصصي : أي تدريب كل شخص في تخصصه مثلا تدريب مدير الموارد البشرية في الموارد البشرية	2.التدريب خارج الشركة : التدريب خارج موقع العمل كالتدريب في فندق
4- التدريب بغرض الترقية والنقل 5- التدريب للتهيئة للمعاش	3.التدريب الإداري : يتضمن المهارات الإدارية والإشرافية لتقليد المناصب الإدارية .	

## ❖ القصور في الأداء يرجع لسببين :

1. لايعرف او لايفهم الأفراد طريقة الأداء المطلوب .
2. هناك مايعوق الأفراد من تنفيذ العمل .

## ❖ لماذا الحاجة للتدريب على مستوى الفرد والمنظمة ...

الحاجة التدريبية على مستوى الفرد	الحاجة التدريبية على مستوى المنظمة
يؤدي القصور في معلومات ومهارات الفرد على تحديد حاجة هذا الفرد للتدريب ، ويرجع هذا القصور إلى واحد أو أكثر من الأسباب التالية	1.إنشاء وحدات إنتاج جديدة
1.الترقية 2. النقل 3.تصميم الأداء	2.إضافة منتجات جديدة
4.برامج تخطيط المستقبل الوظيفي	3.استخدام آلات ومعدات جديدة
5.الأداء بالأهداف 6. الحوادث	4.الأخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة
7.الرقابة على الجودة 8. الشكاوى	الأخذ بسياسات تسويق او تسعير او إعلان جديدة
9.القيام بمهام خاصة 10.التناوب الوظيفي	

❖ تحديد الحاجة التدريبية على مستوى الفرد والمنظمة يحتاج إلى دراسة كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين .

وتشمل هذه الدراسة مايلي :

1. دراسة التنظيم .
2. دراسة عمليات وانشطة الشركة .
3. دراسة الأفراد .

❖ أهداف التدريب ثلاث تصنيفات وهي :

أولاً : اهداف التدريب وفقا لنوع ومحتوى التدريب ...

1. تغيير الإتجاهات : تعديل في توجيهات المتدربين وارانهم نحو الأفضل
2. تقييم المعرفة : الأشياء المتعلقة بالجوانب العلمية والعملية وليس الشخصية
3. تنمية المهارات : تطبيق المعرفة لممارسة العمل فعليا

ثانياً : اهداف التدريب وفقا لدرجة وكثافة مستوى التدريب ...

1. التلمذة : تدريب شخص على أشياء بسيطة وهي المعرفة الأولية للشئ
2. رفع مهارة الأداء : عرض العاملين على مهارات وعليهم ان يتقنوها بدرجة كبيرة وهو اعمق من التلمذة .
3. السيطرة والتفوق :

ثالثاً : اهداف التدريب وفقا للمدة التي يعطيها التدريب ...

1. اهداف قصيرة الأجل
2. اهداف طويلة الأجل .

❖ أساليب التدريب :

1. التدريب العملي
2. تمثيل الأدوار
3. دراسة الحالات
4. البريد الوارد
5. الوقائع الحرجة
6. المباريات الإدارية
7. المناقشات الجماعية
8. أسلوب العصف الذهني ( كانها عاصفة الافكار دون ان يتعارضوا كل له رايه )

❖ الصفات العامة التي يفضل توافرها في المدرب الناجح :

1. المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبي لحلقة البحث او الدراسة .
2. القدر على الإستماع إلى الدارسين والقدرة على تشجيعهم .
3. القدرة على الرد على التساؤلات والتفاعل مع مشاعر الدارسين
4. القدرة على حل التعارض والنزاع
5. الحيوية والنشاط بما يمكن من جذب انتباه المتدربين
6. الإلمام بالوسائل التدريبيه الحديثة
7. القدرة على استخدام الأدوات في التدريب

❖ يتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة وهي :

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

❖ طرق تقييم الأداء :

1. طريقة تحقيق اهداف المنظمة
2. طريقة اكتساب وتعلم خبرة جديدة
3. طريقة رأي او ردود أفعال الدارسين

❖ أربعة تصميمات تستخدم كمنهج مختلفة لعملية تقييم كفاءة التدريب وهي :

1. القياس للدارسين بعد التدريب
2. القياس للدارسين قبل وبعد التدريب
3. القياس للدارسين مع مجموعة مقارنة لم تتلق التدريب
4. القياس للدارسين مع مجموعة مقارنة لم تتلق التدريب وذلك قبل وبعد التدريب

\*\*\*\* نهاية اللقاء الحادي عشر \*\*\*\*

إنتهى المقــــــــــــــــرر

اللقاء الثاني عشر والأخير (مراجعة)

❖ ابرز النقاط التي ذكرها الدكتور في هذا اللقاء ...

1. أهداف إدارة الموارد البشرية ..
2. وظائف إدارة الموارد البشرية .
3. تحليل العلاقة بين الفرد والوظيفة .. ( ثلاث حالات )
4. وظائف الموارد البشرية .. ( 9 نقاط )
5. مركز إدارة الموارد البشرية يعتبر ( مركز ربحية )
6. المعلومات التي يطالب بها مدير إدارة الموارد البشرية لتقديمها للإدارة العليا ( 5 نقاط )
7. أوجه الشبه والاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد
8. تعريف ( تحليل العمل , تصميم العمل , توصيف العمل )
9. الهدف من تحليل العمل . ( 9 اهداف )
10. أساليب تصميم الوظيفة . ( 3 أساليب ) التشابه والتتابع والتكامل
11. أساليب جمع البيانات بغرض تحليل العمل . ( 4 نقاط ) لابد من معرفة الفرق بين النقاط الأربعة
12. توصيف الوظيفة ( تعريفها والفرق بينها وبين ملخص عام للوظيفة )
13. عناصر توصيف الوظيفة ( 5 عناصر )
14. تعريف التخطيط الإستراتيجي ( تخطيط الإحتياجات من الموارد البشرية )
15. مصطلحات ( المطلوب والمعروض ) مهمه مالمقصود بها والفرق بينهما
16. كيفية التعامل مع العجز والفائض ( مهمة )

17. مصادر الأستقطاب ( نوعين ) داخلي 5 نقاط و الخارجي 8 نقاط  
( التقديم المباشر للمنظمة ) مامعناه ؟ ان يتقدم الأفراد بأنفسهم مباشرة للشركة بغرض طلب الوظيفة
18. معايير الإختيار . ( 5 نقاط )
19. إجراءات الإختبار ( أنواع المقابلات ) 7 أنواع
20. أنواع الإختبارات ( 5 أنواع ) ( اسمها وعلى ماذا تركز )
21. مفاهيم الأجور ( تعريفها ) والفرق بينهم ( 6 مفاهيم )
22. أهمية الأجور على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة ( مهمة )
23. طرق تقييم الوظائف ( كمية ونوعية ) مهم معرفة محتوى كل طريقة والفرق بينهما
24. عدد الدرجات في نظام الأجور مابين 4:25 درجة والشانح 10.11.12 درجة
25. العناصر او ( العوامل ) التي تساعد في تحديد الدرجات . ( 5 عناصر )
26. اهم القضايا الخاصة بإدارة نظام الأجور . ( 5 نقاط )
27. أساس منح الحوافز ( 4 نقاط )
28. أنواع الحوافز ( مهم معرفة معناها )
29. شروط النظام الجيد للحوافز ( 15 شرطا ) مهم معرفتها
30. تقييم الأداء ( وظيفة مشتركة بين مدير المارد البشرية والمدير التنفيذي )
31. الهدف من تقييم الأداء ( تطوير الموظفين والكشف عن الأخطاء وتصحيحها )
32. من المسؤول عن تقييم الأداء ( 4 نقاط )
33. معايير تقييم الأداء ( مهمة ) 3 أنواع
34. طرق تقييم الأداء ( 6 طرق )
35. دور مدير الموارد البشرية والمدير التنفيذي في مجال ( التدريب )
36. أنواع التدريب حسب التصنيف ( مهمة )
37. اهداف التدريب ( 3 اهداف )

ملاحظه / لا بد من الرجوع للقاء الحي الأخير وسمعه للفايده أكثر

تم بحمد الله وتوفيقه ..

كل الشكر والتقدير لأم ريتاج لمراجعتها التفريغ . كلمات الشكر والثناء تعجز امام حجم عطاؤك اللامحدود .

لك منا اصدق الدعوات ..

نورة الهاجري 1438 هـ