



ادارة الموارد البشرية / دار 321
تفريغ اللقاءات الحية الفصل الثاني 1439

المستوى الخامس: د. سعود التويم

إعداد الطالبة / إيناس

تنسيق الطالب / محمد الإداريسي

المحاضرة الأولى

الأفراد والوظائف اختلاف بين الافراد

(الظاهر والباطنة)

تنقسم الوظائف الى مستويين

1 عموديا حسب المسؤولية 2 افقيا حسب الاختصاص

مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعريف

الوظيفة داخل المنشأة تهدف إلى استقطاب وتحفيز وتطوير الكفاءة

من خلال جملة من الوظائف من خلال التخطيط الاستراتيجية للموارد البشرية وتحليل العمل وتحديد متطلبات العمل والاستقطاب والرواتب والتدريب والترقية وتقييم الأداء

(مثال توضيحي)

لتخطيط الاستراتيجية للموارد البشرية (لابد يكون فيه تخطيط توظيف)

وتحديد متطلبات العمل (هل يتطلب يحمل شهادة دكتوراه ام يحمل شهادة انجليزيه ... الخ)

والاستقطاب

والرواتب (كيف يتم وضع راتب لرضاء العامل وبنفس الوقت لا يسبب عاق للمنظمة)

التدريب (كثير من الموظفين يحتاج من التدريب وتطوير مهاراتهم)

والترقية (لتحفيز الموظفين على الانتاجية بشكل أكبر)

وتقييم الأداء. كل ما كان تقييم الأداء أفضل كل ما كان الحوافز مرتبه أكثر لهذا الموظف)

أهمية الموارد البشرية:

1_ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

2_ تحسين الظروف الاجتماعية للعمل

3_ الاهتمام بالفرد والمجموعة

الوظائف الرئيسية

التحليل: الوسائل والأدوات والكفاءة المطلوبة

تخطيط القوى العاملة: كمي (كم عدد الموظفين) ونوعي (ماهي مؤهلاتهم وخبراتهم)

الاختيار وتعيين: البحث في سوق العمل (على أفضل العاملين)

تصميم هيكل الأجور: الأهمية النسبية لكل وظيفة

تصميم أنظمة الحوافز: الأداء المتميز (البونص...الخ)

تصميم مزايا وخدمات العاملين: التأمين الخدمات الاجتماعية والرياضية

تقييم الأداء: مقارنة الأداء الفعلي بالمتوقع

التدريب: رفع مستوى العاملين

تخطيط مسار الوظيفي: تحركات الوظيفة

ماهي المعلومات التي يطالب بها مدير إدارة الموارد البشرية

الإدارة العليا وباقي المديرين:

#مدى المساهمة في تحقيق الأهداف

#معلومات تفيد بأن الانشطة تؤدي إلى الربح

مثال

فاذا الانشطة تؤدي إلى خسارة فلا يوجد فائدة منها وتلغى

مثال قد يكون ممكن شركه صغيره يطالب مدير موارد البشرية ببرامج تدريب عالية التكلفة قد تفيد الموظفين ولاكن غير مناسبه لأنها لا تؤدي إلى ربح المنظمة بسبب التكاليف العالية)

#معلومات تفيد بأن الموارد البشرية تستخدم سياسات محددة

مثال (بعض الشركات تعاني من رفع الرواتب والاجور مما يؤدي إلى تقليل الأرباح) فهذه المشكلة قد تطرح إلى الموارد البشرية مما تحتاج إلى خطة جديده لمعالجة هذه المشكلة

#معلومات تفيد بأن الموارد البشرية تعالج مشاكل معينة

إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد

وجه الاختلاف	وجه الشبه
تركيز ادارة الافراد غير المديرين	الاعتماد على الاستراتيجية الكلية
إدارة الموارد البشرية نشاط متكامل للمديرين وغيرهم	#التعاون مع المدراء التنفيذيين
إدارة الموارد البشرية تؤكد على اشتراك الإدارة العليا في إدارة الثقافة التنظيمية	وضع الشخص المناسب وتنمية قدراته
إدارة الموارد البشرية تعتمد على فلسفة الإدارة العليا	الاعتماد على النفس والتقنيات الشخصية
	الاتصال العاملين
	تطابق القيم الخاصة

كويزات للقاء الأول

المنافسة وحده تتكون من فرد اين وأكثر

أ_ صح ب_ خطأ

تختلف الوظائف عموديا على حسب؟

أ_ الاختصاص ب_ المسؤولية ج_ الاداره د_ الاجابه

تشمل أهمية الموارد البشرية في الاتي؟

أ_ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

ب_ تحسين ظروف العمل الاجتماعية

ج_ الاهتمام بالفرد والمجموعة د_ جميع ما ذكر

من اهداف مدير الموارد البشرية؟

ا_ الانتقاد ب_ التعقيد ج_ التطوير د_ التخطيط

إدارة الموارد البشرية تعتبر الانسان كالألة؟؟

أ_ صح ب_ خطأ

من اوجه الشبه بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الافراد؟

أ_ أهمية اشتراك الإدارة العليا ب_ كل منهم يعتمد على الاستخراجية الكلية

ج_ الاعتماد على فلسفة الإدارة العليا د_ التركيز على غير المدراء

المحاضرة الثانية

تحليل العمل:

وما هو تحليل العمل؟

#هو تحديد الأنشطة المكونة له ووضع ذلك في توصيف متكامل

وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة

#وجمع معلومات عن كل ما يهم داخل الشركة وعن أنشطتها وعن

الوظائف التي يجب أن تكون في الشركة.

#: كل وظيفة تنقسم إلى عدة مهام والمهمة تتكون من عدة أنشطة.

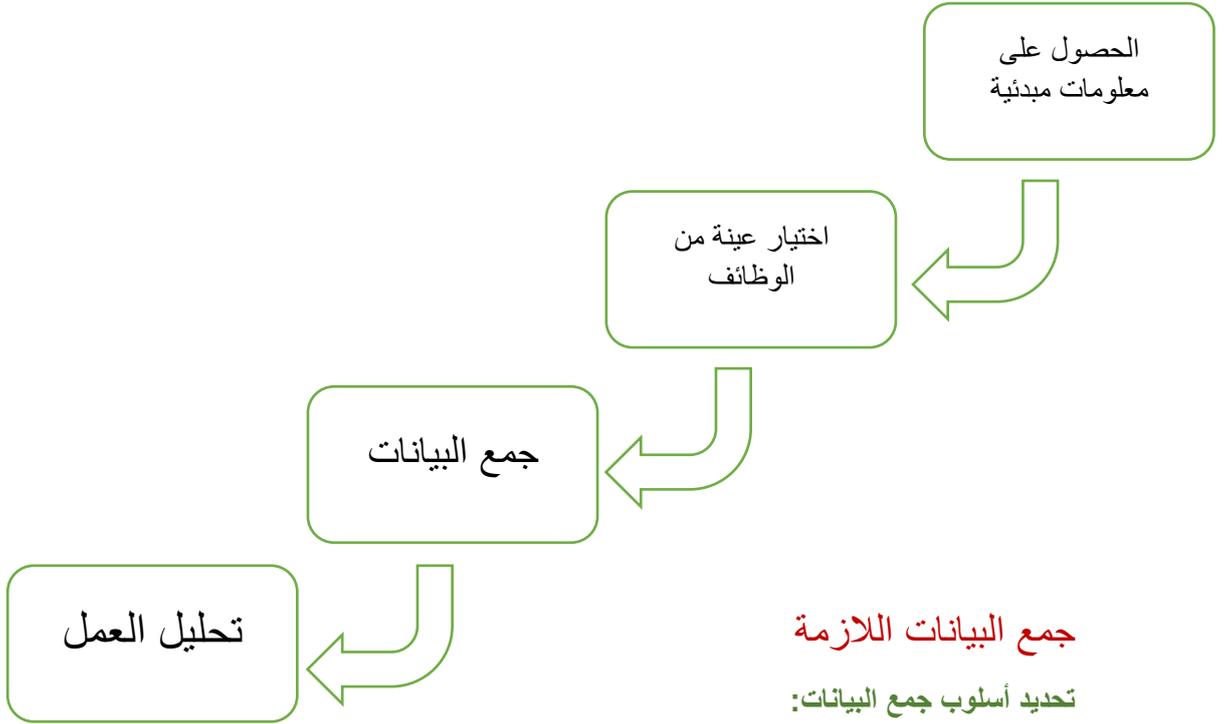
الهدف من التحليل

يساعد في تجميع الأنشطة في مهام وفي وظيفه كامله	تصميم العمل
يساعد في تحليل بيانات الموصفات المثالية لشاغر الوظيفة	الاختيار
يتم التعبير عنها على شكل أجور	تقييم أداء الوظائف
ماهي مسؤوليات وما مدى القيام الفعلي بها	تقييم أداء العاملين
يساعد سد الفجوة بين المواصفات المطلوبة للوظيفة والموصفات المتوفرة في الشخص	التدريب
يتم تحديد بحجم عبء العمل لكل موظف	تحديد الاحتياجات من العمالة
بمقارنة البيانات الموجودة في تحليل العمل بما يتم عمله فعلا	تبسيط العمل
تتم استناد الى تطابق مواصفات الشخص والوظيفة	الترقية ونقل
يساعد في توفير البيانات اساسيه عن مكونات الوظائف	التطوير التنظيمي

من يقوم بتحليل

المديرين التنفيذيين	مدير الموارد البشرية
توفير المعلومات اللازمة لتحليل العمل	إعداد إجراءات تحليل العمل
التحقق من مساهمة العاملين في توفير المعلومات اللازمة	التنسيق مع المديرين التنفيذيين في جمع المعلومات
مراجعة تصميم الوظائف وتوصيفها	تصميم الوظائف
إلزام العاملين التابعين بضرورة القيام بالمهام في تصميم الوظائف	إعداد توصيف الوظائف
	مساعدة المديرين في الخطوات
	دراسة تأثير تصميم وتوصيف الوظائف على سلوك العاملين

خطوات تحليل العمل



جمع البيانات اللازمة

تحديد أسلوب جمع البيانات:

المقابلة الشخصية (الفردية، الجماعية، مع المشرفين والرؤساء)

#الملاحظة المباشرة

-: فحص سجلات الأداء

.. نماذج الاستقصاء

المقابلة الشخصية

يعتبر أسلوب المقابلة الجماعية هو الاقل تكلفة.

- من سلبيات المقابلات الشخصية:

تحريف المعلومات سواء كان بسبب سوء الفهم أو بغرض المبالغة

الملاحظة المباشرة

يعد من أفضل الوسائل في جمع البيانات للتحليل خاصة في الوظائف التي تتكون من الأنشطة البدنية التي يمكن ملاحظتها وتسجيلها: يتميز بتوفير بيانات فورية عن العمل يتميز بمصداقية عالية (بعكس الوظائف العقلية)

فحص سجلات الاداء

يعطى لشاغل الوظيفة حيث يقوم بتسجيل الأنشطة التي يقوم بها

يعطي معلومات دقيقة لان صاحب الوظيفة هو من يعطي المعلومة

نماذج الاستقصاء

: يقوم شاغل الوظيفة باستيفاء نموذج استقصاء يحتوي على عدد من الأسئلة تحوي واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة

تأخذ أحد شكلين

1_ تصميم القائمة بحيث تتكون من قائمة من المهام والأنشطة ويقوم

الموظف بوضع علامة أمام المهمة

2_ تصميم القائمة بحيث تتضمن عدد من الأسئلة حول الواجبات والمهام

ومن مميزاتها

1. السرعة وقلة التكلفة

2. تناسب عدد كبير من شاغلي الوظائف

3_ تصلح الأغراض أخرى غير التحليل مثل التوظيف والاختبارات السيكولوجية

كويزات اللقاء الثاني

من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية؟

أ_ تحليل العمل ب_ التسويق ج_ التمويل د_ البحث والتطوير

الأساليب الرئيسية لجمع البيانات لأغراض تحليل العمل 4 أساليب؟

أ_ صح ب_ خطأ

من ضمن اساليب جمع بيانات تحليل العمل؟

أ_ المقابلات الشخصية ب_ الاستقصاء ج_ الملاحظه المباشره د_ جميع ماسبق

يتميز أسلوب المقابلات الجماعية بأنه؟

أ_ الاكثر سرعه ب_ الاكثر فاعليه ج_ الاقل تكلفه

من ضمن المقابلات الشخصية؟

ا_ المقابلات الدوليه ب_ مقابلات الشفهيه ج_ المقابلات الفرديه

من ضمن مصادر الخطأ في تحليل العمل؟

أ_ ملائمة الوظائف المختارة ب_ استقلال بيئة العمل ج_ اختلاف الإجابات

المحاضرة الثالثة

تصميم الوظيفة

ما هو تصميم الوظيفة

هو تحديد طريقة اداء العمل ونوع الانشطة والمهام التي ستؤدي

وحجم المسؤوليات والادوات والفنون المستخدمة في الاداء وطبيعة العلاقات الموجودة في الوظيفة وشكل ظروف العمل المحيطة والاسلوب الذي يستخدم لجمع الانشطة في مهام وجمع المهام في وظيفة

أسس تصميم الوظيفة

التشابه في الانشطة أو المهام من حيث النوع

التتابع في الانشطة والمهام

التكامل في الانشطة والمهام

العوامل المؤثرة في تصميم الوظيفة

مدى التنوع في المهارات اللازمة

مدى امكانية الانتهاء من عمل متكامل

مدى أهمية الوظيفة وتأثيرها على أداء الوظائف

درجة الحرية

درجة حصول شاغل الوظيفة على معلومات مستمرة

توصيف الوظيفة

هو النتيجة الملموسة لتحليل العمل ويشمل:

- تعريف الوظيفة (اسم الوظيفة ومستواها التنظيمي والقسم والقطاع التابعة لها)
- ملخص عام للوظيفة
- المسؤوليات والواجبات
- ظروف وبيئة العمل
- مواصفات شاغل الوظيفة

تخطيط الموارد البشرية

هو محاولة تحديد احتياجات المنظمة من العاملين خلال فترة زمنية محددة عادة سنة

وهي مقابلة العرض بالطلب من الموارد البشرية

العرض يمثل المتاح من الموارد البشرية

والطلب يمثل احتياج المنظمة من القوى العاملة

أهمية تخطيط الموارد البشرية

منع ارتباكات فجائية في تنفيذ المشروعات

ترشيد الموارد البشرية وتخفيض تكاليفها

تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين مثل النقل والترفيه والتدريب

معرفة أسباب معدل دوران العمل

من يخطط الموارد البشرية

المديرين التنفيذيين	ادارة الموارد البشرية
تحديد مهارات ومواصفات شاغليها	تحديد أهداف المشروع من القوى العاملة
تحديد احتياج الاقسام من العاملين	تصميم النظم والنماذج الخاصة بالقوى العاملة
التخطيط لترقيات والنقل	جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين
استيفاء البيانات المرسله من إدارة	التنبؤ باحتياجات
	الترجمة الاحتياجات الى خطه
استيفاء البيانات المرسله من الموارد البشرية	جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين
المراجعة الدورية للخطط القوى العاملة	التنبؤ بالاحتياجات

تحليل الطلب والعرض:

الطلب	العرض
عدد العمالة الازمة للإنتاج	تحليل حركة العمالة
التطور التكنولوجي	دراسة قوائم العاملين او مخزون المهارات
التغير في عبء العمل	تأثير جداول العمل الحديثة على عدد العاملين
التغير في الظروف الاقتصادية	التغير التكنولوجي
التغيرات التنظيمية	

المحاضرة الرابعة

العوامل المؤثرة في التنبؤ بالعمال

تحليل المطلوب من العمالة
تحديد الوظائف المطلوبة
التأكد من ان تحديد المحددات الوظيفية تم بطريقة سليمة
ان من يشغل الوظائف قادر على اداؤها
تحديد تأثير التغير المتوقع في حجم الانتاج
تحديد تأثير التغير المتوقع في التكنولوجيا
تحديد تأثير المتوقع في الهيكل التنظيمي
تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة

الاساليب المستخدمة لتحليل المعروض من العمالة

قائمة العمالة	تحتوي على معلومات تتضمن أنواع وأسماء ودرجات الوظائف
قائمة تدفق العمالة	للتعرف على مدى التوازن أو الخلل
مخزون المهارات	نظام للمعلومات يضم أسماء العاملين ومهارتهم وصفاتهم
خرائط الترقى والاحلال	خطط احتمالية تعد مسبقا لمواجهة ظروف خلو المناصب الهامة بالشركة
خرائط النمو الوظيفي	تحدد المسارات الوظيفية
تحليل ترك الخدمة (معدل دوران العمل)	دخول وخروج الاشخاص من وإلى الوظائف

*التعامل مع الفائض أو العجز

-إذا كان الطلب يزيد على العرض _ إذا ان العرض يزيد على الطلب

إ*عادة تأهيل

بحث عن مصادره جديده للعمالة

*الاحتفاظ لمواجهة حالات ترك الخدمة

1_ احلال التكنولوجيا 2-تكبير الوظائف 3_رفع مستوى انتاجيه 4_زيادة الأجور 5_تسهيل عملية الاختيار

استقطاب واختيار الموارد البشرية

خطوات استقطاب واختيار الموارد البشرية

1_ طلبات المديرين مع العمالة 2_ النظر في التحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغليها

3_ لاختيار وتعيين

مصادر الاستقطاب

□ اولا مصادر داخلية

1. الترقية ومن مزاياها (التحفيز، رفع الروح المعنوية، توفير الخبرات)
2. النقل الوظيفي
3. مخزون المهارات
4. الاعلان الداخلي: غالبا في المستويات التنظيمية الدنيا
5. عن طريق المعرف

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

□ثانيا المصادر الخارجية

1. التقدم المباشر للمنظمة
2. الاعلان
3. وكالات ومكاتب التوظيف العامة والخاصة (العمل، الجدارة الخ)
4. المدارس والجامعات
5. النقابات العمالية
6. المنظمات المهنية
7. الخدمة العسكرية
8. اراء وتوصيات الخبراء

ايجابيات المصادر الخارجية:

ضخ دماء جديدة، زيادة الكفاءة، تغيير ثقافة المنظمة، معارف و صداقات جديدة.

كويزات اللقاء الرابع

العرض في التخطيط الموارد البشرية مثل؟؟

أ_ المتاح من الموارد البشرية ب_ احتياج المنظمة من القوى العاملة

ج-تحديد الفائض او العجز

الأسلوب الذي يعتبر بمثابة نظام المعلومات يضم قائمه بالأسماء العاملين؟؟

أ_ العرض ب_ الطلب ج-مخزون المهارات د_ أوب

من الأساليب التي يمكن استخدامها للتحليل العروض من العمالة؟؟

أ_ خراط النمو ب_ خرائط الترقي والاحلال ج_ أوب

يعتبر _____ البداية العملية جذب العمالة؟؟

أ-الاستقطاب ب_ التعيين ج_ الاختيار د_ الترقيه

تنقسم مصادر الاستقطاب؟؟

أ-داخليه ب_ خارجيه ج داخلية وخارجيه

من مصادر الاستقطاب الداخلي؟؟

أ-الترقيه ب_ النقل الوظيفي

من المصادر الخارجية للاستقطاب؟

أ-الإعلان الداخلي ب_ المدارس والجامعات ج_ النقل

المحاضرة الخامسة

الاختيار

1_ هو تلك العملية التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة

2_ يتم وفق معايير معينه يتم تحديدها من قبل المنظمة

معايير الاختيار

*مستوى التعليم كل ما كان سلم الوظيفي عالي كل ما كان مستوى التعليم اعلى من المطلوب الوظيفي

2_ الخبره السابقة: لا يكفي ان تكون حاصل على شهادة معينه ولكن اغلب الشركات تتطلب ان تكون مارست نوع من الأنواع الوظيفة

3_ الصفات البدنية: تختلف من وظيفه الأخرى

4_ الصفات الشخصية: نمط شخصية الفرد

5_ معرفه السابقة لشخص: من خلال أحد المعارف او الأصدقاء

إجراءات الاختيار:

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

أنواع الاختبارات

خطوات الاستقطاب واختيار الموارد البشرية

- * الاختبارات الشخصية (النفسية)
- * اختبارات سرعة الاستجابة
- * اختبار القدرات الذهنية
- * اختبارات القيم والاتجاهات
- * اختبارات الأداء

معايير الاختبارات

- ثبات الاختبار وإمكانية الاعتماد عليه في أي ظرف
- قياس ما هو مطلوب
- إمكانية التطبيق في أماكن أخرى
- وجود بيانات معيارية تساعد على تفسير نتائج الاختبار
- التأكد من عدم تحيز الاختيار

أنواع المقابلات

1_ الفردي: تضمن تفاعل أكثر من الطرفين

_ الجماعية:

أ_ ممثل المنظمة مع فردين أو أكثر: تسمح بتقييم كل متقدم مقارنة بالمتقدمين الآخرين

ب_ أكثر من ممثل للمنظمة مع متقدم واحد: يعطي حكم أكثر شمولية ودقه

ج_ أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من متقدم: حدث نوع من التكامل والواقعية في الحكم

_ *المخططة (المواجه): يكون فيها تخطيط الأسئلة قبل المقابلة وتتميز بالمصادقية العالية،

_ *الغير مخططة (غير الموجهة): لا يكون هناك تحديد مسبق للأسئلة

لكن يمكن تحديد المواضيع ويكون الحوار ودي، لا تتميز بالمصادقية العالية

_ **المختلطة:** بين المخططة وغير المخططة وهي الأكثر استخداما في الواقع

_ **حل المشاكل:** يتم عرض المشاكل المحتمل مواجهتها من قبل

المتقدم للوظيفة لأجل حلها ثم تقييمه بناءً على ذلك،

_ **الضغوط:** «الكشف» عن قدرة الشخص في تحمل الضغوط،

_ **مراجعة التوصيات والكشف الطبي:** اخر مراحل والخطوات في عملية الاختيار

الأجور

هو مقابل الوظيفة التي يشغلها الفرد ولها عدة مفاهيم:

المراتب	يصرف شهريا
الأجر	يصرف يوميا أو أسبوعيا
اجمالي الاجر	المستحق قبل الخصم
صافي الاجر	الصافي بعد الخصم
الاجر النقدي	المقابل المادي لقيمة الوظيفة
الاجر العيني	مقابل غير مادي مثل التأمين

أهمية الأجور

على مستوى الفرد	على مستوى المنظمة
اتباع الحاجات	جذب الكفاءات المناسبة
الأمن	إبقاء الكفاءة الموجودة
الشعور بتقدير	تحقيق العدالة

دور إدارة الموارد البشرية في الأجور:

إدارة الموارد البشرية	المديرين التنفيذيين
تصميم نظام الأجور	اقترح بداية اجر العاملين الجدد
إدارة برامج الأجور (حساب الأجور _ الزيادات _ العلاوات ... الخ)	اقترح الزيادات الأجرية والعلاوات
تقييم الوظائف	تقييم المعلومات الازمه لإدارة الموارد البشرية

اللقاء السادس

خطوات تصميم نظام الأجور..

1_ التمهيد لتصميم الأجور

2_ اختيار طريقة تقييم الوظائف

3_ وضع ملامح خطة التقييم

4_ التقييم الفعلي للوظائف

5_ تحديد عدد الدرجات الوظيفة

6_ تسعير الدرجات

7_ ادارة نظام الأجور

1_ التمهيد لتصميم النظام"

- تحديد إذا ما كان نظام التقييم سيتم بشكل رسمي،
- هل سيتم تصميم النظام من قبل الشركة أم شراء النظام من مصدر خارجي.
- تحديد من يقوم بتقييم الوظائف والبدائل المتاحة

2- اختيار طريقة تقييم الوظائف"

- عدة طرق كمية وغير كمية

مثال الكمية: مقارنة العوامل: النقط

مثال الغير كمية: الترتيب: الدرجات

3_ وضع ملامح خطة التقييم

- تحديد الوظائف الأساسية التي سيتم تقييمها
- وضع جدول زمني للتنفيذ
- تحديد التكلفة للتقييم
- تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف

التقييم الفعلي للوظائف:

هي الوظيفة التي يتم من خلالها تحديد القيمة السببية للوظيفة بالمقارنة بباقي الوظائف في المنشأة

من اهم الطرق المستخدمة (كميه _ غير كمي)

غير كمي: 1- الترتيب: من ابسط الطرق وهي مقارنة الوظيفة بالوظائف الأخرى وترتيبها مثل:

- الترتيب البسيط (غير موضوعي)
- الترتيب على أساس المقارنة الزوجية

من مزايا طريقة الترتيب (السهولة قلة الوقت المستغرق قلة التكاليف)

عيوبها: عدم دقة التقييم

2_الدرجات: انشاء عدة درجات لكل مجموعه وظيفية وتوزيع الوظائف المختلفة عليها وتمر بعدة خطوات:

- تحديد المجموعات الوظيفية
- تحديد عدد الدرجات داخل كل مجموعه الوظيفية
- توصيف الدرجات المختلفة
- توزيع الوظائف على الدرجات

من مميزاتها: أكثر دقة

سلبياتها: اعتمادها على التقييم العام للوظيفة. صعوبة مقارنة وصف الوظيفة بوصف الدرجات

تقييم الفعلي للوظائف "

2_ طريقة النقط: تعتمد على استخدام النقط كوسيلة للتقييم:

تحديد عوامل التقييم
تقسيم عوامل التقييم الى عناصر فرعية
إعطاء قيمة بالنقط للعوامل التقييم
إعطاء قيمة بالنقط للعناصر الفرعية
توزيع نقاط العناصر الفرعية على مستويات
تصميم دليل كامل لنقط
استخدام الدليل في تقييم الوظائف

تحديد عدد الدرجات الوظيفية"

تختلف الشركات في عدد الدرجات لكنها غالبا تتراوح بين 4_25 درجة

العناصر المساعدة لتحديد عدد الدرجات:

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

كويزات اللقاء السادس

1_ تتمثل أهمية الأجور على مستوى الفرد انها؟

- أ_ وسيلة لقرار من العمل ب_ وسيلة اشباع حاجات الأفراد المختلفة
ج_ وسيلة تدريب د_ وسيلة ترقية

2_ الخطوات الأولى من خطوات تصميم نظام الأجور؟

- أ_ التمهيد لتصميم النظام ب_ اختيار طريقة التقييم
ج_ تسعير الدرجات د_ لاشيء مما ذكر

3_ من الطرق الكمية لتقييم الوظائف؟

- أ_ طريقة الترتيب ب_ طريقة الاختيار ج_ طريقة مقارنة العوامل د_ جميع ما ذكر
4_ تعتبر هذه الطريقة أوسع الطرق انتشارا وأسهلها تصميمًا وابتسطها استخدامًا في تقييم الأداء؟

- أ_ طريقة التوزيع الاجباري ب_ طريقة مقارنة العوامل
ج_ طريقة الترتيب البسيط د_ لاشيء مما ذكر

5_ من العناصر التي تساعد على تحديد عدد الدرجات المناسب لتصميم هيكل الوظائف؟

- أ_ اسم المدير ب_ حجم الشركه
ج_ أ ب د_ لاشيء مما ذكر

المحاضرة السابعة

أهم القضايا المتعلقة بنظام الأجور:

1. معالجة الوظائف الخارجية على خط الاتجاه العام للأجر

مثال (يستحق للموظف المرتبة 5 او 6 راتب مثلا 5 الالف ريال وخريج البكلورياس
يستحق 7 الالف)

أ_ حالة وظيفة اجرها أعلى من قيمتها (مثل بدل الموظف يأخذ 7 ألف يأخذ 10 الالف)

_ اما تخفيض الأجور الحالي أو تجميد الأجور الحال (بمعنى تخفيض انه اعلى من راتبه
نرجعه من 10 ألف الى 7 الالف اما تجميد انه لا يأخذ زيادات الى ان تصبح في توازن)

ب_ حالة وظيفة اجرها أدنى من قيمتها (مثال هذا الموظف كان يأخذ 7 ألف لكن بوظيفه أخرى
5 الالف)

اما رفع الأجر مباشرة أو رفع الأجور تدريجيا

2_ تحديد الحد الأدنى والحد الأعلى اجر الشركة ولها حالتين:

ا تخفيض أو رفع أحد الحديتين الأعلى والأدنى

تخفيض هما أو رفعهما معا

3_ دراسة او مسح الأجور

4_ تعديل الأجور حسب نفقات المعيشة

5_ إدارة العلاوات مثل الأقدمية. الكفاءة. الزواج. الأبناء

6_ سرية وعلانية الأجور

الحوافز

الحوافز: هي العائد الذي يحصل عليه الموظف نتيجة للأداء المميز.

المزايا: هي العائد الذي يحصل عليه الفرد باعتباره عضو في المنظمة

دور إدارة الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين في الادارة الحوافز

لماذا وجدت الحوافز؟

1-زيادة نواتج العمل

2_ تخفيض الفاقد في العمل مثل تخفيض التكاليف تخفيض الفاقد من الموارد البشرية

3_ إشباع احتياجات العاملين

4_ اشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة

5_ جذب العاملين إلى المنظمة ورفع الولاء

6_ تنمية روح التعاون

7تحسين صورة المشروع أمام المجتمع

أسس منح الحوافز

- الأداء. (إذا كان الأداء مميز وفريد)
- المجهود (مثل شخص منتظم بدوام ويعطي مجهود كبير)
- الأقدمية.
- المهارة. (مثل نعري شخص مهار نجذبه بالحوافز لأنه شخص نادر وصعب نحصل عليه)

يمكن تقسيم الحوافز إلى 4 أنواع

1. حوافز على مستوى الأعمال أو الموظفين والإداريين
- 2_ حوافز المستوى متخصصين
- 3_ حوافز جماعات العمل
- 4_ حوافز على مستوى المنظمة ككل

حافز على مستوى العمال او الموظفين

تتميز بسهولة القياس وحسابه يتميز بالوضوح وهما نوعان:

1- الحوافز بقطعه: من اهم الطرق ولكن يعاب عليها عدم قياس الإنتاج النمطي او المعياري

2_ حوافز الوقت: يقوم العامل بالإنتاج في وقت محدد يميزها أنها سهلة الفهم ولكن مكلفة ومرهقة

حوافز المتخصصين والإداريين

تختلف عن غيرها من الحوافز ويصعب قياس كمية ولها عدة أشكال

. العمولة: مثل موظفين مبيعات

العلاوة. الكفالة الأقدمية الاستثنائية . المكافأة بناء الأداء العام للمنظمة

حوافز جماعات العمل

يتم منح القسم مبلغ يتم توزيعه على الافراد بتساوي.

يتم استخدامها للأسباب التالية:

1. صعوبة قياس أداء الفرد
2. انتاجية الجميع متأثرة ببعض
3. وجود اعمال متشابهة بين الأفراد
4. اعتمادية الأعمال على بعضها

من عيوبها انه لا يوجد حافز فردي

الحوافز على مستوى المنظمة ككل

- المشاركة في الأرباح
- خطط الاقتراحات: وتسمى خطط توفير التكاليف لتشجيع الأفراد على تقديم الاقتراحات
- ملكية العاملين الأسهم في الشركة
- شروط النظام الجيد للحوافز:
- البساطة (إذا كان معقد أفا الموظفين لن يرتاحوا)
- التجديد (خذي نقطه مهمه لان الحوافز لابد ان تكون لها حد أدني وحد اعلى)
- يمكن تحقيقه (الحافز لا يمكن ان يضع بشكل تعجيزي)
- يمكن قياسه (مثل موظف مطالب ب 300 معاملة شهريا ولكن يعلم إذا خلص 400 معاملة يحصل على حافز)
- معايير الأداء

- ربط الحافز ب الأداء
- التفاوت مثل الإدارة العليا والإدارة الوسطى ودنيا الموظف الإدارة العليا يأخذ حافز غير عن الموظف في الإدارة الوسطى)
- العدالة إذا كان الموظف يشعر بعدالة الشركة فهو يعمل بشكل جيد)
- الكفاية: يكفي احتياج العاملين
- السيطرة
- التغطية الكاملة للأداء
- المشاركة في وضع الحوافز
- التنوع
- الجدوى
- الاستقرار

مراحل تصميم نظام الحوافز

تحديد أهداف النظام

دراسة الأداء

- | | |
|------------------------------|--|
| 1_ وجود عدد سليم من العاملين | 2_ وجود سيطرة كاملة الفرد على العمل |
| 3_ وجود طريقة عمل سليمة | 4_ يفضل التعبير عن الأداء في شكل معدلات الأداء |

تحديد ميزانية الحوافز

_وضع إجراءات النظام:.

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

المحاضرة الثامنة

تقييم الأداء

هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى فعالية وكفاءة أداء العاملين لأعمالهم وله عدة مسميات مثل: نظام تقييم الكفاءة: نظام تقارير الكفاءة أو نظام تقييم العاملين

دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في تقييم الأداء

إدارة الموارد البشرية	المديرين التنفيذيين
لتصميم نظام تقييم الأداء	التقييم الفعلي لأداء المرؤوسين
تدريب المديرين التنفيذيين على تقييم الأداء	كتابة تقارير الأداء بشكل سليم
توزيع استثمارات تقييم الأداء في موعدها	اخبار المرؤوسين بنتائج تقييم الأداء
جمع استثمارات تقييم الأداء في موعدها	
مراجعة دقة تقييم الأداء	
الاحتفاظ بنتائج تقييم الأداء لاستخدامها	

الفشل في أنظمة تقييم الأداء وهي نوعان

مشاكل أنظمة التقييم	مشاكل المديرين القائمين بتقييم الأداء
عدم دقة معايير التقييم	ميل المدير الى التعميم
عدم وجود تعليمات سليمة لتقييم الأداء	عدم فهم معايير التقديم
عدم دقة درجات القياس مثل (ممتاز. جيد.. الخ)	عدم فهم مقياس التقييم
عدم وضوح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين وعدم وضوح وظيفة كل منهما في المجال	التساهل أو التشدد
	التحيز الشخصي

عناصر تقييم الأداء

1. تحديد الغرض
2. من المسئول
3. التوقيت
4. المعايير الطريقة
5. الأخبار بالنتائج
6. استخدام النتائج

الغرض من تقييم الأداء:

1. تقديم معلومات للعاملين عن كفاءة ادائهم
2. تحديد زيادات الأجر والمكافآت والعلاوات
3. تحديد مناسبة الوظيفة الحالية للفرد وإمكانية نقله لوظيفة أخرى
4. التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندھا المنظمة إلى الفرد
5. تحديد إمكانية ترقية الفرد كمكافأة للتميز
6. تحديد أوجه القصور في أداء الفرد واحتياجه إلى التطوير والتدريب
7. إجبار المديرين أن يربطوا سلوك مرؤوسيهم بنواتج العمل

من المسؤول عن تقييم الأداء

- 1_ الرئيس يقيم مرؤوسيه: الطريقة الأكثر شيوعا
- 2_ المرؤوسين يقيموا رئيسهم: نادرا ما يتم عمله في المنظمات
- 2_ الزملاء يقيمون بعضهم البعض (في نفس المستوى الإداري): أيضا نادرة الاستخدام
- 4_ مجموعة من المقيمين: وجود لجنة تقييم المرؤوسين،

كم مرة يتم تقييم الأداء سنويا:

- مرة واحدة سنويا: غالبية المنظمات
- مرتين سنويا: قليل من المنظمات
- أكثر من مرتين سنويا: نادرا ما تتبعها المنظمات
- يتم التقييم غالبا في نهاية السنة

معايير تقييم الأداء

معايير نواتج الأداء:

- كمية الأداء
- جودة الأداء

2_ معايير سلوكية (دور الفرد في القيادة والتعامل)

- معالجة شكاوى العملاء
- إدارة الاجتماعات
- كتابة التقارير
- المواظبة على العمل
- التعاون مع الزملاء
- قيادة المرؤوسين

3_ معايير الصفات الشخصية:

المبادأة – الانتباه-الدافعية-الاتزان الانفعالي

ملاحظته: المعايير الثلاث مرتبة حسب الموضوعية في التقييم

مبادئ يجب مراعاتها عند استخدام معايير تقييم الأداء:

- يجب استخدام عدد كبير نسبيا من المعايير عن التقييم.
- يجب أن تكون المعايير موضوعية بقدر الإمكان

- يمكن التوصل إلى معايير موضوعية إذا قامت إدارة الموارد البشرية بدراسة وتحليل العمل.
- يمكن أن تأخذ المعايير أوزاناً مختلفة.

المحاضرة التاسعة

طرق تقييم الأداء:

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

أخبار الأفراد بأن نتائج تقييم الأداء

السرية والعلانية: تختلف من المنظمة لأخرى مثلاً (العسكرية تميل للسرية) العلانية من أجل التشجيع وتحفيز.

كيف يتم الأخبار المرؤوسين؟

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

مقابلات التقييم:

لزيادة فعالية المقابلات للتقديم يمكن اتباع الخطوات التالية

1. يفضل أن تكون في مدة معقولة مثل 15 – 20 دقيقة
2. التحية الودية
3. عرض الإيجابيات أولاً
4. عرض السلبيات
5. اعطاء فرصه للمرؤوس ل طرح وجهة نظره

6. يتم التركيز على تصحيح الأخطاء في المستقبل
7. تلخيص المقابلة في شكل خطة مستقبلية لتحسين الأداء.

إدارة الموارد البشرية في مراجعة تقييم الأداء:

- 1_ مراجعة شكلية التأكد من اكتمال قوائم التقييم
 - 2_ مراجعة نتائج الرئيس على حدة
 - 3_ مراجعة النتائج الكلية للتقييم
 - 4_ التأكد من وضع كل تقييم خاص في أحد العاملين في ملف خاص
 - 5_ جعل أن نتائج التقييمات سرية إلى حد ما
- استخدام نتائج تقييم الأداء:

- 1_ الترقية
- 2_ المكافآت والعلاوات
- 3_ التدريب
- 4_ لنقل
- 5_ تطويره من قبل الرؤساء التوجيه والنصح

نصائح في تحسين الأنظمة تقييم الأداء:

- 1_ يفضل استخدام معايير موضوعية
- 2_ الوضوح
- 3_ الإسناد على دراس الطبيعة للأداء
- 4_ أن تتخذ المعايير اوزن نسبية مختلفة
- 5_ استخدام عدة نماذج او طرق التقييم
- 6_ التدريب على استخدام طرق التقييم
- 7_ اشترك أكثر من المسؤول في التقييم
- 8_ إدارة الموارد البشرية تلعب دور المنسق المخطط والمراقب

كويزات اللقاء التاسع:

1_ هي الطريقة الأكثر شيوعاً وتتماشى مع مبادئ الإدارة تقييم؟

- أ_ الرئيس للمرؤوس ب_ المرؤوس للرئيس
ج_ الزملاء لبعضهم د_ لا شيء مما ذكر

2_ تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله؟

- أ_ مدى تناغم الوظائف مع الأهداف.
ب_ قياس الكفاءة
ج_ تحديد الأهداف الاستراتيجية.
د_ جميع ما ذكر

3_ يتم التقييم؟

- أ_ مرة واحدة سنوياً
ب_ مرتان
ج_ ثلاث مرات
د_ جميع ما ذكر

4_ مدة المقابلة تكون في حدود 15 – 20 دقيقة؟

- أ- صح
ب- خطأ

5_ عند تقييم الأداء لا يعطي الرئيس فرصة للمرؤوس للتعبير عن رأيه؟

- أ- صح
ب- خطأ

اللقاء العاشر

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

مفهوم التدريب

- ما ينفق على التدريب يعتبر استثمار في الموارد البشرية والعائد زيادة الإنتاجية.
- يزيد التدريب من دافعية وقدرة الفرد على اداء الاعمال.

خطوات التدريب

1. تحديد الاحتياجات التدريبية: المهارات المطلوبة
2. تصميم برامج التدريب.
3. تنفيذ برامج التدريب (الجدول التنفيذي، مكان التدريب، التجهيزات ... الخ).
4. تقييم برامج التدريب من خلال تقييم اداء المتدربين.

من المسؤول عن نشاط التدريب

ادارة الموارد البشرية	الادارة التنفيذية
تصميم نظام متكامل للتدريب	تقييم مهارات ومعلومات للمرؤوسين
التنسيق بين جهود التدريب	تحديد الاحتياجات التدريبية
الاعداد لبرنامج التدريب	تنفيذ برامج التدريب
الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب	التحدث مع المرؤوسين فيما يخص نصيبيهم من التدريب
تقديم الخبرة والمشورة	تقديم المعارف لتصميم البرامج
التأكد من ان المدراء التنفيذيين يقومون بدورهم	المشاركة في جهود التدريب والتطوير
نصح العاملين ونوعيتهم بضرورة التدريب	

أنواع التدريب

أولاً: حسب مرحلة التوظيف:

1. توجيه الموظف الجديد
2. التدريب أثناء العمل
3. التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة
4. التدريب بغرض الترقية والنقل
5. التدريب للتهيئة التقاعد

ثانياً: حسب نوع الوظائف:

1. التدريب المهني والفني (يدوية، ميكانيكية، فنية)
2. التدريب التخصصي
3. التدريب الإداري

ثالثاً: حسب المكان:

1. داخل الشركة
2. خارج الشركة

تحديد الاحتياجات التدريبية:

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

- الأداء المطلوب المستهدف
- الأداء الفعلي

القصور أو العجز في الأداء: ويرجع لسببين:

- 1- عدم معرفة طريقة الأداء (يعالج بالتدريب)
- 2- هناك ما يعوق من تنفيذ العمل (لا يعالج بالتدريب وإنما بالسيطرة على الأسباب المؤدية إليه)

ثانياً: أساليب الحاجة للتدريب

1- على مستوى الفرد وذلك بسبب القصور الفرد في الأداء وذلك يرجع للأسباب التالية:

- الترقية
- النقل
- تقييم الأداء
- برامج تخطيط المستقبل الوظيفي
- الإدارة بالأهداف
- الحوادث (الأمن والسلامة)
- الرقابة على الجودة
- الشكاوى
- القيام بمهام خاصة
- التناوب الوظيفي

ثانياً: أساليب الحاجة للتدريب:

2- على مستوى المنظمة: وذلك بسبب قصور المنظمة في الأداء وذلك يرجع للأسباب التالية:

- إنشاء وحدات إنتاج جديدة
- إضافة منتجات جديدة
- استخدام الآلات ومعدات جديدة
- الأخذ بمعايير ومواصفات إنتاج جديدة
- اخذ بالسياسات تسويق الجديد

تحديد الاحتياجات التدريبية:

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

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

المحاضرة الحادية عشر

تحديد اهداف التدريب:

1. اهداف التدريب وفقا لنوع ومحتوى التدريب واحد تغيير الاتجاهات
2. تقديم المعرفة
3. تنمية المهارات

اهداف التدريب وفقا لدرجة وكثافة التدريب

1. التلميذ تعريف العامل اللي خلفية عامة عن الموضوع او المهارات
2. رفع مهارات الأداء
3. السيطرة والتفوق

اهداف التدريب وفقا للمادة التي يغطيها التدريب

1. قصيره الأجل
5. طويلة الأجل

أساليب التدريب:

1. التدريب العلمي
2. تمثيل الأدوار: محاكاة الواقع مثل (واجهه العملاء، مقابلات شخصية.. إلخ)
3. دراسة الحالات
4. البريد الوارد
5. المناقشات الجماعية
6. الوقائع الحرجة
7. المباريات الإدارية
8. أسلوب العصف الذهني

صفات يفضل توافرها في المدرب الناجح:

بعض الصفات العامة

1. المعرفة الكاملة بالمحتوى التدريبي
2. القدرة على الاستماع للدارسين

3. القدرة على تشجيع الدارسين
4. القدرة على الرد على التساؤلات
5. القدرة على حل التعارض والنزاع
6. الحيوية والنشاط
7. الإلمام بالوسائل الحديثة في التدريب

تنفيذ برامج التدريب

1. الجدول الزمني للبرنامج
2. قاعة التدريب
3. المتابعة اليومية للبرامج

طرق تقييم كفاءة التدريب

1- تحقيق اهداف المنظمة: وفقاً للخطوات التالية:

- تحديد الاهداف التنظيمية او المشكلة
- وضع الهدف التدريبي في شكل كمي
- تطبيق برنامج التدريب
- حساب المؤشرات السابق تحديدها قبل التدريب
- تقييم البرنامج بناء على الفرق بين المؤشرات قبل وبعد التدريب

2- اكتساب وتعلم خبرات جديدة:

- تحديد السلوك الواجب اكتسابه
- تطبيق برنامج التدريب
- اختبار الدارسين
- مقارنة النتائج بالأهداف

3- رأي وردود أفعال الدراسي

تصميمات منهجية التقييم كفاءة التدريب

1. مجموعة القياس وهو الوقت الذي يتم به جمع البيانات والمعلومات
2. وقت القياس:
- القياس للدارسين بعد التدريب
- القياس للدارسين قبل وبعد التدريب
- القياس للدارسين مع مجموعة لم تتلق التدريب للمقارنة بينهم وذلك بعد التدريب
- القياس للدارسين مع مجموعة لم تتلق التدريب وذلك قبل وبعد التدريب

تم بحمد الله الانتهاء من التفريغ