

تنمية الموارد البشرية	ادارة الموارد البشرية
تتعلق بالتدريب والتطوير	تتعلق بجميع الاشياء التخطيط والتنمية والتطوير وغيرها

العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية

١-تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية	٢- تنظيم الموارد البشرية	٣- توجيه الموارد البشرية	٤-رقابة الموارد البشرية
خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية ١ - تحديد وتحليل نوع الأعمال ٢- تقدير العمالة المطلوبة ٣- تحليل الوضع الراهن ٤- تحليل سوق العمل ٥- تحليل العجز والفائض الكمي والنوعي ٦- مواجهة العجز والفائض	١- تحديد أهداف وفلسفة الموارد البشرية في المنظمة ٢- تحديد نمط إدارة الموارد البشرية (مركزي - لا مركزي) ٣- تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ٤- ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية ٥- تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات (اداره - اقسام - وحدات) ٦- تحديد السلطات الإدارية والكمالية وتوزيعها بين المستويات التنظيمية - تصميم إجراءات ودورات العمل والسجلات	١-شرح المهام والأعمال المطلوبة. ٢-تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى. ٣-مساعدة الأفراد على تنفيذ واجباتهم. ٤-دعم التعاون بين الأفراد وتشجيعهم وتحفيزهم بغية استغلال كامل طاقاتهم. ٥-محل الصراعات والمشاكل المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية.	١-تقويم إنتاجية الأفراد وأدائهم. ٢-تقويم نظم وسياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية. ٣-تقويم إجراءات وقواعد العمل. ٤-تقويم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية. ٥-تقويم نظم التدريب، الحوافز والأجور،المعلومات . ٦-تقويم معدلات دوران العمل والغياب.

مهارات مدير الموارد البشرية

المهارات الفنية	المهارات السلوكية	المهارات الفكرية
طبيعة العلم	الاتصال، التفاوض، تكوين العلاقات، التحفيز	القدرة على التفكير المنطقي، التنبؤ، اتخاذ القرار

متطلبات شاغل الوظيفة

المعرفة	المهارات	القدرات	السمات الشخصية
المؤهل العلمي والتخصص،	الاتصال، التفاوض، العمل ضمن فريق	القيادة، الابتكار، الحوار ، التحليل، التكيف مع ظروف العمل	النكاء، سعة الصدر، الأمانة، الإخلاص، الطموح، الشجاعة، القوة البدنية.

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

عوامل داخلية	عوامل خارجية
• طبيعة المنشأة • حجم المنظمة ومجال عملها. • المركز التنافسي للمنظمة . • التكنولوجيا المستخدمة . • المركز المالي للمنظمة . • الموقع الجغرافي .	• الأوضاع الاقتصادية العامة . • أوضاع المنافسين • ظروف سوق العمل • مستويات التكنولوجيا

أساليب تقدير الطلب من الموارد البشرية

الأساليب غير الكمية:	الأساليب الكمية:
١. طريقة التقدير على أساس مراكز العمل. ٢. طريقة التقدير الشخصي للمشرفين. ٣. طريقة التجربة والخطأ. ٤. طريقة دلفي	١. طريقة تحليل الاتجاه. ٢. طريقة تحليل المعدلات. ٣. طريقة تحليل معامل الارتباط.

التوفيق بين الطلب والعرض

الحالة الأولى : زيادة الطلب على العرض (حالة العجز)	الحالة الثانية : زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض)	الحالة الثالثة : تساوي العرض مع الطلب (حالة الاستقرار)
أهم البدائل المتاحة للمنظمة : ١. اللجوء لمصادر جديدة للتوظيف . ٢. استخدام وسائل للإقناع خلال الاتصال بالنشط. ٣. تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف . ٤. إطالة سن التقاعد. ٥. زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام . ٦. تحسين نظام الأجور والحوافز .	أهم البدائل المتاحة للمنظمة : ١. تخفيض ساعات العمل . ٢. تشجيع التقاعد المبكر . ٣. تخفيض عمليات التوظيف. ٤. اللجوء لسياسة إنهاء الخدمة.	١. في حالة تساوى العرض مع الطلب من الموارد البشرية من حيث الكم والكيف فلن تكن هناك مشكلة. ٢. قد يحدث توافق في الأعداد، ولكن لا يوجد توافق من حيث المؤهلات المطلوبة والمعروضة. ٣. قد يحدث زيادة في الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أخرى. وهنا يمكن أن تلجأ المنظمة إلى توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في تصنيف آخر.

قواعد الاستقطاب

١-مركزية سياسة الاستقطاب	٢-دراسة أوضاع سوق العمل	٣- التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب
✓ حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي. ✓ مراجعة المعلومات وتطويرها أو تعديلها حسب الظروف. ✓ توحيد إستراتيجية الاستقطاب وأساليبه	✓ مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة. ✓ حدود سوق العمل /محلي / إقليمي / عالمي. ✓ الظروف الاقتصادية السائدة. ✓ الإغراءات المقترحة من المنافسين.	✓ نتيجة سياسة المنظمة وهل هي لديها أوقات للاستقطاب وبطرق متعددة

طرق الاستقطاب

١- الاستقطاب الداخلي		٢-الاستقطاب الخارجي	
تعريف	تلجأ المنظمات إليه في حالة الترقية، وفي حالة عدم التوازن في توزيع مواردها البشرية	مصادره	✓ هي متخلف الجهات الخارجية التي يمكن أن تزود المنظمة بحاجياتها من الكفاءات البشرية. ✓ الحاجة للموارد البشرية هي التي تحدد المصادر الخارجي التي تتوفر فيه تلك الاحتياجات.
مميزاته	✓ وفرة المعلومات الكافية عن المترشحين داخل المنظمة ✓ أحد أهم الحوافز المؤثرة في العاملين ✓ انسجام كبير للعامل مع بيئة العمل وثقافة المنظمة ✓ تساعد الترقية في الرفع من الروح المعنوية للعاملين ✓ انخفاض تكلفة الاستقطاب الخارجي ✓ يساعد على المحافظة على الموارد البشرية الحالية وعدم تسربها	مميزاته	✓ يزود المنظمة بموارد جديدة تحمل أفكار وثقافة جديدة تبعث الحيوية والنشاط في المنظمة. ✓ يزود المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها.
عيوبه	✓ الاعتماد على الترقية ينقص من تنوع المعارف والمهارات التي تحملها الموارد البشرية الجديدة. ✓ تؤدي الترقية إلى نشوء الصراعات والإحباطات النفسية لدى غير المرتقين. ✓ حرمان المنظمة من كفاءات خارجية تساعد على التطوير والابتكار.	سلبياته	✓ احتمال تعيين موارد لتحمل المواصفات المطلوبة. ✓ يؤثر التوظيف الخارجي في الوظائف الرئيسية سلبا على الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة.
		وسائل الاستقطاب الخارجي	الإعلانات: أهم مصادر الاستقطاب الخارجي مكاتب التوظيف: التي تقوم بدور الوساطة بين المنظمات وطالبي العمل مكاتب الاستقطاب الاستشارية: هي مكاتب تقوم نيابة عن المنظمة بعملية الاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات. المعاهد والجامعات: مثل المعاهد و الجامعات والمدارس المتخصصة...الخ مكاتب التوظيف بالمنظمات. الإعلان عن طريق الانترنت.

الاختبارات

هـ - اختبارات نماذج الأداء	د- اختبارات الانجاز أو المعرفة الفنية	ج- اختبارات الشخصية	ب- اختبارات القدرات والاستعداد	اختبارات الذكاء	تهدف
الى التأكد أي مدى قدرة الفرد على أداء العمل المتوقع منه	تقيس مدى قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه ، كما تختلف تلك الاختبارات بحسب نوعية الوظائف	تهدف إلى قياس أبعاد شخصية الفرد كالدافعية، وعلاقاته الاجتماعية	تهدف إلى التنبؤ بمدى قدرة واستعداد الفرد لأداء مجموعة الأعمال والأنشطة المتخصصة بنجاح كما يعد توفر القدرات أساس القابلية والاستعداد للتعلم والتدريب،	إلى تحديد مستوى الذكاء لدى الفرد ومقارنته مع مستوى الذكاء المطلوب في الوظيفة. كلما ارتفع المستوى التنظيمي للوظيفة كلما زادت صعوبتها وارتفع مستوى الذكاء	
ومن أمثلتها: اختبارات العاملين في خطوط الإنتاج. اختبارات القدرة على استخدام برامج الحاسب الآلي	ومن أمثلتها: الأعمال الميكانيكية. البرمجة الآلية	الاعتماد على النفس، الاتزان النفسي، الثقة بالنفس، التكيف العاطفي، التكيف الاجتماعي، السيطرة وقيادة الآخرين،	القدرات اللفظية، القدرات الحسابية، القدرات الكتابية، القدرات اليدوية	✓ القدرة على التركيز. ✓ القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء والأشكال. ✓ الذاكرة. ✓ القدرة اللفظية أو القدرة على التعبير و الحكم المنطقي .	المطلوب قياس

أنواع المقابلات

المقابلة الموقفية	المقابلة المجردة	المقابلة الجماعية	المقابلة المقننة	المقابلة غير الموجهة
تهدف الى التعرف على كيفية تصرف المتقدم في موقف معينة لها علاقة بالوظيفة	الهدف منها تدير كيفية تصرف المترشح في بعض المواقف والضغوط	يمثل المتقدم أمام أعضاء لجنة المقابلة ، حيث يقوم كل عضو بطرح الأسئلة أمام الآخرين . ذات وقت اقصر خاصة عندما يكون عدد المتقدمين كبيراً.	تقدم نفس الأسئلة لجميع المترشحين	تقديم اسئلة غير موجهة تملئها طبيعة المقابلة او إجابة المتقدم الاخيرة.

مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

تحليل الأفراد	تحليل الوظائف	التحليل التنظيمي
الهدف منه تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب ومعرفة القدرات والمهارات التي ينبغي اكتسابها أو تطويرها .	الهدف منه تحديد المستوى المطلوب من الأداء وكيف يتم الأداء والمهارات والقدرات المطلوبة .	الهدف منه اكتشاف المناطق المحتملة للمشكلات التي تعطي الإدارة مؤشراً للحاجة للتدريب ويتناول تحليل الأنظمة، السياسات، التكاليف، تركيب القوى العاملة، معدلات الغياب، دوران العمل، معدلات الحوادث، والروح المعنوية.

التدريب على رأس العمل

التدوير الوظيفي:	التوسع الوظيفي:	التدريب الوظيفي المبرمج:
يتم بانتقال الموظف بين عدة وظائف بحيث يستمر في كل وظيفة ساعات محدودة أو يوم واحد ، أو يستمر أسابيع أو أشهر). ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجابة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرب عليها.	وذلك بإسناد إليه وإجبات إضافية للموظف في وظيفته وحرية أكبر في اتخاذ القرارات من أجل إكسابه خبرة أكبر في مجال عمله . وغالبا ما يكون المتدربون هنا من المديرين، أو ذوي المهن الرفيعة، أو الموظفين المهرة .	بعض الوظائف تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات لذلك يقوم المشرف بالقيام بهذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها، مع تصحيح الأخطاء حتى يمكنه أداء المهمة بدون مساعدة .

أهداف عملية تقويم الأداء واستخداماتها المختلفة

الأهداف الإدارية:	أهداف التوجيه والإرشاد:	أهداف البحث العلمي:
١-قرارات الترقية و النقل وتخفيض المرتبة. ٢-قرارات تجديد العقود أو إنهاؤها. صرف المكافآت التشجيعية. ٣-قرارات التحاق الموظفين ببرامج التدريب والتطوير. ٤-إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار.	١-إبراز جوانب الضعف والقوة في أداء الموظفين. ٢-إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية وإعادة التأهيل. ٣-تقييم نظام الحوافز وأساليب تحسين الدافعية للعمل.	التحقق من صحة عملية الاستقطاب والاختيار. تقويم أنظمة الحوافز والرضا الوظيفي.