

دعواتكم ليا

تفاوض + وامل



14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
														المحاضرات
														المحتوى
														المناقشات

3	2	1	الواجبات
			المباشرة

المحاضرة الأولى ،،،،،تطور ومفهوم إدارة الموارد البشرية

محاور المحاضرة الأولى



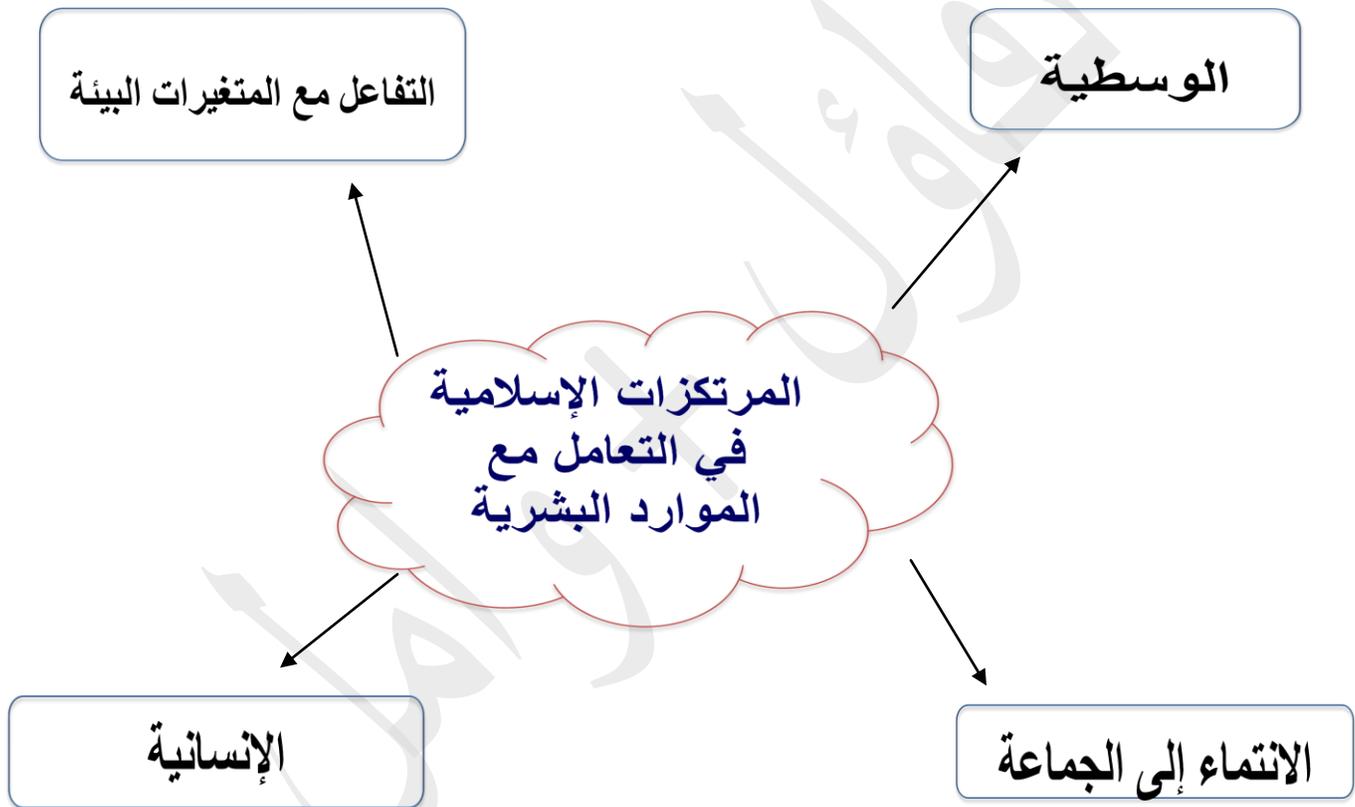
أولاً تطور إدارة الموارد البشرية

1- المنظور الإسلامي

إن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان، وحدد الإسلام كثيراً من المفاهيم في مجالات متعددة تناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم .

أمثلة للمجالات التي تناولها الإسلام

- ! الاختيار والتعيين
- ! المسؤولية والتفويض.
- ! القيادة والرقابة على الأفراد.
- ! التعويض المادي والضمان الاجتماعي.
- ! تحديد الصفات لمن يشغل الوظائف العامة والخاصة.



2- منهج الإدارة العلمية

1. معاملة العامل في العمل كطاقة منتجة مثل الآلة والموارد الطبيعية.
2. تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن.
3. إذا تجاوز العامل المحدد من الإنتاج يمنح علاوة تشجيعية على الزيادة في الإنتاج.
4. ينظر إلى العامل كرجل اقتصادي هدفه الحصول على المال.

2. الانتقادات الموجهة لمدرسة الإدارة العلمية

- تجاهلت جوانب أخرى يرغب العامل في إشباعها كالجوانب الاجتماعية والنفسية والعاطفية.
 - انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في التوظيف، التدريب، الصحة والسلامة، ولكن من منطلق تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة بغض النظر حول ماذا كانت أهدافه ورغباته قد تحققت أم لا

3- مدرسة العلاقات الإنسانية

تفرض معاملة العاملين إنسانية من طرف الإدارة ، بحيث تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية رضاهم الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل

أسباب النجاح المحدود لمدرسة العلاقات الإنسانية

1. عدم ثبوت مقولة "أن العامل السعيد هو عامل منتج".
2. تفترض عدم وجود اختلافات بين الأفراد، في حين أن ما يحفز موظف لا يحفز آخر.
3. تجاهلت جوانب هامة ذات تأثير على الإنتاجية مثل قواعد العمل والإجراءات واللوائح.
4. تناست أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة وليست فقط المعاملة الإنسانية كطرق تقييم الأداء والاختيار الفعال.

مقارنة بين مدرستي الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية

منهج العلاقات الإنسانية	منهج الإدارة العلمية
العامل عنصر إنتاجي ولكنه يختلف عن العناصر الأخرى.	العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل الآلات والمواد الخام.
ارتباط وتفاعل الفرد بالجماعة له أثر مباشر في زيادة الإنتاجية (العامل السعيد هو عامل منتج)	لا بد من استغلال طاقة العامل من خلال تحديد معايير إنتاجية طبقاً لدراسة الحركة والزمن.
هناك حوافز أخرى يهتم بها العامل بخلاف الحوافز الاقتصادية.	أهداف العامل هي أهداف اقتصادية فقط.

4- إدارة الأفراد

نتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد، وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم، بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في شؤون الأفراد تسمى إدارة الأفراد

نواحي القصور في إدارة الأفراد

- 1) عدم التكامل بين نشاطاتها هي ذاتها.
- 2) عدم التناسق والتكامل بين نشاطات إدارة الأفراد ونشاطات الإدارات الأخرى.
- 3) الدور المحدود لإدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة.
- 4) نظرة القيادات للأفراد كعنصر تكلفة إنتاجي، بما يعني استغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المنظمة ويوفر لها التكاليف

مقارنة بين

إدارة الأفراد كوظيفة

إدارة الأفراد كقسم

إدارة الأفراد كوظيفة تعتبر جزء
من مهام الإدارة، فكل مدير في
المنظمة يمارس وظيفة الأفراد
في القطاع الذي يرأسه.

إدارة الأفراد كقسم أو جهاز تتولى
مساعدة الإدارات الأخرى في القيام
بوظائف الأفراد، مثل توفير
احتياجاتهم من القوى العاملة
وتطويرهم وحفظ سجلاتهم.

ماذا يعني التحول إلى إدارة الموارد
البشرية؟

يعني التحول :

1. في المفاهيم تجاه الأفراد العاملين بالمنظمة، وتجاه الإدارة المسنولة عنهم.
2. التحول من الدور الاستشاري إلى الدور التنفيذي الاستشاري.
3. ظهور مجالات جديدة مثل: تخطيط المسار الوظيفي، إدارة معلومات الموارد البشرية.

نقاط التشابه والاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد: راجع الجدول (2-1)

ثانيا إدارة الموارد البشرية المفاهيم ، الاهداف، الاستراتيجيات

1- تعريف إدارة الموارد البشرية

تتعدد تعريفات إدارة الموارد البشرية من حيث الصياغة، ولكنها تتحد في المضمون، ومن تعريفاتها سنورد التعريفين التاليين:

التعريف الأول:

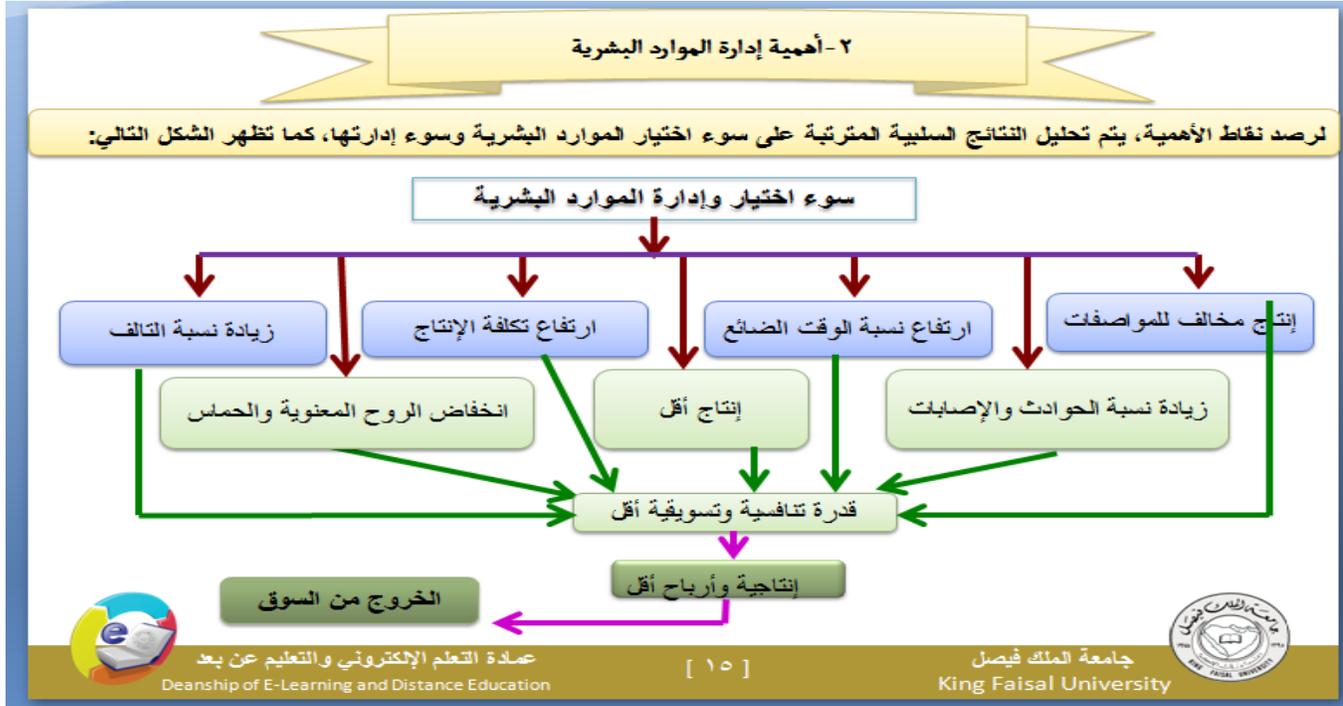
تعني إدارة الموارد البشرية: سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والموظفين.

التعريف الثاني:

إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم.

2- أهمية إدارة الموارد البشرية

لرصد نقاط الأهمية، يتم تحليل النتائج السلبية المترتبة على سوء اختيار الموارد البشرية وسوء إدارتها، كما تظهر الشكل التالي:



3- رسالة إدارة الموارد البشرية

من أجل بناء إدارة قوية للموارد البشرية فإن الأساس هو وجود إجماع واتفق على:

رسالة إدارة الموارد البشرية أي: (الغرض الرئيسي لها وسبب وجودها)

التأكيد على استغلال الطاقات والقدرات بأقصى قدر ممكن

من خلال وجود استراتيجيات بناءة في مجال الاختيار والتعيين والتطوير

والمحافظة على الموارد البشرية وعلاقات الموظفين.

4- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يقصد بها الممارسات التنفيذية الفعلية ومجالات العمل في مجال الموارد البشرية.

أمثلة على إستراتيجيات الموارد البشرية

- تعيين الخريجين الجامعيين الحاصلين على تقديرات مرتفعة.
- الترقية من داخل المنظمة .
- اعتماد برامج للتطوير لجميع المستويات الوظيفية .
- تقديم حوافز مالية أكبر من الساند في السوق للكفاءات النادرة

• 4- أهداف إدارة الموارد البشرية



• 5- سياسات إدارة الموارد البشرية

تمثل توجيهات أو قواعد إرشادية لمساعدة المديرين في تحقيق الأهداف، وتحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من سلوكيات، وموقف المنظمة من بعض القضايا الخاصة بالقوى البشرية، مثل سياسة عدم تعيين الأقارب. وحيث يتولى مسئولية إعداد هذه السياسات المسئولين عن إدارة الموارد البشرية.

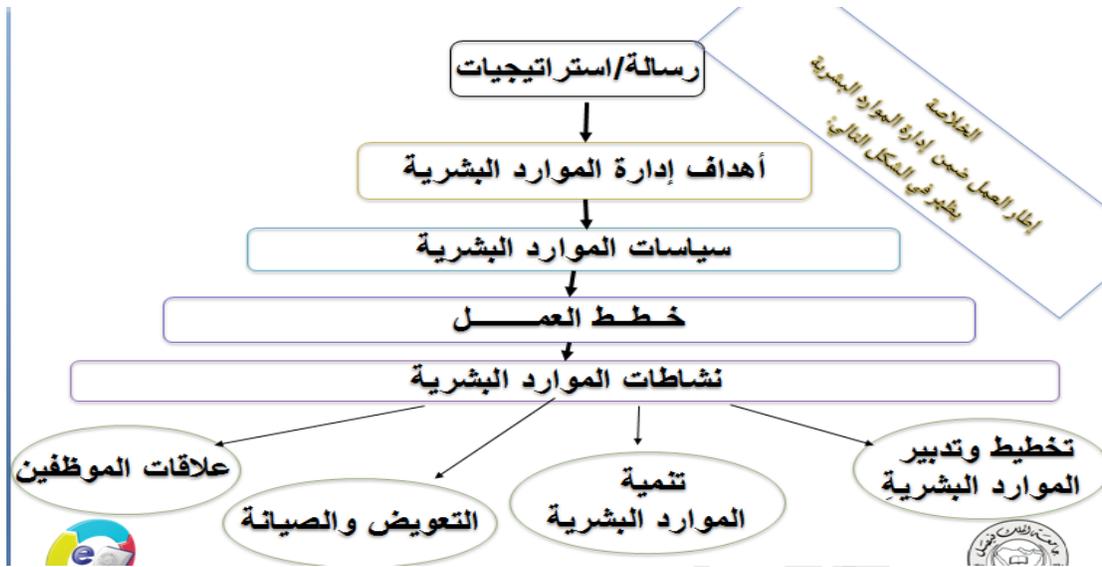
• زيادة فعالية سياسات الموارد البشرية

- حتى يمكن أن تحقق هذه السياسات النتائج المرجوة منها فإنها لا بد:
- أن تكون مكتوبة.
- أن تعمم على جميع العاملين.
- أن تراجع من حين لآخر.
- أن ترتبط برسالة واستراتيجيات وأهداف المنظمة ولا تتعارض معها.

• 6- خطط العمل في إدارة الموارد البشرية

خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله وفيها يتحدد الآتي :

1. ما هو المطلوب عمله ؟
2. كيف يتم التنفيذ ؟
3. من سيتولى التنفيذ ؟
4. متى يتم التنفيذ ؟
5. ما هي الإمكانيات المطلوبة للتنفيذ؟
6. ميزانية التخطيط ؟



أسئلة الكتاب (إدارة الموارد البشرية)
المحاضرة الأولى

س1: ما هي في رأيك مرتكزات التعامل بين رب العمل ورب العامل في الشريعة الإسلامية الغراء ؟
1- الوسطية 2- الانسانية 3 - الانتماء إلى الجماعة 4- التفاعل مع متغيرات البيئة

س2: كيف تنظر (الإدارة العلمية) للعنصر البشري في العمل ؟

1. معاملة العامل في العمل كطاقة منتجة مثل الآلة والموارد الطبيعية.
2. تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن.
3. إذا تجاوز العامل المحدد من الإنتاج يمنح علاوة تشجيعية على الزيادة في الإنتاج.
4. ينظر إلى العامل كرجل اقتصادي هدفه الحصول على المال.

س3: إلى أي حد يعبر (منهج العلاقات الانسانية) عن تحقيق أهداف المنظمة ؟

-منهج العلاقات الإنسانية ينطلق من أن العاملين لا بد وأن معاملة العاملين إنسانية من طرف الإدارة ، بحيث تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية رضاهم الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل .

س 4: كيف تساعد سياسات الموارد البشرية إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها ؟

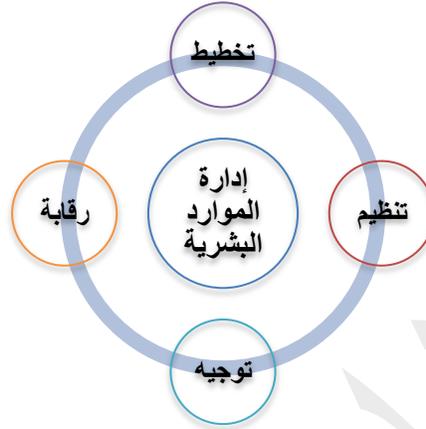
- أن تكون مكتوبة وأن تعمم على جميع العاملين و أن تراجع من حين لآخر.
- أن ترتبط برسالة واستراتيجيات وأهداف المنظمة ولا تتعارض معها.

س5: عرف خطة العمل ،، وحدد أهم عناصرها ؟

تمثل نظاما إجرائيا لتنفيذ الأهداف تحدد ما هو مطلوب عمله ؟ كيف ينفذ ؟ ومن يتولى التنفيذ ؟ ومتى يتم ؟

المحاضرة الثانية.....نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية

أولاً: العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية



1- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية

1- تحديد وتحليل نوع الأعمال المطلوبة

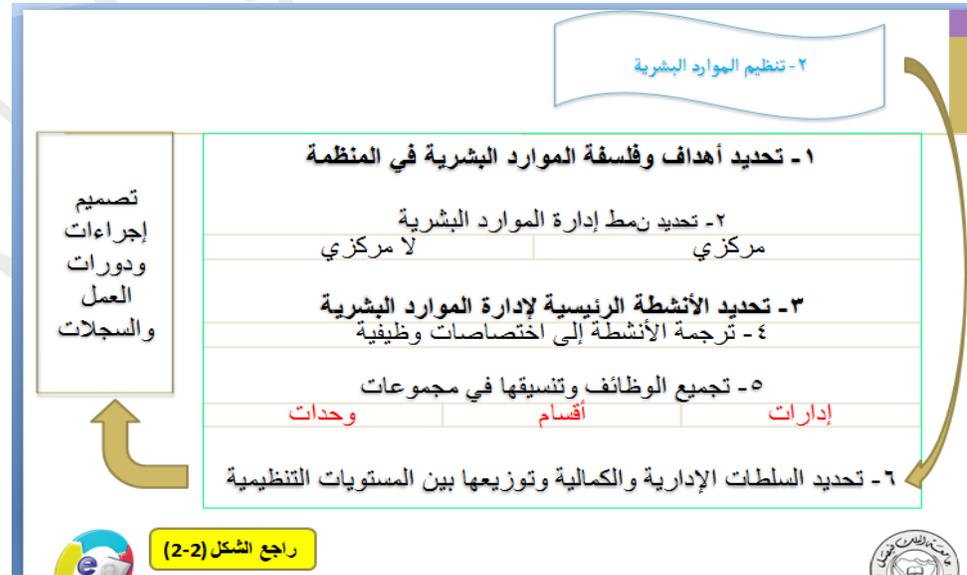
2- تقدير العمالة المطلوبة

3- تحليل الوضع الراهن

4- تحليل سوق العمل

5- تحليل العجز والفائض الكمي والنوعي

6- مواجهة العجز والفائض



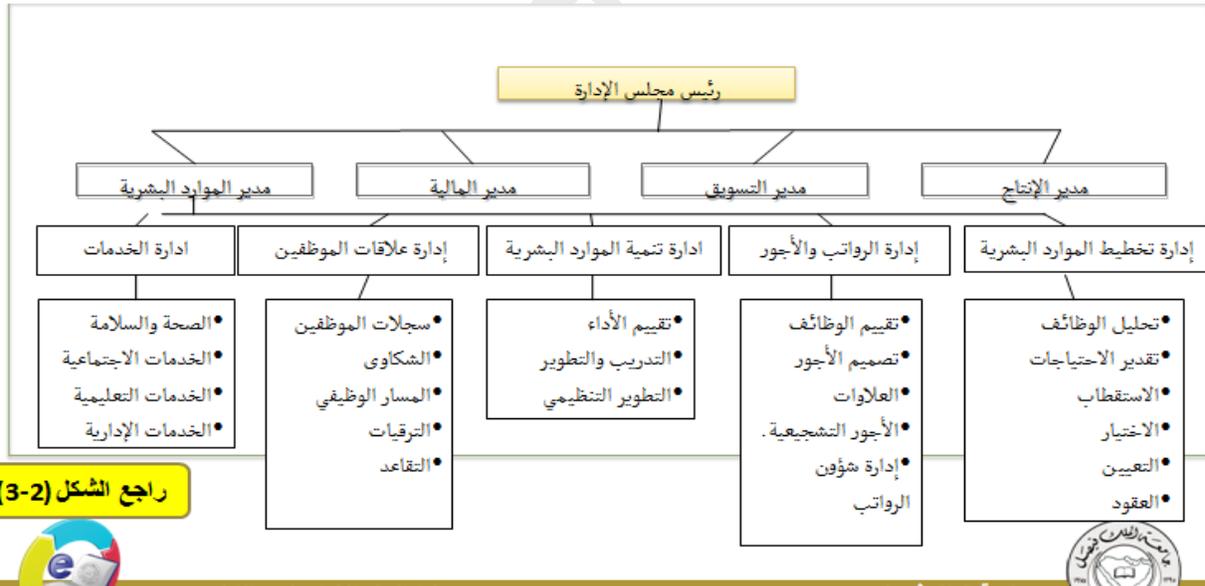
3- توجيه الموارد البشرية

1. شرح المهام والأعمال المطلوبة.
2. تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى في المنظمة.
3. مساعدة الأفراد على تنفيذ واجباتهم.
4. دعم التعاون بين الأفراد وتشجيعهم وتحفيزهم بغية استغلال كامل طاقاتهم.
5. حل الصراعات والمشاكل المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية

4-رقابة الموارد البشرية

1. تقييم إنتاجية الأفراد وأدائهم.
2. تقييم نظم وسياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية.
3. تقييم إجراءات وقواعد العمل.
4. تقييم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية.
5. تقييم نظم التدريب، الحوافز والأجور، المعلومات .
6. تقييم معدلات دوران العمل والغياب.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



تصنيف الوظائف ضمن إدارة الموارد البشرية

الوظائف القيادية	الوظائف الكتابية	الوظائف التخصصية
<ul style="list-style-type: none"> • مدراء الأقسام • المدير العام للأقسام • القيادة الإدارية 	<ul style="list-style-type: none"> • السكرتارية • الاستعلامات • مشغل الحاسبات • التحرير • الصادر والوارد • حفظ الملفات • المساعدين الإداريين 	<ul style="list-style-type: none"> • الاستشارات والتوجيه • خبراء تقييم الوظائف • خبراء تصميم وتحليل الوظائف • خبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز • خبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي • خبراء التطوير والتنمية الوظيفية • خبراء علاقات الموظفين

ثالثاً: المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية

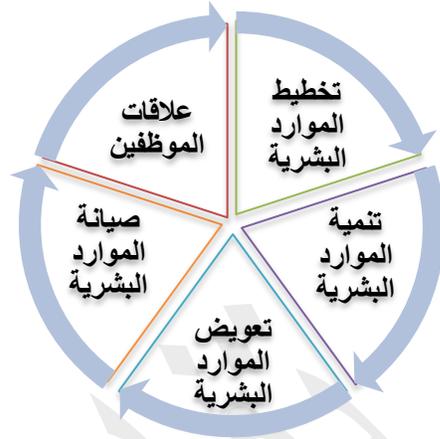
مهارات مدير الموارد البشرية

- المهارات الفنية: تختص بطبيعة العلم.
- المهارات السلوكية: الاتصال، التفاوض، تكوين العلاقات، التحفيز
- المهارات الفكرية: القدرة على التفكير المنطقي، التنبؤ، اتخاذ القرار

الخصائص التي يجب أن تتوفر في قيادة إدارة الموارد البشرية

الخصائص العامة	الخصائص المستمدة من الدين الإسلامي
<ul style="list-style-type: none"> • معرفة بطبيعة العمل وجوانبه النظرية والعملية. • إلمام بطبيعة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها. • إلمام بطرق العمل ومقاييس الأداء والإنتاجية. • معرفة القوانين والأنظمة الحكومية في مجال العمل. • قدرة إقناع أصحاب المصالح. • الاستماع والإنصات الجيد. • تكوين العلاقات مع مختلف الأطراف. • القدرة على الاتصال بمختلف الأشكال. 	<ul style="list-style-type: none"> • العدالة في المعاملة. • الرحمة. • عدم الاستبداد بالرأي. • اختيار البطانة الصالحة. • تحري مصلحة المرؤوسين. • مراعاة تقوى الله والخوف منه. • الأمانة. • الكفاءة والمقدرة.

رابعاً: النشاطات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية



خامساً: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى



اسئله الكتاب

المحاضرة الثانية

س1 : ماهي الجوانب التي يتناولها عملية التخطيط الموارد البشرية (تخطيط الاحتياجات البشرية)؟!:

تحديد وتحليل نوع الأعمال المطلوبة

تقدير العمالة المطلوبة

تحليل الوضع الراهن

تحليل سوق العمل

تحليل العجز والفائض الكمي والنوعي

مواجهة العجز والفائض

المحاضرة الثالثة... تحليل وتوصيف الوظائف

أولاً: تحليل الوظائف (JOB ANALYSIS)

- هي مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعية الافراد المناسبين لشغلها.
- هي عملية يتم من خلالها جمع المعلومات عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها في شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها، ومسؤولياتها، وصلحياتها، والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من اجل أدائها.

الجوانب التي يركز عليها خبراء الموارد البشرية أثناء جمعهم للمعلومات الخاصة بتحليل الوظائف:

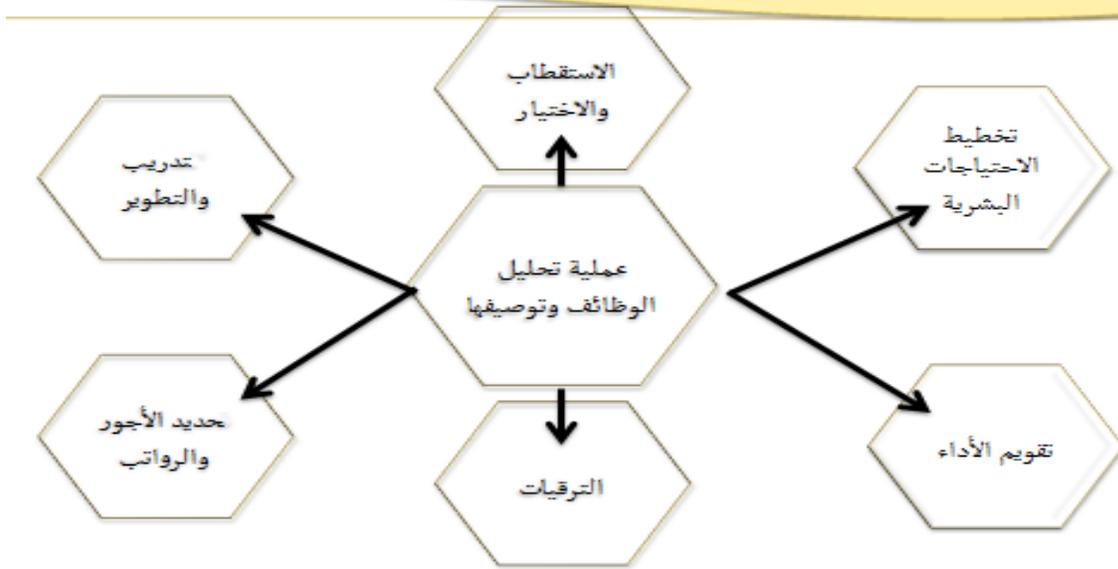
- الواجبات الوظيفية.
- سلوكيات العمل.
- الأدوات المستخدمة.
- معايير الاداء.
- ظروف العمل.
- مواصفات شاغل الوظيفة.

ثانياً: مجالات استخدام نتائج تحليل العمل

في مجال	تساعد نتائج تحليل العمل في
تخطيط الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> • تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً. • تحديد المصادر المناسبة للحصول على تلك الاحتياجات.
استقطاب الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> • مساعدة الاستقطاب على جذب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل. • تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر في الافراد المستقبين
اختيار الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة • تحديد معايير وطرق اختيار أفضل لموارد البشرية.
تدريب الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> • يحدد الأداء المطلوب من شاغل الوظيفة. • يحدد المهارات المطلوب تميمتها في شاغل الوظيفة بغية نجاحه في وظيفته. • يحدد المادة التدريبية والبرنامج التدريبي المطلوب.
تقييم الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية.
تعويض الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> • تحديد التعويض المناسب لمهام ومسؤوليات الوظيفة. • تحديد الأجور والتعويضات المناسبة لمؤهلات شاغل الوظيفة.
تخطيط المسارات الوظيفي	<ul style="list-style-type: none"> • وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة • مساعدة وظيفة السلامة على وضع برامج الوقاية المناسبة بالمنظمة.
السلامة والصحة والأمن	<ul style="list-style-type: none"> • وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة • تمكين وظيفة السلامة والأمن من وضع برامج الوقاية المناسبة له

ثالثاً: أهمية تحليل الوظائف

- تحدد إطار العمل المطلوب من كل فرد.
 - تحدد الالتزامات الوظيفية التي يحاسب عليها الموظف.
 - تساعد في تحديد حجم العمل و بالتالي عدد ونوع الوظائف اللازمة.
 - تحديد شروط ومؤهلات ومهارات شاغل الوظيفة.
 - تحديد الحوافز المناسب للوظيفة.
- رابعاً: ارتباط عملية تحليل الوظائف بنشاطات الموارد البشرية



- الاستقطاب والاختيار: تتم عملية البحث عن الأفراد الصالحين واختيار الأفضل منهم يتم وفقاً لتحليل ووصف الوظيفة.
- تحديد الأجور: عملية التحليل تبين طبيعة العمل وحجم المسؤوليات والظروف التي تؤدي فيها ومن ثم يتم تحديد الأجر بناء على ذلك.
- تقويم الأداء: يقدم تحليل الوظيفة معايير للوظيفة والتي تتخذ فيما بعد كمعايير لقياس الأداء.
- التدريب والتطوير: حيث يحتوي تحليل وتوصيف الوظيفة مستوى المهارات ومن ثم يرصد لها التدريب المناسب.
- الترقيات: حيث يبين التحليل أن لكل وظيفة مسؤوليات وأعباء وعلى ضوء أداء الموظفين يحدد لهم أليات الصعود للوظائف الأعلى.
- تخطيط الاحتياجات البشرية: يعتبر تحليل الوظيفة وتوظيفها الأساس الجيد لعملية التخطيط للموارد البشرية فيما بعد.
- خامساً: خطوات عملية تحليل الوظائف
- تحديد الهدف من استخدام تحليل العمل.
- تحديد الوظائف والأعمال المراد تحليلها .
- تحديد المعلومات المراد تحليلها (الاسم، المهام، المسؤولية، لأدوات الإشراف).
- تحديد مصادر المعلومات (الخريطة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الوصف السابق للوظائف، المشرف المباشر، شاغل الوظيفة، الزملاء في العمل، المراجع العلمية، المنظمات الأخرى، مراكز الخبرة...).

++ ما هي المصادر المفضلة لجمع المعلومات؟

- الأفضل الاعتماد على أكثر من مصدر. بغية
- تحقيق الوفرة والدقة والموضوعية.
- المصدر الأول هو نتائج تصميم الأعمال.

++ ما هي معايير المفاضلة؟

- التكلفة،
- السرعة،
- الدقة،
- الموضوعية،
- طبيعة الوظيفة.

5- اختيار أسلوب جمع المعلومات:

1. الملاحظة.
2. المقابلة. (فردية ، جماعية ، مع المشرفين على الموظفين)
3. الاستقصاء (الاستبيان): نموذج يضم أسئلة عن طبيعة الوظائف وممارستها .
4. قوائم التدقيق والمراجعة: استمارة مطبوعة تصف ماهية الأعمال والوظائف المراد تحليلها

سجل الموظف العام يسجل فيه الموظف ما يؤديه من مهام بشكل متكرر

6- جمع المعلومات عن الوظيفة.**7- تحليل ومراجعة المعلومات واستخلاص النتائج**

- الهدف المراد تحقيقه من الوظيفة.
- طبيعة وماهية عمل الوظيفة.
- عدد المهام ونوعيتها وأسلوب أدائها.
- الجهد المطلوب (جسدي، ذهني) لأداء مهام الوظيفة.
- حجم ونوعية المسؤولية المترتبة عن الوظيفة.
- الظروف المناخية والنفسية والاجتماعية التي تؤدي فيها الوظيفة .
- التعب والإرهاق المصاحبان لأداء العمل .
- نوع الأمراض والحوادث المهنية المحتملة.
- الخصائص والشروط الواجب توفرها في شاغل لوظيفة.

8- إعداد بطاقة توصيف الوظيفة**سادسا: مبررات تحليل العمل:**

يتم إجراء تحليل للعمل في الحالات التالية:

- عند تأسيس المنظمة لأول مرة.
 - عند استحداث وظائف وأعمال لأول مرة.
 - عند إدخال تغييرات جديدة على مضمون الأعمال والوظائف.
 - التغييرات التنافسية المستمرة تفرض الى أن يكون تحليل العمل عملية مستمرة بهدف موازنة مضمون الوظائف مع مواصفات شغلها.
- حديثا لم تعد الوظائف في المنظمات المعاصرة بحاجة لفرد يمتلك مهارة واحدة بل بحاجة الى موارد بشرية ذات مهارات متعددة وعالية المستوى، تمكنها من العمل في عدة وظائف خاصة ضمن فرق العمل

سابعاً: بطاقة توصيف الوظيفة JOB SPECIFICATION

تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف،

مكونات بطاقة وصف الوظيفة

- 1- معلومات عن الوظيفة.
- 2- واجبات الوظيفة.
- 3- مسؤوليات الوظيفة.
- 4- متطلبات شاغل الوظيفة: الشروط المطلوبة في الشخص المترشح للوظيفة.

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

اسنله الكتاب المحاضرة الثالثة**س1: عرف المصطلحات التالية:****(تحليل الوظيفة):**

- هي مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعية الأفراد المناسبين لشغلها.
- هي عملية يتم من خلالها جمع المعلومات عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها في شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها، ومسؤولياتها، وصلاحياتها، والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها.

(توصيف الوظيفة):

هي المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف من حيث المسمى الوظيفة، وواجباتها ومسئوليتها، والمؤهلات المطلوبة من شاغلها.

س2: أشرح كيف يمكن الاستفادة من عملية تحليل الوظائف وتوصيفها في نشاطات إدارة الموارد البشرية؟

- ✓ الاستقطاب والاختيار: تتم عملية البحث عن الأفراد الصالحين واختيار الأفضل منهم يتم وفقاً لتحليل ووصف الوظيفة.
- ✓ تحديد الأجور: عملية التحليل تبين طبيعة العمل وحجم المسؤوليات والظروف التي تؤدي فيها ومن ثم يتم تحديد الأجر بناء على ذلك.
- ✓ تقويم الأداء: يقدم تحليل الوظيفة معايير للوظيفة والتي تتخذ فيما بعد كمعايير لقياس الأداء.
- ✓ التدريب والتطوير: حيث يحتوي تحليل وتوصيف الوظيفة مستوى المهارات ومن ثم يرصد لها التدريب المناسب.
- ✓ الترقيات: حيث يبين التحليل أن لكل وظيفة مسؤوليات وأعباء وعلى ضوء أداء الموظفين يحدد لهم أليات الصعود للوظائف الأعلى.
- تخطيط الاحتياجات البشرية: يعتبر تحليل الوظيفة وتوظيفها الأساس الجيد لعملية التخطيط للموارد البشرية

س3: قارن بين الطرق المختلفة في جمع المعلومات الخاصة بتحليل الوظائف؟ وضع أهم مزايا وعيوب كل طريقة؟
الحل في المحتوى

س4: (توصيف الوظيفة) هي المنتج النهائي لعملية (تحليل الوظيفة)؟

- 1- معلومات عن الوظيفة.
- 2- واجبات الوظيفة.
- 3- مسؤوليات الوظيفة.
- 4- متطلبات شاغل الوظيفة.

المحاضرة الرابعة..... تخطيط الاحتياجات البشرية
أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

1- التخطيط: هو العملية التي يتم بموجبها يتم الاختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع المستقبل، وهو العمل على تلافى اخطار المستقبل، وهو اتخاذ قرار حاضر لأحداث نرغب في تحقيقها مستقبلاً. كما يعني التخطيط أين نحن اليوم وماذا نريد غداً؟ هو اتخاذ قرار مسبق حول:

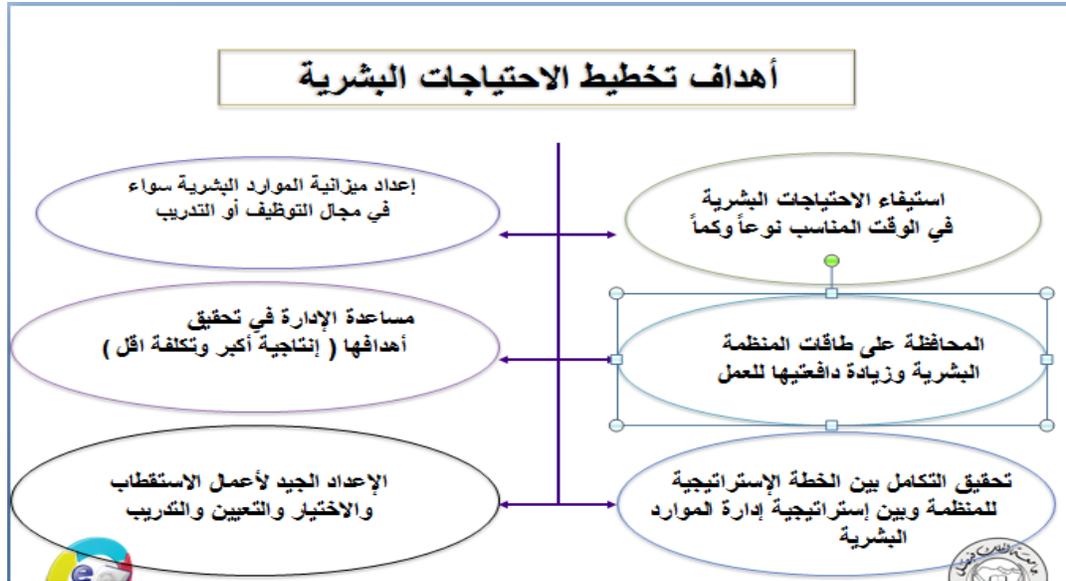
ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ متى نعمل؟ ومن يعمل؟

2- مفهوم تخطيط الموارد البشرية

- ان عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الأفراد كما ونوعاً، ولكنها عملية شمولية تقتضي تخطيط الجوانب التالية:
- تخطيط الاحتياجات النوعية والكمية من الأفراد.
- تخطيط الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- تخطيط التدريب و تقويم الاداء .
- تخطيط المسار الوظيفي (التقدم الوظيفي – المستقبل الوظيفي)
- يشير تخطيط الموارد البشرية إلى تحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع.
- تعني عملية تخطيط الموارد البشرية تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك للقطاعات المختلفة فيها.
- يعرف بأنه تقديرات وتنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها. و تتمثل شروط عملية تخطيط الموارد البشرية في:
- يجب أن تكون عملية التخطيط للموارد البشرية في إطار عملية التخطيط الشاملة للمنظمة.
- أن تتم في إطار تحليل الظروف المحيطة بالمنظمة الداخلية والخارجية.

ثانياً: أهمية واهداف تخطيط الموارد البشرية

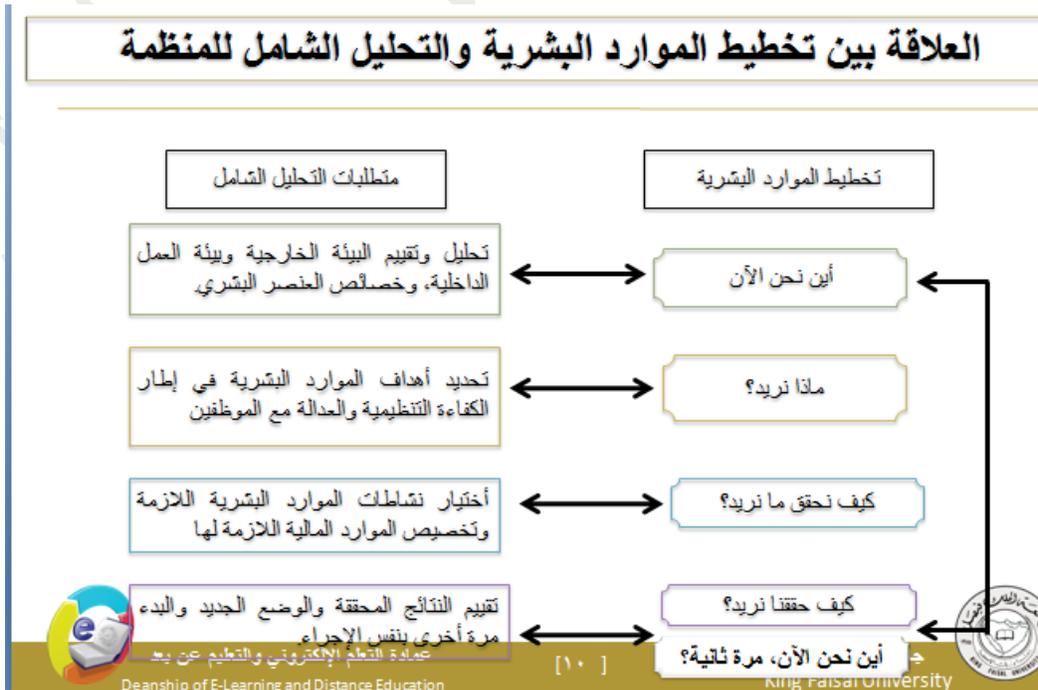
- الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات بالمنظمة.
- تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة إنتاج أكثر بتكلفة أقل .
- يساعد المنظمة على التعامل مع الأنظمة الحكومية ذات العلاقة بالموارد البشرية .
- اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف أنشطة الموارد البشرية .
- يساعد المنظمة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة



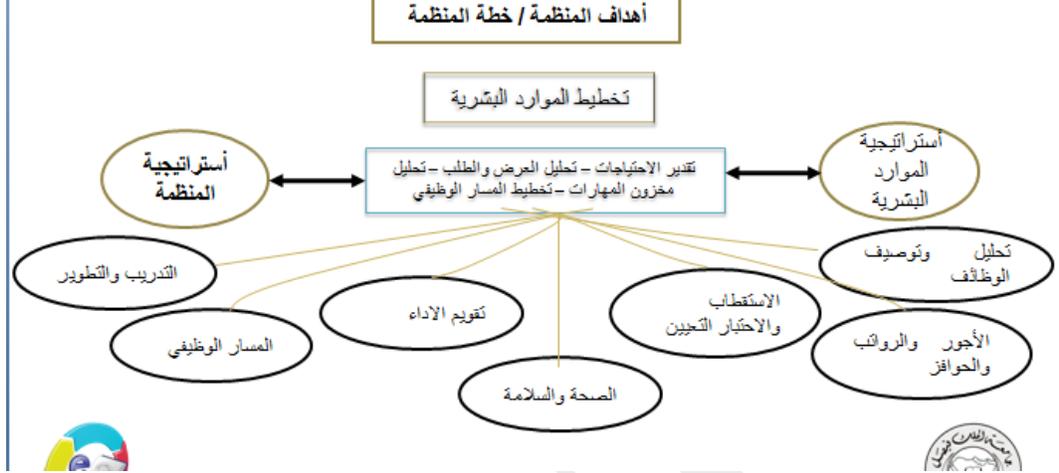
ثالثاً: علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي

- التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تقوم بمقتضاها تقوم المنظمات بتحديد رسالتها وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف .
- هناك ترابط بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وهذا الترابط ينتج عن أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف ورغبات العاملين .
- فالخطط الاستراتيجية للمنظمة لا يمكن وضعها موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقييم شامل لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة

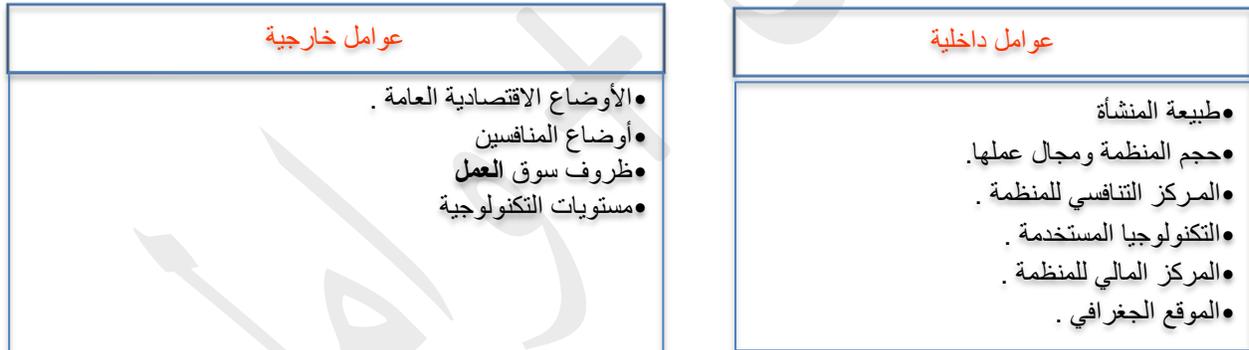
راجع شكل رقم (4-4)



تأثير تخطيط الموارد البشرية على النشاطات الأخرى للمنظمة



العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

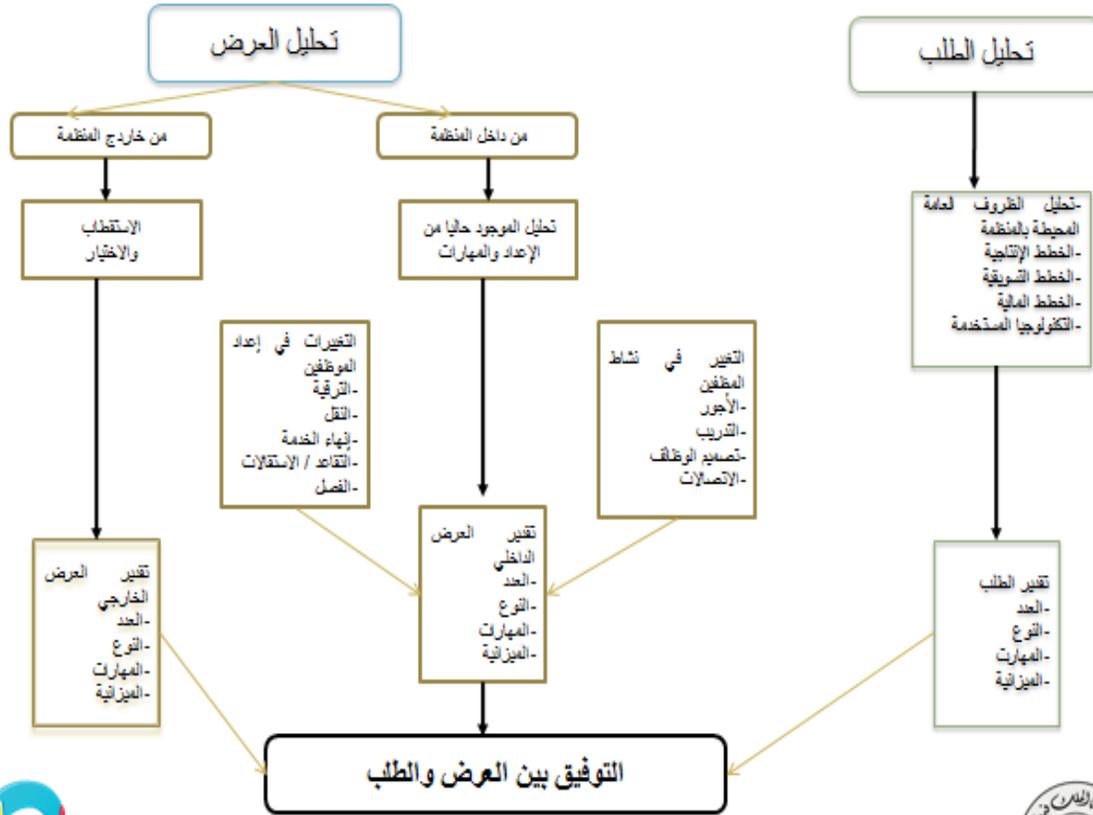


رابعاً: خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية

1. تقدير حجم النشاط المتوقع (بالكمية، أو القيمة النقدية) للفترة المحددة للخطة .
2. تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع إلى ساعات عمل متوقعة (كمياً أو نقدياً) .
3. تحليل تأثير تحسين الإنتاجية المتوقعة نتيجة لاستخدام طرق أو تكنولوجيا إنتاج جديدة وخصم هذا التأثير مقدراً بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة.
4. حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة للغياب، دوران العمل، الإصابات والحوادث، نقص التدريب أو الخبرة، وإضافة هذه الساعات إلى الرقم الناتج في الفقرة ثالثاً.
5. احتساب ساعات العمل المطلوبة في الأعمال الإدارية والإشرافية. ثم إضافة ذلك إلى إجمالي المتحصل من الساعات العمل السابقة.
6. تحويل الساعات إلى اعداد من العمالة المطلوبة (مثلاً سبع ساعات عمل يومياً)، ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقاً لاحتياجات المنظمة.

خامسا: خطوات تقدير الاحتياجات البشرية

1. تحليل الطلب المتوقع من إدارة الموارد البشرية .
2. تحليل العرض المتوقع من إدارة الموارد البشرية .
3. التوفيق بين العرض والطلب



1- تحليل الطلب على الموارد البشرية

يوضح تحليل الطلب :

1. عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل أقسام المنظمة .
2. العمل المطلوب منهم .
3. تحليل المهارات المطلوبة من الأفراد .
4. التكلفة المتوقعة لاستقطاب الافراد.

في هذا يجب القيام بما يلي:

- ❖ تقدير حجم النشاط المتوقع للفترات المحددة للخطة ، مثلا سنويا.
- ❖ تحليل أعمق يستند على الموجود فعلاً من هؤلاء الأفراد، ومواقع عملهم الحالية والمستقبلية، ومعدلات الإنتاج السائدة في المنظمة.

أساليب تقدير الطلب من الموارد البشرية

الأساليب غير الكمية:

1. طريقة التقدير على أساس مراكز العمل.
2. طريقة التقدير الشخصي للمشرفين.
3. طريقة التجربة والخطأ.
4. طريقة دلفي

الأساليب الكمية:

1. طريقة تحليل الاتجاه.
2. طريقة تحليل المعدلات.
3. طريقة تحليل معامل الارتباط.

2. تحليل العرض على الموارد البشرية

- أي تحديد القوى العاملة المتاحة أو المتوفرة سواء من داخل المنظمة أو خارجها.

1- العرض المتوقع من داخل المنظمة: أي ما يتوفر لديها من قوة عاملة من حيث الكم والكيف حالياً ولاحقاً، وذلك من خلال جمع معلومات عن القوى العاملة من خلال سجلات وكشوف المنظمة، وكذلك معرفة الزيادة المتوقعة والنقص المتوقع خلال فترة الخطة.

خطوات تحليل العرض الداخلي:

1. تحديد عدد الأفراد الموجودين حالياً.
2. تحديد عدد الأفراد الذين سيستمرون في كل وظيفة.
3. تحديد عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة.
4. تحديد عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة.

العرض الداخلي = (القوى العاملة الموجودة حالياً) + (الزيادة المتوقعة في العرض) - (النقص المتوقع في العرض)

ومن مصادر جمع المعلومات عن العرض الداخلي:

- 1- محزون المهارات: يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة ومعلومات تفصيلية عن كل موظف (مؤهلاته - خبراته التدريب - الامتحانات - تطلعاته - رأي مديره المباشر). وغالباً ما تستخدم هذه الطريقة في الشركات والمؤسسات صغيرة الحجم.
- 2- طرائق الاحلال: أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة ، والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القانمين عليها حالياً ، وتحتوى على: عمر الموظف الحالي - مستوى أدائه . وعمر المرشح للوظيفة - مستوى أدائه - قدراته مهاراته

3- نظم المعلومات الآلية: تصمم المنظمة برامج أو تستخدم برامج جاهزة لمخزون المهارات . بحيث يسجل من خلالها الموظفين معلومات عن خبراتهم ومؤهلاتهم تخزن على الحاسب الآلي

1- العرض المتوقع من خارج المنظمة: تلجأ المنظمات للخارج لتلبية احتياجاتها المستقبلية عندما لا تفي الأعداد الموجودة بها حالياً لمقابلة هذه الاحتياجات .

يقوم العرض الخارجي على توقع العمالة الخارجية التي يمكن أن تلحق للعمل بالمنظمة، ويستلزم هذا التوقع دراسة وتحليل والتنبؤ بمجموعة من المؤثرات الخارجية من أهمها:

- الظروف الاقتصادية العامة (التضخم – البطالة – الميزان التجاري)، وكل ما انخفضت درجة البطالة في المجتمع كلما كانت هناك صعوبة في الحصول على العمالة والانتقاء منها ، والعكس صحيح.
- أوضاع الأسواق المحلية : تعكس هذه الأسواق بطالة شديدة في وقت لا تعاني فيه أسواق محيطة نفس هذه الظروف.
- أوضاع سوق المهن المحلية: تعكس الظروف السائدة فانضا في بعض المهن وعجزا في مهن أخرى .

3- التوفيق بين الطلب والعرض

بعد تحليل جانب الطلب المتوقع على الاحتياجات البشرية في المستقبل والعرض المتوقع من هذه الاحتياجات داخليا وخارجيا يمكن أن تظهر الصور التالية :

الحالة الأولى : زيادة الطلب على العرض (حالة عجز).

الحالة الثانية : زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض).

الحالة الثالثة : التوافق بين الكميات المطلوبة والمعروضة

الحالة الأولى : زيادة الطلب على العرض (حالة العجز)

اهم البدائل المتاحة للمنظمة :

1. اللجوء لمصادر جديدة للتوظيف .
2. استخدام وسائل للإقناع خلال الاتصال بالنشط.
3. تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف .
4. إطالة سن التقاعد.
5. زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام .
6. تحسين نظام الأجور والحوافز .

الحالة الثانية : زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض)

اهم البدائل المتاحة للمنظمة :

1. تخفيض ساعات العمل .
2. تشجيع التقاعد المبكر .
3. تخفيض عمليات التوظيف.

اللجوء لسياسة إنهاء الخدمة

الحالة الثالثة : تساوى العرض مع الطلب (حالة الاستقرار)

- ❖ في حالة تساوى العرض مع الطلب من الموارد البشرية من حيث الكم والكيف فلن تكن هناك مشكلة.
- ❖ قد يحدث توافق في الأعداد، ولكن لا يوجد توافق من حيث المؤهلات المطلوبة والمعروضة.
- ❖ 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.

اسئلة الكتاب المحاضرة الرابعة

س1: ما هي القرارات التي يجب أن يتخذها مخطوطو الموارد البشرية في المنظمة ؟

- ❖ استيفاء الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب نوعاً وكماً
- ❖ المحافظة على طاقات المنظمة البشرية وزيادة دافعتها للعمل
- ❖ تحقيق التكامل بين الخطة الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
- ❖ إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب
- ❖ مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها (إنتاجية أكبر وتكلفة أقل)
- ❖ الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب

س2: لماذا تعتقد بأهمية الربط بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وتخطيط الموارد البشرية ؟

- ❖ ترابط بين التخطيط الاستراتيجي للمنظمة وتخطيط الموارد البشرية وهذا الترابط ينتج عن أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف ورغبات العاملين والموظفين .

س3: ما هي أهم العوامل التي يجب دراستها وتحليلها قبل إعداد خطة لتقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل ؟

عوامل خارجيةعوامل داخلية

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • الأوضاع الاقتصادية العامة . • أوضاع المنافسين • ظروف سوق العمل • مستويات التكنولوجيا | <ul style="list-style-type: none"> • طبيعة المنشأة • حجم المنظمة ومجال عملها. • المركز التنافسي للمنظمة . • التكنولوجيا المستخدمة . • المركز المالي للمنظمة . • الموقع الجغرافي . |
|---|---|

س4: حدد الخطوات الأساسية في عملية تخطيط الموارد البشرية ؟

1. تقدير حجم النشاط المتوقع (بالكمية، أو القيمة النقدية) للفترة المحددة للخطة .
2. تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع إلى ساعات عمل متوقعة (كمياً أو نقدياً) .
3. تحليل تأثير تحسين الإنتاجية المتوقعة نتيجة لاستخدام طرق أو تكنولوجيا إنتاج جديدة وخصم هذا التأثير مقدراً بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة.
4. حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة للغياب، دوران العمل، الإصابات والحوادث، نقص التدريب أو الخبرة، وإضافة هذه الساعات إلى الرقم الناتج في الفقرة ثانياً.
5. احتساب ساعات العمل المطلوبة في الأعمال الإدارية والإشرافية. ثم إضافة ذلك إلى إجمالي المتحصل من الساعات العمل السابقة.
6. تحويل الساعات إلى أعداد من العمالة المطلوبة (مثلاً سبع ساعات عمل يومياً)، ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقاً لاحتياجات المنظمة.

س5 : أشرح المفاهيم التالية :

1- خرائط الاحلال:

أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة ، والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حالياً ، وتحتوى على : عمر الموظف الحالي – مستوى أدائه . وعمر المرشح للوظيفة – مستوى أدائه – قدراته مهاراته

2- محزون المهارات:

هي قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة ومعلومات تفصيلية عن كل موظف (مؤهلاته و خبراتهم وقدراتهم وطموحاتهم المستقبلية .

المحاضرة الخامسة الاستقطاب والاختيار

الاستقطاب

أولاً: مفهوم الاستقطاب

- يعني الاستقطاب البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل بعد ذلك للعمل.
- الاستقطاب هو البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل بالعدد والنوع المطلوب.
- الاستقطاب هو عملية خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل وتحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف بالمنظمة.

ثانياً: أهمية الاستقطاب

- تبرز أهمية الاستقطاب بعلاقته المباشرة مع الاختيار والتعيين إذ يؤدي الاستقطاب لعدد كبير من الموارد البشرية إلى توفير بدائل انتقاء متعددة.
- الاستقطاب الجيد يوسع من قاعدة اختيار الموارد البشرية.
- تستطيع المنظمة من خلال الاستقطاب توصيل رسالتها للمرشحين وإعلامهم بأنها المكان المناسب لهم للعمل لتطوير حياتهم الوظيفية.
- تعتبر عملية الاستقطاب الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
- يحدد الاستقطاب أفضل الوسائل للبحث عن الكفاءات (الإعلان، الاتصال الشخصي، الجامعات، المكاتب المتخصصة).

ثالثاً: قواعد الاستقطاب

1- مركزية سياسة الاستقطاب

- حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي.
 - مراجعة المعلومات وتطويرها أو تعديلها حسب الظروف.
 - توحيد استراتيجية الاستقطاب وأساليبه
- 2- دراسة أوضاع سوق العمل

- مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة.
- حدود سوق العمل / محلي / إقليمي / عالمي.
- الظروف الاقتصادية السائدة.
- الإغراءات المقترحة من المنافسين.

3- التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب

رابعاً: طرق الاستقطاب

- 1- الاستقطاب الداخلي : تلجأ المنظمات إليه في حالة الترقية، وفي حالة عدم التوازن في توزيع مواردها البشرية.

مزايا الاستقطاب الداخلي

- 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

عيوب الاستقطاب الداخلي

- 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.
- 2- الاستقطاب الخارجي :

1- مصادر الاستقطاب الخارجي

- 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.

2- مميزات المصدر الخارجي

- يزود المنظمة بموارد جديدة تحمل أفكار وثقافة جديدة تبعث الحيوية والنشاط في المنظمة.
- يزود المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها.

3- سلبيات المصدر الخارجي:

- 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 الذي يجب أن يراعى كل من:
- اختيار وسيلة الإعلان المناسبة (الصحف، المجلات المتخصصة، الجرائد،)
- صياغة وتصميم الإعلان بشكل مناسب ويراعى ما يلي:
- يجب تصميم الإعلان بشكل جيد يثير الدافعية لطلب الوظيفة.
- تحديد العمل المطلوب من المتقدمين
- مكاتب التوظيف: التي تقوم بدور الوساطة بين المنظمات وطالبي العمل. منها المكاتب الحكومية، مكاتب العمل الخاصة، المكاتب التابعة لمنظمات غير ربحية (الغرف التجارية، الجمعيات المهنية المتخصصة)
- مكاتب الاستقطاب الاستشارية: هي مكاتب تقوم نيابة عن المنظمة بعملية الاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات.

- المعاهد والجامعات: مثل المعاهد و الجامعات والمدارس المتخصصة... الخ. يجب اختيار المؤسسات ذات السمعة الجيدة من حيث خطتها الدراسية وكفاءة مدرسيها... الخ.
- مكاتب التوظيف بالمنظمات.
- الإعلان عن طريق الانترنت.



خامسا: معايير تقييم برنامج الاستقطاب

1. عدد وتخصص الأفراد المستقطبين.
2. مستوى المواصفات المستقطبة (عالية، متوسطة، ضعيفة...).
3. المدة الزمنية التي أنجز فيها الاستقطاب.
4. تكلفة الاستقطاب (تكلفة المستقطب).
5. درجة القناعة الحاصلة لدى المستقطبين.
6. عدد المصادر التي تم الاتصال بها.
7. عدد المقابلات التي أجريت في عملية الاستقطاب.

• وظيفة الاختيار

• أولا: مفهوم الاختيار

- الاختيار يمثل الخطوة الثانية بعد عملية الاستقطاب.
- الاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم ، وتعيينهم في نهاية الأمر.
- الاختيار هو العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها ان يوفقوا بين مواصفات الافراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة.
- الاستقطاب
- الاختيار
- التعيين

• مقارنة بين مواصفات الفرد ومتطلبات الوظيفة

متطلبات الوظيفة	مواصفات الفرد
واجبات الوظيفة مسؤوليات الوظيفة صلاحيات الوظيفة	التأهيل العلمي الخبرة التدريب السابق المهارات الشخصية القدرات الخاصة السمات الشخصية

أولاً: مخطوات الاختيار

استكمال طلبات التوظيف من المكاتب المتخصصة	استقبال طلبات التوظيف	استقبال طلبات التوظيف
• مقابلات مع مندوبي الإدارة العليا	• استكمال طلبات التوظيف	• الفحص الأولي للطلبات
• مقابلة مع الرئيس	• المقابلة مع الخبراء	• الاختبارات
• قرار الاختيار	• المقابلة مع إدارة المنظمة	• استكمال طلبات التوظيف
• التفاوض على الأجر	• قرار الاختيار	• المقابلة مع الخبراء
	• التفاوض على الأجر	• المقابلة مع إدارة المنظمة
		• قرار الاختيار
خطوات اختيار وظائف قيادية	خطوات اختيار وظائف مهنية	خطوات اختيار وظائف كتابية

1- الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية

طلب التوظيف نموذج ورقي يشتمل على معلومات شخصية، التحصيل العلمي، الحالة الصحية، الميول والهويات، والخبرات السابقة، الجهات التي يمكن الرجوع إليها بغية التأكد من المعلومات المقدمة، اسم الوظيفة المتقدم إليها، توقيع صاحب العمل... الخ.

يحتوي طلب التوظيف الأقسام التالية:

- ✓ معلومات أساسية: الاسم العنوان...
- ✓ معلومات عن الوظيفة: المسمى، الأجر، نوع العمل.
- ✓ معلومات عن المستوى التعليمي: الكلية، البرامج، التخصص، المهارات الخاصة.
- ✓ معلومات صحية
- ✓ التاريخ الوظيفي السابق
- ✓ الأفراد أو الجهات الذين يمكن الاتصال بهم.

2- الاختبارات Tests

تختلف الاختبارات كوسيلة من وسائل اختيار المتقدمين للعمل حسب نوع الوظيفة (قيادية، مهنية، فنية). ومن مبادئ اعداد وتنظيم الاختبارات:

- ❖ ارتباط محتوى الاختبار بطبيعة الوظيفة المراد شغلها.
- ❖ ان يتمتع الاختبار بالموثوقية (Reliability)، بمعنى ثبات نتائج الاختبار في حالة الاعادة.
- ❖ المصادقية، أي ان يساعد الاختبار على معرفة المواصفات المرغوبة للوظيفة في المترشح.
- ❖ ان تكون مرنة أي يمكن تعديلها حسب متطلبات العمل او تقنياته.

أ- اختبارات الذكاء

تهدف الى تحديد مستوى الذكاء لدى الفرد ومقارنته مع مستوى الذكاء المطلوب في الوظيفة.

كلما ارتفع المستوى التنظيمي للوظيفة كلما زادت صعوبتها وارتفع مستوى الذكاء المطلوب فيها، تقيس تلك الاختبارات:

- ❖ القدرة على التركيز.
- ❖ القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء والأشكال.
- ❖ الذاكرة.

القدرة اللفظية أو القدرة على التعبير و الحكم المنطقي

اختبارات القدرات والاستعداد

تهدف الى التنبؤ بمدى قدرة واستعداد الفرد لأداء مجموعة الاعمال والانشطة المتخصصة بنجاح كما يعد توفر القدرات أساس القابلية والاستعداد للتعلم والتدريب، تقيس تلك الاختبارات الذكاء العام

- ❖ القدرات اللفظية، القدرات الحسابية، القدرات الكتابية، القدرات اليدوية

- ❖ ج- اختبارات الشخصية
- ❖ تهدف اختبارات الشخصية الى قياس أبعاد شخصية الفرد كالدافعية، وعلاقاته الاجتماعية مثل:
- ❖ - الاعتماد على النفس، الاتزان النفسي، الثقة بالنفس، التكيف العاطفي.
- ❖ - التكيف الاجتماعي (قدرة التعامل مع الآخرين)، السيطرة وقيادة الآخرين،

3- المقابلات Interviews

تهدف المقابلات كوسيلة للاختيار الى:

- ❖ التأكد من مدى استطاعة المترشح اداء الوظيفة فعلا.
- ❖ التأكد من دافعية المترشح للعمل باستمرار.
- ❖ التأكد من مدى قدرة المترشح على الانصهار في المنظمة.

ا- شروط المقابلة الفعالة

- ❖ الاعداد الجيد لمكان المقابلة وتخصيص الوقت الكافي.
- ❖ تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة.
- ❖ التسلسل في توجيه الاسئلة .
- ❖ التحديد المسبق لطريقة تقويم اجابات المترشحين وطريقة توزيع الدرجات.
- ❖ المراجعة المسبقة لاستمارة طلب التوظيف.
- ❖ تدريب المقابل على طريقة الاستفادة القصوى من المقابلة.
- ❖ التركيز على الاسئلة ذات العلاقة بالموضوع، بدل اثاره الاسئلة الخاصة.

ب- انواع المقابلات

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

ج- اخطاء شائعة في المقابلات

- ❖ الحكم السريع على المتقدم ايجابيا أو سلبيا.
- ❖ البحث عن نقاط الضعف
- ❖ عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة
- ❖ الحاجة العاجلة لملء الوظائف الشاغرة
- ❖ تأثير الجوانب غير اللفظية على تقييم المترشحين
- ❖ مقارنة المترشح المتقدمين بدل الاختيار على اساس المعايير المحددة مسبقا.
- ❖ خطأ التأثر بالهالة: حسن المظهر، حسن الكلام.
- ❖ خطأ التماثل: نفس القرية، نفس الجامعة،
- ❖ خطأ الأسئلة المخرجة

د- العدالة والمساواة في عملية الاختيار

- ❖ ضرورة اعتماد الموضوعية في إجراءات الاختيار
- ❖ الثبات والتوازن في عملية الاختيار
- ❖ إعداد معايير موحدة للاختبارات والمقابلات والإجراءات
- ❖ إسناد الاختبارات والمقابلات الى خبراء مختصين في التجهيز والتنفيذ أو التصحيح
- ❖ السرية في إجراءات الاختيار .
- ❖ تجنب الإيحاءات الشخصية في الأسئلة والتي قد تميز المترشحين من حيث اللون، العرق، الانتماء

اسئلة الكتاب

المحاضرة الخامسة**س1: عرف كل من المصطلحات التالية :**

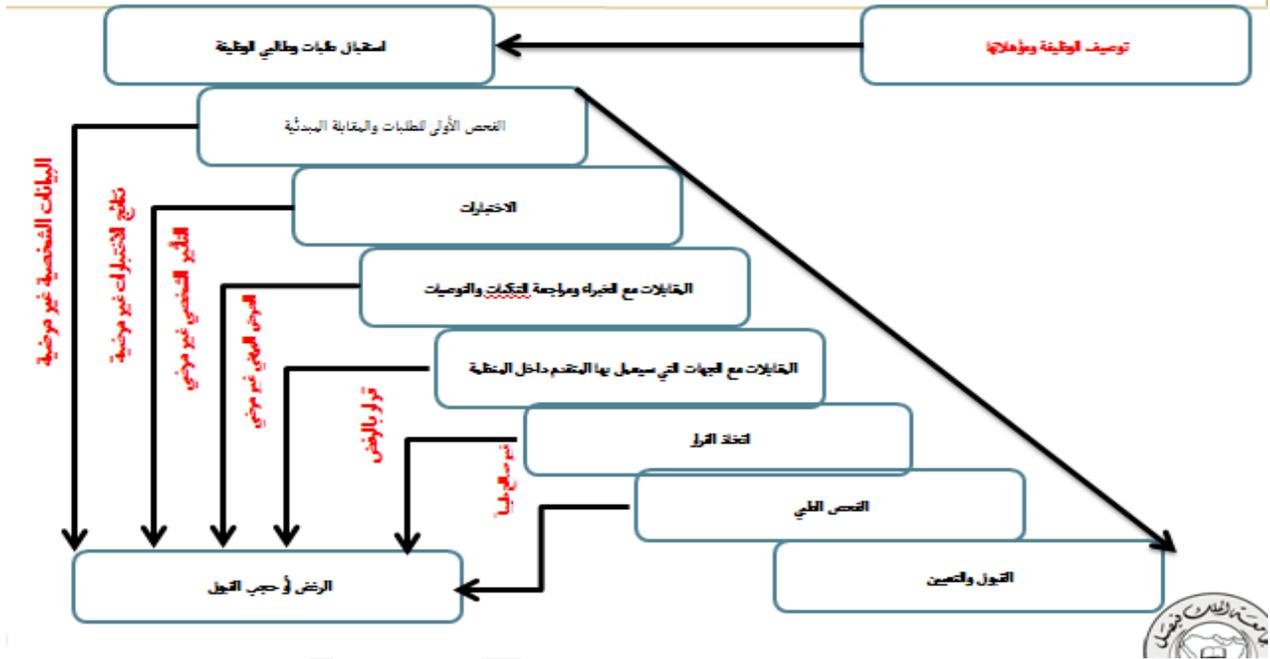
- 1-الاستقطاب :** (باقي التعريفات في المحتوى)
البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل بعد ذلك للعمل.
- 2- المقابلات :**
هي وسيلة من وسائل التي تسبق عملية اختيار الموظفين .
- 3-الاختبارات:**
هي وسيلة من وسائل اختيار المتقدمين للعمل حسب نوع الوظيفة (قيادية، مهنية، فنية).
- 4- اختبارات الذكاء (IQ):**
تهدف الى تحديد مستوى الذكاء لدى الفرد ومقارنته مع مستوى الذكاء المطلوب في الوظيفة.
- 5-المقابلة المقننة :**
تصميم الأسئلة بشكل منظم ونمطي ويسأل كل المتقدمين نفس الأسئلة .

المحاضرة السادسة...التعيين والتهيئة المبدئية

1- التعيين (Placement)

التعيين هو الخطوة الأخيرة بعد عمليات متعددة المراحل تبدأ من الاستقطاب ثم الانتقاء ثم التعيين.

سلسلة عملية الاختيار و التعيين



2- مفاوضات عرض العمل

- ❖ بعد أن يثبت المتقدم جدارته في الاختبارات والمقابلات يتم عرض مميزات الوظيفة وظروف العمل عليه قبل أخذ قرار التعيين.
- ❖ قد تكشف عملية التفاوض بين الطرفين مزايا أو عيوب لدى المتقدم (قدرة على التفاوض).
- ❖ هناك قواعد إرشادية في هذا المجال:

1- ان يحدد الحد الأقصى للمميزات التي يمكن أن تقدمها المنظمة. (الراتب / العلاج/ بدل السكن... المسار الوظيفي)

2- إطالة عملية التفاوض. كلما طالت فترة المفاوضات كلما خفف المتقدم من شروطه.

3- الأجر الذي تقدمه المنظمة أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة. ويمكن للشركة عمل بعض الإجراءات منها (زيادة مدة الإجازة، وعد بزيادة الراتب، دفع الفرق بين الراتب الفعلي والمأمول في شكل حوافز، أمهال المتقدم فترة للتفكير)

3 تعريف التهيئة المبدئية

- ❖ تعرف التهيئة المبدئية بأنها : عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة بالموظف الجديد، وذلك بهدف تحقيق الفهم والانسجام في المرحلة الأولى من تسلم العمل.
- ❖ ويمكن تعريف التهيئة المبدئية بأنها العملية الخاصة بتعريف الموظف الجديد بمنظمتها، أهدافها، وفلسفتها، عملياتها وأنشطتها وكذلك تعريفه بالأنظمة المختلفة، ورؤسائه وزملائه بالعمل وذلك في اليوم الأول للعمل أو الأسبوع الأول يمكن تعريف التهيئة المبدئية بأنها العملية التي يتم بمقتضاها تعريف الموظف الجديد بحقوقه وواجباته في إطار أهداف المنظمة وأنظمتها

4- أهمية التهيئة المبدئية

- وتكمن الأهمية في التساؤلات الآتية:
- ❖ ترى كيف سيكون عمله الجديد؟
- ❖ ترى كيف سيكون رئيسه؟
- ❖ هل يستطيع التكيف مع الواقع الجديد؟
- ❖ هل يستطيع أن يكون علاقات جيدة مع الزملاء؟
- ❖ هل سيكون العمل مرهقا ام جذابا؟
- ❖ كيف ستكون فرصة تقدمه الوظيفي؟
- ❖ هل سيجد تعاونا من الرؤساء والزملاء؟
- ❖ هل أجواء العمل سارة؟
- ❖ هل هناك تعقيدات في أنظمة المنظمة التي ستعمل بها؟
- ❖ هل ستحقق طموحاته وتوقعاته من هذه الوظيفة؟

5- فوائد التهيئة المبدئية

- 1- تطوير نوع من الشعور الإيجابي نحو المنظمة وأنظمتها من قبل الموظفين الجدد.
- 2- التخفيف من حدة التوقعات والطموحات الجامحة لدى الموظف الجديد حينما يلمس حقائق الأمور في اليوم الأول لالتحاقه بالعمل.
- 3- الاستفادة القصوى من الوقت من جانب الموظف الجديد ورئيسه في العمل نظرا لأن الموظف الجاهل بأمر العمل وأنظمتها سيكون كثير التردد على رئيسه للاستفسار والإجابة.
- 4- التخفيف من مشاعر القلق لدى الموظفين الجدد.

فوائد أخرى :

- 1- **انخفاض في تكلفة بداية العمل:** وتشير بعض الدراسات هنا إلى أن الموظف الذي أخذ جولة تعريفية على المنظمة في اليوم الأول لعمله سيكون أقل ارتكابا للأخطاء في بداية عمله وهذا ما ينعكس على التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة
- 2- **ازدياد كفاءة وفاعلية الموظف الجديد:** نظرا لمعرفته لأمر من حوله، مثل معرفته للجهة المعنية بتلبية احتياجات العمل، كيفية الاستفادة من تسهيلات العمل المتاحة في أماكن غير منطقة عمله مثل الحاسب الآلي، آلات التصوير، التليفونات، الفاكس.
- 2- **الموظفون الواثقون من أنفسهم وكفاءتهم هم الموظفين غير القلقين أو المترددين.** أن التهيئة المبدئية تكسر حدة القلق وهذا مما يؤدي إلى زيادة الثقة في النفس وارتفاع كفاءة الفرد في العمل الأمر الذي ينعكس لاحقا على نسبة دوران العمل أو كثرة الغياب.

6- أهداف برنامج التهيئة المبدئية

- ❖ الترحيب بالموظفين الجدد وتسهيل عملية انصهارهم بالمنظمة.
- ❖ تعريف الموظفين الجدد بأهداف المنظمة وفلسفتها....
- ❖ التعريف بالأنظمة والقواعد والاجراءات (الحوافز، تقييم الاداء..)
- ❖ التعريف بواجبات ومسؤوليات العمل والرؤساء والزملاء.
- ❖ التعريف بأماكن الخدمات المختلفة.

7- طرق التهيئة المبدئية

- ❖ الكتب والنشرات وادلة العمل.
- ❖ الافلام التسجيلية.
- ❖ جولة على مباني ومنشآت المنظمة ومكان العمل

8- متابعة وتقييم فعالية برنامج التهيئة المبدئية

1. استخدام استبيانات الاستقصاء للموظفين الجدد.
2. استقصاء مديري الادارات .
3. اشراك الموظفين القدامى في برنامج التهيئة لتحقيق الاهداف التالية:
 - ❖ زيادة الانسجام مع الموظفين الجدد.
 - ❖ تجديد معلومات الموظفين القدامى عن انظمة وسياسات الشركة.
 - ❖ اضافة مقترحات وتوصيات لتطوير عملية التهيئة في المستقبل.

اسئلة الكتاب المحاضرة السادسة

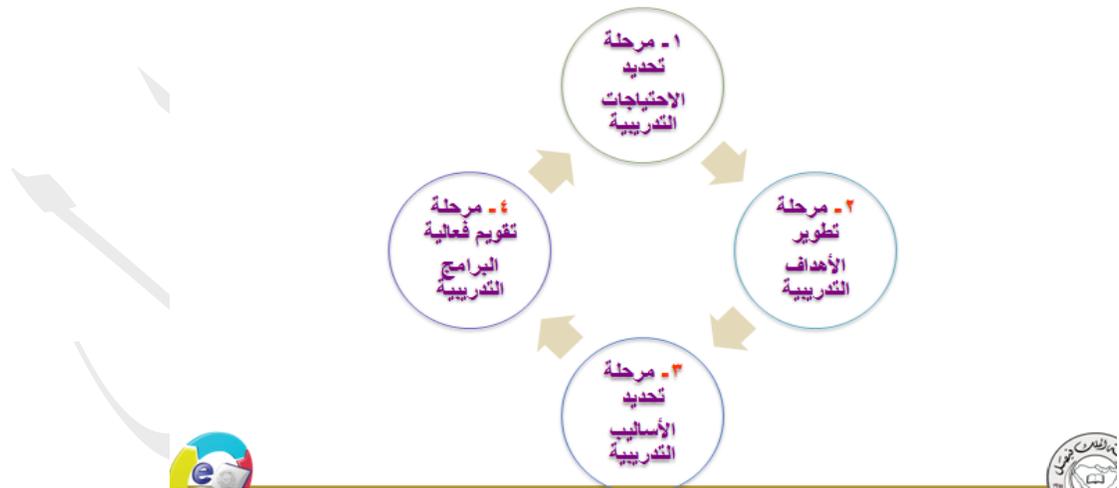
س1: ما هي الوسائل المستخدمة في برنامج التهيئة المبدئية ؟ (طرق تهيئة المبدئية)

- ❖ الكتب والنشرات وادلة العمل.
- ❖ الافلام التسجيلية.
- ❖ جولة على مباني ومنشآت المنظمة ومكان العمل.

رابعاً- مبادئ التدريب

1. دعم وتأييد الإدارة العليا مادياً ومعنوياً .
2. يجب أن تركز جهود التدريب على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وعلى معالجة أوجه القصور في المهارات والسلوكيات، وليس فقط أهداف زيادة الإنتاجية.
3. تلبية الاحتياجات الفعلية للموظف والمنظمة، وأن يشمل كل فئات الموظفين.
4. إتباع المنهج السليم في اختيار موضوعات التدريب.
5. التأكد من أن العائد الاقتصادي للتدريب سيغطي فعلياً الإنفاق على التدريب وخاصة في الأجل الطويل .
6. توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذها خاصة ما يتعلق بتوفر القدرات التدريبية.
7. تزويد القائمين بالتدريب بحصيلة من المعلومات المرتردة لتطوير أساليب التدريب .
8. التعاون بين كافة الأطراف المشاركة في التدريب (الإدارة / المدربين / المتدربين).
9. اقتناع المتدربين بوجود فوائد مباشرة تعود عليهم من الالتحاق بالبرامج التدريبية

خامساً- مراحل نظام التدريب



١ - مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

في هذه المرحلة يتم معرفة الأماكن أو المواقع التي تحتاج إلى تدريب ، والأفراد الذين يحتاجون التدريب ، ونوعية التدريب الذي يحتاجون إليه ويتحدد ذلك من خلال تحليل ما يلي:

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.

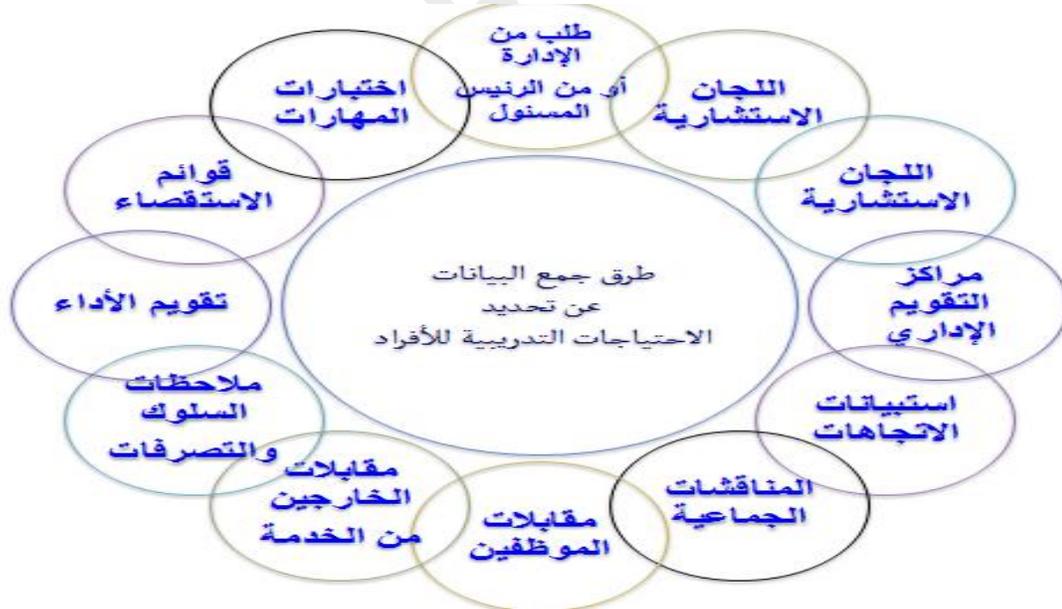
التحليل التنظيمي

الهدف منه تحديد المستوى المطلوب من الأداء وكيف يتم الأداء والمهارات والقدرات المطلوبة .

تحليل الوظائف

الهدف منه تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب ومعرفة القدرات والمهارات التي ينبغي اكتسابها أو تطويرها .

تحليل الأفراد



2- مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية

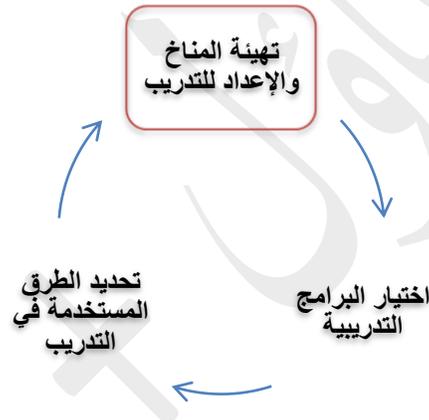
❖ بعد تحديد الحاجة الفعلية للتدريب، ويتضح أن هناك عدم قدرة على الأداء وليس عدم رغبة، تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية المزمع تنفيذها، ولا بد أن يراعى في تحديدها معايير معينة.

معايير تحديد الأهداف

- ❖ لا بد وأن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية .
- ❖ لا بد وأن تكون معياراً يقاس عليه الأداء المطلوب .
- ❖ لا بد وأن تكون قابلة للقياس كما ونوعاً سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو الجودة .

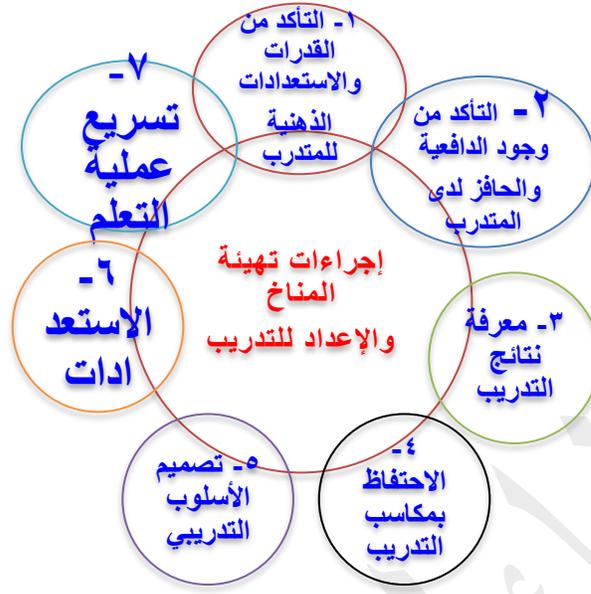
❖ 3- مرحلة تحديد الأساليب التدريبية

تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة وهي :



3-1 تهيئة المناخ والإعداد للتدريب

قبل أن يبدأ التنفيذ الفعلي للتدريب، لا بد وأن يقوم المسؤولين عن التدريب بالإعداد والتهيئة للتدريب، وتتطلب هذه العملية اتخاذ الإجراءات التالية:

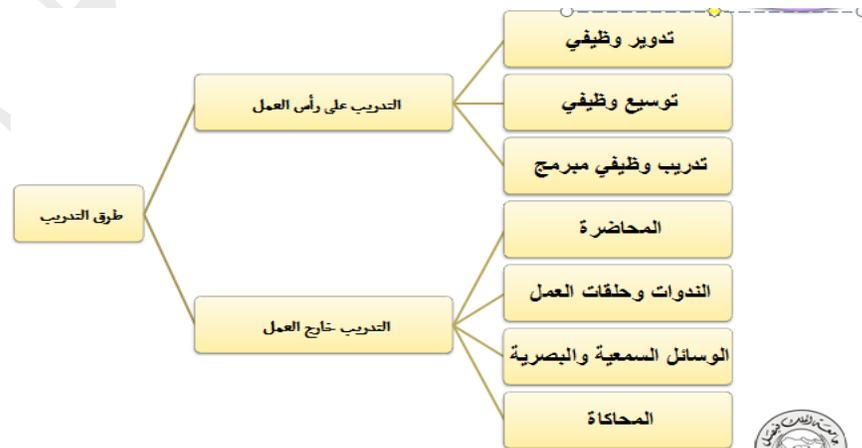


3-2 اختيار البرامج التدريبية

تتعدد أنواع البرامج التدريبية في المنظمات وفقاً لتصنيف الموظفين ، ويخاطب كل برنامج احتياجات كل فئة وظيفية على حدة ، فمثلاً هناك :

- برامج تدريب طبقة الإدارة العليا.
- برامج تدريب الإداريين في المستوى الإداري الأوسط.
- برامج تدريب المشرفين المستوى الإداري الأدنى.
- برامج التدريب الفني لتنمية مهارات العاملين في الأعمال الحرفية.
- برامج التدريب الكتابي لتنمية مهارات العاملين في الوظائف الكتابية.

3-3 تحديد طرق التدريب



التدريب على رأس العمل

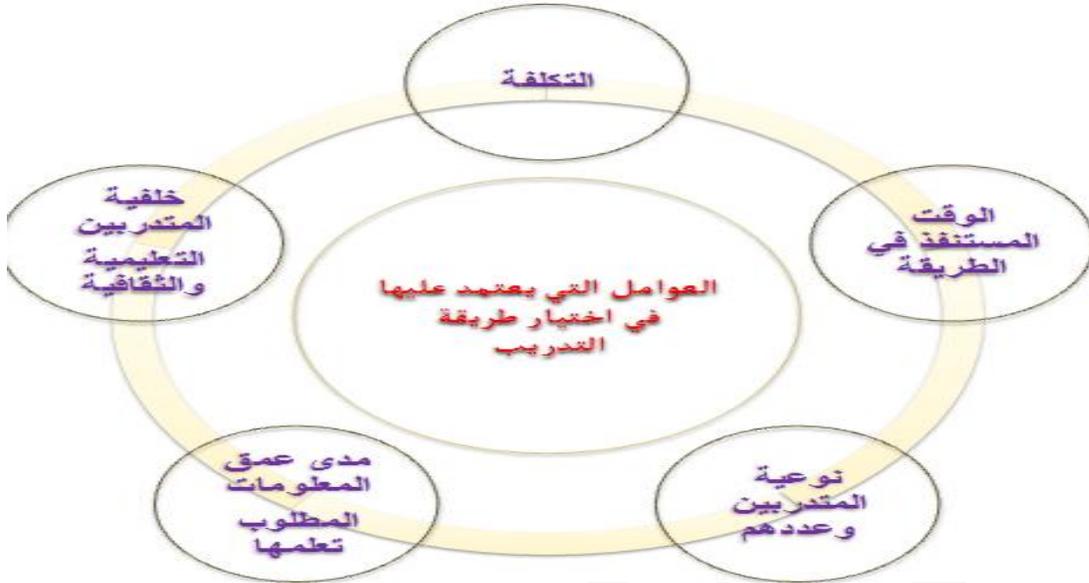
- ❖ **التدوير الوظيفي:** يتم بانتقال الموظف بين عدة وظائف بحيث يستمر في كل وظيفة ساعات محدودة أو يوم واحد (للأعمال المهنية أو الكتابية) أو يستمر أسابيع أو أشهر (للأعمال الإدارية) . ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجابة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرب عليها.
- ❖ **التوسع الوظيفي:** وذلك بإسناد إليه واجبات 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 .
- ❖ **التدريب الوظيفي المبرمج:** 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 .

ب- التدريب خارج العمل

يشمل التدريب خارج العمل البرامج التدريبية التي تعقد خارج مكان عمل الموظف . ويكون على صورتين:

- ✓ في مقر المنظمة .
- ✓ خارج المنظمة في الجامعات أو المعاهد أو مراكز تدريبية متخصصة.





4- مرحلة تقييم التدريب

❖ تقييم المتدربين:

- ✓ بعد الانتهاء من البرنامج توزع على المتدربين استمارات تقييم لفعالية البرنامج التدريبي ويقوم المتدربون بتعبئتها لمعرفة آرائهم في البرنامج.
 - ✓ وبتحليل نتائج الاستمارات يمكن إدخال التعديلات المطلوبة في هذا البرنامج في حالة تكراره، أو في أي برنامج مشابه.
- ❖ متابعة الرؤساء أو المشرفين:
- ❖ وذلك بالرجوع إلى الرؤساء المباشرين للمتدربين لمعرفة أثر التدريب على أدائهم وسلوكهم في العمل، وذلك لأن قيمة التدريب تتضح من أداء الموظف لعمله بعد تلقيه التدريب.

اسئله كتاب المحاضرة السابعة**س1: ما هي أهداف التدريب ؟**

المنظمة - الفرد التدريب - العلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي

س2: ما هي الخطوات الأساسية لتصميم نظم التدريب؟

أولا: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

ثانيا : مرحلة تحديد الأهداف التدريبية

ثالثا :مرحلة تحديد الأساليب التدريبية

رابعا : مرحلة تقويم فعالية البرامج التدريبية

س3: ما هو الفرق بين أسلوب التدريب رأس المال والتدريب خارج إطار العمل ؟ أعط أمثلة لكل أسلوب .أ-التدريب على رأس العمل

أن يقوم الموظف الجديد ومن خلال رنيسة المباشر بتعلم العمل الجديد ، وقد يتم التدريب أيضا من خلال موظف أكثر خبرة . صورها / التدوير الوظيفي - التوسع الوظيفي - التدريب الوظيفي المبرمج .

ب- التدريب خارج العمل /

يشمل التدريب خارج العمل البرامج التدريبية التي تعقد خارج مكان عمل الموظف . ويكون على صورتين:

✓ في مقر المنظمة .

✓ خارج المنظمة في الجامعات أو المعاهد أو مراكز تدريبية متخصصة.

س4: في اطار تحديد الاحتياجات التدريبية ينبغي جمع المعلومات(البيانات) من مصادر متعددة لتحديد من يحتاج الى تدريب ، عدد هذه المصادر وحدد أيهما أكثر أهمية ؟

- اللجان الاستشارية
- مراكز التقويم الإداري
- استبيانات الاتجاهات
- المناقشات الجماعية
- مقابلات الموظفين
- مقابلات الخارجين من الخدمة
- ملاحظات السلوك والتصرفات
- تقويم الأداء
- قوائم الاستقصاء
- اختبارات المهارات
- طلب من الإدارة أو من الرئيس المسنول

س5: ضمن مسئولية إدارة الموارد البشرية في تنظيم عملية التدريب تقع أيضا مسئولية تقويم فعالية برامج التدريب ، ترى كيف يتم ذلك ؟

- ❖ تقويم المتدربين:
- ✓ بعد الانتهاء من البرنامج توزع على المتدربين استمارات تقويم لفعالية البرنامج التدريبي ويقوم المتدربون بتعبئتها لمعرفة آرائهم في البرنامج.
- ✓ وبتحليل نتائج الاستمارات يمكن إدخال التعديلات المطلوبة في هذا البرنامج في حالة تكراره، أو في أي برنامج مشابه.
- ❖ متابعة الرؤساء أو المشرفين:
- وذلك بالرجوع إلى الرؤساء المباشرين للمتدربين لمعرفة أثر التدريب على أدائهم وسلوكهم في العمل، وذلك لأن قيمة التدريب تتضح من أداء الموظف لعمله بعد تلقيه التدريب.

المحاضرة الثامنةتقويم الاداء

1- تعريف تقويم الاداء

- ❖ هو العملية التي يتم بمقتضاها يتم قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقويم.
- ❖ هو معرفة درجة إتقان الموظف للعمل المكلف به.
- ❖ هو الاجراء المنظم لتقويم اداء الموظف حاليا، وامكانية تطويره مستقبلا.

2- اهمية تقويم الاداء

- ❖ يساعد تقويم الاداء المنظمة في:
 1. التأكد من عدالة المعاملة بين جميع العاملين في ما يتعلق بالمكافآت والترقيات.
 2. تحديد أصحاب الانجازات بغية اتخاذ قرارات بترقيتهم .
 3. مساعدة المشرف على العمل على وضع خطوات تحسين الاداء بالاتفاق مع الموظف.
 4. توفير تغذية عكسية عن أداء الأفراد (معرفة ايجابيات وسلبيات الأداء).
- يعد أساس التوجيهات التي يقدمها الرؤساء للمرؤوسين أثناء العمل.

3- اهداف عملية تقويم الاداء واستخداماتها المختلفة

❖ الاهداف الادارية:

1. قرارات الترقية و النقل وتخفيض المرتبة.
2. قرارات تجديد العقود او انهاؤها.
3. صرف المكافآت التشجيعية.
4. قرارات التحاق الموظفين ببرامج التدريب والتطوير.
5. اعادة النظر في اجراءات الاستقطاب والاختيار.

❖ اهداف التوجيه والارشاد:

1. ابراز جوانب الضعف والقوة في اداء الموظفين.
2. ارشاد الموظفين الى البرامج التدريبية واعادة التأهيل.
3. تقييم نظام الحوافز واساليب تحسين الدافعية للعمل.

❖ اهداف البحث العلمي:

1. التحقق من صحة عملية الاستقطاب والاختيار.
2. تقويم انظمة الحوافز والرضا الوظيفي.

4- خطوات عملية تقييم الاداء



- 1- وضع أهداف ومعايير الاداء: أي تحديد الأهداف والنتائج التي يسعى تقييم الاداء الى الوصول إليها، وبصيغ كمية أو نوعية أو زمنية (حجم العمل، جودة العمل، مدة انجاز العمل)، مع تحديد المهارات والسلوكيات المطلوب قياسها لدى الافراد أثناء أدائهم لأعمالهم (التعاون مع الرؤساء والزملاء، درجة الابتكار في العمل...الخ).
- 2- تحديد الطريقة المناسبة للتقييم: أي تحديد الطريقة المناسبة لمعرفة وقياس المهارات والسلوكيات والسمات الموجودة لدى العاملين.
- 3- تدريب المشرفين على طريقة التقييم الفعالة: يتطلب الأمر تدريب المشرفين على طرق التقييم العادلة والموضوعية، وكيفية مناقشة نتائج التقييم مع مروضيهم، بما يؤدي الى تحسين إنتاجية العاملين ويرفع من روحهم المعنوية.
- 4- مناقشة طرق التقييم مع الموظفين: من الضروري إبلاغ الموظفين بالهدف من التقييم، وطرقه، والمجالات التي سيركز عليها، والفائدة منه وأثاره وانعكاساته المختلفة على مسار الموظف الوظيفي.
- 5- تحديد معايير مسبقة للمقارنة: الهدف من التقييم قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل، وبالتالي لابد من تحديد معايير الاداء الكمية او النوعية او الزمنية التي ستقيس اداء الموظف.
- 6- مناقشة نتائج تقييم الاداء مع الموظف: من حق الموظف المعني الاطلاع على نتائج تقييم أدائه، ومناقشتها مع رئيسه المباشر (مقابلة التقييم)، حيث يتعرف الموظف على جوانب القوة والتميز في أدائه، كذا مواقع الضعف ومناقشتها مع رئيسه بحرية تامة بما يسمح بتحديد خطوات تحسين وتطوير أدائه في المرحلة القادمة.
- 7- تحديد مجالات تطوير الاداء: تتمثل هذه المرحلة في توضيح جوانب التطور المحتملة مستقبلا من أجل رفع كفاءة الأداء في الجوانب المختلفة (الجانب الفني، سلوكيات الأداء، التعاون مع الزملاء والرؤساء، رفع كفاءة الاتصال، ورفع كفاءة اتخاذ القرار)، حيث يقدم الرئيس المباشر توصيات لتحسين أداء الموظف اعتمادا على نتائج التقييم (الاشتراك في دورات تدريبية، النقل الى وظيفة أخرى مناسبة لقدرات ومهارات الموظف...).

5- طرق تقويم الاداء

طريقة التدرج البياني

حيث يتم تحديد الصفات والخصائص التي تتعلق بالأداء والعمل، وتشمل عادة نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، والتعاون. وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (من 1 إلى 5) من منخفض إلى مرتفع.

اسم طريقة التدرج البياني

حيث يتم تحديد الصفات والخصائص التي تتعلق بالأداء والعمل، وتشمل عادة نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، والتعاون. وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (من 1 إلى 5) من منخفض إلى مرتفع.

الموظف: مسمى الوظيفة: التاريخ:

القسم: القائم بالتقويم:

لرقم	عناصر التقييم	ممتاز	جيد	فوق المتوسط	متوسط	ضعيف
		5 نقاط	4 نقاط	3 نقاط	نقطتين	نقطة
	نوعية الاداء					
	كمية الاداء					
	الموظف ة / المصدقية/					
	القدرة على الابتكار					
	التعاون مع الزملاء					
	اتباع التعليمات والانظمة					

رئيس القسم: التاريخ: التوقيع: معتمد

التقييم: التاريخ: التوقيع:

2- طريقة الترتيب

ترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين يمكن التمييز بينها.

يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم كفاءة وأيضاً أقلهم كفاءة ويستمر حتى يسجل جميع الأفراد محل التقييم .

احسن الموظفين في الأداء	اقل الموظفين في الاداء
1 (الأول في الأداء)	11
2	12
3	13
4	14
5	15
6	16
7	17
8	18
9	19
10	20 (الأقل أداء)

3- طريقة الوقائع الحرجة

هي طريقة تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف (الهامة / المحرجة/ غير متكررة/ ايجابية/ سلبية) أثناء الأداء والعمل الفعلي، وتسجيل الملاحظات من قبل القائم بعملية التقييم في سجل خاص لكل موظف، مثل التعاون مع الزملاء، الدقة في الأداء، أتباع التعليمات، وتحمل المسؤولية. وفي نهاية فترة التقويم الدورية يقوم المشرف بمراجعة سجل الموظف السلوكي، وإصدار حكم على أدائه.

4- طريقة قائمة الاختيار:

تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة تضم أسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، حيث يجيب القائم بالتقييم (الرئيس المباشر) على الأسئلة والعبارات، ثم تقوم ادارة الموارد البشرية بإعطاء وزن لكل إجابة (دون علم القائم بالتقييم) حسب لأهمية.

اسم الوظف:.....القسم:.....		اسم القائم بالتقويم:.....اسم المسؤول المباشر:.....	
لا	نعم	العبارة	وزن الاهمية للسؤال
		يقوم الموظف باعمال خارج وقت الدوام إذا طلب منه ذلك.	()
		الموظف حريص على تنظيم ونظافة مكتبه.	()
		يقوم الموظف بمساعدة زملائه في العمل عند الحاجة.	()
		يقوم الموظف بالاعداد والتخطيط المسبق لما يقوم به من أعمال.	()
		يتبع الموظف القواعد والتعليمات.	()
		لدى الموظف القدرة على المبادرة والابتكار.	()
		اجمالي الدرجة المعطاة	()

5- طريقة الاختيار الاجباري:

يقدم الى القائم بالتقييم قائمة من العبارات التي تصف أداء العمل، والموزعة على ثنائيات كل منها تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية في الشخص، مثال على ذلك العبارات التالية:

❖ لا يمتلك روح المبادرة	❖ ينجز العمل في الوقت المناسب	❖
❖ يستخدم دائما الاجازات المرضية	❖ يستخدم العقل والمنطق في حل المشاكل	
❖ التردد في الازمات	❖ يخطط لعمله	
❖ يميل الى التأخر في اتخاذ القرارات	❖ يستمع للتعليمات بدقة	

وبعد أن يقوم الرئيس باختيار العبارات التي تمثل في رأيه واقع الموظف، تحال القائمة الى المسؤولين في ادارة الموارد البشرية، حيث تعطى للإجابات المختارة الدرجات والاوزان التي حددت سلفا لكل فقرة، ومن ثم تتحدد نتيجة الاداء لكل موظف.

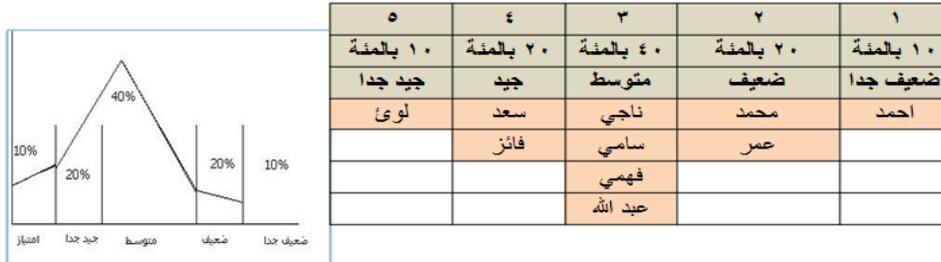
من مزايا هذه الطريقة انها تحد من اخطاء التحيز، من خلال اجبار القائم بالتقييم على اختيار عبارة لا يعرف شخصيا الوزن المعطى لأهميتها في التقويم.

6- طريقة التقرير المكتوب:

يقوم المشرف باعداد تقرير مكتوب عن الموظف متضمنا مجموعة من نقاط التقويم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال مرحلة التقويم وجوانب القوة والضعف وإمكانية التقدم الوظيفي لهذا الموظف. من سلبياتها أنها تعتمد على مهارة معد التقرير، واحتمال تأثير الهالة والتحيز وقلة الموضوعية.

7- طريقة التوزيع الإجمالي:

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والطبيعي الذي عادة ما يكون 40% في الوسط (أداء متوسط)، و 20% و 10% من جهة (اليسار) تمثل أداء (أداء جيد) و (أداء جيد جداً) على التوالي، و 20% و 10% من جهة اليمين (أداء ضعيف) و (الأداء الضعيف جداً) على التوالي، فيضطر القائم بعملية التقييم إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائيم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.



- ١٠% : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء عالية ممتازة.
- ٢٠% : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء جيد جداً.
- ٤٠% : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء متوسطة.
- ٢٠% : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيفة.
- ١٠% : أفراد ذوي قدرات ومستويات أداء ضعيفة جداً.

7- طريقة الإدارة بالأهداف:

تتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، ويجب أن تكون الأهداف واضحة، وواقعية، وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحديد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف، ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

طريقة المزيج التقويمي:

❖ أي الاستفادة من طرق التقييم السابقة وجمعها في مزيج واحد.

6- مشكلات وأخطاء عملية تقييم الأداء

كيفية تجنب مشكلات وأخطاء عملية تقييم الأداء

1. الاعتراف بالمشاكل الموجودة.
 2. اختيار الطريقة المناسبة حسب الموقف والهدف والوظيفة.
- حسب "مارك دريو" يجب مراعاة العديد من الجوانب في اختار طريقة التقييم من اهمها:
- ✓ سهولة الفهم والاستخدام من طرف القائم بالتقييم.
 - ✓ أن تكون غير مكلفة.
 - ✓ إمكانية ربطها بالحوافز.
- 3- عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر
 - 4- ضمان حق الموظف في رفع التظلم.

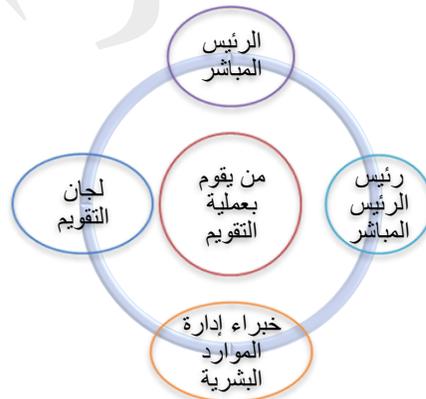
عملية التقييم الأداء في المجتمع الإسلامي تحتاج إلى توفير عنصر تقوى الله والخوف منه، من جانب القائم بالتقييم، وعندما يتأكد المرؤوسين أن المشرفين ينطلقون من ذلك المبدأ فلن تكن لهم حاجة إلى تقديم تظلم عندئذ.

7- مسؤوليات تقييم الأداء

الاتجاهات الحديثة

في تحديد مسؤوليات التقييم

- ❖ يقوم الموظف بتقييم أدائه.
- ❖ يقوم الموظفون بتقييم أداء رؤسائهم.
- ❖ يقوم الزملاء بتقييم أداء زميلهم.
- ❖ يقوم العملاء بتقييم أداء الموظفين.



العوامل المؤثرة في نتائج عملية التقويم

1. حالة عدم القدرة على مقابلة متطلبات الأداء بسبب: نقص الخبرة، نقص المستوى التعليمي، الحالة الذهنية، عدم القدرة على الإدراك....

حالة القدرة على متطلبات الأداء ولكن عدم الرغبة في ذلك بسبب: عدم وضوح الأهداف، نقص المعلومات، تعدد مصادر الأمر

8- المبادئ الأساسية لمقابلات تقويم الأداء

1. تجنب الإشارة إلى الصفات الشخصية.
2. تجنب الانتقاد الشخصي.
3. عرض الجوانب الايجابية والسلبية.
4. تحديد الهدف من المقابلة.
5. عدم المقارنة مع الزملاء.
6. الإعداد الجيد للمقابلة.
7. إعطاء الحرية للموظف.

اسنله كتاب المحاضرة الثامنة

س1: عرف ما يلي :

1- نظام تقويم الأداء : (يوجد عدة تعريفات)

- ✓ هو العملية التي يتم بمقتضاها يتم قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقويم.
- ✓ هو معرفة درجة إتقان الموظف للعمل المكلف به.
- ✓ هو الإجراء المنظم لتقويم أداء الموظف حالياً، وإمكانية تطويره مستقبلاً

2- طريقة التقرير المكتوب في تقويم الأداء :

يقوم المشرف بإعداد تقرير مكتوب مفصل عن الموظف متضمناً مجموعة من نقاط التقويم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال مرحلة التقويم وجوانب القوة والضعف وإمكانية التقدم الوظيفي لهذا الموظف.

3- طريقة الاختيار الإجباري في تقويم الأداء :

تعد إدارة الأفراد (القائم بالتقييم) ، قائمة من العبارات التي تصف أداء العمل، والموزعة على ثنائيات كل منها تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية في الشخص، ويطلب من المشرف اختيار ثنائيات تمثل في رأيه سلوكيات أداء الموظف .

س3: ماهو الفرق بين طريقة الاختيار الإجباري ، والتوزيع الإجباري في طريقة التقويم الأداء ؟

الجواب في المحتوى او في الكتاب

س4: : ماهي الخطوات المختلفة لعملية تقويم الاداء ؟

س5: حدد الخطوات اللازمة لإعداد برنامج جيد لتقويم الاداء ؟

- 1- وضع أهداف ومعايير الأداء
- 2- تحديد الطريقة المناسبة للتقويم
- 3- تدريب المشرفين على طريقة التقويم الفعالة
- 4- مناقشة طرق التقويم مع الموظفين
- 5- تحديد معايير مسبقة للمقارنة
- 6- مناقشة نتائج تقييم الاداء مع الموظف
- 7- تحديد مجالات تطوير الاداء

س6 : ما هي المشكلات المحتملة لعملية تقييم الأداء ؟

- عدم وضوح المعايير
- تأثير الهالة
- الميل للوسطية
- التحيز الشخصي
- التشدد والليونة
- التأثير الإداري

س7: متى يجب أن يتم تقييم الأداء؟ من هم المسؤولون عن عملية التقييم ؟
يجب ان يتم تقييم أداء الموظف على فترة دورية منتظمة كل سنة أو 6 اشهر .
مسئولون عملية تقييم الاداء هم :

- أولاً: الرئيس المباشر
- ثانياً: رئيس الرئيس المباشر
- ثالثاً : لجان التقييم
- رابعاً: خبراء إدارة الموارد البشرية

❖ ولا تنتهي مهمة هذه اللجان بانتهاء أعمالها، ذلك أن الأمر قد يستدعي دائما مراجعة تصنيف بعض الوظائف نتيجة لبعض التطورات المحدثة عليها.

❖ إن وجود لجنة دائمة تقوم بنفسها بمتابعة تقييم الوظائف التي سبق لها ان حددتها ستكون أفضل وأسرع من تكوين لجنة جديدة لا تمتلك نفس خبرة اللجنة السابقة

5- طرق تقييم الوظائف

طريقة الترتيب البسيط

- تقوم فكرة هذه الطريقة على ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها فقد تقوم اللجنة باختيار أعلى وظيفة وأدنى وظيفة ثم ترتب الوظائف الباقية داخل هذه الحدود تصاعديا او تنازليا
- مميزات هذه الطريقة: ببساطتها، وسرعتها، وسهولة تطبيقها، وإمكانية استخدامها في المنظمات الصغيرة
- عيوبها: انها لا تستند على معايير للقياس وإنما على مجرد الرؤيا الشخصية لأعضاء اللجنة، ويصعب الدفاع عنها امام تساؤلات الموظفين.

2- طريقة الدرجات أو التصنيف الوظيفي

1. تحديد الوظائف التي ستخضع للتقييم
2. إعداد تحليل وتوصيف الوظائف أو استخدامه إن كان موجودا بالمنظمة
3. اختيار معايير التوصيف (كطبيعة العمل المطلوب، واجبات الوظيفة ومدى صعوبتها، درجة التعليم والخبرة المطلوبة للوظيفة مقدار الجهد المطلوب، ودرجة المسؤولية.
4. تصنيف الوظائف المراد تقييمها إلى فئات متشابهة وإعطاء كل فئة درجة تعكس طبيعة المجموعة ومواصفاتها.
5. مراجعة الوظائف النموذجية المماثلة في المنظمات الأخرى.
6. تطبيق نظام التقييم على بقية الوظائف الأخرى وتحديد الأجر لكل وظيفة داخل الفئات الوظيفية على أساس الحد الأدنى للأجر والحد الأقصى أي بداية الأجر ثم الزيادات المتتالية التي تمنح نتيجة للأداء حتى يصل الأجر للحد الأقصى.

❖ مميزات الطريقة:

1. شيوع استخدامها في وظائف القطاع الحكومي.
2. استخدامها في فئات الوظائف الإدارية والهندسية والعلمية في القطاع الخاص

❖ سلبياتها:

1. استمرار وجود التحيز الشخصي إذا لم يكن هناك وصفا دقيقا للوظائف.
2. قد يصعب إدراج مجموعة من الوظائف داخل فئة معينة ثم إعطائها وصفا واحدا وخاصة إذا تعددت وكثرت الوظائف داخل كل فئة.
3. تتطلب جهودا ووقتا كبيرا من اللجنة المسؤولة.

3- طريقة مقارنة العوامل

❖ تتطلب هذه الطريقة من (لجنة تقييم الوظائف) مقارنة المكونات الأساسية لكل وظيفة مع الوظائف الأخرى وتتكون عوامل المقارنة من وهي:

- المسؤولية.
- المهارة.
- الجهد العضلي.
- الجهد الفكري.
- ظروف العمل.

الخطوات :

- الخطوة الأولى: تحديد الوظائف النموذجية التي سيتم عليها القياس في السوق لتلك المراد تقييمها في المنظمة
- الخطوة الثانية: تحديد عوامل المقارنة وقد تختلف هذه العوامل بالنسبة لفئات الوظائف الفنية، والإدارية، والبيعية. وقد تتراوح هذه العوامل بين أربعة إلى سبعة عوامل، غير أن السائد هو الخمسة العوامل المشار إليها سابقاً، وهي المسؤولية، المهارة، الجهد العضلي، الجهد الفكري، وظروف العمل.
- الخطوة الثالثة: تحديد أجر لكل عامل من عوامل المقارنة لكل وظيفة أساسية وفقاً لأهمية العامل بالنسبة للوظيفة وفقاً لما هو سائد للوظائف النموذجية في السوق المحلي.
- ❖ أولاً: مقارنة أهمية كل عامل مع العوامل الأخرى داخل الوظيفة الواحدة ومن ثم فإن الجزء من الأجر المخصص للعامل يجب ان يعكس أهمية العامل بالنسبة للوظيفة.
- ❖ ثانياً: مقارنة كل عامل داخل الوظيفة مع العوامل المقارنة في الوظائف الأخرى لتحديد الجزء من الأجر المخصص لهذا العمل.
- الخطوة الرابعة: وضع الوظائف المختارة على خريطة (مقارنة العوامل) على النحو الموضح في الشكل التالي:

الوظائف النموذجية					عوامل المقارنة الأساسية
ميكانيكي أول	سائق رافعة	سكرتير	مأمور ملفات	فراش	
ريال سعودي	ريال سعودي	ريال سعودي	ريال سعودي	ريال سعودي	
4	2	2	1,50	0,50	المسؤولية
7	2	2,50	2	1	المهارة
3	1,50	1	1	2	المجهود العضلي
3	1	2,50	1,50	0,50	المجهود الفكري
1	0,50	0,50	0,50	2	ظروف العمل
18	8	8,50	6,50	6	الأجر مالي بالساعة

4- طريقة النقط

- ❖ تعتبر طريقة النقط من أكثر طرق تقييم الوظائف شيوعاً في الاستخدام.
- ❖ وهي تشبه طريقة مقارنة العوامل في كونها تستخدم بعض عوامل القياس أو المقارنة بين الوظائف.
- ❖ ولكنها تختلف عنها في استبدال النقط، بدلاً من الأجر في تقييم أهمية كل عامل أو خاصية من الخصائص الحرجة للوظيفة

• ما هو الأجر العادل

• الأجر: من وجهة نظر العامل

- هل هو الأجر النقدي قبل الخصومات، ام هو الأجر الصافي أو الحقيقي.
- الأجر العادل: من وجهة نظر العامل يجنب رب العمل مشاكل توقف العمل والاحتجاج بعدم كفاية الدخل لمقابلة متطلبات الحياة الأساسية.

• الأجر: وجهة نظر الإدارة

- هو دخلا للعامل وقوة شرائية ينفقها على السلع والخدمات..
- والأجر من وجهة نظر الإدارة، هو عنصر من عناصر التكاليف المتعددة في المشروع.

ولكن ربط القوة الشرائية بصافي الأجر يثير لنا في العادة بعض الصعوبات:

- أولاً: من الصعب تحديد تكاليف المعيشة لكل أسرة على حدة نظرا لاختلاف متطلبات كل أسرة واختلاف طبيعة إنفاق دخلها
- ثانياً: تغير عادات الشراء من وقت لآخر، حيث يميل الاتجاه العام بعض الأوقات للإقدام على شراء الكماليات
- ثالثاً: يختلف متوسط الأسعار من منطقة لأخرى، وما يعتبر دخلا كافيا في منطقة معينة قد لا يعتبر كذلك نظرا لارتفاع مستوى الأسعار في مناطق أخرى

2- الطرق البديلة لقياس دخل العمل

- متوسط اجر الساعة
 - متوسط اجر الساعة يعني الدخل النقدي الذي يتقاضاه العامل لكل ساعة عمل.
 - ويمثل الأجر الأساسي بغض النظر عن العوائد الأخرى التي يحققها العامل مثل الأجر التشجيعية، والعلاوات، أو الأجر الإضافية.
- متوسط الدخل للساعة
 - يمثل متوسط الدخل للساعة مجموع الدخل الصافي الذي يحمله إلى منزله مقسوما على عدد ساعات العمل. وهذا الدخل يمثل إما الدخل اليومي مقسوما على ساعات العمل في اليوم أو الدخل الأسبوعي مقسوما على عدد ساعات العمل الإجمالية خلال الأسبوع.
- الدخل الأسبوعي: يمثل الدخل الأسبوعي مقدار ما يحصل عليه العامل من دخل لأسبوع واحد من العمل ويمكن حساب هذا الدخل بثلاث طرق:
 - الأجر الكلي للأسبوع = معدل الأجر x ساعات العمل القياسية في الأسبوع x عدد العمال في الإنتاج
 - الدخل الكلي الأسبوعي = متوسط دخل الساعة x ساعات العمل القياسية في الأسبوع x عدد العمال في الإنتاج
 - متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي = المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج x عدد العمال في الإنتاج
 - وتمثل الطريقتان الأولى والثانية الطرق النظرية لاحتساب الدخل الأسبوعي وهذا بخلاف الطريقة الثالثة والتي تعطينا المصروفات الفعلية الأسبوعية على الأجر

طرق حساب الأجر

طريقة دفع الأجر حسب الوقت (الأجر الزمني)

طريقة دفع الأجر حسب الإنتاج (الوحدات المنتجة) .

استقصاء الأجور (المهن و الوظائف النموذجية).

نظام دفع الأجور لموظفي الإدارة العليا : الاعتبارات التي تقوم عليها سياسة الأجر هي:

✓ الاحتفاظ بالكفاءات و المهارات و عدم التفريط فيهم.

✓ اجتذاب الكفاءات الإدارية الرفيعة.

✓ تحفيز الإداريين على الارتقاء بمستوى أداء للمنظمة العام .

تحقيق المزيد من الارتياح والانتعاش للمنظمة

3- العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور

تواجه المنظمات عدة خيارات في اختيار السياسة المناسبة التي ستتبعها في تحديد الأجور.

1- إتباع مسلك الريادة أو القيادة في تحديد الأجور في سوق العمل أو في القطاع الذي تعمل به المنظمة.

2- إتباع مسلك المنافسة في المنظمات الأخرى في تحديد مستويات الأجور.

3- إتباع مسلك التخلف عن مستويات الأجور السائدة في السوق والدفع بأقل من هذه المستويات.

وتختلف الاعتبارات التي يبني عليها رسم الهيكل العام للأجور وأساليب تحديد المستوى المعقول من الأجر طبقاً لمجموعة من العوامل المؤثرة

فيما يلي تصنيف حسب مصدر التأثير:

أولاً: الاعتبارات التنظيمية والإدارية.

- 1- واجبات ومسؤوليات الوظيفة

- 2- معدلات الأجور المماثلة

- 3- فرص الترقية والمزايا المالية

ثانياً: العوامل الاجتماعية

- تكاليف المعيشة

- الحد الأدنى للأجور

ثالثاً: الاعتبارات الاقتصادية:

• معدل الإنتاج

• الإمكانيات المالية للمنشأة

عوامل العرض والطلب

4- التدخل الحكومي في تنظيم الأجور

• أولاً: أسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجور

- ❖ ليست كل القوى العاملة في المجتمع تجمعها تنظيمات عمالية تحمي مصالحها وتدافع عنها أمام أرباب العمل.
- ❖ يرى بعض الاقتصاديين أن تنظيم الأجور وتدخل الدولة هو ضرورة من ضرورات التخطيط التنموية
- ❖ قد تتدخل الدولة في تنظيم وتحديد الأجور حينما تتطلب المصلحة الوطنية ذلك نتيجة للأضرار الاقتصادية أو المتعلقة بأمن وسلامة الدولة والتي قد تنشأ نتيجة عدم اتفاق العمال وأرباب العمل على أجر معين

• ثانياً: الصور التي قد يأخذها التدخل الحكومي

- ❖ تحديد الحد الأدنى للأجور.
- ❖ تحديد الحد الأقصى للأجور.
- ❖ حالة الخلاف بين المنظمة والموظفين.

المحاضرة الحادية عشر..... تطوير وتخطيط المسار الوظيفي

1- مفهوم التطوير الوظيفي (Career Development):

تتعدد التعريفات لما يسمى بـ "التطوير الوظيفي" أو "النمو الوظيفي" منها:

- ❖ هو الترقية إلى مناصب أعلى في خط الوظيفة الواحد.
- ❖ هو "العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو".
- ❖ يتضمن التطوير الوظيفي مرحلتين: تخطيط المسار الوظيفي، وتصميم المسار الوظيفي.

2- مفهوم تخطيط المسار الوظيفي (Career Planning):

- ❖ يعرف المسار الوظيفي (Career Path) بأنه: مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في اتجاه أو اتجاهات مهنية مختلفة حتى يصل إلى هدفه المنشود.
- ❖ تعرف عملية تخطيط المسار الوظيفي بأنها: عملية مشتركة بين الإدارة والفرد تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متساعد وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وتحديد المراحل الزمنية لعبور كل مركز وظيفي إلى مركز آخر أعلى.

3- تصميم المسار الوظيفي (Career Design) :

- ❖ يتطلب التقدم نحو الهدف الأعلى للموظف التفاهم بينه وبين رئيسه عند التحاقه بالعمل مباشرة على خط سير النمو أو التقدم الوظيفي.
- ❖ إن هذه الخطوة تحقق فائدتين:
- ✓ توضح معالم الطريق الذي سيسلكه الموظف نحو تحقيق طموحاته ومتطلبات ذلك
- ✓ تعد مدخلاً جيداً للأفراد في التخطيط لاحتياجاتها المستقبلية من الوظائف والمراكز وملنها من الداخل من خلال ما يعرف بـ "الترقية المخططة".
- ❖ إن تصميم المسار يمثل في الواقع خط التطور الوظيفي أو الترقية المخططة في الوظائف والمهن.

4- أهمية التطوير الوظيفي:

- 1- تحقيق طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل والتي ارتفعت ازدياد تطور المستوى التعليمي العام للموارد البشري.
- 2- يزيد التطور الوظيفي الجيد من جاذبية المنظمات ومن قدرتها على الاحتفاظ بالعناصر البشرية وبالتالي عدم تسربها.
- 3- يوضح للموظفين توقعات المنظمة من الأداء المطلوب منهم، ويحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة أمامهم في المستقبل.
- 4- يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم.
- 5- مساعدة المنظمة على التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية، والمهنية الرفيعة، والإدارية ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب المناسبة.
- 6- يقود إلى قوة بشرية منتجة لديها درجة عالية من الولاء التنظيمي.
- 7- تجنب المنظمة حالات التكدر والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف، وبالتالي فإن غيابه يؤدي إلى جمود في نظام الترقية.
- 8- يزيد من سمعة المنظمة خارجياً بما يزيد من قدرتها على استقطاب الكفاءات البشرية الكفاء من الخارج.

5- إدارة التطوير الوظيفي:**مسئولية الموظف**

- ❖ يجب على الفرد نفسه أن يكتشف نفسه وقدراته وطموحاته ومكامن قوته وضعفه.
- ❖ إن ذلك يمثل الخطوة الأولى فهو بذلك يدير بنفسه خط سيره الوظيفي.
- ❖ بعد ذلك يطلب الفرد المساعدة من المنظمات، والتي تقدمها المنظمات الحديثة جيداً، على اعتبار أن التطوير الوظيفي هو عمل رسمي للمديرين تجاه مرؤوسيههم.

2- مسئولية المنظمة:

كيف تتعرف المنظمة على الكفاءات الطموحة من الموظفين وتخطط تقدمهم ونموهم الوظيفي؟ يتم ذلك من خلال جلسات الإرشاد والتوجيه والاهتمام بنتائج الإعلانات الداخلية عن الموظف، واستخدام نظام الاختبارات لاكتشاف المواهب.

ا جلسات الإرشاد والتوجيه: بين الموظفين ورؤسائهم وأعضاء من إدارة الأفراد أو الاستعانة بمستشارين من الخارج وفق خطوات إعداد المسار الوظيفي التالية:

- الخطوة الأولى:** الإعداد (يقوم الموظف والموجه كل على حدة بتقييم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي في المنظمة استناداً للمعلومات المتوفرة).
- الخطوة الثانية:** المقارنة (يقوم الموظف والمشرّف بمقارنة المعلومات وتقويمها ثم الوصول إلى اتفاق مشترك).
- الخطوة الثالثة:** التخطيط للتطوير الوظيفي (يضع الموجه مع الموظف خطة العمل التي يتم بموجبها إعداد الموظف لمساره الوظيفي الذي اختاره).
- الخطوة الرابعة:** التنفيذ (الالتحاق ببرامج التدريب والتعليم، والتدوير الوظيفي).

الخطوة الخامسة: المتابعة والتسجيل (متابعة الرئيس للموظف، وتسجيل المعلومات عن تقدم الموظف في مساره الوظيفي).

ب- الاهتمام بنتائج الإعلانات الداخلية عن الموظف:

- ❖ على إدارة الأفراد أن تحفظ سجلات بالمتقدمين للوظائف من الموظفين داخل المنظمة سواء الذين تم تعيينهم أو الذين تم تجاوزهم.
- ❖ إن مثل هذا السجل يمثل مؤشراً للمنظمة بأن المتقدمين لديهم الرغبة في الاستمرارية في العمل معها وتحقيق نموهم الوظيفي في ذات المنظمة.

ج- استخدام نظام الاختبارات لاكتشاف المواهب

- ❖ إن استخدام الاختبارات مع إجراء المقابلات الشخصية يمكن أن تقود إلى اكتشاف المواهب ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

6- مراحل المسار الوظيفي:

المرحلة الأولى: التأسيس أو البداية (يحتاج الموظف من رئيسه أن يدعم قدراته).

المرحلة الثانية: التقدم (يتركز اهتمام الموظف على الإنجاز والاستقلالية ولذا تتمثل احتياجات الموظف في الترقيات والحرية في اتخاذ القرارات، والمزيد من السلطات).

المرحلة الثالثة: المحافظة على المكاسب (حقق الموظف كثيراً من طموحاته، ولكنه يجتهد ليجلب الاحترام لنفسه والتقدير من الآخرين).

المرحلة الرابعة: الاستعداد للتقاعد (ليس لدى الموظف هنا غير احتياج تأكيد الذات من خلال ممارسته لأنشطة خيرية واجتماعية مختلفة).

❖ تحقق الترقية مصالح مشتركة للفرد والمنظمة معاً:

- للفرد: ترفع روحه المعنوية

- للمنظمة: مزيد من الإنتاجية والولاء

❖ قد تتم الترقية أحياناً بدون زيادة في الأجر وتسمى الترقية الجافة (Dry Promotion)

2- الجمود الوظيفي (Job Freezing) :

❖ يعني: البقاء لمدة طويلة في وظيفة ما دون ترقية، أو نقل إلى مكان أفضل.

من أسبابه المتعلقة بالمنظمة:

✓ عدم وجود فرص وظيفية،

✓ شح الإمكانيات المادية،

✓ سوء الظروف الاقتصادية.

من أسبابه المتعلقة بالفرد:

✓ انخفاض مستوى الأداء.

✓ عدم الرغبة في تحمل مسؤوليات اعلي.

✓ عدم التفكير الجاد من البداية في تحديد المسار الوظيفي.

✓ كثرة عدد الطامحين للوظائف الأعلى مع انخفاض عدد الفرص المتاحة.

التنزيل الوظيفي (Demotion) :

❖ هو تخفيض مرتبة الموظف وكذلك راتبه أو أجره وأية امتيازات أخرى، أو نقله إلى وظيفة ذات مسؤوليات أقل.

الأسباب الخارجة عن إرادة الفرد:

✓ إعادة التنظيم في المنظمة،

✓ اندماج المنظمة مع منظمات أخرى.

✓ الانكماش الاقتصادي،

الأسباب المتعلقة بالفرد:

✓ عدم كفاءة الفرد،

✓ انخفاض قدراته عن المعايير المحددة لمتطلبات الأداء.

4- إنهاء الخدمة:

- ❖ يعني فصل الموظف من العمل بسبب:
 - ❖ الأداء غير المرضي.
 - ❖ السلوك غير القويم.
 - ❖ نقص القدرة والتأهيل للعمل.
 - ❖ عدم القدرة على التكيف مع متطلبات العمل الجديدة.
 - ❖ رفض تنفيذ الأعمال المكلف بها. اندماج المنظمة مع منظمات أخرى.

5- الاستغناء المؤقت عن الخدمة (Lay off) :

- ❖ يعني الفصل المؤقت من الخدمة لأسباب تتعلق بالواقع الاقتصادي للمنظمة، فإذا ما تحسنت الظروف الاقتصادية أعيد الموظف إلى وظيفته السابقة أو وظيفة أخرى.

- من أهم أسبابه:
 - إدارة أعمال المنظمة بطريقة سيئة.
 - انخفاض المبيعات بسبب انخفاض جودة السلع والخدمات.
 - انكماش الأسواق بسبب انخفاض الإنفاق الحكومي على المشروعات.

6- الاستقالة (Resignation) :

- تعني: اختيار الفرد الانفصال عن العمل بالمنظمة .
 - من أسباب الاستقالة:
 - تعارض أهداف المنظمة مع أهداف الفرد.
 - عدم الارتياح للسياسات والممارسات السائدة في العمل.
 - عدم جاذبية نظام الحوافز والمكافآت.
 - الإشراف السيئ.
 - كثرة الصراعات وفقدان روح العمل الجماعي.
 - وجود فرص وظيفية خارجية ممتازة ومتاحة للفرد مقارنة بالوظيفة الحالية بالمنظمة.

7- التقاعد (Retirement) :

❖ هو التوقف الإجباري عن العمل بعد وصول الموظف إلى السن الإلزامية التي تشترطها الأنظمة أو القواعد، وتصفية حقوقه. ويمثل التقاعد:

✓ نهاية مشوار وظيفي طويل .

✓ فرصة الاستمتاع بحياة خالية من مشاكل العلم.

✓ مرحلة جديدة يملؤها الفراغ والعزلة أحيانا.

❖ دور المنظمة في مساعدة المتقاعدين والاستفادة منهم من خلال:

✓ الاستفادة من المتقاعدين كمستشارين أو مدربين.

✓ تكليفهم بعمل إضافي أو أعمال تتم في البيت.

✓ استمرار تقديم الرعاية الصحية لهم ولأسرهم.

استدعائهم للمناسبات المهمة في المنظمة

ثانياً: إدارة مشكلات الموظفين

إن قواعد الانضباط والجزاءات تمثل الجناح الآخر لعملية التحفيز:

1- الانضباط (Discipline) :

❖ يعني: الالتزام بقواعد العمل في الأداء والسلوك أو الالتزام بالنظام والأصول المرعية.

2- الجزاءات (Punishments):

❖ تعني: حوافز سلبية من أجل الردع وتصحيح السلوك.

قد تفرض الجزاءات ضرورة تظلم الموظف وهو ما يظهر مفهوم الشكاوى:

مفهوم الشكاوى (Grievances):

❖ تعني حق التظلم لقرار عقابي صدر ضد الموظف أو الانتهاك لبند العقد الموقع بين الموظف وصاحب العمل.

وبين الجزاءات والشكاوى يظهر مفهوم التحكيم:

مفهوم التحكيم (Arbitration):

❖ هو عملية إحالة القضية مثار الخلاف بين الموظف وصاحب العمل إلى جهة خارجية محايدة يوافق عليها الطرفان، ويكون حكمها قطعياً وإلزامياً.

المحاضرة الثالثة عشر صيانة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم صيانة الموارد البشرية

- ❖ تعني صيانة الوارد البشرية المحافظة عليها بشكل يحقق فعالية والكفاءة الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين في نفس الوقت.
- تحقيق أهداف ورغبات العاملين يتطلب وجود نظام حوافز يحوى مجموعة من المنافع والخدمات مع توفير الرعاية الصحية والسلامة في بيئة العمل

أولاً: المنافع والخدمات

مفهوم المنافع

- ❖ تمثل المنافع والخدمات نوعاً من التعويضات غير المباشرة التي تمنحها المنظمة للموظفين بشكل تطوعي أو إلزامي وتصنف إلى:
 - ✓ المنافع ذات الصبغة المالية.
 - ✓ المنافع الاجتماعية.
 - ✓ يكون وفاء المنظمات الكبيرة بتقديم المنافع اكبر من المنظمات الصغيرة
 - ✓ ترى منظمات أن المنافع وسيلة لتعزيز الرفاهية الاقتصادية وتعزيز الإنتاجية والأداء.

2- أهمية برامج المنافع والخدمات

- ❖ قيام المنظمات بدور الرعاية الأبوية للموظفين من خلال معالجة مشاكلهم وزيادة استقرارهم النفسي والمادي.
- ❖ يساهم التعاقد والشراء الجماعي للعديد من المنافع إلى تخفيض تكلفتها على الموظفين.
- ❖ تعد أداة استقطاب فعالة للكفاءات البشرية من سوق العمل.
- ❖ تحافظ على الكفاءات الحالية بالمنظمة.
- ❖ تحسين حجم وجودة العمل بسبب ارتفاع الروح المعنوية للعاملين.
- ❖ زيادة ولاء العاملين للمنظمة.

3- أهداف تصميم برنامج المنافع والخدمات

- ❖ زيادة قدرة المنظمة على المنافسة في سوق العمل.
- ❖ أن تكون هناك عوائد تغطي تكاليف تلك البرامج.
- ❖ أن تلبي تلك البرامج احتياجات اغلب الموظفين
- ❖ أن تكون متناسقة مع التشريعات والأنظمة الحكومية.
- ❖ أن تساهم في تنمية العلاقات الإنسانية بين الإدارة والموظفين.

4- أنواع برامج المنافع والخدمات الاجتماعية

برامج المنافع	برامج الخدمات الاجتماعية
الإجازات والعطلات	الخدمات الصحية
علاوات التقاعد	النوادي الرياضية، الاجتماعية، ثقافية
التأمين	السكن، المواصلات الإطعام، التعليم
مكافأة الاقتراح البناء	الشراء المنخفضة السعر

ثانياً: الصحة والسلامة

الخدمات الصحية

❖ تمثل الأعباء المالية التي تتحملها المنظمة بهدف وقاية وعلاج الموظفين وعائلاتهم ضمن برامج وقائية أو علاجية دائمة. ويتطلب نجاح البرامج الصحية ما يلي:

- ✓ اعتراف الإدارة العليا بأهمية تلك البرامج.
- ✓ رسم سياسة واضحة للرعاية الصحية للموظفين .
- ✓ وجود جهاز إسعاف متكامل لمختلف الحالات.
- ✓ التعاقد مع المستشفيات لتقديم الخدمة الصحية المناسبة عند الحاجة.
- ❖ تهدف البرامج الصحية إلى الوقاية والعلاج من:

✓ حوادث العمل

- ✓ الأمراض المهنية المختلفة خاصة المرتبطة ببيئة العمل
- ✓ الإجهاد والتوتر.

2- أسباب حوادث العمل

أسباب متعلقة بالوظيفة:

- ✓ ظروف العمل غير الأمانة: معدات غير آمنة، سوء إضاءة،
- ✓ الإجهاد والإرهاق
- ✓ المناخ التنظيمي

أسباب تتعلق بالعامل:

- ✓ عدم استخدام وسائل الوقاية،
- ✓ الاستخدام غير الأمن للمعدات ...

ميررات خدمة الأمن والسلامة

- ❖ الأسباب الأخلاقية التي تتطلب الاهتمام بالعامل كإنسان من مختلف الأخطار.
- ❖ الأسباب النظامية المتعلقة بتطبيق القوانين وأنظمة السلامة والوقاية.
- ❖ الأسباب الاقتصادية تتمثل في:
 - ✓ تكلفة الإسعاف والعلاج
 - ✓ تكلفة الوقت الضائع: للموظف المصاب، لبقية الموظفين، أيام العلاج...الخ.
 - ✓ تكلفة مرتبطة بالإنتاج: تعطل، تباطؤ، تلف مواد، تكلفة تصليح معدات...الخ.

المحاضرة الرابعة عشر.....ز نظام معلومات الموارد البشرية

1- مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية

- ❖ هي إجراء منظم لجمع وتخزين وصيانة واستخراج البيانات عن الموارد البشرية في المنظمة وشؤون الأفراد وخصائص الوحدات التنظيمية التي تتعامل معها.
- ❖ هو نظام آلي لجمع وتخزين واستخراج البيانات الخاصة بالموارد البشرية
- ❖ هو نظام يسعى إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية واستخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية
- ❖ نلاحظ من التعريفات السابقة أن العناصر الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية هي نفسها تقريبا العناصر المحددة لنظام المعلومات الإدارية وهي كما يلي:
- ❖ رصد الأحداث وتسجيلها في شكل بيانات وحقائق في مختلف الوسائل مثل: الملفات، السجلات والنماذج، تشكيلات الوظائف ومسيرات الرواتب (المدخلات).
- ❖ مراجعة وتصنيف وتيويب وتحليل البيانات ومعالجتها (المعالجة)
- ❖ الحصول على المعلومات بصورة سهلة ومفهومة حتى يمكن استخدامها عند اتخاذ القرارات (المخرجات)

2- النظام اليدوي في بناء معلومات الموارد البشرية

أولا : نظام الملفات

- ❖ الملفات هي أوعية لحفظ البيانات المتعلقة بالوظائف والموظفين ومختلف المستندات والوثائق الخاصة بمجمل النشاط العام لشؤون الأفراد
- ❖ أهم نماذج الملفات التي يمكن أن نراها في مجال الموارد البشرية مايلي:

1- ملفات الأفراد

2- ملفات الوظائف

3- الملفات العامة

ثانيا: نظام السجلات

تستند فكرة السجلات كمصدر للمعلومات عن الموارد البشرية على أساس اختصار محتويات ملفات وتدوينها بطريقة مرتبة ومصنفة وفقا للموضوع الذي يعني به السجل ولكي يكون السجل فعلا لابد وان يتميز بالوضوح والبساطة وان يكون ملائما للنشاط الذي سيستخدم فيه مثل:

- سجل الحضور والداوم، ويشمل أنواع الغياب المختلفة والحسومات والإجازات
- سجل الترقيات، ويشمل أسماء المؤهلين للترقيات، وأعمارهم وخبراتهم التدريبية
- السجل الصحي، ويتناول التاريخ الصحي للموظف والأمراض والحوادث التي قد يتعرض لها خلال العمل.
- سجل التظلمات والشكاوي .
- سجل الحركة الوظيفية ويشمل النقل، التقاعد، انتهاء الخدمة.
- سجل التعيين
- سجل المسابقات الوظيفية .

3- ميكنة إدارة الموارد البشرية

- ❖ حينما تقدم المنظمات على استخدام الانترنت ووسائط التكنولوجيا في دعم عملياتها وأنشطتها الإدارية فإنها عندئذ تكون قد التزمت بتطبيق ما يسمى (بالادارة الالكترونيه لمواردها البشرية).
- ❖ إن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المنظمات هي في الواقع نظام تكاملي لجميع الأنظمة والعمليات التي تستند على دعم ما يتوفر لدى المنظمة من معلومات وبيانات وأدوات تساعد على عملية الإدارة عن قرب وعن بعد

مضامين استخدام ميكنة إدارة الموارد البشرية	
تحليل وتصميم الوظائف	بإمكان الموظفين في أماكن جغرافية متباعدة العمل معا باستخدام الفيديو والبريد الإلكتروني والانترنت
الاستقطاب	الاعلان عن الوظائف المتاحة في الموقع الإلكتروني للمنظمة. وهو ما يتيح للمتقدمين لفرص العمل في الاتصال وعرض طلباتهم الوظيفية. شهادات طلب الوظيفة، والسيرة الذاتية... الخ
الإختيار	قياس قدرات وامكانيات المرشحين المتقدمين لطلب الوظائف من خلال: الامتحانات، الفيديو، او الانترنت، في محاكاة لتحديات العمل المتقدم له
التدريب	تقديم برامج تدريبية مختلفة على موقع الشبكة في أي مكان، واي وقت
الأجور والحوافز	بإمكان المتقدمين للعمل او حتى الموظفين الحاليين معرفة مستويات الأجور وتفصيلات العلاوات وجمع معلومات متكاملة عن المنافع والحوافز المالية

4- أسباب ودواعي استخدام الميكنة في إدارة الموارد البشرية:

- 1- الحاسب الآلي وسيلة سريعة ودقيقة في رصد المعلومات وتقديمها للمسؤولين لمساعدتهم في اتخاذ القرارات.
- 2- نظام ميكنة المعلومات واستخدامها يحقق لها الوفرة في التكاليف، والسرعة في الوقت، والاختصار في الجهد
- 3- إن ميكنة إدارة الموارد البشرية سيساند المنظمة في اتخاذ العديد من القرارات ليس في نشاط الموارد البشرية فحسب، بل في القطاعات الأخرى من العمل كقطاعات التسويق، والتمويل، والإنتاج، والبحوث والتطوير
- 4- إن المنظمات اليوم قد سارت خطوات سريعة ومتلاحقة في تطوير أعمالها الإنتاجية والتسويقية وقد تسارعت عملية ميكنة إدارة الموارد البشرية في المنظمات

5- التحول إلى ميكنة إدارة الموارد البشرية

- ❖ التحول إلى نظام الميكنة ليس عملا سهلا بالنسبة للمنظمات إذ أن هذا يتطلب الكثير من الجهد والوقت والتكلفة والصبر والخبرة وتأييد الإدارة العليا فوق ذلك، وتحتاج عملية التحول إلى دراسة مكثفة عن المسؤولين وربما من الجهات الاستشارية الخارجية.
- ❖ وإجمالاً يمكن تحديد مراحل الانتقال من النظام اليدوي إلى النظام الآلي على النحو الموضح في الجدول التالي :

محتوى الدراسة والتحليل	المراحل
<ul style="list-style-type: none"> ❖ تشخيص المشكلات وتحديد حلولها ❖ تحديد المعوقات الداخلية والخارجية التي يحتمل ان تؤثر على استخدام الميكنة ❖ تحديد الاهداف من الميكنة ❖ تحديد متطلبات التشغيل ❖ القيام بالدراسة وتقديم التقرير 	المرحلة الأولى:/ دراسة الجدوى
<ul style="list-style-type: none"> ❖ عرض تفصيلي مكتوب للصوره المتوقعة للنظام ❖ تحديد بدائل الأنظمة التي تتوافق مع الاهداف، والعوائق القائمة أو المحتملة ❖ تقويم البدائل ❖ تقديم التوصيات ❖ تحديد المتطلبات الهندسية والغنية ❖ تقدير تكبير النظام المقترح على النواحي الاتساقية والغنية 	المرحلة الثانية:/ التصميم الأولي للنظام
<ul style="list-style-type: none"> ❖ تفصيلات عن المواصفات الهندسية والغنية للمكونات المادية للنظام (الأجهزة، عمليات التشغيل، الأدوات المساعدة) ❖ دراسة اوليه عن تحليل التكلفة، والفعالية لأنظمة التصميم الهندسيه البديله ❖ اختيار بديل التصميم المناسب ❖ تقديم التوصية للمسؤولين ❖ اذا تمت الموافقة يقدم عرضا مفصلا بمتطلبات النظام من الأفراد 	المرحلة الثالثة:/ الدراسة الهندسية
<ul style="list-style-type: none"> ❖ اختيار الأنظمة الفرعية ❖ اختبار النظام الكلي المقترح لتنظم معلومات الموارد البشرية 	المرحلة الرابعة:/ اختبار النظام تم التنفيذ
<ul style="list-style-type: none"> ❖ قياس الاداء ❖ تقويم الاداء ❖ اجراء التعديلات اذا لزم الأمر ❖ التنفيذ بعد التعديل ❖ المتابعة والتقييم المستمر 	المرحلة الخامسة:/ مراقبة النظام والتقييم

6- النتائج المتوقعة من ميكنة إدارة الموارد البشرية

- التحديد الواضح لأهداف نظم معلومات الموارد البشرية.
- تخفيض حجم المساحات المخصصة لحفظ ملفات وسجلات الأفراد.
- ربط نشاطات الموارد البشرية بوظائف التخطيط الاستراتيجي في كامل المنظمة.
- تقديم المعلومات التي تساعد في حل المشكلات بسرعة وفاعلية.
- تقديم معلومات مفيدة تساعد في تخطيط النمو والمسار الوظيفي للموظفين.
- تنفيذ برامج التدريب استنادا على الدراسات تحليلية موسعة على الاحتياجات الفعلية في جميع وحدات المنظمة.
- تحسين وسائل الاتصال بين الإدارات التنفيذية والاستشارية.

7- مجالات استخدام ميكنة إدارة الموارد البشرية

1- الاستقطاب والتوظيف

فحص طلبات التوظيف

تحليل تكلفة مصادر الاستقطاب

تحليل تكلفة التعيينات لكل وظيفة

مصادر التوظيف الداخلي المحتملة

تحليل معدل دوران العمالة او الغياب

تحليل برامج الترقية، تكلفة الأجور والرواتب، حالات الفصل من الخدمة

ادارة الاختبارات لغرض التوظيف أو تقويم الأداء

اجراء المقابلات من خلال الفيديو

2- سجلات الأفراد

3- إدارة التعويضات.

- إعداد ميزانية الأفراد السنوية.
- تطور الأجور والرواتب لكل فرد من الأفراد.
- الربط بين تقويم الأداء وزيادات الأجور ، واستقصاء وتعديلات الأجور.
- الربط بين معدلات الأجور ودرجات الوظائف ومراتبها.

4- تخطيط لاحتياجات البشرية والتدريبية.

- تقدير الاحتياجات المستقبلية من الأفراد، وجدولة مواعيد التدريب للأفراد.
- تحديد الاحتياجات التدريبية وكذلك تكلفتها.
- مراجعة مخزون المهارات البشرية، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد.
- تخطيط الإحلال، وتحليل سجلات الحوادث.

5- الخدمات.

- تكلفة الخدمات بالصحة والعلاج، والتأمين، الحوادث، والمعاشات
- متابعة التغيرات والتعديلات في برامج الخدمات
- التعريف والإعلام بالخدمات المختلفة للمواطنين.

8- مراحل عملية معالجة البيانات في إدارة الموارد البشرية

1. مرحلة إعداد البيانات المختلفة في نشاطات الأفراد وبعض النشاطات المرتبطة بهذا الجانب (المدخلات)
 2. مرحلة معالجة البيانات أو العمليات حيث يتم اختيار الأساليب والتقنيات المختلفة التي سيتعامل معها الحاسب من أجل تحويل البيانات إلى معلومات جاهزة للاستخدام.
 3. الحصول على المعلومات في أي أشكال وتبويبات متعددة في شتى مجالات الموارد البشرية....ومن خلال هذه المعلومات يستطيع المدبرون اتخاذ بعض القرارات أو التصدي لبعض المشكلات.
 4. الرقابة على أداء النظام سواء في التعديلات المحدثة على المدخلات أو البرامج والأساليب المستخدمة لتحويل البيانات إلى معلومات
- كيفية الاستفادة من التغذية المرتدة من المعلومات في مجال تطوير البيانات أو البرامج

9- ميكنة إدارة الموارد البشرية من الداخل او من الخارج

- ❖ كيفية اختيار أسلوب ميكنة الموارد البشرية، هل تختار المنظمة برامج جاهزة تسوق خارجيا أم تقوم بنفسها بإعداد موقعها على شبكة الانترنت وفق احتياجاتها؟

إن لكل من هاتين الطريقتين مزاياها وعيوبها.

وعلى أي حال فإنه إذا ما قررت المنظمة التخطيط لشراء خدمات معينة من برامج نظم معلومات الموارد البشرية (E-HRM) فإن عليها الأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية:

- ✓ مصادر توريد الخدمات الخارجية التي تلبي احتياجاتها.
- ✓ نوع البيانات ومصادرها والتي ستستخدم كمدخلات للنظام.
- ✓ نوع العمليات المطلوبة سواء في شكل تقارير منتظمة أو حسب الطلب.
- ✓ نوع العمليات المطلوبة لمعالجة البيانات، وما قد يطرحه هذا الأمر من عملية التحول هذا الأمر من عملية التحول أو التغيير في بعض الإجراءات الإدارية الحالية في مجال الأفراد.
- ✓ هل يمكن للبرامج المشتراة أن تتكامل مع بقية البرامج الأخرى سواء من حيث الأجهزة المستخدم Hard ware أو من حيث مدة وفاعلية الاستخدام.
- ✓ ما هي طاقة الذاكرة المطلوبة للنظام المطلوب وقدرته الاستيعابية؟ عدد وحجم ملفات الموظفين، تنوع الموضوعات الأخرى، المدة اللازمة لإدخال البيانات في الحاسب، وأخيرا حجم النمو المتوقع في العمل ومدى قدرة النظام على استيعاب النمو ون تعديلات جوهرية
- ✓ تحديد المسموح له بالدخول على النظام وطلب المعلومات أو إعطائها ما هي الوظائف المتعددة التي يمكن أن تتواجد على الموقع.
- ✓ كيف يمكن توسيع الطاقة الاستيعابية للموقع في المستقبل.

10- مزايا وسلبيات استخدام ميكنة معلومات الموارد البشرية

المزايا:

- ❖ التخلص من التعب الذي يسببه الاحتفاظ بسجلات مكتوبة ومترجمة على مر السنين.
- ❖ الوصول السريع إلى البيانات.
- ❖ يمكن أن يؤدي استخدام شبكة المعلومات التي تمكن العديد من المواقع البعيدة جغرافيا من الوصول إلى المعلومات وهو ما من شأنه تقليل الرسائل الكتابية والتليفونية التي تجري من مركز العمل وفروعه المتعددة أو العكس.

العيوب

- ❖ عدم قدرة بعض المنظمات على استخدام هذه الميكنة لأسباب مالية أو فنية أو بشرية بأسلوب حيادي وبسريرة كافية لحماية أعمالها وقراراتها وبيانات الأفراد فيها من التدخل في الخصوصية أو استلاب المعلومات
- ❖ إن استخدام الميكنة وخاصة في بعض نشاطات الموارد البشرية كالاستقطاب قد يؤدي إلى أن تفقد هذه الوظيفة الجانب الإنساني منها بتعرض معلومات لا يود المتقدمين للعمل لإظهارها لكل موظفي إدارة الموارد البشرية أو خلافهم في المنظمة
- ❖ قد تعيق أساليب ميكنة نشاطات الموارد البشرية وخاصة في مجال توظيف الأفراد، الأشخاص الراغبين في العمل ممن لا يملكون وسائل الاتصال الالكترونية أو ممن لا يجيدون استخدامها قد تعيقهم من تقديم تقديم وعرض طلبات التوظيف وسيرتهم الذاتية .