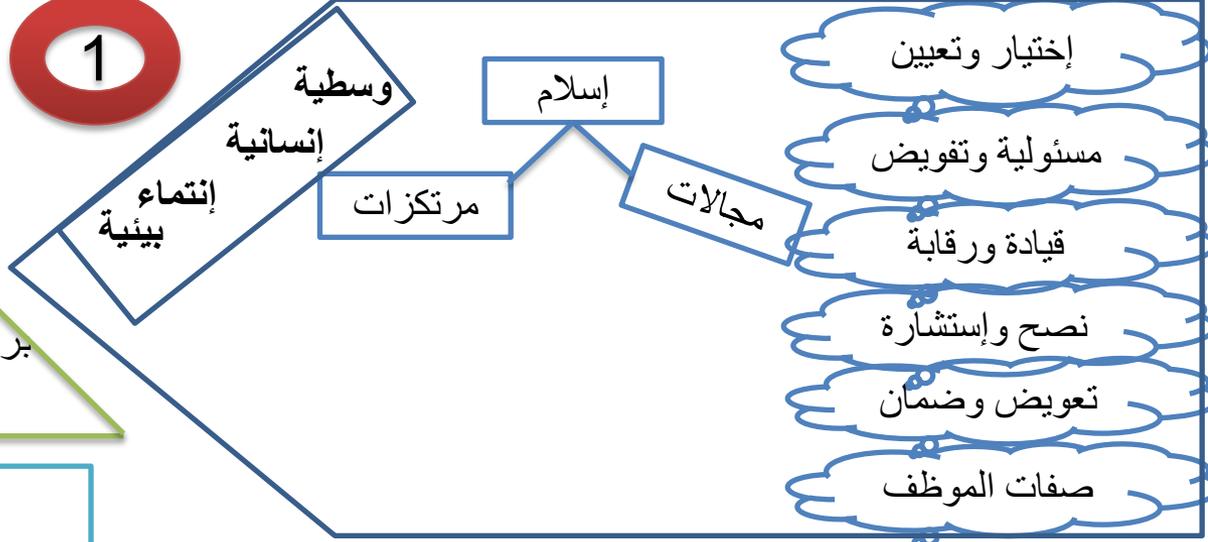
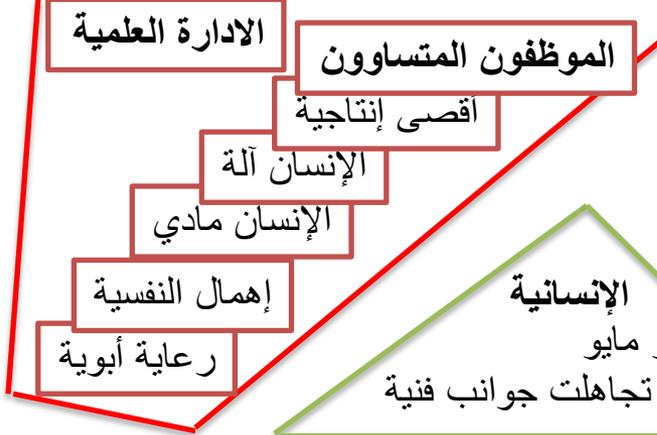
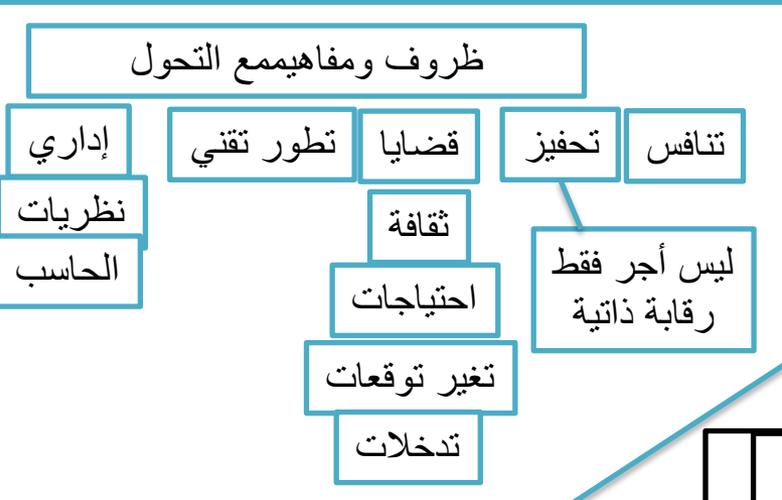


1



تنمية = تدريب وتطوير

إدارة = جميع المجالات



- أهداف إدارة**
- 1- الكفاءة : مُدخلات ومخرجات
- كفاءة الأداء : مخرجات أكبر
- قياس أداء : نصيب المنظمة - العائد - الجودة
- أداء موظفين : الإنتاجية - الغياب - دوران - حوادث - الفصل
- 2- العدالة : علاقة بين الإجراءات والقرارات



العملية الإدارية : وظائف متكاملة لتحقيق أهداف

2

تخطيط الإحتياجات - الموارد

تحديد أهداف:
تخطيط: ؟؟؟؟ التنفيذ
تنظيم: تقسيم الأدوار
توجيه: تحفيز
رقابة وتقييم:

1- تحديد وتحليل نشاط الوظائف توصيف

2- تقدير العمالة حجم العمل. الإحلال.

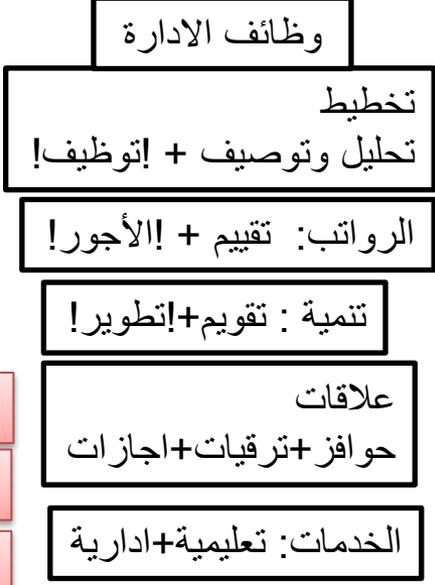
3- الراهن
4- سوق النوع العرض المنافسة الطلب القدرات

5- عجز وفائض نوعي وكمي: فائض: التشدد عجز: التساهل
6- مواجهة العجز والفائض

أهداف الموارد

الأفراد	المنظمة
فرص عمل	الكفاءة
ظروف ومناخ	التجانس
عدالة أجور	الإستقرار
فرص تقدم	تطوير
أمن وظيفي	الإلتزام
تقديم الخدمات	

تنظيم شئون



تصنيف الوظائف

تخصصية استشارات - خبراء
كتابية إدارية

نشاطات ووظائف أساسية

تخطيط تنمية تعويض
صيانة علاقات

مهارات إدارة الموارد
فنية: طبيعة العمل
سلوكية: تفاعل واتصال
فكرية: تنبؤ، إلتخاذ قرار

خصائص قيادة إدارة الموارد
معرفة : العمل - الأهداف
مقاييس الأداء - القوانين
الإقناع - الاستماع
العلاقات - الإلتصال

علاقة الموارد والإدارات

تدبير و تنمية الكوادر الأمن والسلامة علاقات الموظفين

يركز الخبراء في جمع **معلومات** عن **الوظائف**

الواجبات «أهم جزء» تحدد العمل، وقته، وكيفيته

سلوكيات «اتصالات، تقارير، قرارات»

الأدوات

معايير الأداء: مقاييس تقويم أداء الموظف

ظروف العمل: حرارة، برودة، ضوضاء، غبار ...

مواصفات شاغل الوظيفة: التعليم، التدريب، الخبرة

أهمية تحليل الوظائف

إطار

التزامات

الأجر

حجم العمل

مؤهلات

مجالات استخدام نتائج تحليل العمل

تخطيط: إحتياجات - مصادر

إستقطاب: مواصفات

إختيار: قدرات - معايير

تدريب: أداء - مهارات - برنامج

تقييم: معايير

الأمن والسلامة

تعويض - تعويض - أجور

المسار: النمو - الترقية

خطوات تحليل الوظائف

هدف

وظائف

معلومات

مصادر

أسلوب

جمع

مراجعة

بطاقة

معايير المفاضلة في تحليل الوظائف

التكلفة السرعة الدقة الموضوعية طبيعة الوظيفة

التدريب

الاستقطاب

تحديد الأجور

علاقة تحليل الوظائف

الترقيات

بنشاط الموارد

تقويم الأداء

تخطيط الإحتياجات

طرق جمع بيانات تحليل وظائف

استقصاءات / استبيان

مزايا: سرعة وكفاءة

أقل تكلفة

سلبيات: قد لا تحقق فائدة

سوء فهم المجيب

جهد كبير

قوائم التدقيق والمراجعة:

تعليمات مفصلة

الرئيس يحدد التعليمات

الرئيس يقترح الإجراءات

الرئيس يحدد الأهداف

سجل الموظف اليومي:

مزايا: استخدام مع المقابلة = رصد

جيد للتوصيف

سلبيات: تحيز الموظف ومبالغته

مقابلات:

فردية-جماعية-مع مشرفين

مزايا: أكثر استخداماً

تكشف أعمال خارج الهيكل

رسم سياسات وقرارات

سلبيات: إعادة تقييم أجور

مبالغة أو تقليل أهمية وظائف

لا تخلو من تحيز

مُكلفة - وقت طويل

ملاحظات

مزايا: بيانات واقعية

توفر كتابة

حقائق خطوات العمل

سلبيات: لا تكفي البيانات المتجمعة

لا تقيد في تحليل وظائف البرمجة، المحاسبة

يعترض بعض الموظفين

تحليل ومراجعة وإستخلاص: فرصة الشاغل لتصحيح **المعلومات**

هدف الوظيفة

طبيعة الوظيفة

المهام وأسلوبها

ظروف الوظيفة

أمراض و **حوادث**

شروط الشاغل

التعب

مشكلات تحليل الوظائف

خوف الموظفين

تحديث المعلومات

توصيف الوظائف

محتويات/ مكونات بطاقة توصيف الوظيفة

معلومات - واجبات - مسؤوليات -

الظروف - متطلبات شاغل الوظيفة

متطلبات شاغل الوظيفة

المعرفة: مؤهل، تدريب، خبرات

المهارات: دقة، سرعة **القدرات الخاصة**: ابتكار، التفاوض

السمات الشخصية: الذكاء، الأمانة، الطموح

مبررات تحليل العمل

تأسيس منظمة جديدة

وظائف وأعمال جديدة

إدخال تغييرات جديدة

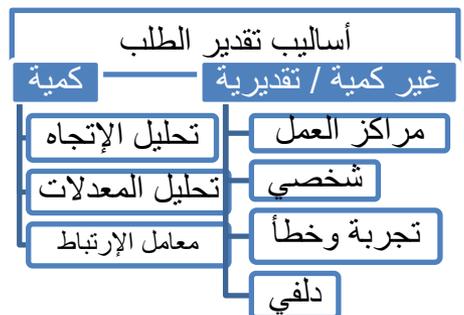
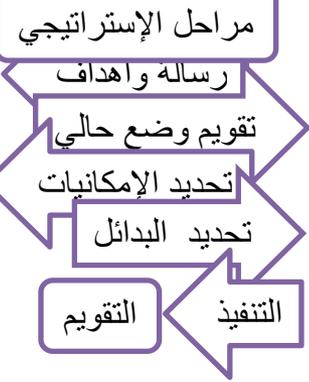
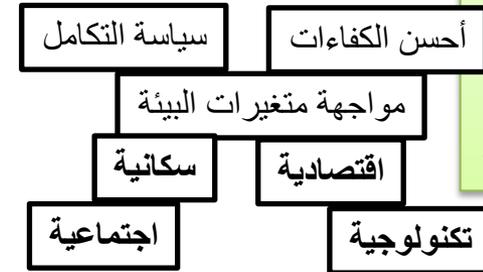
التغييرات التنافسية

التخطيط هو:
تلافي أخطار
اتخاذ قرار
اختيار بدائل
تحديد أهداف
الإستمرارية

تخطيط الموارد =
تخطيط الإحتياجات
تخطيط الإستقطاب
تخطيط التدريب
تخطيط المسار
الإحتياجات المستقبلية
تقدير وتدريب موظفين
تقديرات وتنبؤات
جمع واستخدام معلومات

شروط تخطيط الموارد
مع أهداف وعمليات المنظمة
مفهوم تحليلي شامل للظروف

أهمية تخطيط الموارد



طرق الإستقطاب

داخلي

مزايا

وفرة معلومات
+ معنوية
- تكلفة
تقويم بكفاءة

عيوب

معنوية
- المهارات
لا تطوير
حساسية

مزايا

أفكار جديدة
موارد مؤقتة

عيوب

لا مواصفات
- معنوية

خارجي

وسائل الخارجي:

إعلانات - مكاتب
استشارية - العاملين
معاهد وجامعات
مكاتب بالمنظمات
الأنترنت

قواعد-مبادئ الاستقطاب

مركزية

حفظ بيانات
مراجعة معلومات
توحيد استراتيجية

دراسة أوضاع سوق

التوفر
حدود سوق
ظروف إقتصادية
إغراءات المنافسون

تحليل منتظم للمصادر

مصادر أكثر نجاحا

الاختيار

متطلبات الوظيفة

واجبات
مسئوليات
صلاحيات
أدوات وسائل

مواصفات الفرد
التأهيل - الخبرة
التدريب - المهارات
القدرات - السمات

الاختبارات

الذكاء

تركيز
إدراك
ذاكرة
لفظي
منطقي
حسابي

قدرات وإستعداد

ذهنية
لفظي
رموز
حسابية
كتابية
يدوية
أصابع

إنجاز - معرفة

الشخصية
الذات
إتزان
ثقة
تكيف
سيطرة
ت عاطفي

نماذج الأداء

الطباعة
الإنتاج
محاسبين
الحاسب

شروط - عناصر المقابلات
مكان - وثائق - تسلسل - تقويم
مراجعة - تدريب - التركيز

أنواع المقابلات

الموقفية:	المجهد:	الجماعية:	المتلاحقة:	المقننة:	غير الموجهة:
تصرف	كفاءة	خبراء	مندوب	نمطية	ظرفية

قواعد ومبادئ العدالة
والمساواة في الاختيار

الموضوعية
الثبات والتوازن
معايير موحدة
الاختبارات خبراء
السرية
تجنب الإيحاءات

الأسئلة المخرجة	الحكم السريع	جوانب غير اللفظية
نقاط الضعف	أخطاء المقابلات	- معلومات التماثل
الحاجة العاجلة	مقارنة المرشحين	التأثر بالهالة

معايير تقييم برنامج الإستقطاب

المعايير:

عدد وتخصص
مستوى المواصفات
المدة الزمنية
تكلفة الإستقطاب
درجة القناعة
عدد المصادر
عدد المقابلات

الأساس:

التكلفة
والإنتاجية

قواعد المفاوضات

حد أقصى للميزات << مكتوبة

إطالة عملية التفاوض << يخفف شروطه

الإعترض على الأجر << تعديل اجراءات

طرق التهيئة
الكتب والنشرات وأدلة العمل
الأفلام التسجيلية
جولة على المباني والمنشآت

محتويات برنامج التهيئة

واجبات الوظيفة
موقع الوظيفة
أهداف الوظيفة
إجراءات السلامة
واجبات الوظيفة
علاقات الوظيفة

التعريف بالأفراد
الرئيس
المديرين
الزملاء

الإمميزات الوظيفية
نظم الأجر
إستراحات العمل القصيرة
أنظمة التأمين والعلاج
فرص الترقية والتقدم
المميزات المادية
الإجازات والعطلات
الفرص التعليمية والتدريبية
نظام التقاعد، وإنهاء الخدمة
برنامج إعادة التأهيل المهني
الخدمات الإجتماعية

المنظمة
تاريخها وتطورها
القيادات ومناصبهم
أساليب الإنتاج
أنظمة الحوافز
فترة التجربة
الهيكل التنظيمية
المنتجات أو الخدمات
السياسات والإجراءات
المباني والخدمات
دليل المنظمة

خطوات الإختيار و التعيين

استقبال طلبات
الفحص الأولي
الإختبارات
المقابلات مع الخبراء
المقابلات مع الجهات
إتخاذ القرار
الفحص الطبي
القبول والتعيين

تهيئة = تعريف

أهمية التهيئة

الانطباع السيء يستمر

التأكد من النجاح

تخفيف القلق

أهداف التهيئة

الترحيب بالموظفين

التعريف بالأهداف

التعريف بالأنظمة

التعريف بالواجبات

التعريف بالخدمات

أساليب تقويم فعالية برنامج التهيئة
إستبيانات الإستقصاء
إستقصاء المدراء
اشراك القدامى لأهداف :
الجدد مع القدامى = إنسجام سريع
تجديد معلومات
إضافة مقترحات وتوصيات

التدريب: إكتساب
التعليم: زياده

مبادئ وشروط التدريب
حل المشكلات
تلبية الإحتياجات
المنهج السليم
صلاحية البرامج
العائد الإقتصادي
معلومات مرتده

ضمانات النجاح
التعاون - الاقتناع

تحليل العمليات-الوظائف
المستوى المطلوب

التحليل التنظيمي
مناطق المشاكل
الهيكل وتوافقها
الأنظمة والنواحي
تركيب القوى
معايير الأداء
التكاليف
معدلات الأداء
الحوادث والإصابات
التحياض ودوران العمالة
المناخ التنظيمي والمعنوية

طرق جمع البيانات للإحتياجات التدريبية:
لجان- مراكز- اتجاهات- مناقشات- مقابلات
ملاحظات- الأداء- الإستقصاء- إختبارات
طلب الإدارة أو الرئيس

مراحل نظم التدريب
الإحتياجات
الأهداف
الأساليب
فعالية

تحليل إمكانيات وقدرات الأفراد
من يحتاج تدريب؟
معرفة المطلوب اكتسابه

معايير تحديد أهداف التدريب
تصبح قرارات
معيار للأداء
قابلة للقياس

تحديد الأساليب التدريبية

تهيئة المناخ : الذهنية والجسدية -الدافعية والحافز - النتائج - مكاسب - تصميم الأسلوب - الإستعدادات- تسريع التعلم
إختيار البرامج : القياديين - إداريون المستوى الأوسط - مشرفون في المستوى الأدنى - فنيون ومهنيون
تحديد الطرق : 1- على رأس العمل (التدوير - التوسيع - مبرمج)
خطوات المدرب : كسر خوف المتدرب , ممارسة العمل أمامه , المتدرب يعمل مع ملاحظته , ترك المتدرب ليقوم بالعمل
2- التدريب خارج العمل : التدريب في مقر المنظمة , خارج المنظمة

عوامل إختيار طريقة التدريب :
التكلفة - الوقت - نوع وعدد - عمق المعلومات - خلفية المتدربين

أهداف التدريب

للمنظمة

ربحية+ المهارة+ المعنوية-صورة
التطوير+ فهم سياسات+ قدرة
إنتاجيه+ قيادات+ دافعية+ تخفيض
الحوادث+ الصراعات+ المستقبلية

للفرد

فعالية+ الثقة+ الضغوط
الإتصالات+ الرضا+ الترقية
مهارات+ الخوف+ الفرص+ الدخل

العلاقات والمناخ

الاتصال + السياسات + الجماعي
معنويات + تنفيذ+ التماسك
المناخ+ النمو+ حب العمل

مزايا التدريب خارج المنظمة :
كفاءات تصميم البرامج
مدربين متخصصين
تجميع خبرات في مكان واحد
فرص استيعاب لبعد مقر العمل

وسائل التدريب خارج العمل :

محاضرات . ندوات .

سمعية وبصرية . محاكاة .

تنمية ذاتية . دراسة حالات

Istanbul 28-19-2010
Christmas 2010 *New year 2011

تقويم فعالية التدريب

تقويم المتدربين

متابعة الرؤساء (قياس النتائج - التأثير المطلوب)