

معلومات عامة المحاضرة الثانية

- قيادة وادارة الافراد في الاسلام سبقت مفاهيم الادارة الحديثة
- التعامل مع الموارد البشرية قبل تطبيق مفاهيم الادارة العلمية يستند على ان الموظفين والعمال لديهم قدرات انتاجية متساوية
- اهم رواد الادارة العلمية فردريك تايلور
- تميزت الادارة العلمية بأسلوب قياس الحركة و الزمن
- ركزت الادارة العلمية على زيادة الارباح و الانتاجية
- اهملت الادارة العلمية الجوانب الاجتماعية و الانسانية و العاطفية للعامل .
- كثير من الابحاث لا تؤيد مقولة مدرسة العلاقات الانسانية والتي تنص على "ان العامل السعيد هو عامل منتج "
- ادارة الافراد كجزء من مهام الادارة تعني : ان كل مدير في المنظمة يمارس دور ادارة شئون الافراد في القطاع الذي يرأسه جنباً الى جنب مع دور إدارة شئون الافراد.
- ادارة الافراد كجهاز مستقل ومتخصص تعني : توفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة وتنميتها و المحافظه عليها بما يحقق اهداف المنظمة في الانتاجية و الربحية و النمو.
- ادارة الافراد ينصب تفكيره في جانب العرض من العماله وليس جانب الطلب ، مما ادى الى ان يكون الافراد عنصر تكلفة انتاجي .
- ادارة الموارد البشريه شريك اساسي في عملة تخطيط مستقبل وتطوير المنظمة .
- اهداف المنظمة و العاملين في ادارة الموارد البشرية متكاملة وليست متناقضة.
- مفهوم ادارة الموارد البشرية : هي العملية الخاصة باستقطاب الافراد و تطويرهم و المحافظة عليهم في اطار تحقيق اهداف المنظمة و الافراد .
- من مميزات المنظمات الناجحه تخفيض معدل دوران العمل و المحافظه على الموظفين .
- المنظمات الغير ناجحه تكون ادارتها بيروقراطية غير مرنة وتميل الى الدكتاتورية في الامور الادارية .
- المنظمات الغير ناجحة تكون معدلات دوران العمل فيها عالية .
- استراتيجية الموارد البشرية : هي مجالات العمل و الممارسة التنفيذية الفعلية في مجال الموارد البشرية .
- من استراتيجيات ادارة الموارد البشرية برامج التدريب و التطوير لجميع المستويات الوظيفية .
- يتولى ادارة الافراد او ادراة الموارد البشريه في المنظمة مسئولية اعداد سياسات المنظمة لتحقيق اهداف الادارة .
- خطط العمل : هي نظام اجرائي لتنفيذ الاهداف .

معلومات عامه المحاضرة الثالثة

-الادارة : هي مجموعة من الوظائف المتكاملة و المتناسقة لاستخدام الموارد المتاحة باقصى طاقة ممكنة وذلك من اجل تحقيق اهداف المنظمة .

-اهداف الموارد البشرية تنقسم الى قسمين :

أ) اهداف المنظمة "كفاءة ، فاعلية ، تجانس ، تطوير و تنمية مهارات ، تحقيق الانتماء و الولاء "

ب) اهداف الافراد "فرص عمل جديدة ، مناخ عمل جيد ، العدالة ، فرص للتقدم ، الامن الوظيفي و الاستقرار ، الخدمات و الرعاية الصحية و الاجتماعية "

-تقويم اجراءات و قواعد العمل هي المرحلة النهائية للرقابه على الموارد البشرية .

-المهارات المطلوبة لادارة الموارد البشرية :

أ) مهارات فكرية ، لمستوى الادارة العليا .

ب) مهارات سلوكية ، للادارة المتوسطة.

ج) مهارات فنية ، للادارة الفنية او التنفيذية .

-جدول تصنيف الوظائف في الجهاز المسئول عن الموارد البشرية "مهم يرجى الاطلاع عليه في الجدول"

-تتم صيانة الموارد البشرية من اجل المحافظة على اصول المنظمة ، كما تهتم بالمنافع المالية المباشرة و غير المباشرة .

-ادارة الموارد البشرية هي شريك استراتيجي مع الادارات التنفيذية الاخرى في المنظمة .

معلومات عامة المحاضرة الرابعة

- التنظيم لا يعتبر هدفاً في حد ذاته ، وانما وسيلة لتحقيق الاهداف
- هنا ٥ فوائد من وجود الخرائط التنظيمية ، كما انه هناك ٥ امور لا تظهر في هذه الخرائط .
- عملية تحليل الوظائف هي : مجموعة الاجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة و واجباتها و نوعية الافراد الذين يجب ان يشغلوها ،، وهي ايضاً العمل النظامي الذي تقوم به الادارة بانتظام من اجل تحديد واجبات و مسؤوليات الوظائف.
- تعتبر الواجبات الوظيفية اهم جزء في البيانات لعملية تحليل الوظائف .
- تحليل الوظائف يخدم ٥ اهداف للمنظمة .
- خطوات عملية تحليل الوظائف :
- *تحديد الهدف من استخدام التحليل
- *جمع بيانات اولوية
- *اختيار نماذج وظيفية تمثيلية
- *جمع معلومات عن الوظيفة
- *مراجعة المعلومات المتحصلة
- *استخلاص الوصف الوظيفي
- طرق جمع البيانات الخاصة بتحليل الوظيفة :
- *المقابلات ،، هي اسهل الطرق
- *الاستبانات ،، هي افضل الطرق
- *الملاحظة ،، لا يفيد في وصف بعض الوظائف مثل المحاسبة
- *سجل الموظف اليومي ،، يعاب عليه تحيز الموظف ومبالغته احياناً
- تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف .
- ليس هناك شكل محدد لبطاقة توصيف الوظيفة.
- بطاقة توصيف الوظيفة أقل تفصيلاً من نموذج تحليل الوظيفة .
- متطلبات الوظيفة هي : الشروط التي تتطلبها المنظمة في الشخص المرشح للوظيفة ، ولا يعني توافق هذه الشروط في المرشح ضمان تعيينه فيها .
- تتناول متطلبات الوظيفة غالباً ٤ جوانب اساسية وهي :
- *المعرفة
- *المهارات
- *القدرات الخاصة
- *السمات الشخصية
- عملية تصميم الوظائف هي : العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة و المؤهلات المطلوبة و الحوافز المقرره لها ، في شكل يحقق رغبات و احتياجات الموظفين و المنظمة .
- تعريف آخر لعملية تصميم الوظائف : عمل من شأنه ان يحفز الموظف ويرفع من روحه المعنوية ومن ثم زيادة عطاؤه و انتاجيته او ان تولد لديه الشعور بالاحباط و الاغتراب .
- عملية تصميم الوظائف يخضع للفلسفة الادارية التي تتبناها المنظمة .
- اهم المناهج التي من الممكن ان تتبناها المنظمة في استراتيجية تصميم الوظائف :
- *منهج ادارة العلمية
- *منهج العلاقات الانسانية
- *منهج خصائص الوظائف
- *المنهج الاجتماعي الفني

معلومات عامة المحاضرة الخامسة

- تعريف التخطيط : هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد اهداف المستقبل و طرق تنفيذها و تلافي الاخطار .
- مصطلح تخطيط الموارد البشرية حل محل مصطلح تخطيط القوى العاملة .
- تخطيط الموارد البشرية عملية شمولية تقتضي تخطيط جوانب متعددة في نشاطات الموارد البشرية وليس فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الافراد كما و نوعاً .
- لتخطيط الموارد البشريه عدة تعاريف "يرجى الاطلاع على محتوى المحاضرة ٥" لمعرفةا كاملة.
- اهمية الموارد البشرية :
- *الحصول على احسن الكفاءات البشرية من سوق العمل او من مخزن المهارات الداخلية بالمنظمة.
- *مساعدة المنظمة على تبني سياية انتاج اكثر بتكلفة اقل .
- *القدرة على التعامل مع مختلف الانظمة الحكومية ، واتخاذ القرارات دون التعرض للمساءلة و التحقيق .
- *اتخاذ سياسة التكامل و الترابط.
- *ان المنظمات تعمل في ظل بيئة متغيرة فإنه يتحتم عليها ان تعطي اهتماماً مباشراً برسم خططها البشرية المستقبلية.
- *اعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف او التدريب او انتهاء الخدمات.
- العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية :
- *طبيعة المنشأة ومجال عملياتها وحجمها وعمرها الانتاجي .
- *المركز التنافسي للمنظمة وحالة المنافسة في السوق .
- *مستوى التكنولوجيا المستخدمة في العمليات .
- *الموقع الجغرافي .
- اذا كان هناك زيادة في الطلب قياساً بالعرض "حالة عجز "
- اذا كان هناك نقص في الطلب و زيادة في العرض من العماله " حالة فائض "

الاساليب تقدير الاحتياجات البشرية			
تحليل الطلب	الاساليب غير الكمية	طريقة التقدير على اساس مراكز العمل	طبيعة المنشأة و حجم عملياتها
		طريقة التقدير الشخصي للمشرفين	تعتبر من اقدم الطرق و تعتمد على تقدير رئيس القسم ، مفيدة في التخطيط قصير الاجل
		طريقة التجربة و الخطأ	تستعمل في ظروف معينه بدون اساس علمي
		طريقة دلفي	تستعمل في الظروف المعقده و غير المؤكده تستخدم في الاجل الطويل
	الاساليب الكمية	طريقة تحليل الاتجاه	النظر الى احتياجات الموارد البشرية في السنوات الماضية واخذها كأساس لتقدير الاحتياجات المستقبلية
		طريقة تحليل المعدلات	النتنبؤ باحتياجات القوى البشرية على اساس استخدام معدل التحول بين عامل و متغير
		طريقة تحليل الارتباط	الربط احصائياً بين متغيرين هما متغير القوى البشرية و أي متغير آخر
تحليل العرض	طريقة مخزون المهارات		قائمة تعطي تصور واضح عن امكانية الترقية او النقل على ضوء المعلومات السابقة حول مؤهلاته و مهاراته
	طريقة خرائط الاحلال		اشكال بيانية توضح الوضع القائم لبعض الوظائف للموظفين المتوقع احلالهم . "اهم عيوبها – المجهود الكبير الذي يبذل في جمع المعلومات"
	طريقة نظم المعلومات الآلية		تحليل العرض الداخلي من الموارد البشرية المتاحة في العمل يسهل العملية حينما يكون هناك اعداد كبيره من الموظفين او تصنيفات متعددة من الوظائف

معلومات عامة المحاضرة السادسة

-الاستقطاب هو : البحث عن الافراد الصالحين للعمل و استمالتهم وجذبهم بالطرق المختلفة ثم اختيار الافضل منهم بعد ذلك .

-نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الاولى في بناء قوة العمل الفعاله و المنتجه .
-قواعد الاستقطاب :

- * مركزية سياسية الاستقطاب
- * دراسة اوضاع سوق العمل في جوانبة المختلفة
- * التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب
- طرق الاستقطاب " اما ان يكون استقطاب داخلي او استقطاب خارجي "
- مزايا الاستقطاب الداخلي :
- * ارتفاع الروح المعنوية
- * انخفاض تكلفة الاستقطاب
- * موظفوا الداخل غالباً مايكونون اكثر معرفة بفلسفة و اهداف المنظمة
- * تصبح المنظمة اكثر قدرة على تقدير و تقويم كفاءة و مهارة العاملين
- عيوب الاستقطاب الداخلي :
- * الاحباط الذي يصيب المتقدمين للوظائف من الخارج.
- * يحرم هذا الاسلوب المنظمة من دماء جديدة
- * قد يثير التعيين الداخلي حساسية زملاء
- اهم وسائل الاستقطاب الخارجي :

- * الاعلانات
- * مكاتب التوظيف
- * مكاتب الاستقطاب الاستشارية
- * المعاهد و الجامعات
- * مكاتب التوظيف بالمنظمات نفسها
- * موقع المنظمة على الشبكة العنكبوتية
- * الموظفين الحاليين بالمنظمة
- * الاتحادات العمالية

-الاختيار : هو العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها ان يوفقوا بين مواصفات الافراد المتقدمين للعمل و واجبات الوظيفة الشاغرة

-استمارة طلب التوظيف هي سجل رسمي و يختلف شكله من مؤسسة الى اخرى وفقاً لمجموعة الوظائف المتقدم لها .

-السيرة الذاتية سجل غير رسمي .

-من اهم الاختبارات المستخدمة في عملية الاختبار من اجل التوظيف :

- * اختبارات الذكاء ، ، قدرات الفرد العامة و فهم الرموز واستخدامها
- * اختبارات القدرات و الاستعداد ، ، التنبؤ بمدى قدرة الفرد على اداء مجموعة من الاعمال و النشاطات المتخصصة بنجاح

* الاختبارات الشخصية ، ، قياس ابعاد شخصية الفرد

* اختبارات الانجاز او المعرفة المهنية ، ، قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه في الماضي للاستدلال بها في تصور سلوكه وتصرفاته في المستقبل

- * اختبار نماذج الاداء ، ، اخبارات عملية تهدف الى قياس مدى معرفة الفرد للعمل
- * مركز التقويم الاداري ، ، عقد لقاءات مكثفة مع المتقدمين للوظائف تستمر ليومين او ثلاثة لقياس ادائهم في مواقف وهمية لحل الازمات الادارية ، وتتم عملية التقويم بوجود خبراء متخصصين .

-انواع المقابلات :

- * المقابلات المتلاحقة
- * المقابلات المقننه
- * المقابلات غير الموجهه
- * المقابلات الجماعية
- * المقابلات المجهدة
- * المقابلات الموقفية

معلومات عامة المحاضرة السابعة

- التعيين هو الخطوة الاخيرة بعد عدة عمليات "تبدأ بالاستقطاب ثم الانتقاء و اخيراً التعيين "
- قد تنتهي خطوات الاختيار قبل وصولها لمرحلة التعيين اذا تعرضت للرفض في اي مرحلة سابقة.
- قد يكون الرفض من جهة المنظمة او من جهة المتقدم .
- التهيئة المبدئية : هي عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة به ، وذلك بهدف تحقيق الفهم و الانسجام في المرحلة الاولى من تسلم العمل .
- كما تعرف التهيئة : بانها العملية الخاصة بتعريف الموظف الجديد بمنظمته ، اهدافها و فلسفتها ، عملياتها و انشطتها .
- جوانب عملية التهيئة :
- * ان اي انطباع سيء العمل في بدايته الاولى سيجمله معه الفرد دائماً
- * سيكون الموظف ناجح في عمله عندما يكون على علم ومعرفة بمضمون عمله وحقوقه و واجباته
- * تخفيف مشاعر الاضطراب و القلق والخوف من الفشل لدى الموظف الجديد
- فوائد التهيئة المبدئية :
- * تطوير نوع من الشعور الايجابي نحو المنظمة
- * التخفيف من حدة التوقعات والطموحات الجامحة
- * الاستفادة القصوى من الوقت ، نظراً لحاجة الموظف الجديد الى التردد على مكتب الرئيس للحصول على الاجابات لاستفساراته
- * التخفيف من مشاعر القلق
- * ازدياد كفاءة و فاعلية الموظف الجديد
- * انخفاض في تكلفة بداية العمل
- * ارتفاع كفاءة الفرد في العمل
- اهداف التهيئة المبدئية :
- * الترحيب بالموظفين الجدد وتسهيل انصهارهم بالمنظمة باسرع وقت
- * تعريف الموظفين الجدد بأهداف المنظمة وفلسفتها وتاريخ نشأتها وتطورها
- * التعريف بواجبات ومسؤوليات العمل
- * التعريف باماكن الخدمات في المنظمة "مثل الفاكس و البريد و الكفترية"...
- من اجل ضمان فعالية برنامج التهيئة المبدئية والتعريف يجب على المنظمة ان تقيس مدى تحقق اهداف هذا البرنامج مابين حين لآخر .
- لتقويم فعالية برنامج التهيئة المبدئية هناك عدة طرق وهي :
- * استبانات الاستقصاء للموظفين الجدد ، ، يفضل ان ترسل بعد اسبوع من العمل
- * استقصاء مديري الادارات ، ، للتعرف على الجوانب الاكثر استفساراً من قبل الموظفين الجدد
- * اشراك بعض الموظفين القدامى في برامج التهيئة مع الموظفين الجدد
- عند اشراك الموظفين القدامى في عملية التهيئة المبدئية تتحقق عدة فوائد وهي :
- * اختلاط الموظفين الجدد مع زملائهم السابقين
- * تجديد معلومات الموظفين القدامى عن السياسات و الانظمة
- * اضافة مقترحات وتوصيات من الموظفين القدامى الى برامج التهيئة من شأنها ان تدخل تطويراً جديداً يستند الى الخبرة و المنافسة

معلومات عامة المحاضرة التاسعة

-ان النتائج و القياسات التي تتحقق من عملية قياس الاداء تخدم عدة اهداف "ادارية ، التوجيه و الارشاد ، البحث العلمي "

-طرق تقويم الاداء :

* **طريقة التدرج البياني** : هي اكثر الطرق شيوعاً ، يقاس اداء الموظف وفق معايير خاضعة للجدل وليست دقيقة ،، يميزه سهولته و انخفاض تكلفه اعداده . الا انها يعاب عليه بافتراض اوزان واحده لكل الخصائص ، احتمالية تحيز الرئيس القائم بعمل التقويم ، وقد لارتبط بعض الخصائص الموضحة بالنموذج بالوظيفة المراد تقويمها الرقم ١ يمثل اقل درجة للتقويم ،، الرقم ٥ او ٣ يمثل اعلى درجة.

* **طريقة الترتيب** : سهلة الاعداد ، الرقم ١ يمثل اعلى درجة ويوقم بتوزيع الارقام الى نهاية القائمة الذي يمثل الاسوء ،، المقارنه بين الاشخاص وليست استنادا الى معايير الوظيفة ،، تبدو سلبية لاحتمالية تحيز الرئيس .

* **طريقة الوقائع الحرجة** : الهدف منها استبعاد احتمال التقويم على اسس شخصية بحتة ،، يتم التقويم في هذه الطريقة استناداً الى سلوكيات الموظف اثناء العمل ،، تتميز بعدم التحيز الشخصي ،، ولكن يعاب عليها الميل الفطري عند الافراد للاهتمام بالوقائع السيئه و نسيان تسجيل بعض الاحداث كما يستدعي هذا الاسلوب نوع من الرقابه و المراجعة على الموظف.

* **طريقة قائمة الاختيار** : تعتمد هذه الطريقة قائمة مراجعه باسئلة وعبارات محدده حول اداء الموظف ،، يقوم الرئيس المباشر عادةً بالاجابه عليها ،، ثم يقوم قسم الموارد البشرية باعطاء الاوزان النسبيه لكل جواب وفقاً لاهميتها ،، تمتاز بسهولة استخدامها و امكانية تحويلها لتناسب كل مجموعه من الوظائف ،، غير ان من اهم عيوبها عدم معرفة القائم بالتقويم بالاوزان المعطاه لكل سواء او جمله و ضرورة اعداد قائمة منفصله لكل مجموعه من الوظائف ذات اسئلة وعبارات مختلفة .

* **طريقة الاختيار الاجباري** : من مميزاتا انها تحد من اخطاء التحيز ،، ولكن يعاب عليها جهل القائم بالتقويم بالاوزان المعطاه للاجابات كما انها صعبة الفهم للموظف المقيم .

* **طريقة التقرير المكتوب** : يقوم المشرف او الرئيس باعداد تقرير مكتوب متضمناً مجموعه من نقاط التقييم وجوانب القوة و الضعف وامكانية التقدم الوظيفي و الترقيه لهذا الموظف ،، مميزاته ان كمله المعلومات الواردة تعطي وصفاً كاملاً للموظف ،، غير انه من سلبياته انه يعتمد على مهارة القائم باعداد التقرير وتكون نتائجه عكسيه عندما يكون سيء الصياغه و الكتابة وقد تكون طويله جداً او قصيره جداً فلا يكون هناك جوانب مقارنه ،، احتمال "تأثير الهاله" الذي قد يجعل الخطاب سلبي بالكامل او ايجابي بالكامل .

* **طريقة التوزيع الاجباري** : الهدف منها التخفيف من تحيز المسؤولين عن التقويم ،، له ثلاث احتمالات "التساهل المطلق، التشدد المطلق، الوسطية" تتميز هذه الطريقة بالسهولة ويعاب عليها وضع حدود لما يجب ان تكون عليه النتائج .

* **طريقة التقرير الحقل (الميداني)** : القائم بعملية التقويم ليس الرئيس المباشر بعكس ماسبق وانما مندوب من ادارة الموارد البشرية او احد الخبراء الاستشاريين من الخارج ،، من مزاياها التغلب على عامل التحيز ،، من اهم عيوبها الوقت المستهلك في ادائها.

-مشكلات عملية تقويم الاداء (اخطاء التقويم المحتملة) :

- * عدم وضوح معايير التقويم
- * تأثير الهاله.
- * الميل للوسطية.
- * التحيز الشخصي.
- * التشدد و الليونه.
- * التأثير الاداري.
- ليس الرئيس المباشر للموظف هو الوحيد الذي يقوم بعملية التقويم الدوري للاداء .
- أهم الاطراف التي يمكن ان تقوم بعملية تقويم الاداء للموظفين :
- * الرئيس المباشر.
- * رئيس الرئيس المباشر.
- * اللجان.
- * الاشراف المتعدد الرؤوس < . ان حدث اختلاف فإن المرجع يظل الرئيس المباشر
- * خبراء ادارة الافراد و الموارد البشرية أو خبراء من الخارج < . غالباً ما يستخدم هذا الاسلوب في طريقة التقويم الحقل للاداء .
- في الغالب يتم تقويم الاداء بشكل دوري منتظم "كل سنه او كل ٦ اشهر "

- فترات اخرى لعملية التقويم لا تتصف بالانتظام الدوري :
- * فترات تقويم اداء الموظفين تحت التجربة.
- * فترات التقويم التي تلي الانتهاء من مشروع معين.
- * حينما تنخفض انتاجية الموظف .
- * حينما يكون الاسلوب المتبع لتحقيق الاهداف هو الادارة بالاهداف يكون التقويم في نهاية المدة المحددة للمراجعة.
- * حينما يكون التقويم غير رسمي ، يتم عندما يقدم الموظف عملا جيدا او سيئاً .
- ان الحاسبات الالية لا تغني عن الحكمه الانسانية في تقدير الامور .
- ان الاخطاء البشرية حتى وان حدثت في عملية تقويم الاداء فهي استثناء وليست قاعدة.
- الاخطاء البشرية تظل وارده حتى مع استخدام الادوات و المقدره التحليلية والحسابية للحاسب الالي .
- مقابلات تقويم الاداء تعتبر اصعب مرحلة في علمية تقويم الاداء اجمالاً.
- المبادئ الاساسية لمقابلات تقويم الاداء:
- * تجنب الاشارة الى الصفات الشخصية .
- * تجنب الانتقاد الشخصي .
- * لا بد من عرض الجوانب الجيدة والسيئة للموظف .
- * عدم مقارنة الزملاء في العمل .
- طرق مقابلات التقويم :
- * مقابلات اخبر و اقنع .
- * مقابلات اخبر و استمع.
- * مقابلات حل المشكلات.

معلومات عامة المحاضرة العاشرة

-تعريف التنمية الادارية او التطوير الاداري : هي العملية المنظمة و المستمرة والتي يتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمنظمة او مديري المستقبل بحصيلة من المعرفة و المهارات و القدرات اللازمة التي تمكنهم من رفع مستوى ادائهم وزيادة ربحية المنظمة ومن ثم قيادة وادارة المنظمة حالياً و مستقبلاً بنجاح.

-اهداف التنمية الادارية :

* تجنب التقادم الاداري.

* تخطيط عملية الاحلال .

* ارضاء مطلب النمو الذاتي للأفراد .

-هناك قواسم مشتركة بين التدريب و التنمية الادارية .

-مجالات التشابه و الاختلاف بين التدريب و التنمية الادارية :

* الاهداف

* الموضوعات

* الاستمراريه

* التنمية الذاتية

* مدة التدريب و التنمية

* طرق التدريب و التطوير

-المدير في الادارة الوسطى و العليا هو المدير الذي يتولى الوظائف التنفيذية المباشرة ، اما المدير العام فهو الذي يحصد النتائج ويجب ان يتمتع بقدر كبير من المعرفة الفكرية و الانسانية و الاحساس بعناصر الخطر الداخلية و الخارجية ومواجهتها بالاساليب الهجومية او الدفاعية .

-تعتبر التنمية الادارية نتيجة حتمية لعدد من الاسباب منها :

* تعقد العملية الادارية .

* الطلب المتزايد على الاداريين.

* الاتجاه المتزايد لاستخدام المعارف و النظريات .

-المديرين يحتاجون ايضا للتطوير من شأنهم في ذلك شأن المنظمات و المجتمع ، وهناك عدة اسباب تفرض هذا التطوير ومنها :

* لا بد ان يكون المدير متيقظاً وحاضر الذهن .

* لا بد ان يكون المدير قادراً على مواجهه .

* لا بد وان يستزيد المدير من المعرفة اليوم لكي يصبح فعالاً ومؤثراً في المستقبل .

* ان التطوير عنصر اساسي للمدير كشخص لا مدير .

-الاجراءات التي تسبق عملية التنفيذ الفعلي لاجراءات التنمية الادارية :

* تقدير احتياجات المنظمة من المديرين .

* مراجعة مخزون المهارات.

* مراجعة وتطوير خرائط الاحلال الاداري

* تحديد الاشخاص المطلوب تطويرهم وتنميتهم.

-تركز برامج التدريب في المستوى الاداري و الاشرافي و الاوسط على الجوانب الفنية.

-برامج التطوير للمستوى الاداري الاعلى تركّز على الجوانب العامة للمنظمة .

-مجالات التنمية الادارية :

* المنظمة

* مبادئ الادارة و نشاطاتها

* العلاقات الانسانية

* العرفه و المهارات الفنية

* الظروف البيئية و الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية

* المهارات الشخصية

-اساليب التنمية الادارية على رأس العمل :

* الترقية المخططة

* تبادل الادوار

* المشروعات الجانبية

* التكليف بواجبات مؤقتة

* ايجاد مناصب ادارية مساعدة

-اساليب التنمية الادارية خارج نطاق العمل :

* المباريات الادارية

* الحلقات الدراسية

* تمثيل الادوار

* تمثيل السلوك

* تدريب اثاره المشاعر او المجموعات المتناظرة

-يجب ان ينظر للتنمية الادارية على انها استثمار في العنصر البشري ، ينتج عنه مكاسب في قوة المنظمة وقدرتها على مواجهة التغيير واحداثه .
-يمكن ان يتم قياس فعالية نتائج التنمية الادارية بطريقتين ، هما :
* استمارات التقويم التي تملأ بواسطة المتدربين بعد نهاية البرنامج التدريبي مباشرة .
* متابعة الرؤساء المباشرين للمتدربين للتأكد عما اذا كانت عملية التنمية الادارية قد احدثت التأثير المطلوب ، ويتم ذلك عادةً بعد فترة اسابيع قليلة من نهاية التدريب .

معلومات عامة المحاضرة الثالثة عشر

- الاجر هو المبلغ النقدي المباشر الذي يأخذه الموظف في نهاية الفترة المحددة للعمل حسب ما هو متفق عليه مسبقاً
- الموظف يهتم بالدرجة الاولى ان يكون اجره متناسباً مع ما يقدمه من جهد وما يحمله من مهارات وقدرات و مؤهلات
- الاجر بالنسبة للمنظمة هو عنصر تكلفة عالي الثمن
- يُعرف تقييم الوظائف بأنه : العملية المنظمة التي تهدف الى تحديد اهمية كل وظيفة داخل المنظمة وقيمة ما يدفع لها من اجر قياساً بباقي الوظائف في المنظمة ككل
- كما يعرف تقييم الوظائف بأنه العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف ببعضها من اجل تحديد الاجر العادل لكل وظيفة
- تعني عملية تقييم الوظائف ربط اجر الموظف بمقدار الجهد الذي يبذله في العمل وكذلك بمؤهلاته وخبراته ودرجة مسئوليته الملقاه على عاتقه
- يتم عادةً اسناد عملية تقييم الوظائف الى لجنة مخصصة
- اختيار اللجان التي تمثل اراء متعدده قد يكون افضل بكثير من اسناد عملية تقييم الوظائف لشخص واحد او ادارة واحدة او تجاهلها تماماً .
- تشكل لجان تقييم الوظائف عادةً من مجموعه من المسؤولين من قطاعات المنظمة بما فيها ادارة الموارد البشرية
- يجب مراعاة تنوع الخبرات والخلفيات وان تكون على علم شامل بالوظائف لاعضاء لجان تقييم الوظائف
- وجود لجنة دائمة لتقييم الوظائف في المنظمة يكون افضل و اسرع من تكون لجنة جديدة لاتمتلك نفس الخبرات السابقة لمتابعة تقييم الوظائف التي سبق تحديدها
- قد تلجأ المنظمات الى الاستشارات الخارجية في عملية تقييم الوظائف
- كون لجنة تقييم الاداء من داخل المنظمة او من خارجه ، هذا لا يخلي مسؤولية ادارة الوارد البشرية لانها المسئولة بالدرجة الاولى امام الادارة العليا و الاخير

-طرق تقييم الوظائف :

*** طريقة الترتيب البسيط,,**

اقدم طرق تقييم الوظائف اكثرها شيوعاً في المؤسسات والشركات الصغيرة تتميز هذه الطريقة ببساطتها وسرعتها وسهولة تطبيقها وامكانية استخدامها في المنظمات الصغيرة الا انه من عيوبها ان لاتستند على معايير للقياس وانما على الؤبة الشخصية لاجزاء اللجته ويصعب الدفاع عنها امام تساؤلات الموظفين

*** طريقة التصنيف او الدرجات,,**

يتم تصنيف وظائف المنظمة الى مجموعة من الوظائف المتشابهة وتعطى لكل مجموعة درجة تعكس مواصفات الوظيفة ويتم تحديد خصائص الفئات او درجاتها على اساس وصف الوظائف او تشكيل لجنة تقوم بتحديد الدرجات و خصائصها ثم مراجعتها بالدرجة الاساسية المعروفة للوظائف في بعض المنشآت ان ما يسمى بالوظائف النموذجية تتميز بشيوع استخدامها في القطاع الحكومي وايضاً استخدامها في الوظائف الادارية و الهندسية في القطاع الخاص تمتاز على طريقة الترتيب البسيط في انها تضع معايير للمقارنة بين الوظائف من خلال تصنيف الوظائف و تحديد متطلباتها ولكن من اهم سلبياتها استمرار وجود التحيز الشخصي كما يصعب ادراج مجموعة من الوظائف داخل فئة معينة و تتطلب جهوداً و وقتاً كبير

*** طريقة مقارنة العوامل ,,**

مقارنة المكونات الاساسية لكل وظيفة مع الوظائف الاخرى ، وتكون عوامل المقارنة كالتالي (٥عوامل)

- 1-المسئولية
- 2-المهارة
- 3-الجهد العضلي
- 4-الجهد الفكري
- 5-ظروف العمل

تتميز هذه الطريقة بالوضوح والسهولة لاستنادها علي معايير معروفة من سلبياتها انه يصعب اقناع الموظفين بعدالتها احياناً ، كما ان عدم الدقه في قياس اجر الوظائف النموذجية بالوظائف المماثلة في السوق -> قد يؤدي الى عدم الدقه في قياس اجر الوظائف الاخرى في المنظمة

*** طريقة النقاط ,,**

تعتبر من اكثر طرق تقييم الوظائف شيوعاً في الاستخدام الخطوات المتبعة لطريقة النقاط

- 1-تحديد عوامل المقارنة
- 2-تحديد الحد الاقصى من النقاط
- 3-تحديد مستوى الدرجات لكل عامل ومكوناته
- 4-تحديد الاهمية النسبية لكل عامل
- 5-تحديد مقدار النقاط المخصصة لكل عامل
- 6-توزيع النقاط

تمتاز هذه الطريقة بانها تبدو اكثر اقناعاً من طريقة مقارنة العوامل حيث ان النقاط لاتحدد اهمية العوامل بشكل عام وانما تحدد ايضاً العناصر الداخلية لكل عامل من اهم سلبيات هذه الطريقة طول الوقت في اعدادها ، ارتفاع تكلفة اعدادها ، كما تعد اكثر صعوبة وتعقيداً قياساً بالطرق السابقة وخاصة طريقة الترتيب البسيط و طريقة التصنيف

معلومات عامة المحاضرة الخامسة عشر

-اصحاب الياقات الزرقاء ،، لايعملون في الوظائف الاداريه او الاشرافية ، ويتقاضون اجراً على عملهم بالساعات او باليوم

-اصحاب الياقات البيضاء ،، هم موظفين الاعمال الاداريه و الفنية في المستويات الادارية المختلفة من التنظيم ، يتقاضون راتباً اما اسبوعياً او شهرياً او سنوياً

-الاجر النقدي : هو الاجر الاجمالي المدفوع للوظيفة او للعمل ، لكنه لايمثل الاجر المدفوع نقداً للعامل لان هناك مبالغ يجب خصمها من هذا الاجر قبل حصول العامل او الموظف عليه مثل "اقسام التقاعد-التأمين الصحي-التأمين الاجتماعي"

-بعد خصم ماسبق من الاجر النقدي يطلق على ما تبقى من الاجر بالاجر الحقيقي <وهو مايستلمه العامل او الموظف

-الاجر الحقيقي يعني : القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الاجر

-القوة الشرائية تتغير طبقاً لتغير الاسعار والظروف الاقتصادية العامة في المجتمع

-من الممكن ان يكون الاجر النقدي ضخماً ظاهرياً ولكن الاجر الحقيقي الذي يصل الى يد العامل او الموظف لا يحقق له المستوى المعيشي المطلوب و لا يعوضه التعويض الكامل عما يقدمه من خدمات

-بعض المنظمات تنتظر للاجر على انه عنصر محفز لذلك تقوم بدفع اجور اعلى للافراد المؤهلين لكي تحصل على مستويات اعلى من العمل

-الاجر كعنصر تحفيز هو الاساسي في جذب الافراد

-العوامل التي تلعب دوراً كبيراً في جذب الافراد المؤهلين :

* الاستقرار في الوظيفة

* مركز الوظيفة الاجتماعي

* فرص الترقية في الوظيفة

* الاعتراف باهمية العمل

* الظروف الجيدة للعمل

-تسير اغلب الشركات بنظام الدفع على اساس قيمة الوظيفة في سلم العمل الوظيفي بالشركة

-التوفيق بين المصالح المختلفة "مصلحة الموظف-مصلحة المساهم-مصلحة العميل" في الشركة امر صعب تواجهه الادارة

-عند قرار الشركة بتحديد القيمة الالية للوظيفة يجب ان تراعي ان يكون اجراً عادلاً وان تحقق ربحاً وان تتبع باسعار معقولة وجودة عالية.

-من المشكلات المتعلقة بتحديد قيمة الاجر هي كيفية تحديد هذه القيمة ، لذلك يجب ان تأخذ الادارة في اعتبارها مايلي :

* ان يكون هيكل ومستوى الاجور لديها مشجعاً ومغرياً للالتحاق بها

* ان تكون هناك فروقاً في الاجور والرواتب بين الوظائف المختلفة

* ألا تؤدي طريقة تحديد الاجر الى اثاره العامل واحساسه بالظلم

* ان يكون الاجر متماسكاً مع درجة السلطة و المسؤولية

-تلجأ بعض الشركات الكبيرة الى طريقة اكثر ايجابية في طريقة تحديد سلم الرواتب و الاجور وهي تقييم الوظيفة "التي تحدثنا عنها سابقاً"

-الاجر العادل من وجهة نظر العامل هو الاجر الذي يكفيه لمقابلة متطلبات الحياة

-الموظف لايهمه الجمالي الاجر "الاجر النقدي" المحدد للوظيفة بقدر اهتمامه بما يحصل عليه من سلع و خدمات من القوة الشرائية لدخله الصافي "الاجر الحقيقي"

-الاجر من وجهة نظر الادارة هو عنصر من عناصر التكاليف المتعدده في المشروع

-شعور العاملين بعدم الرضا في مستويات الاجور او المزايا الاخرى الاضافية قد تقود في النهاية الى :

* انخفاض معنوية العاملين

* زيادة معدل دوران العماله

* انخفاض الانتاجية

* ازدياد نسبة الغياب

-الطبيعي ان يعارض رجال الاعمال اية زيادات في الاجر لان ذلك يعد التزاماً منه بتغيير الهيكل العام للتكاليف والتزاماً منه ايضاً تجاه القوى العاملة

-الطرق البديلة لقياس دخل العمل :

* متوسط اجر الساعه <الطرق النظرية لاحتساب الدخل الاسبوعي

* متوسط الدخل للساعه

* الدخل الاسبوعي <مبسطة و تمتاز بالمرونة

* متوسط الدخل السنوي

-الطريقة الاولى و الثانية تمثلان الطرق النظرية لاحتساب الدخل الاسبوعي

-اختيار السياسية المناسبة لتحديد مستويات الاجور:

* اتباع مسلك الريادة او القيادة في تحديد الاجور

* اتباع مسلك المنافسة مع المنظمات الاخرى

* اتباع مسلك التخلف عن مستويات الاجور السائدة

-عملية استقصاء الاجور هي الخطوة الثانية بعد عملية تقييم الوظائف

-يمكن ان يتم المسح الاقصائي لعملية استقصاء الاجور بواحدة من الطرق التالية :

* الاستبيان المكتوب <الاسلوب الشائع ولكنه قد لا يولد اجابات كثيره

* المقابلة الشخصية <اكثر تكلفه ولكنها اكثر دقه

* المكالمه التلفونية <اقل تكلفه قياساً بالطريقتين السابقة

-العوامل المؤثرة في اختيار السياسة المناسبة لتحديد مستويات الاجور :

* الاعتبارات التنظيمية و الادارية ، واهمها,,

1- وجبات و مشنوليات الوظيفة

2- معدلات الاجور المماثلة

3- فرص الترقية و المزايا المالية

* العوامل او الاعتبارات الاجتماعية ، واهمها,,

1- تكاليف المعيشه (مستوى الاسعار السائدة)

2- الحد الأدنى للأجور

* الاعتبارات الاقتصادية ، واهمها,,

1- معدل الانتاج

2- الامكانيات المالية للمنشأه

3- عوامل العرض و الطلب

4- الاجر السائد في المهن المشابهة في السوق

-اسباب تدخل الدولة في تنظيم الاجور:

* ليست كل القوى العاملة في المجتمع تجمعها تنظيمات عمالية

* تدخل الحكومه هو ضرورة من ضرورات التخطيط للتنمية

* المصلحة الوطنية

-صور التدخل الحكومي :

* تحديد الحد الأدنى للأجور

* تحديد الحد الأقصى للأجور

* حالة الخلاف بين المنظمة و الموظفين

-المعايير والسياسات التي تحكم نظام الاجور للادارة العليا :

* الاداء العام للمنظمة

* مقدار مايقدمه المنافسون من اغراءات وحوافز

* حجم المسئوليات الملقاه على المدير

* حجم المنظمة و امكانياتها المالية

* المستوى التعليمي و مستوى الخبرة

-طرق حساب الاجور لموظفي العمليات الانتاجية:

* طريقة الاجر حسب الوقت (الاجر الزمني) > اكثر الطرق شيوعاً

يميزها سهولة تطبيقها وقبولها من جميع العمال

من اهم سلبياتها انها قد تغفل الجهود والفروق الفردية بين العاملين كما انها تتطلب اشرافاً دقيقاً ولصيقاتاً من المشرفين او رؤساء العمال

* طريقة الاجر حسب النتائج

-فرديك تايلور هو من وضع هذا النظام

-يمتاز بان دخل الفرد يعتمد مباشره على الانتاج ، يفرق بين العمال على حسب كفاءتهم و قدرتهم ، يحقق العدالة لان كل عامل يأخذ على اساس ما بذله من جهد

من سلبيات هذا النظام انه يتطلب وجود ظروف مثاليه للعمل ويعطي مجالا لاضطراب العلاقة بين العامل وصاحب العمل و انها تثير الاحقاد بين العمال ويهدد علاقاتهم الاجتماعيه

* الطريقة الثالثه بامكاننا الجمع بين الطريقتين "الاجر حسب الوقت و النتائج "

معلومات عامه المحاضرة السادسة عشر

- سلوك الفرد سواء كان سببا او نتيجة امنا هو فعل او رد فعل لشعور داخلي بضرورة تلبية رغبات واحتياجات معينة قد تثيرها غرائز داخلية او مؤثر خارجيه
- اسباب اهتمام المنظمات بالحوافز :
- * تأثير العوامل البيئية الداخلية و الخارجية
- * وجود علاقه مباشره بين كثير من نشاطات الموارد البشرية وعملية التحفيز
- * تغيير نظرة الاداره الى العمل الانساني
- * اسلوب الترهيب كحافز
- * الاعتبارات القانونيه و التشريعيه
- الحوافز او المحفزات تعني نفس المفهوم
- في المنظمات على المديرين ان يبرزوا اهتماماً بحوافز الموظفين وكيفية اشباعها

-يمكن تصنيف هذه المحفزات الى ٣ فئات وهي :

- * حوافز مالية ، تشمل,,
 - 1- الاجر او الراتب الاساسي
 - 2- العلاوات
 - 3- العمولات
- * حوافز غير مالية ، تشمل,,
 - 1- الاعتراف بالانجاز
 - 2- الثناء و التقدير
 - 3- الرضا الوظيفي
 - 4- فرص التقدم الوظيفي
- * المنافع ، وتشمل على,,
 - 1- خدمات علاجيه
 - 2- خدمات الطعام المخفضه
 - 3- كوبونات او قسائم الاشتراك المجانية او المخفضه في النوادي الصحيه و الرياضيه

- ادراك الادارة لمعرفة احتياجات الموظفين لابد ان يستند اساسا الى معرفتها لاحتياجات الانسان او الاسباب التي تدفعه للعمل
- احتياجات الموظفين كبشر متعددة ومتباينه
- الاحتياجات الانسانية ، ، احتياجات (طبيعيه-اجتماعيه-استثنائ ذاتي)
- الاحتياجات الطبيعيه هي الاحتياجات الاوليه
- الاحتياجات الاجتماعيه و الذاتيه هي حاجات ثانويه
- عملية اشباع احتياجات الانسان هي عملية نهائية
- الدخل المادي من الوظيفة هو احتياج اولي

-تدرج الاحتياجات و اولوياتها (نظرية ماسلو)

- * الاحتياجات الطبيعيه ، ، المأك و المشرب والسكن و الراحة
- * احتياج الامن ، ، ضمان الدخل والمحافظة على مستوى معشي لائق
- * احتياجات اجتماعيه ، ، الانتماء وتكوين علاقات والصداقه والقبول من الاخرين
- * احتياج احترام النفس ، ، الشعور بالانجاز والاحترام والتقدير من الاخرين و الثقة بالنفس
- * احتياج ارضاء النفس ، ، الاستقلاليه و اثبات الذات

-الفكر الاداري التقليدي من ظهوره قام على الاعتقاد بأن الجانب الاقتصادي يمثل الهدف الوحيد للعاملين

-احتياجات الموظفين تتلخص في:

- * الدخل
- * ضمان البقاء في الوظيفة
- * تكوين العلاقات
- * التقدير و الثناء
- * الحصول على وظيفه محترمه
- * فرصة الترقى و التقدم
- * ظروف عمل مريحه
- * الرئيس الكفاء و العادل

-الاعمال المحفزه او المحبطه لمعنويات الموظفين :

- * وظائف هامشية
- * حجم عمل ضخم
- * تجنب الرئيس للامال الشاقه
- * السلطة القسرية
- * اعطاء الوعود للموظفين وعدم الالتزام بها
- * اذكاء التوترات

-الحوافز و الاجور التشجيعيه تشمل على مايلى :

* **حوافز تشجيعيه لموظفي الانتاج**

- 1- الاسلوب الفردي
#طريقة اجر القطعه الموحد: دفع اجر واحد لكل وحده منتجه بغض النظر على حجم المنتج وهي اكثر الطرق شيوعاً
#اجر الساعه القياسي : يتفرع منه " طريقة هالسي،طريقة روان"
- 2- الاسلوب الجماعي
#حساب معدل قياس للانتاج لكل عامل :يدفع لجميع العمال "اعلى او ادنى او متوسط"المعدل المحقق من الجميع
#حساب معدل قياس للانتاج على اساس انتاج المجموعه :لايولد الغيره و الحسد ولكن من ابرز سلبياته الاتكالية والغاء الجهود الفردية

* **حوافز تشجيعيه لموظفي البيع**

- #الراتب الاساسي زائداً بعض الحوافز "الراتب - العموله - المزيج التسويقي"
- الراتب : مميزاته تسمح للمنظمات ان تجري التبادل بين رجال البيع في مناطق البيع التابعه للمنظمة عيوبه،لايعتمد على النتائج بل يرتبط الاجر بتراكم الخبرات او الاقدمية
- #العموله: يتم الدفع على اساس النتائج ،تتميز هذه الطريقة بانها تحقق هدف الموظفين النشطين من رجال البيع ، كما تبدو سهله ومقنعه للموظفين
- عيوبها،تركيز رجال البيع على اتمام الصفقات بغض النظر عما يتبع ذلك من خدمات البيع ، عدم التطلع الى عملاء الجدد
- #المزيج من الراتب و العموله : تجمع مزايا و عيوب الطريقتين السابقتين كما انها تستنفذ وقت كبير

* **حوافز تشجيعيه للاداريين**

- #زيادة الاجور الشاملة لكل الموظفين (الربط مع مستوى المعيشه)
- #الزيادة الى اساس الاقدميه (تراكم الخبرات)
- #الزيادة على اساس الكفاءة

* **حوافز المديرين في الادارة العليا**

- #العلاوات السنويه
- #الحوافز التشجيعيه طويلة المدى
- #المزايا المالية غير المباشرة

* **الحفز الماليه الشامله على مستوى المنظمه**

- #المشاركه في المكاسب
- #المشاركه في الارباح
- #توزيع اسهم تملك في رأس مال المنظمه

-طريقة هالسي : وجدت كوسيلة للتغلب على اهمية مشاكل الاجر الموحد للقطعه بموجب هذه الطريقه يتم تحديد وقت قياسي لاداء عمل معين

مزاياها - تحفز العامل على توفير الوقت و تحقق انخفاض في تكاليف الانتاج اذا كان حجم الانتاج كبير

العيوب - تسلب العامل نتيجة جهده في العمل وعدم التقدير الدقيق لتكلفة العمل

معلومات عامه المحاضره السابعه عشر

-تمثل المنافع و الخدمات نوعاً من التعويضات غير المباشرة التي تمنحها المنظمات للموظفين اما بشكل تطوعي او بفرض من الحكومه

-تنقسم المنافع الى مجموعتين : "المنافع ذات الصيغه الماليه و الخدمات الاجتماعيه "

-تختلف قدرة المنظمات في الوفاء بالمنافع و الخدمات

-المنظمات الكبيره تقدم خدمات و منافع متعدده اما المنظمات الصغيره فتقدم القليل من هذه الخدمات بما يتوافق مع الحد الادنى مما تطلبه الحكومه

-تختلف فلسفه المنظمات في مجال تقديم المنافع و الخدمات فينظر اليها البعض على انها وسيلة تعزيز للرفاهيه الاقتصاديه و الاجتماعيه للموظف و اسرته ، و البعض ينظر اليها لتعزيز مستوى الاداء و الانتاجيه

-المنافع و الخدمات مهما كانت نظرت الادارة لها فانها تشكل اعباء ماليه على المنظمه

-ادارة الموارد البشريه هي مسئوله عن هذه البرامج

-الاسباب التي دعت المنظمات الى الاهتمام ببرامج المنافع و الخدمات :

- * الاحساس لدى كثير من المنظمات بفلسفه الرعايه الابويه لموظفيها
- * عمليه تعاقد المنظمه مع بعض الجهات التي تقدم الخدمات مثل التأمين الصحي و شراء المنازل يساعد المنظمه في الحصول على تخفيض لشرائها كميات كبيره
- * المنظمات ال يمكن ان تتجاهل ما تقدمه المنظمات المنافسه في سوق العمل
- اهداف تخطيط برنامج ناجح للمنافع و الخدمات لابد ان يبنى على استراتيجيه وفلسفه المنظمه اتجاه الحاضر و المستقبل
- تصميم برنامج المنافع و الخدمات يساعد المنظمه على تحقيق مايلي :
- * القدره على المنافسه
- * ان يتوافق مع افضليات الافراد و رغباتهم و اعمارهم
- * ان يكون منسجماً و غير متناقض مع التشريعات و الانظمه الحكوميه
- * تنمية العلاقات الودية الطيبه بين الادارة و الموظفين
- * استقطاب الكفاءات الجديده و المحافظه على الخبرات و الكفاءات الحاليه
- سياسات المنظمه لتصميم برامج المنافع و الخدمات :

* المنافسه

* الالتزام بالانظمه و التشريعات

* نوعيه برامج المنافع و الخدمات

* الإعلام

* مرونة الاختيار

* التكلفة الاجماليه

-المنافع و الخدمات قد لا تؤدي بشكل مباشر الى زيادة الانتاجيه

-المنافع و الخدمات تؤدي الى خلق الرضا الوظيفي

-تقوم منظمات الاعمال على مبدأ : إن لكل انفاق عائد

-مردودات نفقات المنافع و الخدمات في الاجل الطويل للمنظمة :

* اجتذاب افضل الكفاءات البشرية من سوق العمل

* المحافظه على الكفاءات البشرية الحالية

* ازدياد الولاء للمنظمة من قبل العاملين

* تحسين الانتاجية

* انخفاض نسبة الحوادث وبالتالي انخفاض تكاليفها

-يجب ان تحقق المنافع و الخدمات اسباع لحاجات الموظفين الحاليه و المستقبليه

-يجب ان تصمم المنافع و الخدمات لتحقيق اهداف جماعيه وليست فرديه

-يجب ان تغطي برامج الخدمات مجالاً واسعاً من المنافع و الخدمات الاقتصادية و الاجتماعيه و الترفيهيه

-عدم الايحاء بانها هبه او منحه عند تقديمها من المنظمه

-يجب مراعاة حاجة مختلف الاعمار عند تصميم المنافع و الخدمات

-تصنيف برامج المنافع و الخدمات :

* برامج المنافع و المزايا (المالية)

المنافع هي مجموعة الخدمات المختلفة ذات الطبعه الماليه المباشرة

1- مدفوعات العطلات و الاجازات

2- علاوات التقاعد

3- تعويضات الفصل الاضطراري من الخدمة

4- التأمين بأنواعه

5- مكافآت الاقتراحات البناءة

6- مكافآت التميز

* برامج الخدمات الاجتماعية

لا تغطي بالضرورة جميع العاملين في المنظمة و قد يغطي بعضها الجميع دون تمييز ، الهدف منها بالدرجة الاولى هو الترفيه ورفع الروح المعنوية ،، اهم هذه الخدمات سواء في القطاع الخاص او الحكومي:

1- الخدمات الصحيه و الرعاية الاجتماعيه و النفسيه

2- النوادي الرياضيه

3- النوادي الاجتماعيه المخصصه للموظفين و عوائلهم "يمكن استخدامها في الزواجات-الحفلات-التعارف-

الاعياد"

4- النوادي الثقافيه و الرحلات الترفيهيه و المكتبات و المواصلات

5- الاسكان المخفض و خاصه في اماكن العمل النائيه او حيث ترتفع اجور الاسكان وتصبح نادرة

-التعريف و الاعلام بالمنافع والخدمات للموظفين الجدد يتم خلال احد المراحل التالية :

* مرحلة المقابلات

* مرحلة التهيئة المبدئية

* مرحلة الدعم و المتابعه

-وسائل تعريف المنظمه للموظفين بالمنافع و الخدمات التي تقدمها:

* النشرات الدورية

* لوحات اعلانية في المواقع المختلفه بالمنظمه

* اللقاءات الدورية بين الادارات و الموظفين في جميع المستويات

* دليل الخدمات و المنافع

* الخطابات الاخباريه

* استقصاء عينه من الموظفين للتأكد من استيعابهم للخدمات المتاحة

* سياسة الباب المفتوح بين ادارة الموارد البشريه و الموظفين للابه على استفساراتهم حول الخدمات و المنافع