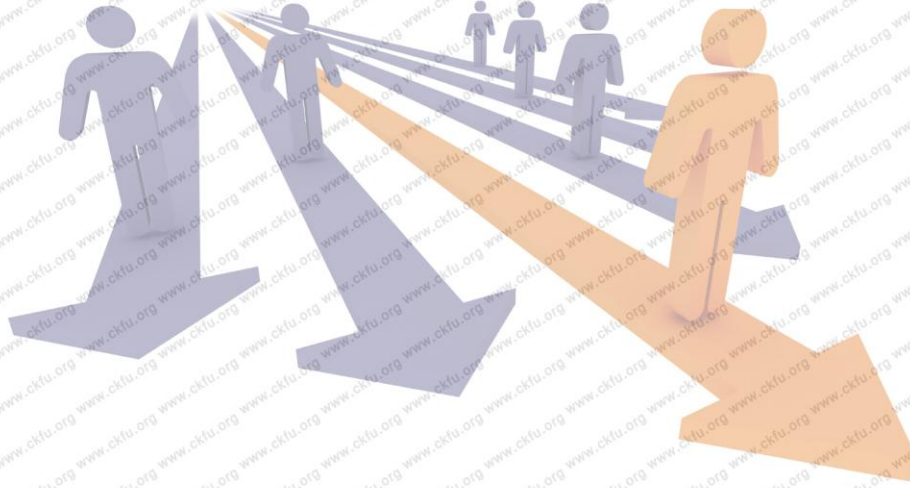




مكتوب

إدارة الموارد البشرية

مع نموذج الاختبار النهائي

للفصل الدراسي الأول
1432هـ - 1433هـ

إعداد
د. محمد الدوغان

تنسيق وتجميع
KSAjamal

إهداء لطلاب
جامعة الملك فيصل
التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد
إدارة الأعمال

2012



الصفحة	المحتوى
٢	المحاضرة الأولى: تطور ومفهوم إدارة الموارد البشرية
٨	المحاضرة الثانية: نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية
١٢	المحاضرة الثالثة: تحليل وتوصيف الوظائف
١٥	المحاضرة الرابعة: تخطيط الاحتياجات البشرية
١٩	المحاضرة الخامسة: الإستقطاب والاختيار
٢٣	المحاضرة السادسة: التقييم والتهنية المبدئية
٢٥	المحاضرة السابعة: التدريب
٢٨	المحاضرة الثامنة: تقويم الأداء
٣١	المحاضرة التاسعة: تقييم الوظائف
٣٣	المحاضرة العاشرة: نظام الأجور والرواتب
٣٥	المحاضرة الحادية عشر: تطوير وتخطيط المسار الوظيفي
٣٧	المحاضرة الثانية عشر: إدارة علاقات الموظفين
٣٩	المحاضرة الثالثة عشر: صيانة الموارد البشرية
٤١	المحاضرة الرابعة عشر: نظام معلومات الموارد البشرية
٤٥	نموذج لإختبار نهائي

المحاضرة الأولى

تطور ومفهوم إدارة الموارد البشرية

محاور المحاضرة الأولى

أولاً
تطور إدارة الموارد البشرية

١ - المنظور الإسلامي

إن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان، وحدد الإسلام كثيراً من المفاهيم في مجالات متعددة تتناولها 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 .



٢- منهج الإدارة العلمية

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

الانتقادات الموجهة لمدرسة الإدارة العلمية

١. تجاهلت جوانب أخرى يرغب العامل في إشباعها كالجوانب الاجتماعية والنفسية والعاطفية.
٢. 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.

٣- 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

١. عدم ثبوت مقولة "أن العامل السعيد هو عامل منتج".
٢. تفترض عدم وجود اختلافات بين الأفراد، في حين أن ما يحفز موظف لا يحفز آخر.
٣. تجاهلت جوانب هامة ذات تأثير على الإنتاجية مثل قواعد العمل والإجراءات واللوائح.
٤. 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.

٤- 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

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

مقارنة بين

إدارة الأفراد كقسم

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

إدارة الأفراد كوظيفة

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

ماذا يعني التحول إلى إدارة الموارد البشرية؟

يعني التحول :

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

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

ثانيا
إدارة الموارد البشرية
المفاهيم ، الأهداف ،
الاستراتيجيات

١- تعريف إدارة الموارد البشرية

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

التعريف الأول:

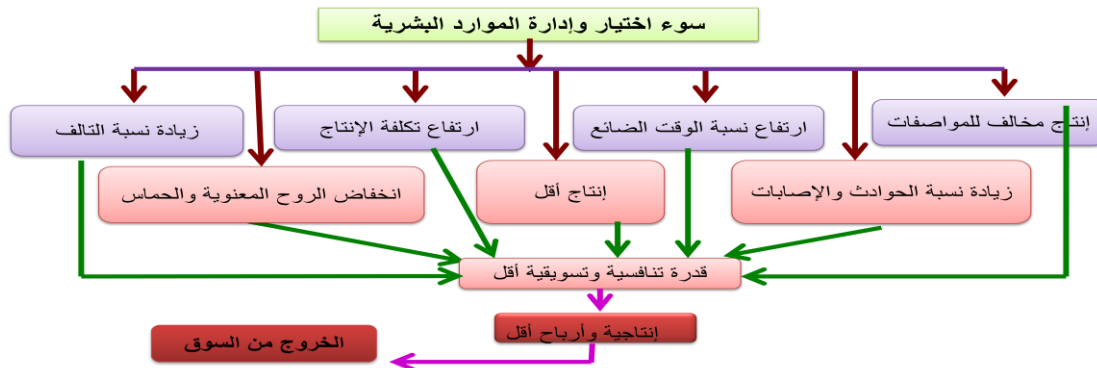
تعني إدارة الموارد البشرية: سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والموظفين.

التعريف الثاني:

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

٢- أهمية إدارة الموارد البشرية

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



٣- رسالة إدارة الموارد البشرية

من أجل بناء إدارة قوية للموارد البشرية فإن الأساس هو وجود إجماع واتفاق 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.**

٤- 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

٤- أهداف إدارة الموارد البشرية



٥- 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 المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية.

زيادة فعالية سياسات الموارد البشرية

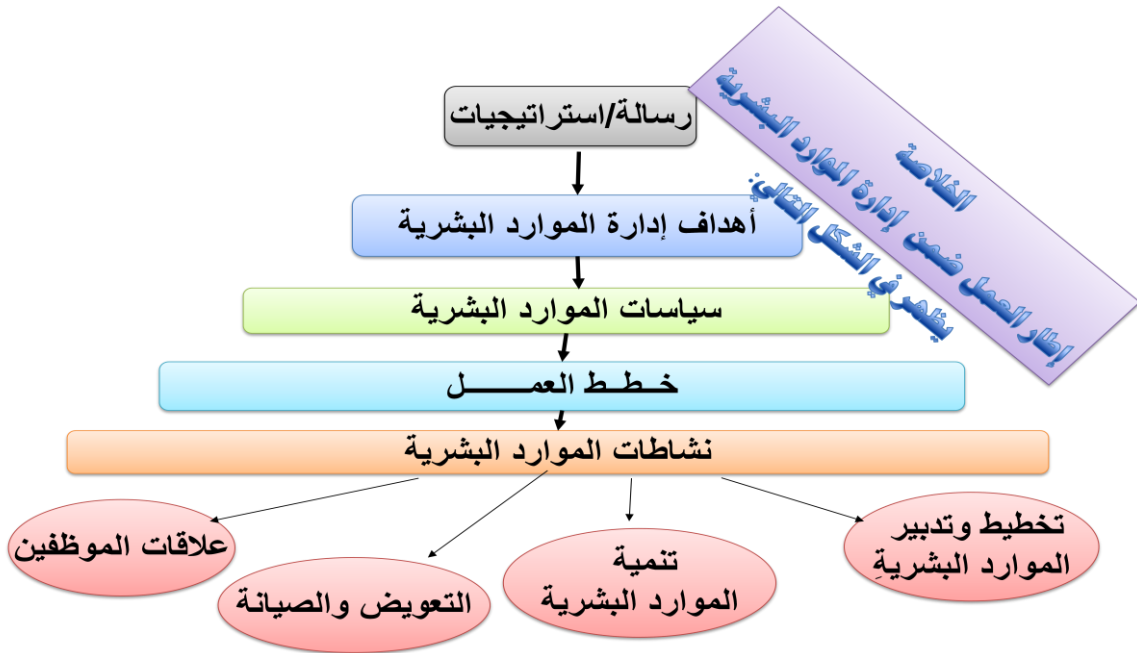
• حتى يمكن أن تحقق هذه السياسات النتائج المرجوة منها فإنها لابد:

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

٦- خطط العمل في إدارة الموارد البشرية

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

١. ما هو المطلوب عمله ؟
٢. كيف يتم التنفيذ ؟
٣. من سيتولى التنفيذ ؟
٤. متى يتم التنفيذ ؟
٥. ما هي الإمكانيات المطلوبة للتنفيذ؟
٦. ميزانية التخطيط ؟



نهاية الماضرة الأولى

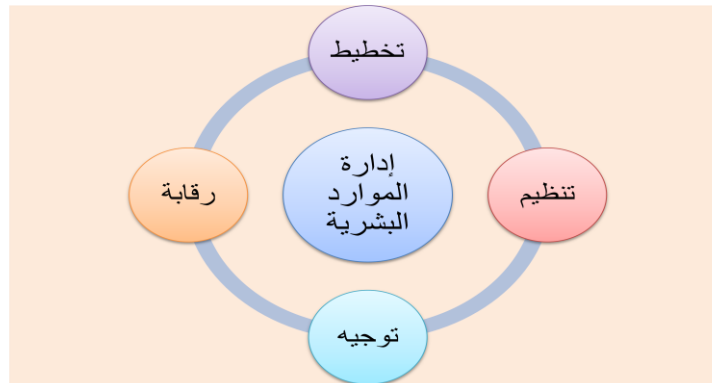
المحاضرة الثانية

نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية

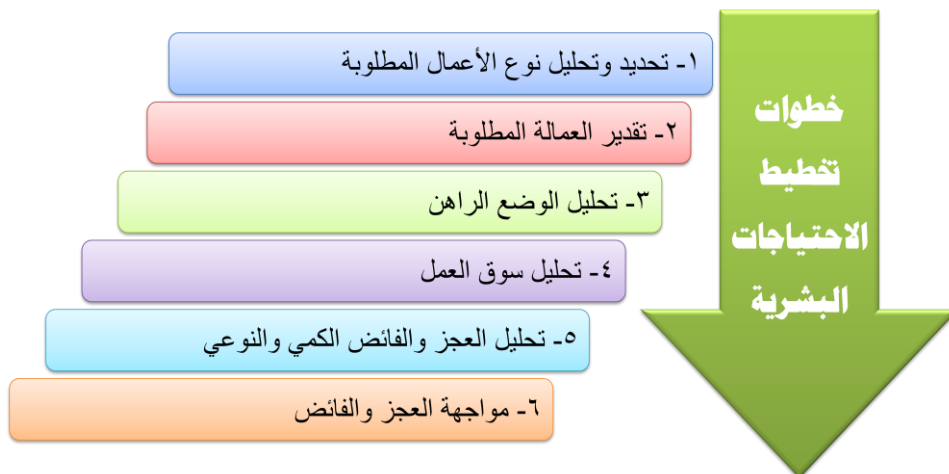
محاور المحاضرة الثانية

- أولاً: العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية.
 ثانياً: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.
 ثالثاً: المهارات اللازمة لقيادة إدارة الموارد البشرية.
 رابعاً: النشاطات والوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.
 خامساً: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى.

أولاً: العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية



١- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية



٢- تنظيم الموارد البشرية

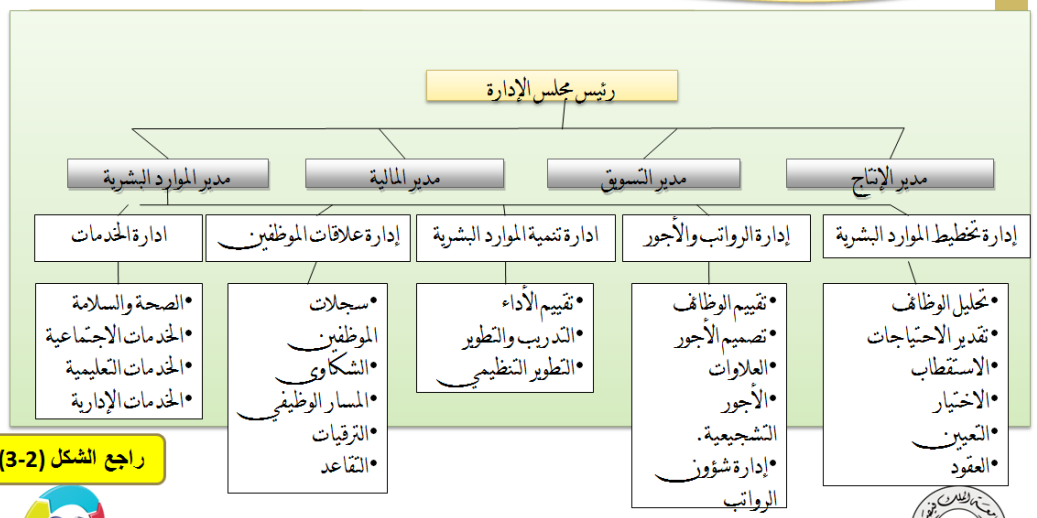


راجع الشكل (2-2)

٣- توجيه الموارد البشرية

١. شرح المهام والأعمال المطلوبة.
٢. تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى في المنظمة.
٣. مساعدة الأفراد على تنفيذ واجباتهم.
٤. دعم التعاون بين الأفراد وتشجيعهم وتحفيزهم بغية استغلال كامل طاقاتهم.
٥. حل الصراعات والمشاكل المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



راجع الشكل (3-2)

٤-رقابة الموارد البشرية

١. تقويم إنتاجية الأفراد وأدائهم.
٢. تقويم نظم وسياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية.
٣. تقويم إجراءات وقواعد العمل.
٤. تقويم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية.
٥. تقويم نظم التدريب، الحوافز والأجور، المعلومات .
٦. تقويم معدلات دوران العمل والغياب.

تصنيف الوظائف ضمن إدارة الموارد البشرية

الوظائف القيادية	الوظائف الكتابية	الوظائف التخصصية
- مدراء الأقسام - المدير العام - للأقسام - القيادة الإدارية	- السكرتارية - الاستعلامات - مشغل الحاسبات - التحرير - الصادر والوارد - حفظ الملفات - المساعدين الإداريين	- 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

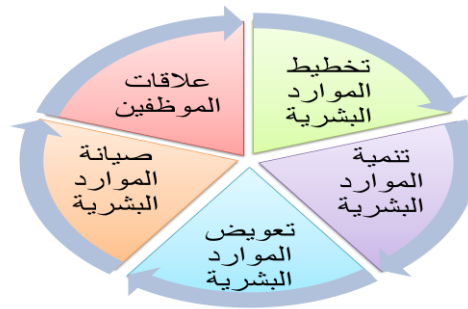
- المهارات الفنية: تختص بطبيعة العلم.
- المهارات السلوكية: الاتصال، التفاوض، تكوين العلاقات، التحفيز
- المهارات الفكرية: القدرة على التفكير المنطقي، التنبؤ، اتخاذ القرار

مهارات مدير الموارد البشرية

الخصائص التي يجب أن تتوفر في قيادة إدارة الموارد البشرية

الخصائص المستمدة من الدين الإسلامي	الخصائص العامة
- العدالة في المعاملة. - الرحمة. - عدم الاستبداد بالرأي. - اختيار البطانة الصالحة. - تحري مصلحة المرؤوسين. - مراعاة تقوى الله والخوف منه. - الأمانة. - الكفاءة والمقدرة.	- 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.

رابعاً: النشاطات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية



خامساً: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى



راجع الجدول (2-2)

نهاية المحاضرة الثانية

المحاضرة الثالثة

تحليل وتوصيف الوظائف

محاور المحاضرة الثالثة

- أولاً: تحليل الوظائف.
 ثانياً: مجالات استخدام نتائج تحليل العمل
 ثالثاً: أهمية تحليل الوظائف
 رابعاً: ارتباط عملية تحليل الوظائف بنشاطات الموارد البشرية
 خامساً: خطوات عملية تحليل الوظائف
 سادساً: مبررات تحليل العمل
 سابعا: بطاقة توصيف الوظيفة

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

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

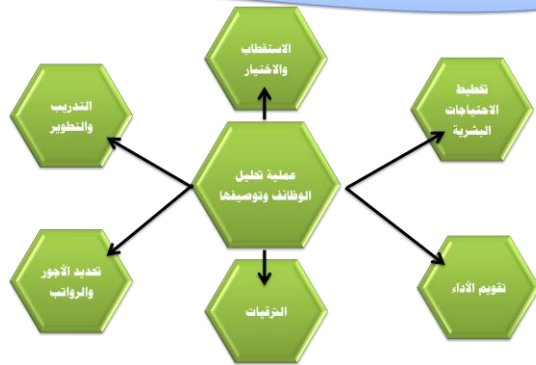
أولاً: تحليل الوظائف (JOB ANALYSIS)

- 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.

ثانياً: مجالات استخدام نتائج تحليل العمل

في مجال	تساعد نتائج تحليل العمل في
تخطيط الموارد البشرية	- تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً. - تحديد المصادر المناسبة للحصول على تلك الاحتياجات.
استقطاب الموارد البشرية	- مساعدة الاستقطاب على جذب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل. - تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر في الأفراد المستقطبين
اختيار الموارد البشرية	- تحديد القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة - تحديد معايير وطرق اختيار أفضل لموارد البشرية.
تدريب الموارد البشرية	- يحدد الأداء المطلوب من شاغل الوظيفة. - يحدد المهارات المطلوب تسميتها في شاغل الوظيفة بغية نجاحه في وظيفته. - يحدد المادة التدريسية والبرنامج التدريبي المطلوب.
تقييم الموارد البشرية	تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية.
تعويض الموارد البشرية	- تحديد التعويض المناسب لمهام ومسؤوليات الوظيفة. - تحديد الأجور والتعويضات المناسبة لمؤهلات شاغل الوظيفة.
تخطيط المسارات الوظيفية	- وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة - مساعدة وظيفة السلامة على وضع برامج الوقاية المناسبة بالمنظمة.
السلامة والصحة والأمن	- وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة - تمكين وظيفة السلامة والأمن من وضع برامج الوقاية المناسبة له

رابعاً: ارتباط عملية تحليل الوظائف بنشاطات الموارد البشرية



ثالثاً: أهمية تحليل الوظائف

- تحدد إطار العمل المطلوب من كل فرد.
- تحدد الالتزامات الوظيفية التي يحاسب عليها الموظف.
- تساعد في تحديد حجم العمل وبالتالي عدد ونوع الوظائف اللازمة.
- تحديد شروط ومؤهلات ومهارات شاغل الوظيفة.
- تحديد الحوافز المناسبة للوظيفة.

- ❑ **الاستقطاب والاختيار:** تتم عملية البحث عن الأفراد الصالحين واختيار الأفضل منهم يتم وفقاً لتحليل ووصف الوظيفة.
- ❑ **تقدير الأجر:** عملية التحليل تبين طبيعة العمل وحجم المسؤوليات والظروف التي تؤدي فيها ومن ثم يتم تحديد الأجر بناءً 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.
- ❑ **الترقّيات:** 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

١. تحديد الهدف من استخدام تحليل العمل.
٢. تحديد الوظائف والأعمال المراد تحليلها.
٣. تحديد المعلومات المراد تحليلها (الاسم، المهام، المسؤولية، أدوات الإشراف).
٤. تحديد مصادر المعلومات (الخريطة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الوصف السابق للوظائف، المشرف المباشر، شاغل الوظيفة، الزملاء في العمل، المراجع العلمية، المنظمات الأخرى، مراكز الخبرة...).

٥- اختيار أسلوب جمع المعلومات:

١. الملاحظة.
٢. المقابلة: فردية، جماعية، مع المشرفين على الموظفين.
٣. الاستقصاء (الاستبيان): نموذج يضم أسئلة عن طبيعة الوظائف وممارستها.
٤. قوائم التدقيق والمراجعة: استمارة مطبوعة تصف ماهية الأعمال والوظائف المراد تحليلها.
٥. سجل الموظف العام: سجل فيه الموظف ما يؤديه من مهام بشكل متكرر.

++ 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.

سادساً: 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 أن يكون تحليل العمل عملية مستمرة بهدف موازنة مضمون الوظائف مع مواصفات شغلها.

➢ حديثاً 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.

٦- جمع المعلومات عن الوظيفة.**٧- تحليل ومراجعة المعلومات واستخلاص النتائج**

- الهدف المراد تحقيقه من الوظيفة.
- طبيعة ومهام 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 المصاحب لأداء العمل.
- نوع الأمراض والحوادث المهنية المحتملة.
- الخصائص والشروط الواجب توفرها في شاغل لوظيفة.

٨- إعداد بطاقة توصيف الوظيفة**سابعاً: بطاقة توصيف الوظيفة JOB SPECIFICATION**

تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف،

مكونات بطاقة وصف الوظيفة**١ - معلومات عن الوظيفة.****٢ - واجبات الوظيفة.****٣ - مسؤوليات الوظيفة.****٤ - متطلبات شاغل الوظيفة: الشروط المطلوبة في الشخص المرشح 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.

نهاية الماضرة الثالثة

المحاضرة الرابعة

تخطيط الاحتياجات البشرية

محاور المحاضرة الرابعة

- أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية
ثانياً: أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية
ثالثاً: علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة.
رابعاً: خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية

أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية

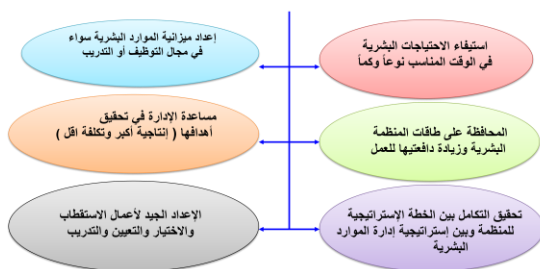
٢- مفهوم تخطيط الموارد البشرية

- ❖ ان عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الأفراد كمأ 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)

- ١- **التخطيط:** هو العملية التي يتم بموجبها يتم الاختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع المستقبل، وهو العمل على تلافي اخطار المستقبل، وهو اتخاذ قرار حاصر لأحداث نرغب في تحقيقها مستقبلاً . كما يعني التخطيط أين نحن اليوم وماذا نريد غدا ؟ هو اتخاذ قرار مسبق حول :
ماذا نعمل ؟ كيف نعمل ؟ متى نعمل ؟ ومن يعمل ؟

- ❖ 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 كمأ 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.

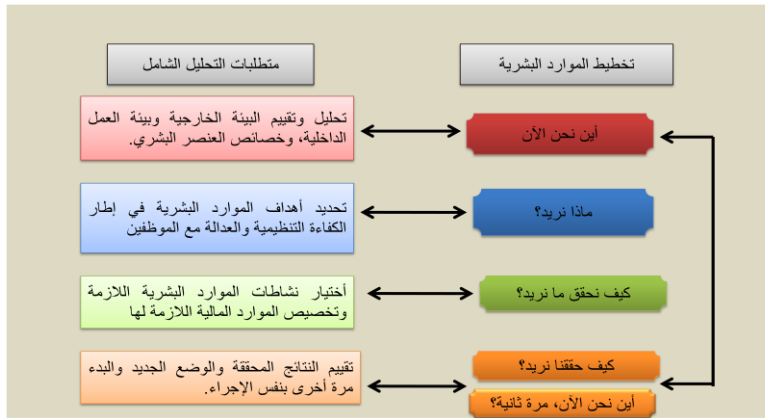
أهداف تخطيط الاحتياجات البشرية



ثانياً: أهمية وأهداف 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 .

العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتحليل الشامل للمنظمة



ثالثا: علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي

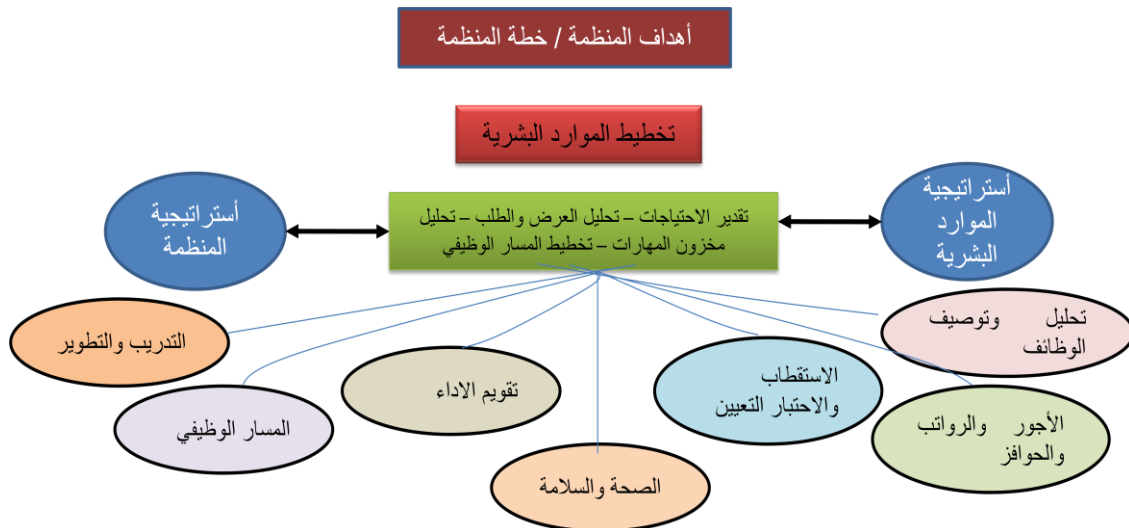
❖ التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تقوم بمقتضاها تقوم المنظمات بتحديد رسالتها وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف .

❖ 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 (٤-٤)

تأثير تخطيط الموارد البشرية على النشاطات الأخرى للمنظمة

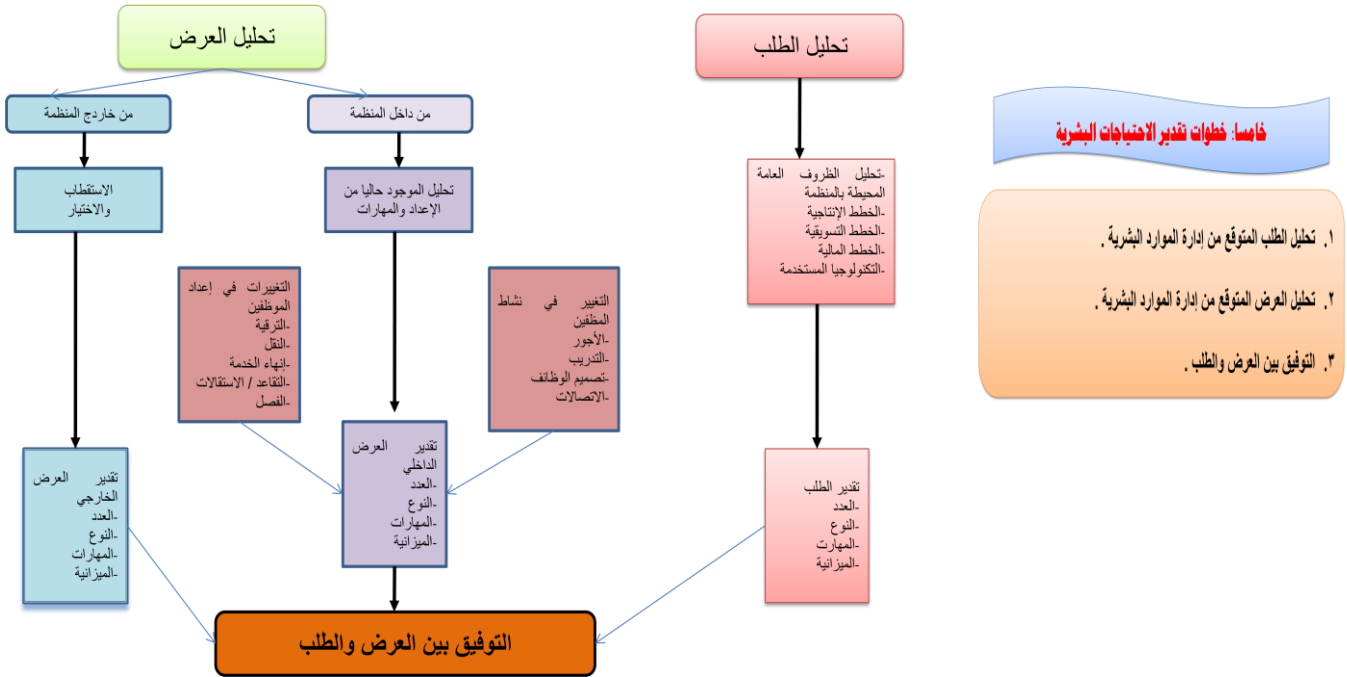


رابعا: خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية

١. تقدير حجم النشاط المتوقع (بالكمية، أو القيمة النقدية) للفترة المحددة للخطة .
٢. تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع إلى ساعات عمل متوقعة (كميا أو نقديا) .
٣. تحليل تأثير تحسين الإنتاجية المتوقعة نتيجة لاستخدام طرق أو تكنولوجيا إنتاج جديدة وخصم هذا التأثير مقدرا بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة.
٤. حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة للغياب، دوران العمل، الإصابات والحوادث، نقص التدريب أو الخبرة، وإضافة هذه الساعات إلى الرقم الناتج في الفقرة ثالثا.
٥. احتساب ساعات العمل المطلوبة في الأعمال الإدارية والإشرافية. ثم إضافة ذلك إلى إجمالي المتحصل من الساعات العمل السابقة.
٦. تحويل الساعات إلى اعداد من العمالة المطلوبة (مثلا سبع ساعات عمل يوميا)، ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقا لاحتياجات المنظمة.

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

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



١ - تحليل الطلب على الموارد البشرية

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.

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 الأفراد.

في هذا يجب القيام بما يلي:

- ❖ تقدير حجم النشاط المتوقع للفترة المحددة للخطوة ، مثلاً سنوياً.
- ❖ تحليل أعمق يستند على الموجود فعلاً من هؤلاء الأفراد، ومواقع عملهم الحالية والمستقبلية، ومعدلات الإنتاج السائدة في المنظمة.

٢ - تحليل العرض على الموارد البشرية

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

ومن مصادر جمع المعلومات عن العرض الداخلي:

- ١- **مخزون 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.
- ٢- **طرائق الاحلال:** أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة ، والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حالياً ، وتحتوي على: عمر الموظف الحالي - مستوى أدائه ، وعمر المرشح للوظيفة - مستوى أدائه - قدراته مهاراته
- ٣- **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.

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

خطوات تحليل العرض الداخلي:

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

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

٣- 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 والمعرضة.

- ١- **العرض المتوقع من خارج المنظمة:** تلجأ المنظمات للخارج لتلبية احتياجاتها المستقبلية عندما لا تفي الأعداد الموجودة بها حاليًا 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 محيطية نفس هذه الظروف.
 - ❖ أوضاع سوق المهن المحلية: تعكس الظروف السائدة فائضا في بعض المهن وعجزا في مهن أخرى .

الحالة الثانية: زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض)

- أهم البدائل المتاحة للمنظمة :
١. تخفيض ساعات العمل .
 ٢. تشجيع التقاعد المبكر .
 ٣. تخفيض عمليات التوظيف.
 ٤. اللجوء لسياسة إنهاء الخدمة.

الحالة الأولى: زيادة الطلب على العرض (حالة العجز)

- أهم البدائل المتاحة للمنظمة :
١. اللجوء لمصادر جديدة للتوظيف .
 ٢. استخدام وسائل للإقناع خلال الاتصال بالنشط.
 ٣. تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف .
 ٤. إطالة سن التقاعد.
 ٥. زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام .
 ٦. تحسين نظام الأجور والحوافز .

الحالة الثالثة : تساوي العرض مع الطلب (حالة الاستقرار)

- ❖ في حالة تساوي 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 والمعرضة.
- ❖ 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.

نهاية المحاضرة الرابعة

المحاضرة الخامسة

الإستقطاب والاختيار

محاور المحاضرة الخامسة

أولاً: وظيفة الاستقطاب

١ - مفهوم وأهمية وقواعد الاستقطاب

٢ - معايير تقييم برنامج الاستقطاب

ثانياً: وظيفة الاختيار

١ - مفهوم الاختيار

٢ - مراحل الاختيار

الإستقطاب

أولاً: مفهوم الاستقطاب

- ❖ يعني الاستقطاب البحث عن الافراد الصالحين لملاء 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

رابعاً: طرق الاستقطاب

١ - 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.

١ - مركزية سياسة الاستقطاب

✓ حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي.

✓مراجعة المعلومات وتطويرها أو تعديلها حسب الظروف.

✓توحيد استراتيجية الاستقطاب وأساليبه

٢ - دراسة أوضاع سوق العمل

✓مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة.

✓حدود سوق العمل /محلي / إقليمي / عالمي.

✓الظروف الاقتصادية السائدة.

✓الإغراءات المقترحة من المنافسين.

٣ - التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب

٢- الاستقطاب الخارجي :

١- مصادر الاستقطاب الخارجي

- ✓ هي متخلف الجهات الخارجية التي يمكن أن تزود المنظمة بحاجياتها من الكفاءات البشرية.
- ✓ الحاجة للموارد البشرية هي التي تحدد المصادر الخارجية التي تتوفر فيه تلك الاحتياجات.

٢- مميزات المصدر الخارجي

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

٣- سلبيات المصدر الخارجي:

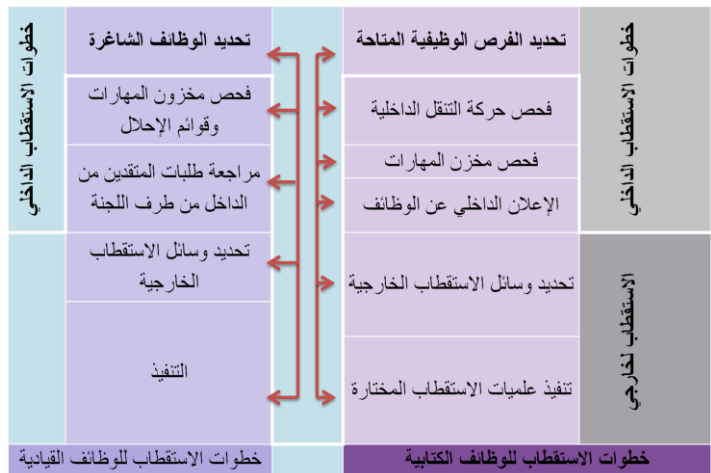
- ✓ احتمال تعيين موارد لتحمل الموصفات المطلوبة.
- ✓ يؤثر التوظيف الخارجي في الوظائف الرئيسية سلباً على الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة.

٤- 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 والجامعات والمدارس المتخصصة... الخ. يجب اختيار المؤسسات ذات السمعة الجيدة من حيث خططها الدراسية وكفاءة مدرسيها... الخ.
- ❖ **مكاتب التوظيف بالمنظمات.**
- ❖ **الإعلان عن طريق الانترنت.**

خامساً: معايير تقييم برنامج الاستقطاب

١. عدد وتخصص الأفراد المستقطبين.
٢. مستوى الموصفات المستقطبة (عالية، متوسطة، ضعيفة...).
٣. المدة الزمنية التي أنجز فيها الاستقطاب.
٤. تكلفة الاستقطاب (تكلفة المستقطب).
٥. درجة القناعة الحاصلة لدى المستقطبين.
٦. عدد المصادر التي تم الاتصال بها.
٧. عدد المقابلات التي أجريت في عملية الاستقطاب.



الاختيار

أولاً: مفهوم الاختيار

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

الاستقطاب

الاختيار

التعيين

مقارنة بين موصفات الفرد ومتطلبات الوظيفة

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

١- الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية

أولاً: خطوات الاختيار

طلب التوظيف نموذج ورقي يشتمل على معلومات شخصية، التحصيل العلمي، الحالة الصحية، الميزول 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.

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

٢- 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 .

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،

- د- اختبارات الانجاز أو المعرفة الفنية: تقيس تلك الاختبارات مدى قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه ، كما تختلف تلك الاختبارات بحسب نوعية الوظائف ومن أمثلتها:
- ❖ الأعمال الميكانيكية.
- ❖ البرمجة الآلية .

- هـ - اختبارات نماذج الاداء: تسعى تلك الاختبارات الى التأكد أي مدى قدرة الفرد على أداء العمل المتوقع منه ومن أمثلتها:
- ❖ اختبارات العاملين في خطوط الإنتاج.
- ❖ اختبارات القدرة على استخدام برامج الحاسب الآلي.

ب- 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

٣- 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.

ب- أنواع 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 امام أعضاء لجنة المقابلة ، حيث يقوم كل عضو بطرح الأسئلة أمام الآخرين . ذات وقت اقصر خاصة عندما يكون عدد المتقدمين كبيرا.
المقابلة المجعدة	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

ا- شروط المقابلة الفعالة

- ❖ الاعداد الجيد لكان 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.

راجع جدول ترتيبات المقابلة

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

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

نهاية المحاضرة الخامسة

المحاضرة السادسة

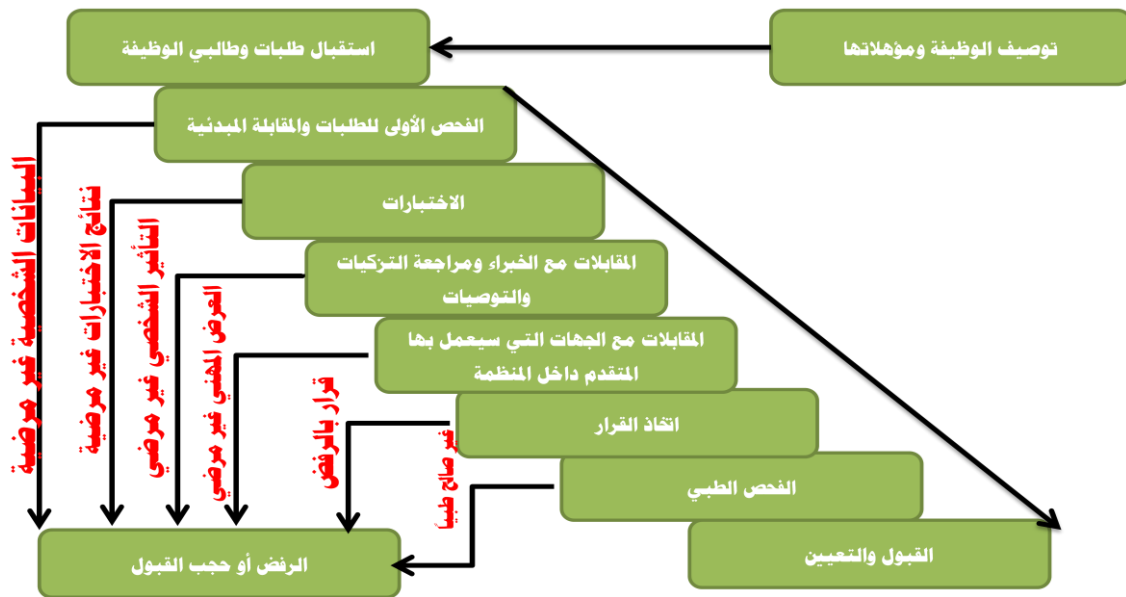
التعيين والتهيئة المبدئية

محاور المحاضرة السادسة

١. التعيين.
٢. تعريف التهيئة المبدئية.
٣. أهمية وفوائد التهيئة المبدئية.
٤. أهداف برنامج التهيئة المبدئية.
٥. تقييم برنامج التهيئة المبدئية.

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

سلسلة عملية الاختيار و التعيين



٢- 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:
- ١- أن يحدد الحد الأقصى للميزات التي يمكن أن تقدمها المنظمة. (الراتب / العلاج / بدل السكن... المسار الوظيفي)
 - ٢- إطالة عملية التفاوض. كلما طالبت فترة المفاوضة كلما خفف المتقدم من شروطه.
 - ٣- 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)

٣- 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 بمنظمته، 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**

٤- 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 تعاوناً من الرؤساء والزملاء؟
- ❖ هل أجواء العمل سارة؟
- ❖ هل هناك تعقيدات في أنظمة المنظمة التي ستعمل بها؟
- ❖ هل ستتحقق طموحاته وتوقعاته من هذه الوظيفة؟

٥- فوائد التهيئة المبدئية

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

فوائد أخرى :

- ١- **انخفاض في تكلفة بداية العمل:** وتشير بعض الدراسات هنا إلى أن الموظف الذي اخذ جولة تعريفية على المنظمة في اليوم الأول لعمله سيكون اقل ارتكابا للأخطاء في بداية عمله وهذا ما ينعكس على التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة
- ٢- **ازدياد كفاءة وفعالية 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.
- ٣- **الموظفون الواثقون من أنفسهم وكفاءتهم** هم الموظفون 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.

٦- اهداف 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.

٧- طرق التهيئة المبدئية

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

٨- متابعة وتقويم فعالية برنامج التهيئة المبدئية

١. استخدام استبيانات الاستقصاء للموظفين الجدد.
٢. استقصاء مديري الإدارات .
٣. اشراك الموظفين القدامى في برنامج التهيئة لتحقيق الاهداف التالية:
- ❖ زيادة الانسجام مع الموظفين الجدد.
- ❖ تجديد معلومات الموظفين القدامى عن أنظمة وسياسات الشركة.
- ❖ اضافة مقترحات وتوصيات لتطوير عملية التهيئة في المستقبل.

نهاية المحاضرة السادسة

المحاضرة السابعة

التدريب

محاور المحاضرة السابعة

١. تعريف التدريب
٢. أهمية التدريب
٣. أهداف التدريب
٤. مبادئ التدريب
٥. مراحل نظام التدريب

ثانياً- أهمية التدريب

- ❖ يساعد التدريب المنظمات على مواكبة كل تغير في مجال استخدامات التكنولوجيا أو الإدارة وذلك بتطوير القوة البشرية.
- ❖ يحسن التدريب من قدرات الفرد وينمي مهاراته مما يساهم في تحسين مستوى الفرد الاقتصادي ويزيد من درجة الأمان الوظيفي.
- ❖ يحتاج كل العاملين للتدريب فهو ليس على فئة دون أخرى. فالموظف الجديد والقديم يحتاج إلى التدريب المستمر.

أولاً- تعريف التدريب

- ❖ هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم وأدائهم.
- ❖ هو إجراء منظم يستطيع من خلاله الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة.
- ❖ هو نشاط منظم ومخطط ومراقب يتم تصميمه من أجل زيادة وتحسين الأداء الوظيفي.

الفرق بين التدريب والتعليم

التدريب	التعليم
• يتناول تنمية مهارة الفرد المرتبطة بأداء وظيفة معينة.	• يتناول زيادة المعرفة الإنسانية في شتى الحقول.
• يتم عادة في خلال مدة قصيرة.	• يتم عادة من خلال البرامج الدراسية الطويلة الأجل.

رابعاً- مبادئ التدريب

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

ثالثاً- أهداف التدريب

التدريب يشتمل أنواعه له فوائد متعددة يمكن حصرها في ثلاث قطاعات:



راجع الجدول ١-٨

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

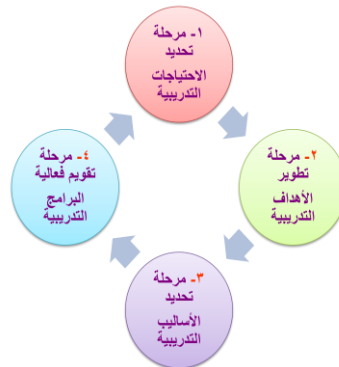
الهدف منه تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب ومعرفة القدرات والمهارات التي ينبغي اكتسابها أو تطويرها .

تحليل الأفراد**٢- 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، ولابد أن يراعى في تحديدها معايير معينة.

معايير تحديد الأهداف

- ❖ لابد وأن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية .
- ❖ لابد وأن تكون معياراً يقياس عليه الأداء المطلوب .
- ❖ لابد وأن تكون قابلة للقياس كمياً ونوعاً سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو الجودة .

خامساً- مراحل نظام التدريب**٣- مرحلة تحديد الأساليب التدريبية**

تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة وهي :

تهيئة المناخ والإعداد للتدريب

تحديد الطرق المستخدمة في التدريب

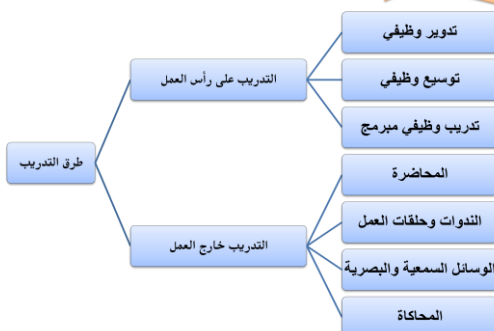
اختيار البرامج التدريبية

٣-١ تهيئة المناخ والإعداد للتدريب

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

٣-٢ 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.



١ - 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 (لأعمال 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 . وغالباً 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.

٤- مرحلة تقويم التدريب**❖ تقويم المتدربين:**

- ✓ بعد الانتهاء من البرنامج توزع على المتدربين استمارات تقويم لفعالية البرنامج التدريبي ويقوم المتدربون بتعبئتها لمعرفة آرائهم في البرنامج.
- ✓ وتحليل 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.

نهاية المحاضرة السابعة

المحاضرة الثامنة

تقويم الأداء

١- تعريف تقويم الأداء.

٢- أهمية تقويم الأداء.

٣- أهداف عملية تقويم الأداء .

٤- خطوات عملية تقويم الأداء .

٥- طرق تقويم الأداء.

٦- مشكلات وأخطاء عملية تقويم الأداء .

٧- مسئوليات تقويم الأداء..

١- تعريف تقويم الاداء

٢- اهمية تقويم الاداء

❖ يساعد تقويم الاداء المنظمة في:

١. التأكد من عدالة المعاملة بين جميع العاملين في ما يتعلق بالمكافآت والترقيات.
 ٢. تحديد أصحاب الانجازات بغية اتخاذ قرارات بتربيتهم .
 ٣. مساعدة المشرف على العمل على وضع خطوات تحسين الاداء بالاتفاق مع الموظف.
 ٤. توفير تغذية عكسية عن أداء الافراد (معرفة ايجابيات وسلبيات الاداء).
- ❖ يعد أساس التوجيهات التي يقدمها الرؤساء للمرؤوسين أثناء العمل.

❖ 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 حالياً، وامكانية تطويره مستقبلاً.

٣- اهداف عملية تقويم الاداء واستخداماتها المختلفة

٤- خطوات عملية تقويم الاداء

١- تحديد متطلبات التقويم واهدافه

٢- تحديد الطريقة المناسبة للتقويم

٣- تدريب المشرفين على طرف التقويم الفعالة

٤- مناقشة طرق التقويم مع الموظفين

٥- تحديد معايير مسبقة للمقارنة

٦- مناقشة نتائج التقويم مع الموظف

٧- تحديد اهداف تطوير الاداء مستقبلا

❖ الاهداف الادارية:

١. قرارات الترقية و النقل وتخفيض المرتبة.
٢. قرارات تجديد العقود او انهاءها.
٣. صرف المكافآت التشجيعية.
٤. قرارات التحاق الموظفين ببرامج التدريب والتطوير.
٥. اعادة النظر في اجراءات الاستقطاب والاختيار.

❖ اهداف التوجيه والارشاد:

١. ابراز جوانب الضعف والقوة في اداء الموظفين.
٢. ارشاد الموظفين الى البرامج التدريبية واعادة التأهيل.
٣. تقييم نظام الحوافز واساليب تحسين الدافعية للعمل.

❖ اهداف البحث العلمي:

١. التحقق من صحة عملية الاستقطاب والاختيار.
٢. تقويم انظمة الحوافز والرضا الوظيفي.

٥- تحديد معايير مسبقة للمقارنة: الهدف من التقويم قياس مدى التزام الموظف بمتطلبات العمل، وبالتالي لابد من تحديد معايير الاداء الكمية او النوعية او الزمنية التي سنقيس اداء الموظف.

٦- مناقشة نتائج تقويم الاداء مع الموظف : من حق الموظف المعنى الاطلاع على نتائج تقويم أدائه، ومناقشتها مع رئيسه المباشر (مقابلة التقويم)، 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.

٧- تحديد مجالات تطوير الاداء: تتمثل هذه المرحلة في توضيح جوانب التطور المحتملة مستقبلا من أجل رفع كفاءة الاداء في الجوانب المختلفة (الجانب الفني، سلوكيات الاداء، التعاون مع الزملاء والرؤساء، رفع كفاءة الاتصال، ورفع كفاءة اتخاذ القرار)، حيث يقدم الرئيس المباشر توصيات لتحسين أداء الموظف اعتمادا على نتائج التقويم (الاشتراك في دورات تدريبية، النقل الى وظيفة أخرى مناسبة لقدرات ومهارات الموظف ...).

١- وضع أهداف ومعايير الاداء: أي تحديد الأهداف والنتائج التي يسعى تقويم الاداء الى الوصول اليها، وبصنع 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).

٢- تحديد الطريقة المناسبة للتقويم: أي تحديد الطريقة المناسبة لمعرفة وقياس المهارات والسلوكيات والسمات الموجودة لدى العاملين.

٣- تدريب المشرفين على طريقة التقويم الفعالة : يتطلب الأمر تدريب المشرفين على طرق التقويم العادلة والموضوعية، وكيفية مناقشة نتائج التقويم مع مرؤوسيه، بما يؤدي الى تحسين إنتاجية العاملين ويرفع من روحهم المعنوية.

٤- مناقشة طرق التقويم مع الموظفين: من الضروري إبلاغ الموظفين بالهدف من التقويم، وطرقه، والمجالات التي سيركز عليها، والفائدة منه وأثاره وانعكاساته المختلفة على مسار الموظف الوظيفي.

٥- طرق تقويم الاداء

اسم الموظف:..... مسمى الوظيفة:..... التاريخ:.....						
القسم:..... القائم بالتقويم:.....						
الرقم	عناصر التقييم	ممتاز	جيد	فوق المتوسط	متوسط	ضعيف
		٥ نقاط	٤ نقاط	٣ نقاط	نقطتين	نقطة
١	نوعية الأداء					
٢	كمية الأداء					
٣	الموظف/ المصادقة/					
٤	القدرة على الابتكار					
٥	التعاون مع الزملاء					
٦	اتباع التعليمات و الانظمة					
رئيس القسم:..... التاريخ:..... التوقيع:.....						
معمد التقييم:..... التاريخ:..... التوقيع:.....						

١- 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 ١ إلى ٥) من منخفض إلى مرتفع.

٣- طريقة الوقائع الحرجة

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

احسن الموظفين في الاداء	اقل الموظفين في الاداء
١ (الأول في الاداء)	١١
٢	١٢
٣	١٣
٤	١٤
٥	١٥
٦	١٦
٧	١٧
٨	١٨
٩	١٩
١٠	٢٠ (الأقل أداء)

٢- 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 الافراد محل التقييم.

٤- طريقة قائمة الاختيار:

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

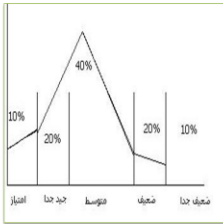
اسم الموظف:.....		القسم:.....	
اسم القائم بالتقويم:.....		اسم المسؤول المباشر:	
وزن الاهمية للسؤال	العبارة	نعم	لا
()	يقوم الموظف بأعمال خارج وقت الدوام إذا طُلب منه ذلك.		
()	الموظف حريص على تنظيم ونظافة مكتبه.		
()	يقوم الموظف بمساعدة زملائه في العمل عند الحاجة.		
()	يقوم الموظف بالأعداد والتخطيط المسبق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

٥- 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 دائماً الاجازات المرضية	❖ يستخدم العقل والمنطق في حل المشاكل
❖ التردد في الازمات	❖ يخطط لعمله
❖ يميل الى التأخر في اتخاذ القرارات	❖ يستمع لتعليمات 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 سلفاً 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 شخصياً الوزن المعطى لأهميتها في التقويم.



١	٢	٣	٤	٥
١٠ بالمئة	٢٠ بالمئة	٤٠ بالمئة	٢٠ بالمئة	١٠ بالمئة
ضعف جدا	ضعف	متوسط	جيد	جيد جدا
احمد	محدث	ناجي	سعد	لوى
	عمر	سامي	فانز	
		فهيي		
		عبد الله		

٦- طريقة التقرير المكتوب:

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

٧- طريقة التوزيع الإجباري:

حيث يتم توزيع الموظفين اعتماداً على المنحنى الطبيعي للتوزيع المعتدل والطبيعي الذي عادة ما يكون ٤٠% في الوسط (أداء متوسط)، و ٢٠% و ١٠% من جهة (اليسار) تمثل أداء (أداء جيد) و (أداء جيد جدا) على التوالي، و ٢٠% و ١٠% من جهة اليمين (أداء ضعيف) و (الأداء الضعيف جدا) على التوالي، فيضطر القائم بعملية التقييم إلى توزيع الموظفين بشكل إجباري على المنحنى لتوائم نسب منحنى التوزيع الطبيعي.

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

٦- مشكلات وأخطاء عملية تقييم الأداء



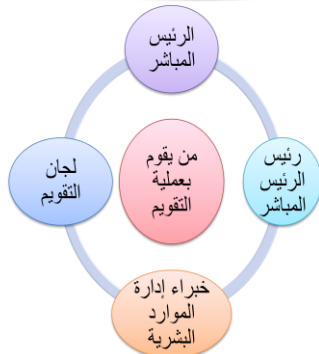
٧- طريقة الإدارة بالأهداف:

تتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوبة 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.

٨- طريقة المزيج التقييمي:

أي الاستفادة من طرق التقييم السابقة وجمعها في مزيج واحد.

٧- مسئوليات تقييم الأداء



الاتجاهات الحديثة

في تحديد مسئوليات التقييم

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

كيفية تجنب مشكلات وأخطاء عملية تقييم الأداء

- الاعتراف بالمشاكل الموجودة.
- اختيار الطريقة المناسبة حسب الموقف والهدف والوظيفة.
- حسب "مارك دريو" يجب مراعاة العديد من الجوانب في اختيار طريقة التقييم من أهمها:
 - ✓ سهولة الفهم والاستخدام من طرف القائم بالتقييم.
 - ✓ أن تكون غير مكلفة.
 - ✓ إمكانية ربطها بالحوافز.
- عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر
- 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 المروءون أن المشرفين ينطلقون من ذلك المبدأ فلن تكن لهم حاجة إلى تقديم تظلم عندئذ.

٨- المبادئ الأساسية لمقابلات تقييم الأداء

- تجنب الإشارة إلى الصفات الشخصية.
- تجنب الانتقاد الشخصي.
- عرض الجوانب الإيجابية والسلبية.
- تحديد الهدف من المقابلة.
- عدم المقارنة مع الزملاء.
- الإعداد الجيد للمقابلة.
- إعطاء الحرية للموظف.

العوامل المؤثرة في نتائج عملية التقييم

- 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....

نهاية المحاضرة الثامنة

المحاضرة التاسعة

تقييم الوظائف

١. مفهوم تقييم الوظائف.
٢. أسباب ومبررات تقييم الوظيفة.
٣. أهداف عملية تقييم الوظائف
٤. مسؤولية تقييم الوظائف
٥. طرق تقييم الوظائف.

١ - مفهوم تقييم الوظائف

➤ هي العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد قيمة أو أجر كل عمل قياساً بباقي الأعمال في المنظمة.

➤ أو هي العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة.

➤ أو هي العملية التي تعني بربط أجر الموظف بمقدار الجهد الذي يبذله في العمل وكذلك بمؤهلاته وخبراته، ودرجة المسؤولية الملقاة على عاتقه

٣ - أهداف عملية تقييم الوظائف

١. تحديد أي من الوظائف التي يجب أن يدفع لها أجر أعلى من سواها.
٢. المساعدة على إزالة الغبن في توزيع الأجور والعمل على ربط فئات الوظائف بطريقة سليمة
٣. تلافي شكاوي الموظفين والعمال التي قد تنشأ فيما لو كانت الأجور مصممة بطريقة جزافية
٤. وسيلة جيدة لاستقطاب الكفاءات البشرية من الخارج، وكذلك للمحافظة على ما لديها من هذه الكفاءات بالداخل

٢ - أسباب ومبررات تقييم الوظيفة

١. تحديد هيكل أجور رسمي وثابت استناداً إلى قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة، وهذا ما يمثل مرجعاً يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.
٢. توخي العدالة في نظام الأجور الحالي، أو عندما تدعو الحاجة إلى تطوير هيكل جديد للأجور
٣. الفصل في النزاعات والشكاوى التي قد تنشأ حول قضايا الأجور
٤. وضع الأساس لهيكل الأجور للوظائف الجديدة أو الوظائف التي قد يطرأ عليها بعض التعديلات في مواصفاتها ومتطلباتها
٥. تحديد أولوية الوظائف وأهميتها ومن ثم وضع سلم للأجور يحقق مبدأ الأولوية والأهمية
٦. التقيد التشريعات التي قد تفرضها الدولة في مجال تحديد الأجور

٤ - مسؤولية تقييم الوظائف

- ❖ من أجل موضوعية عملية التقييم وعدالتها فإن الصفة السائدة في المنظمات هو إسناد هذه المسؤولية إلى لجنة متخصصة. تشكل هذه اللجان عادة من:
 - مجموعة من المسؤولين من قطاعات المنظمة بما فيها إدارة الموارد البشرية
 - أن تكون ذات تنوع في الخبرات والخلفيات.
 - أن تكون على علم شامل بالوظائف التي ستقيم في كافة أرجاء المنظمة.
 - وعلى علم مسبق بالطرق المختلفة المستخدمة في عملية تقييم الوظائف
- ❖ ولا تنتهي مهمة هذه اللجان بانتهاء أعمالها، ذلك أن الأمر قد يستدعي دائماً مراجعة تصنيف بعض الوظائف نتيجة لبعض التطورات المحدثة عليها.
- ❖ إن وجود لجنة دائمة تقوم بنفسها بمتابعة تقييم الوظائف التي سبق لها أن حددتها ستكون أفضل وأسرع من تكوين لجنة جديدة لا تمتلك نفس خبرة اللجنة السابقة

٥- طرق تقييم الوظائف

١- 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 تصاعدياً أو تنازلياً
- مميزات هذه الطريقة: ببساطتها، وسرعتها، وسهولة تطبيقها، وإمكانية استخدامها في المنظمات الصغيرة
- عيوبها: أنها لا تستند على معايير للقياس وإنما على مجرد الرؤيا الشخصية لأعضاء اللجنة، ويصعب الدفاع عنها أمام تساؤلات الموظفين.

٢- طريقة الدرجات أو التصنيف الوظيفي

١. تحديد الوظائف التي ستخضع للتقييم
٢. إعداد تحليل وتوصيف الوظائف أو استخدامه إن كان موجوداً بالمنظمة
٣. اختيار معايير التوصيف (كطبيعة العمل المطلوب، واجبات الوظيفة ومدى صعوبتها، درجة التعليم والخبرة المطلوبة للوظيفة مقدار الجهد المطلوب، ودرجة المسؤولية).
٤. تصنيف الوظائف المراد تقييمها إلى فئات متشابهة وإعطاء كل فئة درجة تعكس طبيعة المجموعة ومواصفاتها.
٥. مراجعة الوظائف النموذجية المماثلة في المنظمات الأخرى.
٦. 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:

١. شمول استخدامها في وظائف القطاع الحكومي.
٢. استخدامها في فئات الوظائف الإدارية والهندسية والعلمية في القطاع الخاص

سلبياتها:

١. استمرار وجود التحيز الشخصي إذا لم يكن هناك وصفاً دقيقاً للوظائف.
٢. قد يصعب إدراج مجموعة من الوظائف داخل فئة معينة ثم إعطاؤها وصفاً واحد وخاصة إذا تعددت وكثرت الوظائف داخل كل فئة.
٣. تتطلب جهوداً ووقتاً كبيراً من اللجنة المسؤولة.

٣- 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 أن يعكس أهمية العامل بالنسبة للوظيفة.
- ثانياً: مقارنة كل عامل داخل الوظيفة مع العوامل المقارنة في الوظائف الأخرى لتحديد الجزء من الأجر المخصص لهذا العامل.
- الخطوة الرابعة: وضع الوظائف المختارة على خريطة (مقارنة العوامل) على النحو الموضح في الشكل التالي:

٤- 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

الوظائف النموذجية

عوامل المقارنة الأساسية	ميكانيكي أول	سائق رافعة	سكرتير	مأمور ملفات	فراش
المسؤولية	٤	٢	٢	١.٥٠	٠.٥٠
المهارة	٧	٢	٢.٥٠	٢	١
المجهود العضلي	٣	١.٥٠	١	١	٢
المجهود الفكري	٣	١	٢.٥٠	١.٥٠	٠.٥٠
ظروف العمل	١	٠.٥٠	٠.٥٠	٠.٥٠	٢
الأجر الإجمالي بالساعة	١٨	٨	٨.٥٠	٦.٥٠	٦

نهاية المحاضرة التاسعة

المحاضرة المباشرة

نظام الأجور والرواتب

١. تعريف الأجر.
٢. الطرق البديلة لقياس دخل العمل.
٣. العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور.
٤. التدخل الحكومي في تنظيم الأجور.

١- تعريف الأجر

يعتبر تقرير الأجر العادل من أهم المشكلات التي تواجه إدارة اليوم في المؤسسات والشركات

المفاهيم العامة:

❖ **الأجر:** في مضمونه الواسع يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف أو العامل وهو لذلك يمكن أن يشمل الرواتب، العلاوات، العمولات، أو أي صورة من صور الدفع المالي.

❖ **الرواتب:** فقد درجت على أن تميز عن الأجور في كونها تمثل مبالغ معينة تدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعات وإنما قد يكون أسبوعياً أو شهرياً وقد يكون أيضاً سنوياً.

❖ **الأجر النقدي:** هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمل الفرد ولكنه لا يمثل الأجر المدفوع نقداً يجب خصمها من هذا الأجر قبل حصول العامل أو الموظف على أجره أو راتبه مثل (اقساط التقاعد، اقساط التأمين الصحي، التأمين الاجتماعي)

❖ هو التعويض الذي يأخذه العامل والموظف مقابل الجهد الذي يبذله في العمل وقد يتم دفع هذا الأجر على أساس يومي، أو أسبوعي، أو شهري، أو سنوي

❖ إن المقصود بالأجر هنا هو المبلغ النقدي المباشر الذي يأخذه الموظف في نهاية الفترة المحددة للعمل حسب ما هو متفق عليه مسبقاً سواء سمي أجراً أو راتباً، أو راتباً مضافاً إليه الفوائد المالية غير المباشرة، مثل استقطاعات التقاعد، التأمين الصحي، وبدل السكن، بدل التعليم للأبناء وأية بدلات أخرى.

❖ ماذا يهم الموظف؟

• أن يكون أجره متناسباً مع ما يقدمه من جهد ومع ما يحمله من مهارات وقدرات ومؤهلات.

• وكذلك يهم الموظف أن يحقق له الأجر:

✓ المستوى المعيشي اللائق

✓ وأن يتوافق هذا الأجر مع كل زياده في خبراته ومسؤولياته

✓ ومع تصاعد مستوى الاقتصاد العام

ماذا يمثل الأجر بالنسبة للمنظمة؟

هو عنصر تكلفة غالي الثمن فقد تصل مصروفات الأجور إلى (٥٠%) مثلاً من قيمة التدفقات النقدية المسحوبة في بعض المنظمات

ماذا يمثل الأجر بالنسبة للمجتمع؟

فهو مصدر قوة شرائية تحرك الاقتصاد الوطني

فإن على إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في المنظمات أن تدرك:

كلما كان الأجر عادلاً كلما كانت درجة رضا الموظفين عالية ودوافعهم للعمل أقوى وكلما كان أقرب إلى تحقيق أهداف المنظمة

❖ **الأجر الحقيقي** يعني القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر. وأن أهم ما يعنينا في قياس الأجر الحقيقي هو أن يكون هذا الأجر متغيراً مع التغير في الأسعار حتى لا يضار الموظف أو العامل في ذلك

❖ **الأجر كنصر محفز:** المنظمات التي تدفع أجوراً أعلى تحصل على مستويات أعلى من الأفراد المؤهلين. ولكن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً في اجتذبات الأفراد المؤهلين للعمل والاستقرار في الوظيفة.

• ما هو الأجر العادل

• الأجر : من وجهة نظر العامل

• هل هو الأجر النقدي قبل الخصومات، أم هو الأجر الصافي أو الحقيقي.

• الأجر العادل: من وجهة نظر العامل يجب رب العمل مشاكل توقف العمل والاحتجاج بعدم كفاية الدخل لمقابلة متطلبات الحياة الأساسية.

• الأجر : وجهة نظر الإدارة

❖ هو دخلاً 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 نظراً 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 دخلاً كافياً في منطقة معينة قد لا يعتبر كذلك نظراً لارتفاع مستوى الأسعار في مناطق أخرى.

٢- 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 الأجور التشجيعية، والعلاوات، أو الأجور الإضافية.

متوسط الدخل للساعة

→ يمثل متوسط الدخل للساعة مجموع الدخل الصافي الذي يحمله إلى منزله مقسوماً على عدد ساعات العمل. وهذا الدخل يمثل إما الدخل اليومي مقسوماً على عدد ساعات العمل في اليوم أو الدخل الأسبوعي مقسوماً 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 × ساعات العمل القياسية في الأسبوع × عدد العمال في الإنتاج
- **الدخل الكلي الأسبوعي** = متوسط دخل الساعة × ساعات العمل القياسية في الأسبوع × عدد العمال في الإنتاج
- **متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي** = المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج × عدد العمال في الإنتاج
- وتمثل الطريقتان الأولى والثانية الطرق النظرية لاحتساب الدخل الأسبوعي وهذا بخلاف الطريقة الثالثة والتي تعطينا المصروفات الفعلية الأسبوعية على الأجور

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.

وتختلف الاعتبارات التي يبنى 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.

- ١- واجبات ومسؤوليات الوظيفة
- ٢- معدلات الأجور المماثلة
- ٣- فرص الترقية والمزايا المالية

ثانياً: العوامل الاجتماعية

- تكاليف المعيشة
- الحد الأدنى للأجور

ثالثاً: الاعتبارات الاقتصادية:

- معدل الإنتاج
- الإمكانيات المالية للمنشأة
- عوامل العرض والطلب.

٣- العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور

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

- ١- اتباع مسلك الريادة أو القيادة في تحديد الأجور في سوق العمل أو في القطاع الذي تعمل به المنظمة.
- ٢- اتباع مسلك المنافسة في المنظمات الأخرى في تحديد مستويات الأجور.
- ٣- اتباع مسلك التخلف عن مستويات الأجور السائدة في السوق والدفع بأقل من هذه المستويات.

٤- 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 للتنمية
- ❖ 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.

نهاية الماضرة المباشرة

الماضرة الحادية عشر

تطوير وتخطيط المسار الوظيفي

١. مفهوم التطوير الوظيفي.
٢. مفهوم تخطيط المسار الوظيفي.
٣. تصميم المسار الوظيفي.
٤. أهمية التطوير الوظيفي.
٥. إدارة التطوير الوظيفي.
٦. مراحل المسار الوظيفي.
٧. المسار الوظيفي المزدوج.
٨. متطلبات الوصول إلى القمة في الطموح الوظيفي.

١- 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.

٢- 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 متصاعد وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وتحديد المراحل الزمنية لعبور كل مركز وظيفي إلى مركز آخر أعلى.

٣- 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 وملئها من الداخل من خلال ما يعرف بـ "الترقية المخططة".
- ❖ إن تصميم المسار يمثل في الواقع خط التطور الوظيفي أو الترقية المخططة في الوظائف والمهن.

٤- أهمية التطوير الوظيفي:

- ١- تحقيق طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل والتي ارتفعت ازدياد تطور المستوى التعليمي العام للموارد البشري.
- ٢- يزيد التطور الوظيفي الجيد من جاذبية المنظمات ومن قدرتها على الاحتفاظ بالعناصر البشرية وبالتالي عدم تسربها.
- ٣- يوضح للموظفين توقعات المنظمة من الأداء المطلوب منهم، ويحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة أمامهم في المستقبل.
- ٤- يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقراراتهم من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم.

٥- إدارة التطوير الوظيفي:

- ٥- مساعدة المنظمة على التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية، والمهنية الرفيعة، والإدارية ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب المناسبة.
- ٦- يقود إلى قوة بشرية منتجة لديها درجة عالية من الولاء التنظيمي.
- ٧- تجنب المنظمة حالات التكس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف، وبالتالي فإن غيابه يؤدي إلى جمود في نظام الترقية.
- ٨- يزيد من سمعة المنظمة خارجياً بما يزيد من قدرتها على استقطاب الكفاءات البشرية الكفاء من الخارج.

١- مسؤولية 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 مروضيهم.

٢- مسئولية المنظمة:

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

أ- 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 والمشرف 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).

٦- مراحل المسار الوظيفي:**ب- الاهتمام بنتائج الإعلانات الداخلية عن الموظف:**

- ❖ على إدارة الأفراد أن تحفظ سجلات المتقدمين 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.

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

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

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

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

مراحل المسار الوظيفي				المراحل
الانحسار ٩.٥٥	حفظ المكاسب ٥٤.٤٠	التقدم ٢٩.٢٥	التأسيس ٢٤.٢٢	الخصائص
يشترك الآخرون تجاربه	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين	الاعتماد على الذات في تطوير العمل وتحسين القرارات	الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة في العمل	التحديات الوظيفية
لعب ادوار خارج العمل	الاعتماد على الآخرين في إشباع الاحتياجات	الاعتماد على الذات في الحصول على المنافع	الاستعداد لقبول التوجيهات	المتطلبات النفسية
تأكيد الذات	احترام النفس	الإنجاز والاستقلالية	الأمن الوظيفي	أهم الاحتياجات

٨- متطلبات الوصول الى القمة في الطموح الوظيفي

١. اعرف أولاً مصادر قوتك وضعفك.
٢. الجد والتفاني في العمل.
٣. الالتزام بمواعيد الانجاز والتنفيذ.
٤. إدراك معنى الأداء الجيد والتميز.
٥. اختيار وظائف تأكيد الذات والإنجاز.
٦. الحرص الدائم على التعلم في بيئة العمل.

٧- المسار الوظيفي المزدوج:

- ❖ يقوم هذا النظام على إنشاء خطين متوازيين للمسار الوظيفي أحدهما في الحقل التخصصي والآخر في الحقل الإداري:
 - فنياً (مزيد من الاستقلالية في ممارسة المهنة ولكن بدون سلطة أو نفوذ)
 - إدارياً: (تحقيق فرص أكبر في التمتع بالمرکز والسلطة والنفوذ واتخاذ القرارات)
- ❖ تلجأ المنظمة إلى المسار الوظيفي المزدوج من أجل الاحتفاظ بمكانة المتخصصين الفنيين من مهاراتهم الفنية والعلمية والعملية، وكذلك إتاحة فرص التقدم الوظيفي أمامهم وعدم حرمانهم من ذلك.

نهاية المحاضرة الحادية عشر

المحاضرة الثانية عشر

إدارة علاقات الموظفين

محاور المحاضرة الثانية عشر

أولاً: إدارة الحركة الوظيفية

١. الترقيات.
٢. الجمود الوظيفي.
٣. التنزيل الوظيفي.
٤. إنهاء الخدمة.
٥. الاستغناء المؤقت عن الخدمة.
٦. الاستقالة.
٧. التقاعد.

ثانياً: إدارة مشكلات الموظفين :

١. الانضباط.
٢. الجزاءات.
٣. الشكاوى.

أولاً: إدارة الحركة الوظيفية:

تتمخض عملية إدارة المسار الوظيفي عن عدد من القرارات والعمليات الإدارية من أهمها:

١- الترقيات (promotion) :

- ❖ هي مكافأة لإنجازات الفرد السابقة وتقديرًا لارتفاع مستوى قدراته ومهاراته.
- ❖ تحقق الترقية مصالح مشتركة للفرد وللمنظمة معاً:
- للفرد: ترفع روحه المعنوية
- للمنظمة: مزيد من الإنتاجية والولاء
- ❖ قد تتم الترقية أحياناً بدون زيادة في الأجر وتسمى الترقية الجافة (Dry Promotion)

٢- 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 الإمكانات المادية،
- ✓ سوء الظروف الاقتصادية.

من أسبابه المتعلقة بالفرد:

- ✓ انخفاض مستوى الأداء.
- ✓ عدم الرغبة في تحمل مسؤوليات أعلى.
- ✓ عدم التفكير الجاد من البداية في تحديد المسار الوظيفي.
- ✓ كثرة عدد الطامحين للوظائف الأعلى مع انخفاض عدد الفرص المتاحة.

٣- التنزيل الوظيفي (Demotion) :

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

الأسباب الخارجية 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.

٤- 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 الحديثة.
- ✓ رفض تنفيذ الأعمال المكلف بها. اندماج المنظمة مع منظمات أخرى.

٦- 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.

٥- 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.

٧- 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 أحياناً.
- ❖ 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 :

١- الانضباط (Discipline) :

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

٢- الجزاءات (Punishments) :

- ❖ تعني: حوافز سلبية من أجل الردع وتصحيح السلوك.

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

١- مفهوم الشكاوى (Grievances) :

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

وبين الجزاءات والشكاوى يظهر مفهوم التحكيم:

٢- مفهوم التحكيم (Arbitration) :

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

نهاية المحاضرة الثانية عشر

المحاضرة الثالثة عشر

صيانة الموارد البشرية

أولاً: مفهوم صيانة الموارد البشرية.
ثانياً: المنافع والخدمات.
ثالثاً: الصحة والسلامة

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.

ثانياً: المنافع والخدمات**٢- 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.

١- 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 أكبر من المنظمات الصغيرة
- ✓ ترى منظمات أن المنافع وسيلة لتعزيز الرفاهية الاقتصادية وتعزيز الإنتاجية والأداء.

٤- أنواع برامج المنافع والخدمات الاجتماعية

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

٣- أهداف تصميم برنامج المنافع والخدمات

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

ثالثاً: الصحة والسلامة

١ - 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.

٢ - 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 الآمن للمعدات ...

٣ - مبررات 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.

نهاية المحاضرة الثالثة عشر

المحاضرة الرابعة عشر

نظام معلومات الموارد البشرية

- ١ - مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية.
- ٢ - النظام اليدوي في بناء معلومات الموارد البشرية.
- ٣ - ميكنة إدارة الموارد البشرية.
- ٤ - أسباب استخدام الميكنة في إدارة الموارد البشرية.
- ٥ - التحول إلى ميكنة إدارة الموارد البشرية.
- ٦ - النتائج المتوقعة من ميكنة إدارة الموارد البشرية.
- ٧ - مجالات استخدام ميكنة إدارة الموارد البشرية.
- ٨ - مراحل لعملية معالجة البيانات في إدارة الموارد البشرية.
- ٩ - ميكنة إدارة الموارد البشرية من الداخل أو من الخارج.
- ١٠ - مزايا وسلبيات استخدام ميكنة معلومات الموارد البشرية.

١ - مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية

■ 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 وتبويب وتحليل البيانات ومعالجتها (المعالجة)
- ✓ الحصول على المعلومات بصورة سهلة ومفهومة حتى يمكن استخدامها عند اتخاذ القرارات (المخرجات)

❖ 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

٢ - النظام اليدوي في بناء معلومات الموارد البشرية

أولا : نظام الملفات

❖ الملفات هي أوعية لحفظ البيانات المتعلقة بالوظائف والموظفين ومستندات والوثائق الخاصة بمجمل النشاط العام لشؤون الأفراد

❖ أهم نماذج الملفات التي يمكن أن نراها في مجال الموارد البشرية مايلي:

- ١ - ملفات الأفراد
- ٢ - ملفات الوظائف
- ٣ - 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 فعالا لا بد وان يتميز بالوضوح والبساطة وان يكون ملائما للنشاط الذي سيستخدم فيه مثل:

- ✓ سجل الحضور والدوام، 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 .

٣- ميكنة إدارة الموارد البشرية

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، وأي وقت
الأجور والحوافز	بإمكان المتقدمين للعمل او حتى الموظفين الحاليين معرفة مستويات الأجور وتفاصيل العلاوات وجميع معلومات متكاملة عن المنافع والحوافز المالية

- ❖ حينما تقدم المنظمات على استخدام الانترنت ووسائل التكنولوجيا في دعم عملياتها وأنشطتها الإدارية فإنها عندئذ تكون قد التزمت بتطبيق ما يسمى (بالادارة الالكترونية 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

٥- التحول إلى ميكنة إدارة الموارد البشرية

- ❖ التحول إلى نظام الميكنة ليس عملاً سهلاً بالنسبة للمنظمات إذ أن هذا يتطلب الكثير من الجهد والوقت والتكلفة والصبر والخبرة وتألييد الإدارة العليا فوق ذلك، تحتاج 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 :

٤- أسباب ودواعي استخدام الميكنة في إدارة الموارد البشرية:

- ١- الحاسب الآلي وسيلة سريعة ودقيقة في رصد المعلومات وتقديمها للمسؤولين لمساعدتهم في اتخاذ القرارات.
- ٢- نظام ميكنة المعلومات واستخدامها يحقق لها الوفرة في التكاليف، والسرعة في الوقت، والاختصار في الجهد
- ٣- 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
- ٤- إن المنظمات اليوم قد سارت خطوات سريعة ومتلاحقة في تطوير أعمالها الإنتاجية والتسويقية وقد تسارعت عملية ميكنة إدارة الموارد البشرية في المنظمات

المراحل	محتوى الدراسة والتحليل
المرحلة الأولى: دراسة الجدوى	❖ تشخيص المشكلات وتحديد ❖ تحديد المعوقات الداخلية والخارجية التي يحتمل أن تؤثر على استخدام الميكنة ❖ تحديد الاهداف من الميكنة ❖ تحديد متطلبات التشغيل ❖ القيام بالدراسة وتقديم التقرير
المرحلة الثانية: التصميم الأولي للنظام	❖ عرض تفصيلي مكتوب للصورة المتوقعة للنظام ❖ تحديد بدائل الأنظمة التي تتوافق مع الاهداف، والعوائق القائمة أو المحتملة ❖ تقويم البدائل ❖ تقديم التوصيات ❖ تحديد المتطلبات الهندسية والفنية ❖ تقدير تأثير النظام المقترح على النواحي الانسانية والفنية
المرحلة الثالثة: الدراسة الهندسية	❖ تفاصيل عن المواصفات الهندسية والفنية للمكونات المادية للنظام (الأجهزة، عمليات التشغيل، الأدوات المساعدة) ❖ دراسة أولية عن تحليل التكلفة، والفعالية لأنظمة التصميم الهندسية البديله ❖ اختيار بديل التصميم المناسب ❖ تقديم التوصية للمسؤولين ❖ إذا تمت الموافقة يقدم عرضاً مفصلاً بمتطلبات النظام من الأفراد
المرحلة الرابعة: اختبار النظام ثم التنفيذ	❖ اختبار الأنظمة الفرعية ❖ اختبار النظام الكلي المقترح لنظم معلومات الموارد البشرية
المرحلة الخامسة: مراقبة النظام والتقييم	❖ قياس الاداء ❖ تقويم الاداء ❖ اجراء التعديلات اذا لزم الأمر ❖ التنفيذ بعد التعديل ❖ المتابعة والتقييم المستمر

٦- النتائج المتوقعة من إمكانية إدارة الموارد البشرية

٧- مجالات استخدام إمكانية إدارة الموارد البشرية

١- الاستقطاب والتوظيف

- ✓ فحص طلبات التوظيف
- ✓ تحليل تكلفة مصادر الاستقطاب
- ✓ تحليل تكلفة التعيينات لكل وظيفة
- ✓ مصادر التوظيف الداخلي المحتملة
- ✓ تحليل معدل دوران العمالة أو الغياب
- ✓ تحليل برامج الترقية، تكلفة الأجور والرواتب، حالات الفصل من الخدمة
- ✓ إدارة الاختبارات لغرض التوظيف أو تقويم الأداء
- ✓ اجراء المقابلات من خلال الفيديو

٢- سجلات الأفراد

✓ 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 والتمدد الوظيفي للموظفين.

✓ تنفيذ برامج التدريب استنادا على الدراسات تحليلية موسعة على الاحتياجات الفعلية في

جميع وحدات المنظمة.

✓ تحسين وسائل الاتصال بين الإدارات التنفيذية والاستشارية.

٣- 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.

٤- تخطيط لاحتياجات البشرية والتدريب.

✓ 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.

٥- الخدمات.

✓ تكلفة الخدمات بالصحة والعلاج، والتأمين، الحوادث، والمعاشات

✓ متابعة التغيرات والتعديلات في برامج الخدمات

✓ التعريف والإعلام بالخدمات المختلفة للمواطنين.

٨- مراحل لعملية معالجة البيانات في إدارة الموارد البشرية

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

٩- إمكانية إدارة الموارد البشرية من الداخل او من الخارج

❖ كيفية اختيار أسلوب إمكانية 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 البشري (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 الحالة في مجال الأفراد.
- ✓ هل يمكن للبرامج المشتراة أن تتكامل مع بقية البرامج الأخرى سواء من حيث الأجهزة المستخدم **Hard ware** أو من حيث مدة وفعالية 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.

١٠- 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 وبسرعة 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 بتعريض 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 .

نهاية المحاضرة الرابعة عشر

تم بحمد الله، مع تمنياتي لكم بالتوفيق والنجاح



المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة الملك فيصل
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد
كلية التربية + كلية إدارة الأعمال

الاختبار النهائي

الفصل الدراسي الأول / العام الجامعي ١٤٣٢/١٤٣٣ هـ

زمن الاختبار : ساعتان
أسم المقرر : إدارة الموارد البشرية
رقم الـ CRN : ٣٥٢٨٨ (طلاب)
أسم أستاذ المقرر : د. محمد عبد الرحمن الدوغان

أسم الطالب	الأول	الأب	الجد	العائلة
رقم الطالب الجامعي				

رمز النموذج

B

فضلاً تأكد من الآتي :

- ١- استخدام القلم الرصاص HB2 فقط أثناء الإجابة.
 - ٢- كتابة اسمك رباعياً ورقمك الجامعي علي ورقة الأسئلة وكذلك تظليل الدوائر المقابلة لكل رقم في الخانة المخصصة لذلك تظليلاً كاملاً في ورقة الإجابة الإلكترونية.
 - ٣- التأكد من مطابقة رمز نموذج ورقة الأسئلة مع رمز نموذج ورقة الإجابة الإلكترونية.
 - ٤- الإجابة تكون فقط علي ورقة الإجابة الإلكترونية حيث هي التي سيتم تصحيحها.
 - ٥- عند الانتهاء من الإجابة يجب تسليم ورقة الإجابة الإلكترونية وورقة الأسئلة إلي الملاحظ.
 - ٦- التأكد من أن عدد صفحات أسئلة الاختبار هي ١٢ صفحة بدون صفحة الغلاف الخارجي.
- أقر أنا الموقع أدناه بأني قد قرأت كافة التعليمات التي وردت بأعلاه وأتحمل المسؤولية كاملة تبعاً لذلك.
- توقيع الطالب

ملاحظة: في حاله الحاجة إلى مسودة يمكن استخدام الفراغات الموجودة بورقة الأسئلة.

1. قيام الموظف والموجه بتقييم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي في المنظمة يتم خلال ...

- أ- مرحلة تنفيذ المسار الوظيفي.
- ب- مرحلة اعداد المسار الوظيفي.
- ج- مرحلة متابعة المسار الوظيفي.
- د- مرحلة المقارنة بين معلومات الفرد والفرص الوظيفية.

2. تعرف عملية الموائمة بين اعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي، وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو بعملية ...

- أ- التطوير الوظيفي.
- ب- التحليل الوظيفي.
- ج- تخطيط المسار الوظيفي.
- د- التخطيط الوظيفي.

3. يتم التدخل الحكومي في الاجور من خلال ...

- أ- تحديد الحد التنافسي للأجور.
- ب- تحديد الحد المتوسط للأجور
- ج- تحديد الحد الأدنى للأجور
- د- تحديد الحد الممكن للأجور.

4. واحدة من الاتي، ليست من اهداف سياسة الأجر لموظفي الإدارة العليا ...

- أ- الاحتفاظ بالكفاءات والمهارات.
- ب- الدفع حسب الوحدات المنتجة.
- ج- جذب الكفاءات الإدارية الرفيعة.
- د- تحفيز الإداريين لتحسين أداء للمنظمة.

5. واحدة من الاتي، ليست من متطلبات الوصول الى القمة في الطموح الوظيفي ...

- أ- معرفة الموظف لمصادر قوته و ضعفه.
- ب- معرفة الموظف لمصدر قوة وضعف الوظيفة.
- ج- إدراك الموظف معنى الاداء الجيد والمتميز.
- د- اختيار الموظف وظائف تأكيد الذات والانجاز.

6. واحدة من الاتي، ليست من خيارات المنظمة في سياسة الأجور ...

- أ- الريادة في تحديد الأجور في سوق العمل.
- ب- المنافسة مع المنظمات الاخرى في سوق العمل.
- ج- التأخر عن مستويات الأجور السائدة في السوق.
- د- عدم المنافسة مع المنظمات الاخرى في سوق العمل.

7. واحدة من التالي، ليست من اهداف نظام معلومات الموارد البشرية ...

- أ- جمع وتخزين البيانات الخاصة بالموارد البشرية.
- ب- المساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة بفاعلية العنصر البشري.
- ج- تحليل المعلومات الخاصة بتخفيض تكاليف الانتاج في المنظمة.
- د- توفير المعلومات الخاصة بالموارد البشرية.

8. من الاعتبارات الاقتصادية التي يجب ان تراعى في تحديد هيكل الاجور ...

- أ- الامكانات المالية للمنظمة.
- ب- فرص الترقية والمزايا المالية.
- ج- واجبات ومسؤوليات الوظيفة.
- د- معدلات الاجور في المنظمات الاخرى.

9. من مزايا استخدام نظام معلومات الموارد البشرية ...

- أ- الوصول البطيء للبيانات.
- ب- الوصول القوي الى البيانات.
- ج- الوصول السريع الى البيانات.
- د- الوصول الضعيف الى البيانات.

10. من سلبيات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية ...

- أ- ارتفاع تكلفة اداء وظائف ادارة الموارد البشرية من خلال هذا النظام.
- ب- تأخر انجاز الاعمال الخاصة بالموارد البشرية.
- ج- عدم امكانية استخدامه لأسباب مالية او فنية.
- د- عدم امكانية استخدامه لأسباب علمية.

11. من اسباب تدخل الدولة في تنظيم الاجور

- أ- حماية الاقتصاد الوطني.
- ب- توفير ظروف عمل مريحة.
- ج- جذب الكفاءات الادارية.
- د- تخفيض تكاليف الاجور في المنظمات.

12. واحدة من الاتي، ليست من اسباب اهتمام المنظمات بتخطيط المسار الوظيفي ...

- أ- يساهم في استقطاب الكفاءات البشرية.
- ب- يساهم في بقاء الموارد البشرية وعدم تسربها.
- ج- غيابه يؤدي الى جمود في نظام الترقية.
- د- غيابه يؤدي الى جمود نظام الاختيار والتوظيف.

13. من النشاطات الوظيفية التي يقوم بها الموظف في مساره الوظيفي ضمن مرحلة التأسيس ...

- أ- يحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة في العمل.
- ب- يعتمد على ذاته في تطوير العمل.
- ج- يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين.
- د- يشارك الآخرين تجاربه.

14. واحدة من التالي، ليست من اهداف تصميم برنامج المنافع والخدمات ...

- أ- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة في سوق العمل.
- ب- أن تلبي تلك البرامج احتياجات عملاء المنظمة.
- ج- أن تكون متناسقة مع التشريعات والأنظمة الحكومية.
- د- أن تساهم في تنمية العلاقات الانسانية بين الادارة والموظفين.

15. واحدة من الاتي، ليست ضمن مشكلات وأخطاء عملية تقويم الأداء ...

- أ- تأثير الهالة.
- ب- الميل للوسطية.
- ج- التأثير الإداري.
- د- عدم التشدد .

16. يندرج صرف المكافآت التشجيعية ، كهدف لعملية تقويم الأداء ، ضمن...

- أ- الأهداف الإدارية.
- ب- أهداف التنمية المحلية.
- ج- أهداف التوجيه والإرشاد.
- د- أهداف البحث العلمي.

17. يعتبر التدريب نشاطا لزيادة الأداء الوظيفي، يحتاجه ...

- أ- كل العاملين .
- ب- بعض العاملين.
- ج- أغلب العاملين.
- د- العاملون الجدد فقط .

18. واحدة من الاتي، ليست من مبررات تقييم الوظائف...

- أ- توخي العدالة في نظام الأجور .
- ب- الفصل في نزاعات و شكاوي الأجور.
- ج- وضع الأساس لهيكل تقييم الاداء.
- د- التقيد بالأنظمة والتشريعات المتعلقة بالأجور.

19. من المبادئ الأساسية لتقويم الأداء ضرورة ...

- أ- الإشارة إلى الصفات الشخصية.
- ب- الانتقاد الشخصي للمقابل.
- ج- عرض الجوانب الإيجابية والسلبية.
- د- اللجوء لمقارنة أداء المقابل بأداء زملائه .

20. واحدة من الاتي، ليست ضمن الاتجاهات الحديثة في تحديد مسؤوليات التقويم ...

- أ- قيام الموظفين بتقويم أداء رؤسائهم .
- ب- قيام الزملاء بتقويم أداء زملائهم.
- ج- قيام الموظف بتقويم أدائه.
- د- قيام الموظفين بتقويم أداء العملاء.

21. من أساليب تجنب مشكلات وأخطاء عملية تقويم الأداء ...

- أ- الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر.
- ب- الاعتماد المطلق على معاونين المباشرين.
- ج- عدم الاعتراف بالمشاكل الموجودة.
- د- ضمان حق الموظف في رفع التظلم.

22. طريقة تقويم الأداء التي تستفيد من كل طرق تقويم الاداء الاخرى هي...

- أ- طريقة التوزيع الإجباري.
- ب- طريقة المزيج التقويمي.
- ج- طريقة التوزيع الإجباري.
- د- طريقة التدرج البياني.

23. يجب التأكد من أن العائد الاقتصادي للتدريب على المدى الطويل ...

- أ- يساوي الانفاق الفعلي على التدريب.
- ب- يقل عن الانفاق الفعلي على التدريب.
- ج- يتناسب طرديا مع الانفاق الفعلي على التدريب.
- د- يغطي الانفاق الفعلي على التدريب.

24. تتمثل إحدى الصور التي يظهر فيها التدريب خارج العمل في ...

- أ- التدوير الوظيفي.
- ب- التوسيع الوظيفي.
- ج- التدريب الوظيفي المبرمج .
- د- التدريب في مقر المنظمة.

25. واحدة من الاتي ، ليست ضمن مراحل تصميم نظم التدريب ...

- أ- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ب- تطوير الأهداف التدريبية.
- ج- تنفيذ البرامج التدريبية.
- د- تقويم فعالية البرامج التدريبية .

26. حسب منهج الإدارة العلمية ...

- أ- يعتبر العامل عنصرا إنتاجيا يختلف عن بقية العناصر الأخرى .
- ب- هناك ارتباط وتفاعل للفرد مع الجماعة في زيادة الإنتاج.
- ج- وجود حوافز أخرى تهتم العامل غير الحوافز الاقتصادية.
- د- أهداف العامل هي الأهداف الاقتصادية فقط .

27. يمتاز التعليم عن التدريب بكونه (أي التعليم) ...

- أ- يتناول زيادة المعارف في شتى المجالات.
- ب- يتناول تنمية مهارات الفرد المرتبطة بأداء وظيفة معينة.
- ج- يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته.
- د- يتم عادة في خلال مدة قصيرة.

28. من المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها في مقابلة تقييم أداء الموارد البشرية...

- أ- الميل الى الوسطية في التقييم.
- ب- مقارنة الموظف مع زملائه في العمل.
- ج- عدم مقارنة الموظف مع زملائه في العمل.
- د- البحث عن نقاط الضعف لدى الموظف .

29. يضم التدريب على راس العمل...

- أ- انتقال الموظف بين عدة وظائف داخل المنظمة.
- ب- الالتحاق بمراكز تدريب حكومية.
- ج- الالتحاق بمراكز تدريب بالخارج.
- د- الالتحاق بمراكز تدريب مختلطة.

30. التحليل الذي يهدف إلى تحديد المستوى المطلوب من الأداء والمهارات المطلوبة في التدريب، هو...

- أ- التحليل البيئي.
- ب- التحليل التنظيمي .
- ج- تحليل الوظائف.
- د- تحليل الأفراد.

31. من برامج الخدمات الاجتماعية بالمنظمات ..

- أ- الاجازات والعطلات.
- ب- الشراء المنخفض السعر.
- ج- الاجازات الاستثنائية.
- د- العطل المرضية.

32. طريقة تقويم الأداء القائمة على أساس مقارنة الفرد بغيره (الأحسن والأقل كفاءة) هي ...

- أ- طريقة التدرج البياني.
- ب- طريقة الترتيب.
- ج- طريقة قائمة الاختيار.
- د- طريقة الإدارة بالأهداف .

33. واحدة من التالي ليست من أسباب قيام المنظمات بتوفير الأمن والسلامة للموظفين...

- أ- الأسباب الاقتصادية.
- ب- الاسباب الشخصية.
- ج- الاسباب الأخلاقية.
- د- الأسباب النظامية .

34. يندرج إبراز نقاط القوة والضعف في أداء الموظفين ، كهدف لعملية تقويم الأداء ، ضمن...

- أ- أهداف التوجيه والإرشاد.
- ب- أهداف التنمية القومية.
- ج- أهداف البحث العلمي.
- د- الأهداف الإدارية.

35. في حالة وجود فائض من الموارد البشرية، تلجأ المنظمة إلى ...

- أ- مصادر جديدة للتوظيف.
- ب- إطالة سن التقاعد.
- ج- زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام.
- د- تخفيض عمليات التوظيف.

36. واحد من الأنواع التالية لا يدخل ضمن احتياجات المنظمة التدريبية، وهو...

- أ- احتياجات المنظمة .
- ب- احتياجات فريق العمل.
- ج- احتياجات الوظائف.
- د- احتياجات السلطات.

37. واحد من الاتي ، ليست له علاقة بالأجر الاساسي ...

- أ- الاجر النقدي.
- ب- الاجر الصافي.
- ج- الاجر الحقيقي.
- د- الاجر الاجمالي.

38. تبرز اهمية الاجر بالنسبة للموظف كونه...

- أ- وسيلة استقطاب للكفاءات البشرية.
- ب- لا يشكل عبئا على اصحاب المصلحة.
- ج- لا يتعارض مع الانظمة.
- د- يتطور مع زيادة الخبرة والمسؤولية.

39. مما ينصح به في مقابلات اختيار الموارد البشرية...

- أ- التركيز على مقارنة المترشحين مع بعضهم.
- ب- الخروج بحكم سريع على المترشح.
- ج- التركيز على اكتشاف نقاط الضعف لدى المترشح.
- د- اعداد معايير موحدة لتقييم المترشحين.

40. الاختبارات التي تقيس مدى قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه هي...

- أ- اختبارات الإنجاز أو المعرفة الفنية.
- ب- اختبارات الشخصية.
- ج- اختبارات نماذج الأداء.
- د- اختبارات الذكاء.

41. طريقة تقويم الأداء المستندة على ملاحظة وتقويم سلوك الموظف أثناء الأداء الفعلي للعمل، هي ...

- أ- طريقة الوقائع الحرجة.
- ب- طريقة الاختيار الإجباري.
- ج- طريقة التقرير المكتوب.
- د- طريقة الترتيب .

42. من مميزات الاستقطاب الداخلي ...

- أ- تزويده المنظمة بموارد تحمل أفكارا وثقافة جديدة تبعث الحيوية والنشاط.
- ب- تزويده المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها.
- ج- كونه أحد أهم الحوافز المؤثرة في العاملين.
- د- كونه سببا في التطوير والابتكار بالمنظمة.

43. تسمى العملية الخاصة بتعريف الموظف الجديد بالمنظمة ...

- أ- تحليل الوظائف.
- ب- توصيف الوظائف.
- ج- التهيئة المبدئية.
- د- المقابلة المبدئية.

44. الوظيفة التي تحدد مركزية أو لامركزية إدارة الموارد البشرية ، هي ...

- أ- تخطيط الموارد البشرية.
- ب- تنظيم الموارد البشرية.
- ج- توجيه الموارد البشرية.
- د- تقويم الموارد البشرية.

45. من قواعد الاستقطاب ...

- أ- حفظ البيانات والمعلومات لا مركزيا.
- ب- التنوع في أساليب الاستقطاب.
- ج- التنوع في استراتيجيات الاستقطاب.
- د- مركزية الاستقطاب.

46. يتم التفاوض على الأجر في الوظائف القيادية ضمن مرحلة ...

- أ- الاستقطاب.
- ب- الاختيار.
- ج- التوصيف.
- د- التدريب.

47. واحدة من الاتي، ليست ضمن خطوات تحليل العرض الداخلي ...

- أ- تحديد عدد الأفراد الموجودين السنة الماضية.
- ب- تحديد عدد الأفراد الذين سيستمرون في كل وظيفة.
- ج- تحديد عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة.
- د- تحديد عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة.

48. من عيوب الاستقطاب الداخلي ...

- أ- ارتفاع تكلفته.
- ب- نشوء الصراعات والاحباطات النفسية لدى غير المستقطبين.
- ج- شح المعلومات عن المترشحين.
- د- عدم انسجام العامل مع بيئة وثقافة المنظمة.

49. الاختبارات التي تسعى للتأكد من مدى مقدرة الفرد على القيام بالعمل المتوقع منه، هي...

- أ- اختبارات الإنجاز أو المعرفة الفنية.
- ب- اختبارات نماذج الأداء.
- ج- اختبارات القدرات والاستعداد.
- د- اختبارات الشخصية.

50. الجهة التي تنوب عن المنظمة في عملية الاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات، هي...

- أ- مكاتب التوظيف.
- ب- مكاتب الاستقطاب الاستشارية.
- ج- مكاتب التوظيف بالمنظمات.
- د- مكاتب العمل.

51. في حالة وجود عجز في الموارد البشرية ، تلجأ المنظمة إلى...

- أ- تخفيض ساعات العمل.
- ب- تشجيع التقاعد المبكر.
- ج- تحسين نظام الأجور والحوافز.
- د- تخفيض عمليات التوظيف.

52. لقياس قدرة الفرد على التكيف الاجتماعي، تستخدم المنظمة اختبارات ...

- أ- القدرات والاستعداد.
- ب- نماذج الأداء.
- ج- الشخصية.
- د- الإنجاز أو المعرفة الفنية.

53. يندرج تصميم وتحليل الوظائف في إدارة الموارد البشرية، ضمن الوظائف...

- أ- الكتابية.
- ب- التخصصية.
- ج- القيادية.
- د- السكرتارية.

54. من الأساليب الكمية المستخدمة في تقدير الطلب على الموارد البشرية، طريقة ...

- أ- دلفي.
- ب- تحليل الاتجاه.
- ج- التقدير على أساس مراكز العمل.
- د- التجربة والخطأ.

55. يتعلق تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا ، بمجال ...

- أ- تخطيط الموارد البشرية.
- ب- استقطاب الموارد البشرية.
- ج- تدريب الموارد البشرية.
- د- تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية.

56. تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة ...

- أ- عملية شاملة لعملية تحليل الوظائف ...
- ب- عملية سابقة لعملية تحليل الوظائف.
- ج- عملية متوازية مع عملية تحليل الوظائف.
- د- المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف.

57. تحتاج الوظائف في المنظمات المعاصرة لأفراد ...

- أ- يمتلكون مهارة واحدة تتناسب مع الوظيفة التي يشغلونها .
- ب- يعملون على وظيفة واحدة.
- ج- مؤهلين للعمل على وظائف متعددة.
- د- لا يمتلكون أية مهارات.

58. أحد العوامل الخارجية المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية، هو...

- أ- طبيعة المنتج وخصائصه.
- ب- الموقع الجغرافي .
- ج- التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.
- د- الأنظمة والتشريعات الحكومية.

59. من مهام وظيفة "توجيه الموارد البشرية" ...

- أ- شرح المهام والأعمال المطلوبة.
- ب- تحديد نمط إدارة الموارد البشرية.
- ج- تحديد الأنشطة الرئيسة لإدارة الموارد البشرية.
- د- تقدير العمالة المطلوبة.

60. من مهام وظيفة "تخطيط احتياجات الموارد البشرية" ...

- أ- تنظيم الوظائف وتنسيقها في مجموعات.
- ب- مساعدة الأفراد على تنفيذ واجباتهم.
- ج- ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية.
- د- تحديد وتحليل نوع الأعمال المطلوبة.

61. من مهام وظيفة " تنظيم الموارد البشرية " ...

- أ- دعم التعاون بين الأفراد.
- ب- حل الصراعات والمشاكل المحتملة.
- ج- تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات.
- د- تحليل سوق العمل.

62. يطلق على الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعية الأفراد المناسبين لها...

- أ- تخصيص الوظائف
- ب- تصنيف الوظائف.
- ج- تحليل الوظائف.
- د- ممارسة الوظائف.

63. من الأسباب التي أثرت سلبا على نجاح مدرسة العلاقات الإنسانية...

- أ- ثبوت مقولة "أن العامل السعيد هو عامل منتج".
- ب- افتراضها وجود اختلافات بين الأفراد.
- ج- اهتمامها بعوامل أخرى محفزة للعمل غير الجوانب الإنسانية.
- د- تجاهلها لجوانب ذات تأثير على الانتاجية كقواعد العمل والإجراءات .

64. المدرسة التي تنظر للعامل كما لو أنه مجرد آلة منتجة ، هي...

- أ- مدرسة الإدارة العلمية.
- ب- مدرسة العلاقات الإنسانية.
- ج- المدرسة السلوكية.
- د- تيار المدارس الحديثة والمعاصرة.

65. تندرج مهارة التفاوض لدى مدراء الموارد البشرية، ضمن المهارات...

- أ- الفنية.
- ب- السلوكية.
- ج- التقنية.
- د- الفكرية.

66. من الخصائص الواجب توفرها في مدراء الموارد البشرية ...

- أ- تكوين علاقات مع أطراف متميزة في المنظمة.
- ب- تكوين علاقات مع جميع الأطراف في المنظمة.
- ج- تكوين علاقات مع بعض الأطراف في المنظمة.
- د- عدم تكوين علاقات مع أي طرف بالمنظمة.

67. تعرف العملية التي يتم من خلالها معرفة درجة إتقان الموظف للعمل المكلف به...

- أ- بالتقويم الإداري .
- ب- بالتقويم المنهجي.
- ج- بتقويم الأداء .
- د- بتقويم العمليات.

68. مما يميز تعاريف إدارة الموارد البشرية، كونها ...

- أ- تتحد من حيث الصياغة .
- ب- تختلف من حيث الصياغة والمضمون.
- ج- تتحد في الصياغة وتختلف في المضمون.
- د- تختلف في الصياغة وتتحد في المضمون.

69. لزيادة فعالية سياسة الموارد البشرية، فإنه يجب أن ...

- أ- تنتصف السياسة بالديمومة وعدم التغير .
- ب- تراجع من حين لآخر.
- ج- تخص المستويات العليا من الموظفين.
- د- تعتمد هذه السياسات بطريقة ضمنية.

70. الأمر الذي لا يدخل ضمن المرتكزات الإسلامية في التعامل مع الموارد البشرية ، هو...

- أ- تكريس أهمية الفرد وأسبقيته على الجماعة .
- ب- الانتماء للجماعة.
- ج- التفاعل مع التغيرات البيئية.
- د- الإنسانية.