



دورة إدارة الموارد البشرية



إعداد

المدربة/ منى أبو ساق

تمهيدا

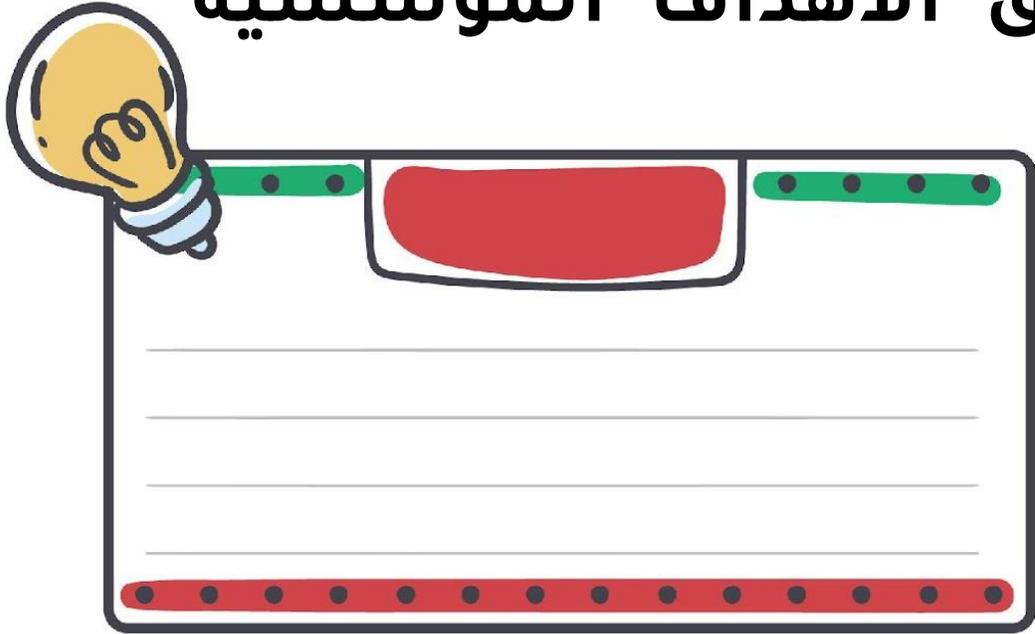
إن الموارد البشرية هي مجموعة من العمليات مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة النواحي التي تتعلق بالأفراد ، من أجل المحافظة عليهم وتنميتهم وتوعيتهم وتعويضهم من غير الحاجة إلى أي إدارة متخصصة كما عرفها الأستاذ جرانت و سميث بأنها "مسؤولية كافة المديرين في المنشأة و أيضا توصيف لما يقوم به الموارد



البشرية المختصين في إدارة الأفراد"

الهدف العام من البرنامج

□ تنمية مهارات المشاركين في إدارة وتخطيط الموارد البشرية في المنظمات لتحقيق الأهداف المؤسسية لجهات عملهم



الأهداف التفصيلية للبرنامج التدريبي

□ يتوقع من المشارك في نهاية الوحدة التدريبية بإذن الله أن :

□ يستنتج المتدرب في نهاية الوحدة التدريبية مفهوم إدارة

الموارد البشرية .

□ يتعرف المتدرب في نهاية الوحدة التدريبية على أهم

وفوائد إدارة الموارد البشرية.

□ التعرف في نهاية الوحدة التدريبية على مهام ووظائف

إدارة الموارد البشرية.



اتفاقيات الجلسات التدريبية

1 الالتزام بوقت البرنامج وفترات الاستراحة دليل على وعيك وحرصك.

2 دعنا نسمع مشاركتك الجميلة، وتعاونك فذلك دليل على حب العمل الجماعي.

3 تأقلمك مع المدرب وتنفيذ التمارين يسهل إستيعاب المادة التعليمية.

4 الأسئلة والنقاشات متاحة في إطار محتوى البرنامج التدريبي.

5 تقبل الآراء بصدر رحب، أحسن الظن، وتبادل الثقة.

فعالية التعارف...



مهنة تطمح إليها:
مهنة العمر، وامنية
الحياة وما تطمح
إليه في عملك.



أهم ما يميزك:
أهم صفة أو ميزة
تميزك.



ماذا لو؟ ماذا لو
لم تكن معنا
في القاعة
التدريبية.

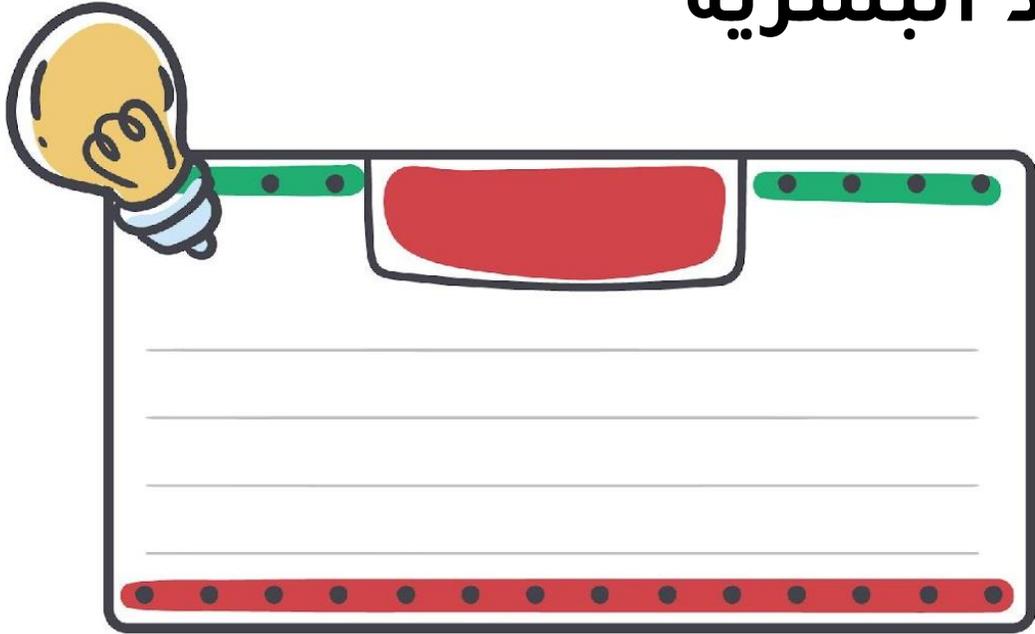


اسمك: أذكر
اسمك_ كنيته
لقبك_ الاسم
المفضل لديك.



نشاط تدريبي

- ما الذي تتوقعه من الدورة التدريبية ؟
- اكتب مفهومك عن إدارة الموارد البشرية ؟



نظرة عامة عن إدارة الموارد البشرية

يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم العمليات الإدارية في المنظمة ، حيث انها تهتم بالعنصر البشري الذي ينفذ أنشطتها وجميع مشاريعها كما انه لهذا العنصر دور رئيسي في تحقيق أهدافها علما بانها عملية تنظيمية تعنى بالامور التي لها علاقة بالافراد العاملين في المنظمة كاختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وما الى ذلك من أمور لها علاقة بشؤون العمل بالإضافة الى الابعاد الأخرى التي تترتب على حياتهم ومن الجدير بالذكر ان مايتصف به العنصر البشري من مهارات يعد وسيلة لتحقيق النجاح المستمر كما أنه يعتبر ذا ميزة تنافسية مهمة نظرا لانه لايمكن ان يتم تقليده لان عطاؤه متنامي اضافة الى انه المحرك لعوامل



مفهوم وأهداف إدارة الموارد البشرية Concepts and Objectives of HRM



● وظيفة الموارد البشرية:

تعني الأنشطة المختلفة التي تمارسها الوحدة التنظيمية المسؤولة عن تدبير القوى العاملة اللازمة للمنظمة كما ونوعاً وتوقيتاً والمحافظة عليها وتعويضها وتنميتها وتحفيزها.

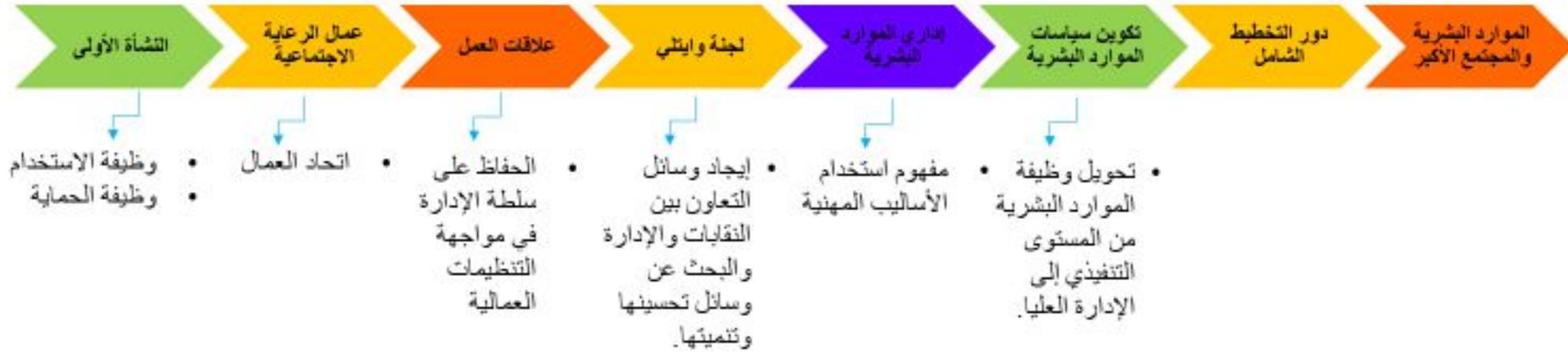
● إدارة الموارد البشرية:

تعني الكيفية التي يتعامل بها كل مدير مع مرؤوسيه ليصل بهم إلى تحقيق الأهداف المنوطة بتحقيقها.

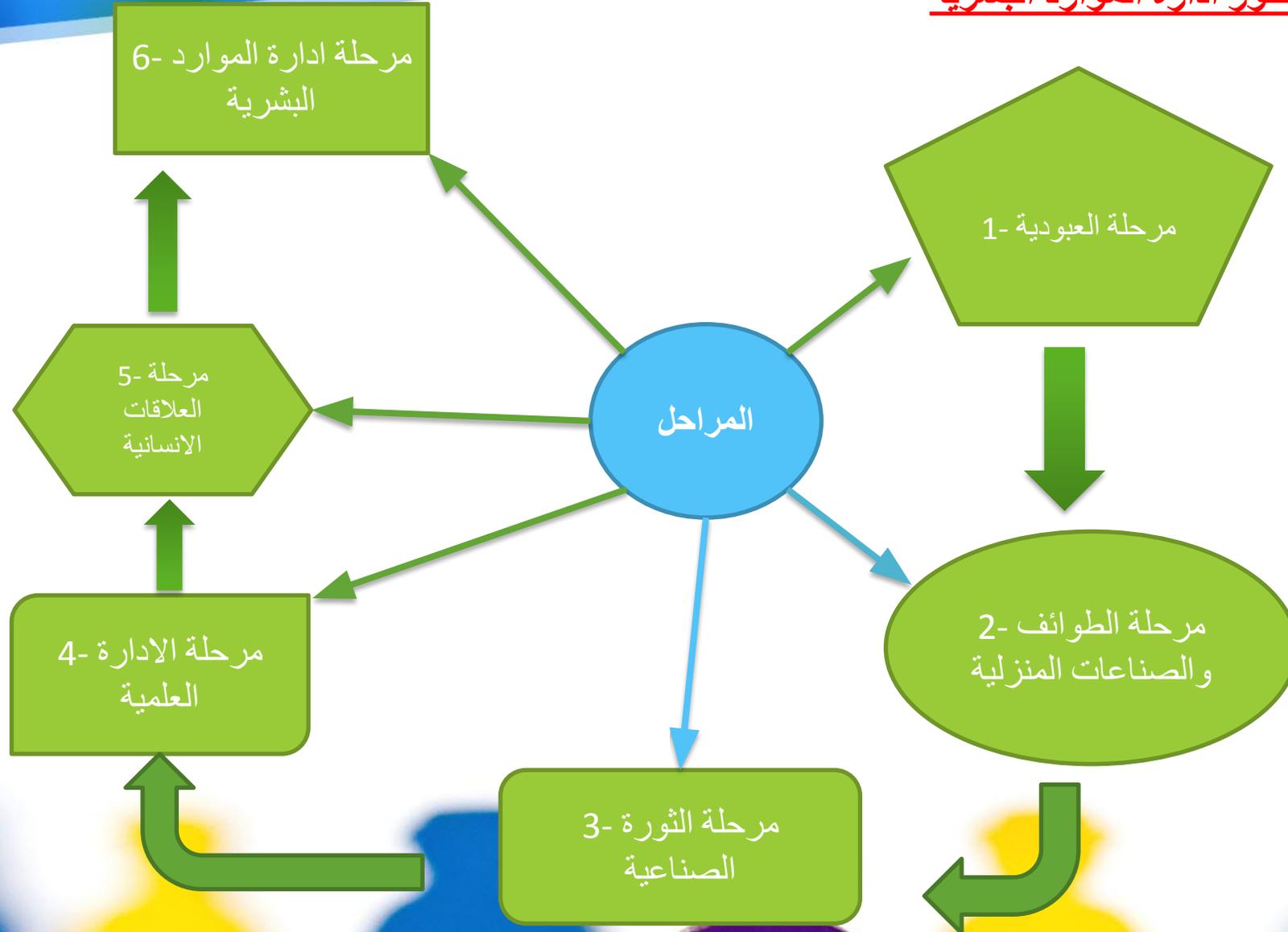


تطور إدارة الموارد البشرية Development of HRM

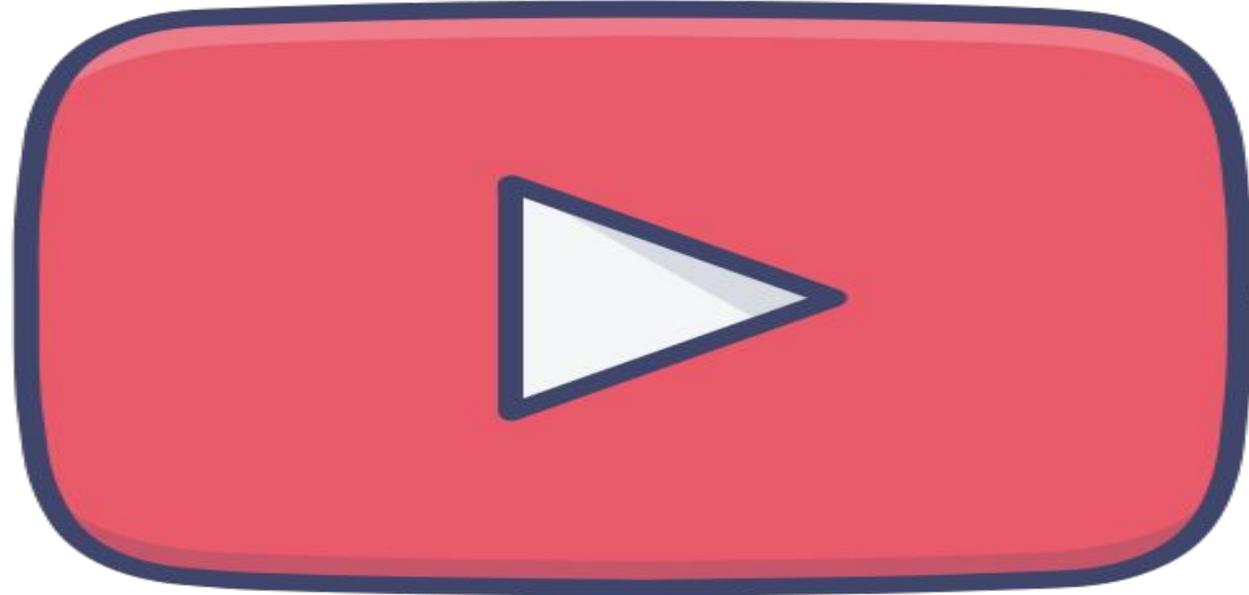
● مرت إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل:



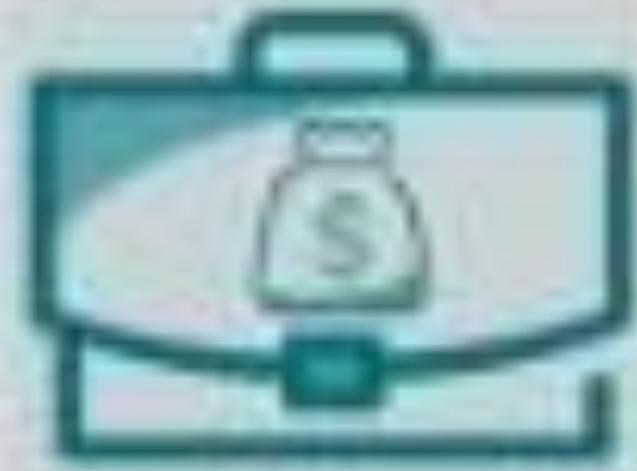
مراحل تطور ادارة الموارد البشرية



ماهي إدارة الموارد البشرية؟



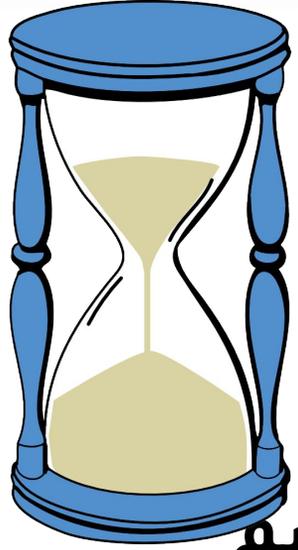
مفهوم إدارة القوى البشرية في إدارة الأعمال والإدارة العامة



مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها عملية توظيف وتطوير الموظفين بهدف زيادة قدرتهم على القيام بمهام المنظمة وتشمل إدارة الموارد البشرية عمليات التحليل والتخطيط الخاصة باحتياجات الموظفين ، وتعيين الأشخاص المناسبين للعمل وتوجيههم وتدريبهم وإدارة امورهم المالية المختلفة ، مثل : الرواتب - الأجور - الحوافز - وحل النزاعات والمشاكل العديدة بين الموظفين.





نشاط كسر الحواجز

أهمية الصور المقطعة

- يتم التقسيم الى 3 مجموعات
- كل مجموعة وباستخدام المواد المعطاة تقوم برسم شعار خاص لها على اللوحة الورقية
- يتم قص اللوحة الورقية عدة اشكال وتوزيعها على المجموعات الأخرى
- كل مجموعة تقوم بإعادة تركيب الشعار الخاص بالمجموعة



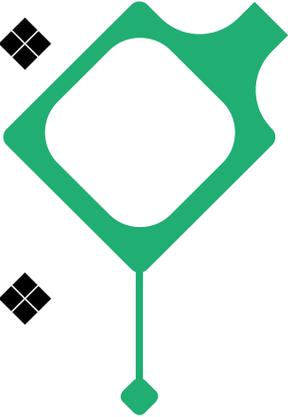
الأخرى

أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من الأقسام الإدارية ذات الأهمية في الهيئات ومنظمات الأعمال المتنوعة وتلخص أهميتها وفقاً للنقاط التالية:

تزويد الموارد البشرية بالمؤهلات المتنوعة والمناسبة عن طريق الاعتماد على افضل إدارة تساهم في تطور الإنتاج نوعاً وكماً.

توفير كافة الأدوات والوسائل الخاصة بالافراد من الموظفين عن طريق اعداد مجموعة من البرامج التدريبية وتوفير الأجور والحوافز التي تدعم افضل أداء وتزيد من معدل الانتاجية

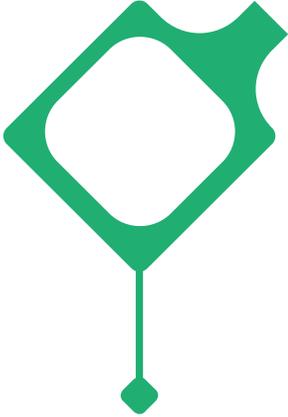


أهمية إدارة الموارد البشرية

❖ تعزيز التنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الإدارية والمهام الخاصة بالافراد من الموظفين من خلال تفعيل دور المناقشة مع الإدارة التنفيذية.

❖ المشاركة في التعرف على المشكلات الرئيسية الخاصة بالافراد من الموظفين والتي تؤثر بشكل سلبي على فاعلية وكفاءة المنشأة.

❖ المساهمة في دراسة جميع الكفاءات الفعالية والتنظيمية والمؤشرات المستخدمة في قياس كفاءة الأداء ونسب الحوادث التي تؤثر في العمل وغيرها من المؤشرات والمعدلات الأخرى



❖ تقديم المساعدة للمديرين في تطبيق السياسات مع أم وشركات

أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق أكبر معدل ممكن من الكفاءة في أداء الموظفين في المنظمة او المؤسسة ،من خلال الاهتمام بالوصول للأهداف التالية :

❖ **الأهداف الخاصة بالمنظمة او المؤسسة وتشمل الاتي :-**

تحقيق الفاعلية في المؤسسة-تحقيق التوازن والتجانس-ضمان استقرار العمل-تنمية وتحسين مهارات الافراد من الموظفين-تعزيز انتماء الموظفين للمؤسسة.

❖ **الأهداف الخاصة بالأفراد من الموظفين ، وتشمل الاتي :-**

توفير فرص جديدة للعمل-تأسيس ظروف جيدة وإيجابية للعمل-تحقيق العدالة في توزيع الرواتب-دعم تقدم الافراد وتطورهم وظيفياً-توفير خدمات التأمين الصحي.



أهداف إدارة الموارد البشرية

◆ **الأهداف العامة:** هي المحافظة على استمرار الأداء الفعال

للمؤسسة بالاعتماد على الموارد البشرية

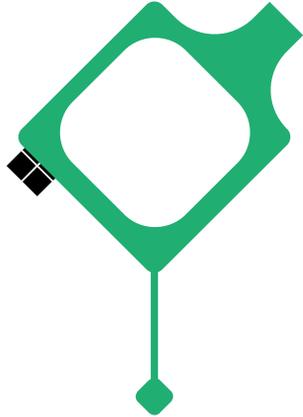
الأهداف الفرعية: هي الأهداف التي تساعد على الوصول

للأهداف العامة وتشمل:-

تعزيز التنسيق بين الوظائف المتاحة والافراد الذين يشكلون

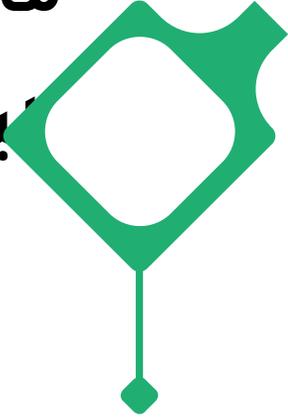
الموارد البشرية المناسبة-دعم مهارات التطوير والتأهيل-تطبيق

تقييم الأداء بشكل دائم-دراسة المسار الوظيفي المستقبلي





العلاقة بين التنمية البشرية و إدارة
بشرية؟



الفرق بين التنمية البشرية و إدارة الموارد البشرية

التنمية البشرية : تلك التي تهتم بتطوير قدرات الانسان للنجاح في الحياة العملية وتركز على الذات والمؤثرات النفسية على الانسان وبناء شخصية متزنة وهو مرتبط ارتباطاً وثيقاً بعلم النفس والعلوم الإنسانية.

إدارة الموارد البشرية : هي أحد أهم فروع إدارة الاعمال واعتبرها علماء الإدارة من أهم موارد العملية الإنتاجية و أحد وظائف المشروع بمنظمات الاعمال العصرية ، والمنظمات الناجحة هي التي تقوم بتطوير وتنمية الموارد البشرية لديها لتحقيق ميزة تنافسية لها في بيئة الأعمال



مبادئ إدارة الموارد البشرية

1- وضع لوائح داخلية للمؤسسة كدستور يحفظ حق المؤسسة وموظفيها.

2- ان يكون هناك معايير لتقييم الأداء والذي من خلاله يتيح تكافؤ الفرص.

3- ان يكن هناك مرجعية حقيقية سواء كان في الاداء او في التوظيف.

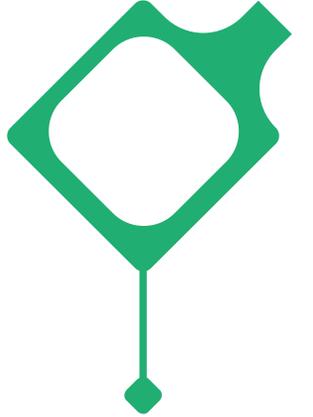




مهام إدارة الموارد البشرية

مهام إدارة الموارد البشرية

- ❖ تعزيز البنية الأساسية المطلوبة للضبط الإداري لأية منظمة.
- ❖ العمل على استقطاب الأيدي العاملة ذات الكفاءة العالية لأداء مهام المنظمة وتحقيق أهدافها.
- ❖ التحكم بعملية دمج الموظفين الجدد ودخولهم إلى بيئة المنشأة وتنظيمها.
- ❖ تطبيق أنظمة خاصة تتمحور أهميتها في تقييم أداء الأيدي العاملة ومتابعتها.
- ❖ تحفيز العاملين على أداء المهام المطلوبة منهم بالشكل الصحيح من خلال التأهيل والتدريب.
- ❖ تشجيع العاملين وتحفيزهم بشكل مستمر.
- ❖ العمل على توعية الأفراد والمؤسسة بما لهم من حقوق وما عليهم من واجبات



➤ أنشطة لإدارة الموارد البشرية:

النشاط	المهام
1 التوظيف Recruitment	عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين وتجهيز وتقديم الموظفين الجدد لبيئة العمل
2 التدريب Training	تحليل الاحتياجات التدريبية للأفراد وتصميم وإعداد وتنفيذ البرامج التدريبية وقياس العائد من التدريب
3 شؤون العاملين أو شؤون الموظفين Personnel	تقديم الخدمات الإدارية للعاملين كخطابات التعريف وتنسيق الإجازات وملفات العاملين وإعداد الرواتب والتأمين الطبي ونحوها

النشاط	المهام
4 علاقات العاملين Employee Relations	إدارة العلاقة بين المنظمة والأفراد والخلافات العمالية من خلال مراقبة تطبيق السياسات والتأكد من تطبيق مبدأ العدل والمساواة بين العاملين والقيام بعمل الاستبيانات والمقابلات الشخصية للتأكد من فعالية التعويضات والمزايا ومحفزات بيئة العمل بالإضافة إلى القيام بمقابلات الخروج وغيرها.
5 نظم الموارد البشرية HRIS	إدارة الأنظمة المتعلقة بجمع وتخزين وتحليل البيانات المتعلقة بالموارد البشرية كنظام Oracle و SAP ونحوهما

(الأنشطة التشغيلية)

النشاط	المهام
6 العلاقات الحكومية Government Relations	إدارة الجوانب المتعلقة بالجهات الحكومية كإصدار الإقامات وتجديدها والخروج والعودة وتجديد السجل التجاري للمنظمة ونحو ذلك
7 الخدمات المساندة Support Services	إدارة الخدمات المساندة كسكن العاملين ووسائل نقلهم والأمن
8 السلامة والصحة المهنية Safety & Occupational Health	إدارة الجوانب المتعلقة بالصحة المهنية وسلامة العاملين

➤ أنشطة لإدارة الموارد البشرية:

(الأنشطة الاستراتيجية)

المهام	النشاط	المهام	النشاط	المهام	النشاط
تقييم الوظائف وإعداد هيكل الأجور والمزايا وتحديثه بما يتناسب مع ظروف المنظمة ومتطلبات سوق العمل	15 التعويضات والمزايا Compensation & Benefits	إعداد دليل السياسات والإجراءات ومعايير الجودة ومؤشرات الأداء لخدمات الموارد البشرية واجراء عمليات التدقيق الداخلي لإدارة الموارد البشرية للتأكد من تقديم خدمات الموارد البشرية وفق التوقعات	12 التميز المؤسسي Organizational Excellence	إعداد وإدارة الخطط المتعلقة بالقوى العاملة سواءً كانت خطط استقطاب أو تسريح ونحوهما	9 تخطيط القوى العاملة Workforce Planning
		تقييم أداء العاملين وإدارته ومعرفة جوانب القوة والضعف في أدائهم والعمل على تحسينها وتطويرها	13 إدارة أداء العاملين EPM	جذب المواهب واستقطابهم للمنظمة والمحافظة عليهم وتحفيزهم والعمل على تطويرهم وإدارة أداءهم	10 إدارة المواهب Talent Management
		إدارة برامج تطوير القيادات في المنظمة كالتمكين والإرشاد ونحوهما لتأهيلهم وإعدادهم للمناصب القيادية (يمكن أن تكون من ضمن التطوير المؤسسي)	14 تطوير القيادات Leadership Development	إدارة برامج تطوير العاملين في المنظمة كالتمكين والإرشاد والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي وإدارة المعرفة بالمنظمة وغيرها	11 التطوير المؤسسي Organizational Development

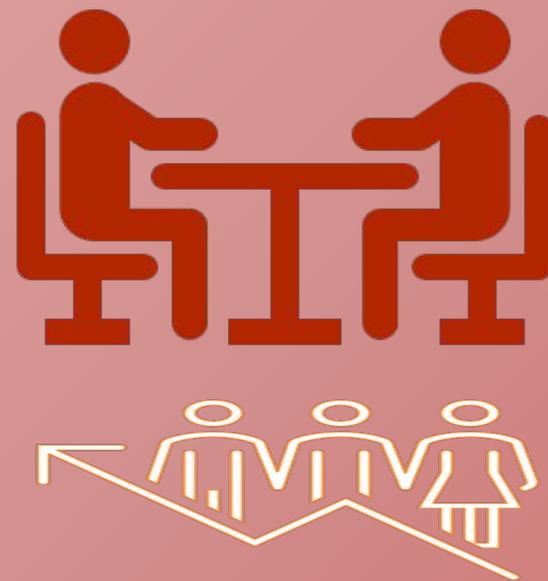


شكراً لكم

هل لديك أي سؤال؟



دورة إدارة الموارد البشرية

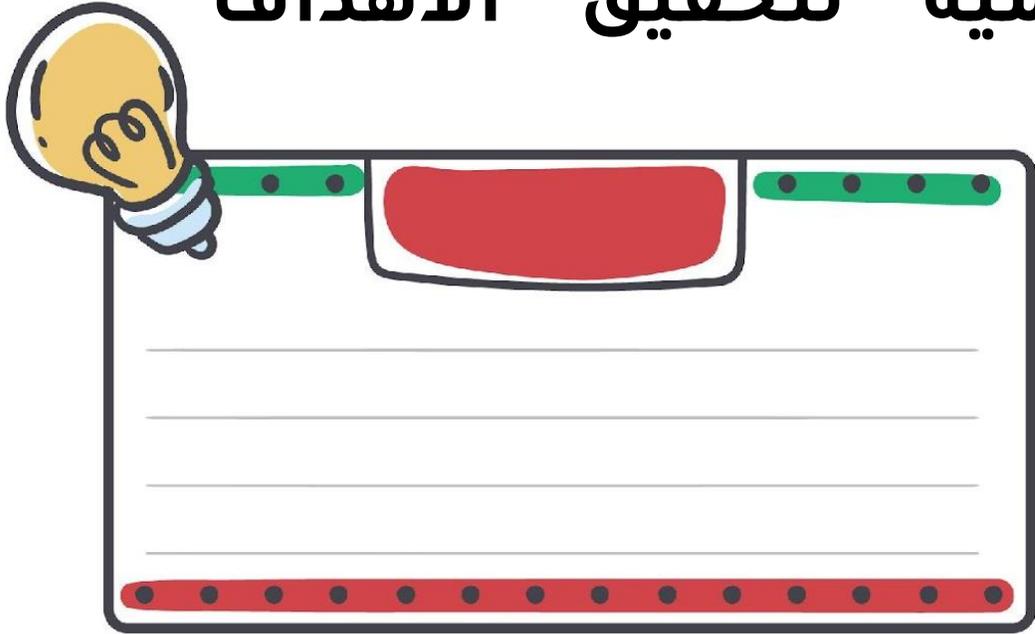


إعداد

المدربة/ منى أبو ساق

الهدف العام من البرنامج

□ تنمية مهارات المشاركين في إدارة وتخطيط الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية لتحقيق الأهداف المؤسسية لجهات عملهم



الأهداف التفصيلية للبرنامج التدريبي

□ يُتوقع من المشارك في نهاية الوحدة التدريبية بإذن الله أن :

□ يتعرف المتدرب على مهام إدارة الموارد

البشرية.

□ يتعرف على وظائف إدارة الموارد البشرية



مراجعة محاور الفصل السابق



- ❖ مفهوم إدارة الموارد البشرية
- ❖ أهمية إدارة الموارد البشرية
- ❖ مبادئ إدارة الموارد البشرية



❖ وظائف إدارة الموارد البشرية

يندرج تحت إدارة عمليات الموارد البشرية العديد من المهام منها:



إدارة بيانات
الموظفين



الرواتب
والمزايا



الجزاءات
والعقوبات



النقل



الترقيات



إنهاء
الخدمة



الانتدابات
والتكليف



تدريب
العاملين



الاستقطاب
والاختيار



عملية الاستقطاب والاختيار (Recruitment Process)

‣ ماذا نعني بالاستقطاب والاختيار؟

هي عملية استقطاب المرشحين وفق:

‣ المكان
المناسب



‣ التكاليف
المناسبة



‣ الأعداد
المناسبة



‣ الوقت
المناسب

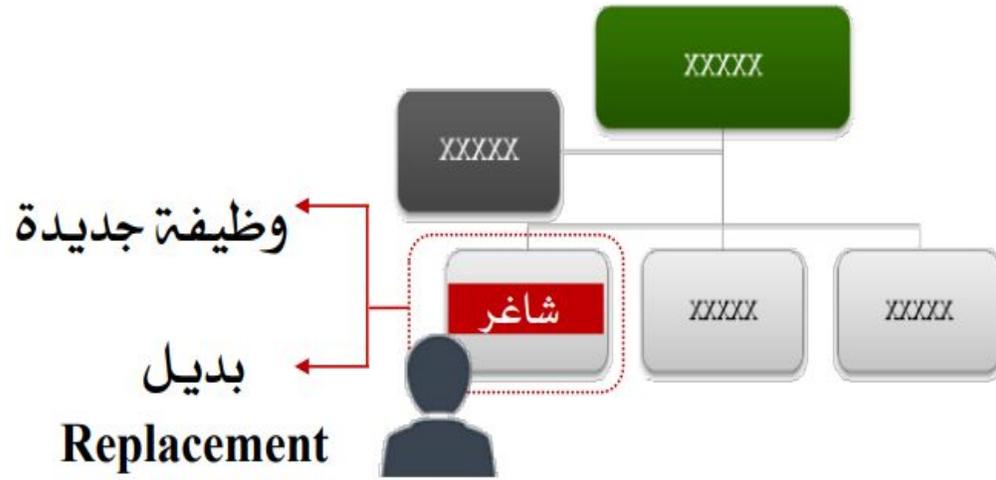


‣ المؤهلات
والخبرات المناسبة





تحديد الوظائف الشاغرة: ➤



شاغر وظيفي
Job Vacancy 2



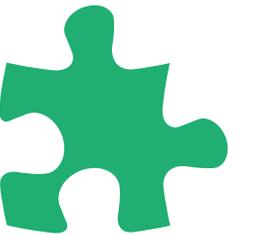
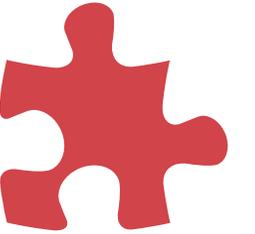
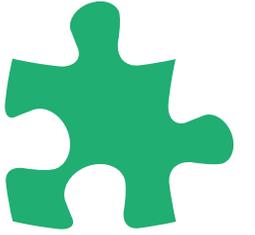
خطة التوظيف
Mobilization Plan 1

نشاط تدريبي

تخطيط القوى العاملة

لنفترض انك موظف بإدارة الموارد البشرية بأحد المنظمات ولاحظت احتياج لعدد من القوى العاملة في أحد الأقسام الإدارية داخل منظمك ، تم توكيلك بمهمة تخطيط القوى العاملة

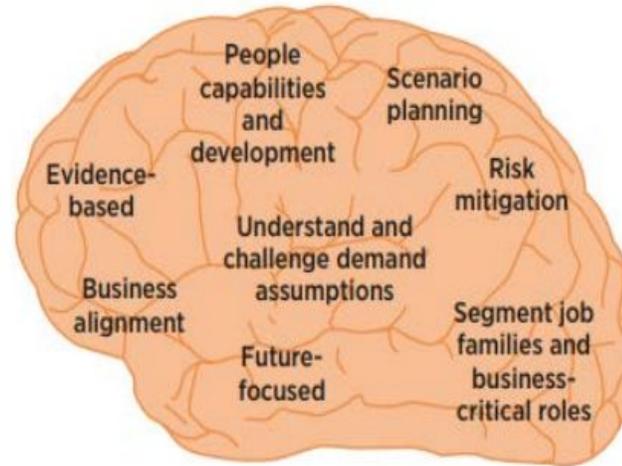
- ماهي الخطوات التي ستقوم بها ؟



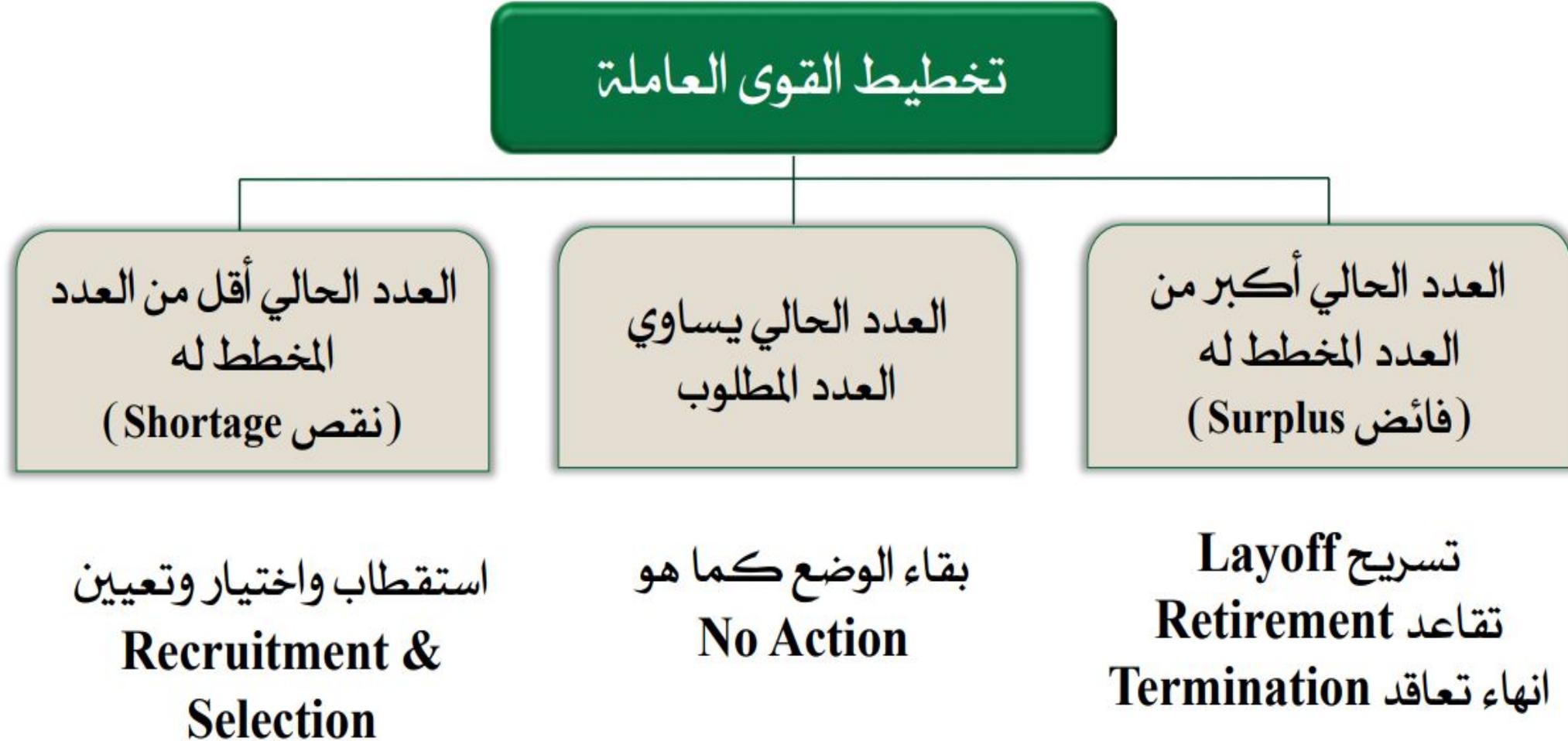
تخطيط القوى العاملة: ➤

هي مجموعة الأعمال والأنشطة التي من خلالها تستطيع إدارة الموارد البشرية وبالتعاون والتنسيق مع كل المستويات التنظيمية بالمنظمة تحديد، وتحليل، وتقدير، وتقييم حاجة المنظمة من القوى العاملة لتحقيق أهدافها المستقبلية.

Workforce planning mindset



تخطيط القوى العاملة: ➤



مراحل عملية تخطيط القوى العاملة: ➤

مراقبة وتقييم
خطة العمل
والحلول المطبقة
(Review &
Evaluation)

إعداد خطة
عمل للقوى
العاملّة
وتطبيق الحلول
المناسبة
(Action Plan)

تحديد الفجوة
بين الحالي
والمستقبل من
القوى العاملة
(Gap Analysis)

تحديد
الاحتياجات
اللازمة من
القوى العاملة
في المستقبل
(Demand)
(Analysis

تحليل القوى
العاملّة
الحالية
(Supply)
(Analysis

التحليل
البيئي
(Environmental)
(Scanning

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

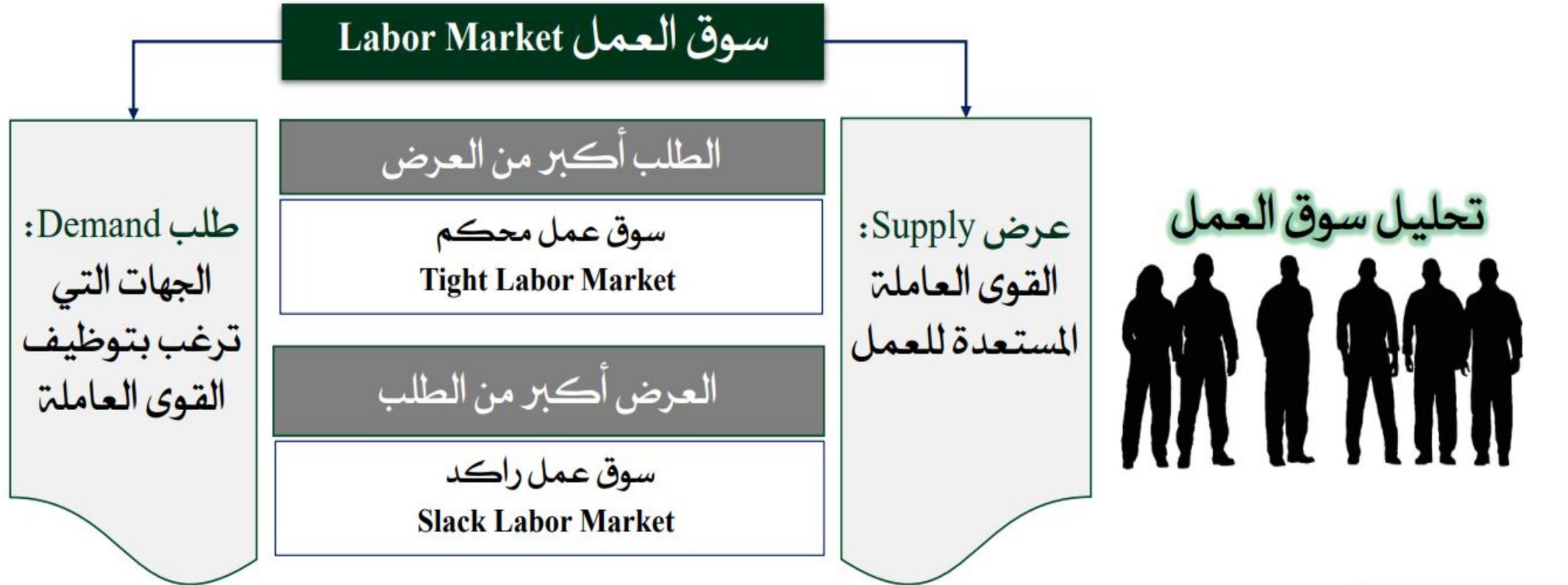
➤ أولاً: التحليل البيئي (Environmental Scanning):



تحليل SWOT

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ أولاً: التحليل البيئي (Environmental Scanning):

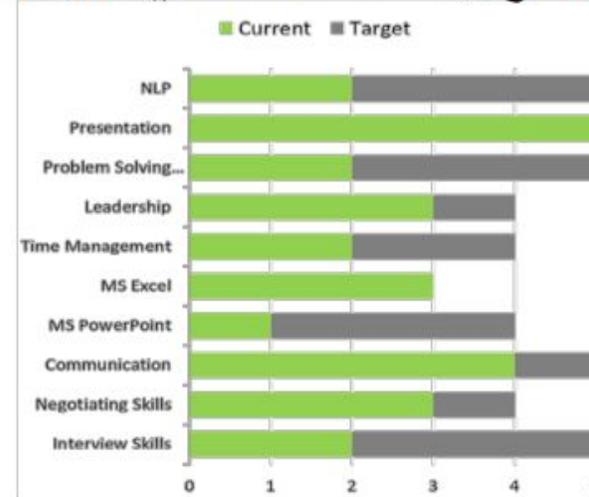


➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

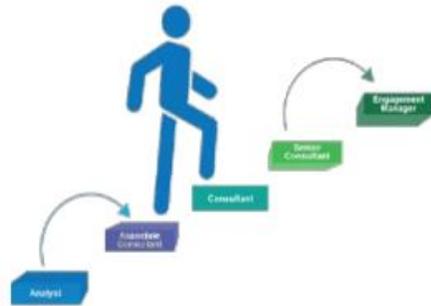
➤ **ثانياً:** تحليل القوى العاملة الحالية (Supply Analysis):



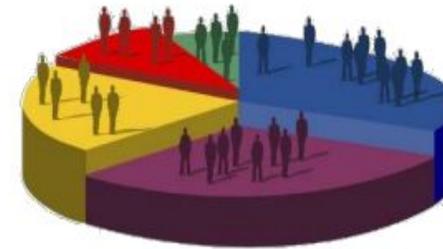
تحليل نتائج تقييم أداء القوى العاملة.



تحديد مستوى المعرفة والمهارات والقدرات والخصائص الأخرى.



تحليل الهيكل التنظيمي والمسارات الوظيفية وخطط التعاقب الوظيفي.



تحليل توزيع القوى العاملة (Demographic) من حيث الفئات العمرية والجنسية ونحوها.

مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

ثانياً: تحليل القوى العاملة الحالية (Supply Analysis):

<p>التدفقات الداخلة Inflow</p> <ul style="list-style-type: none">• التحويل Transfer• الترقيات Promotions• التعيينات New Hires• إعادة التعيين Recalls	<p>التدفقات الخارجة Outflow</p> <ul style="list-style-type: none">• الترقيات Promotions• الاستقالات Resignations• التقاعد Retirements• انتهاء الخدمات Terminations <p>الكفاءات الحالية</p>	<p>تحليل التدفق (Flow Analysis)</p>
<p>عدد العاملين في بداية الفترة + عدد من تم تعيينهم خلال الفترة - عدد المغادرين خلال الفترة</p> $100 \times \frac{\text{عدد العاملين في بداية الفترة} + \text{عدد من تم تعيينهم خلال الفترة} - \text{عدد المغادرين خلال الفترة}}{\text{عدد العاملين في بداية الفترة} + \text{عدد من تم تعيينهم خلال الفترة}} = \text{نسبة الاحتفاظ بالعاملين (Employee Retention Rate)}$ <p>عدد العاملين في بداية الفترة + عدد من تم تعيينهم خلال الفترة</p> <p>100 X $\frac{\text{المغادرين للفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين لهذه الفترة}}$ = معدل التسرب الوظيفي لفترة (Turnover Rate)</p>		<p>دراسة معدلات الرضا الوظيفي (Job Satisfaction)</p> <p>ونظرة الكفاءات للأمان الوظيفي.</p>

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

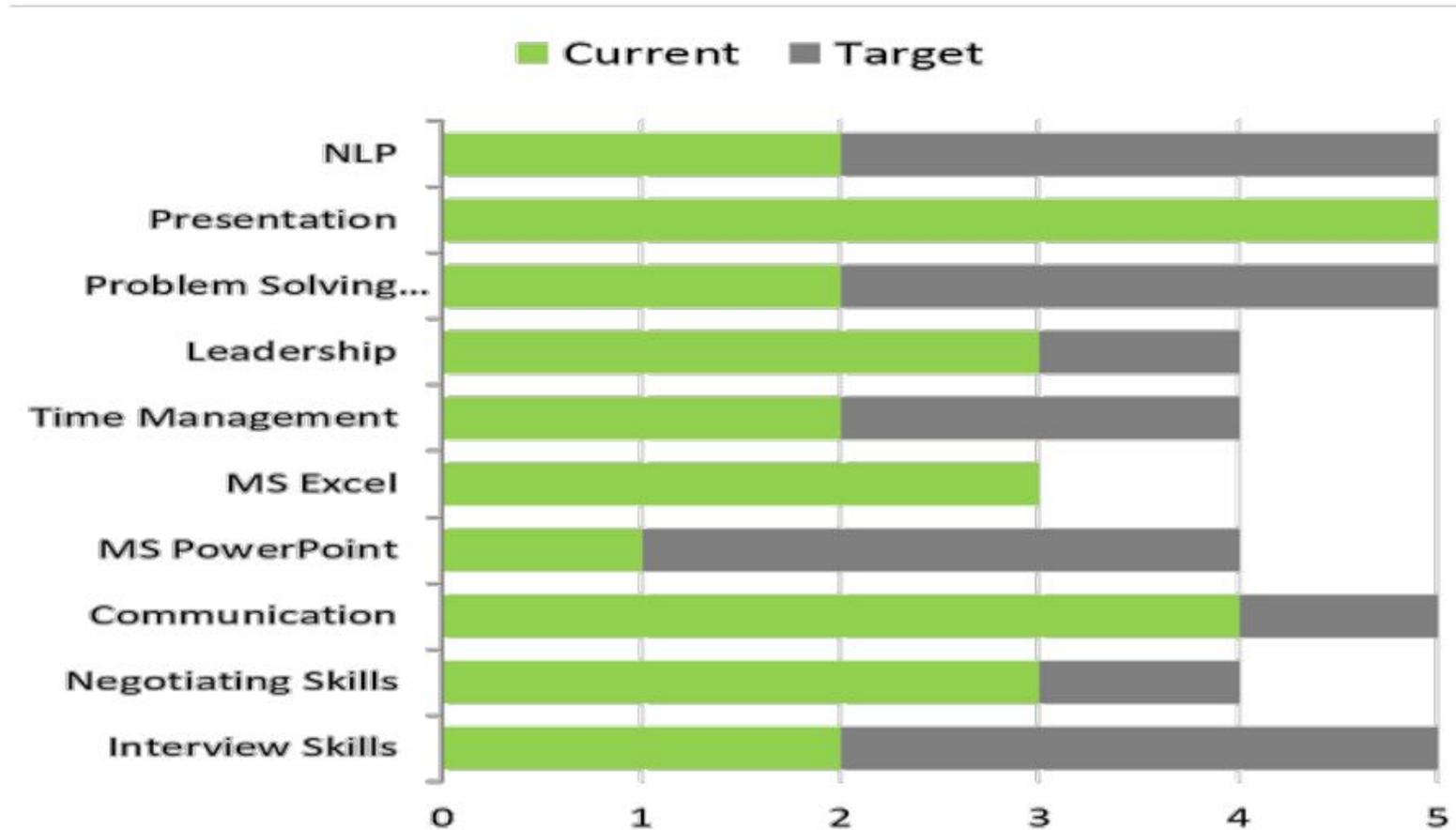
➤ **ثالثاً:** تحديد الاحتياجات اللازمة من القوى العاملة في المستقبل (Demand Analysis):

6 Rights



➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ رابعاً: تحديد الفجوة بين الحالي والمستقبل من القوى العاملة (Gap Analysis):





➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ **رابعاً:** تحديد الفجوة بين الحالي والمستقبل من القوى العاملة (Gap Analysis):

بعد تحديد الفجوات, لابد من وضع معايير لأولوية البدء بمعالجة الفجوات:

- الاستمرارية Permanence
- التأثير Impact
- التحكم Control
- الدليل Evidence
- الأسباب الجذرية Root Causes

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ **خامساً:** إعداد خطة عمل (Action Plan) للقوى العاملة وتطبيق الحلول المناسبة:

- إعداد خطة عمل زمنية للاستقطاب (Mobilization Plan) أو التسريح (Demobilization Plan).
- تحديد الجهات ذات العلاقة (Stakeholders).
- تحديد البرامج التي ستطبق.
- إعداد خطة لسير العمل (Business Process).
- إعداد خطة للتواصل الفعال بين الجهات ذات العلاقة (Communication Plan).
- تحديد فريق العمل.
- توزيع المهام على فريق العمل.
- تحديد الموارد المالية وغير المالية المطلوبة.

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ **خامساً:** إعداد خطة عمل (Action Plan) للقوى العاملة وتطبيق الحلول المناسبة:

الفرق + -	الموارد البشرية المطلوبة	عدد الموارد البشرية الصافي المتوقع	حركة الموارد البشرية المتوقعة		عدد الموارد البشرية الحالي	الوظيفة
			خروج	دخول		
↑ - 4	12	8	- 4	+ 2	10	محلل نظم
→ 0	7	7	- 2	+ 1	8	أخصائي تخطيط
↑ - 2	7	5	- 1	-	6	أخصائي تدريب
↓ + 3	12	15	- 2	+ 3	14	مهندس صيانة

➤ مراحل عملية تخطيط القوى العاملة:

➤ **سادساً:** مراقبة وتقييم خطة العمل والحلول المطبقة:

- مراجعة سير العمل بشكل دوري للتأكد من تطابقه مع خطة العمل من حيث الزمن والجودة والتكلفة.
- إعداد خطة لتقييم أداء العمل وتطبيقها بشكل دوري.
- تقييم ومراجعة نتائج تقييم الأداء والعمل على إجراء التصحيحي (Corrective Action) والوقائي (Preventive Action) بشكل مستمر.
- مشاركة التغييرات الطارئة مع الجهات ذات العلاقة.
- العمل على إجراء التحسين المستمر (Continuous Improvements).



التحليل الوظيفي (Job Analysis) :

هو عملية منهجية لجمع وتحليل المعلومات الخاصة بالوظيفة من خصائص ومهام ومسؤوليات وظروف بالإضافة إلى المؤهلات والمهارات والقدرات والخبرات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة.



التحليل الوظيفي (Job Analysis) : ➤

متى يتم اجراء التحليل الوظيفي؟ ➤

عندما تتغير مهام
وطبيعة العمل الحالي
بشكل جوهري



عند إستحداث
وظائف جديدة



عند تأسيس
المنشأة



أدوات التحليل الوظيفي (Job Analysis):

- أسئلة منظمة توزع على الموظفين الذين يمارسون الوظيفة.
- تعد أسرع طريقة في التحليل الوظيفي وأقلها تكلفة.
- أحد مشاكلها المحتملة هو افتقار الموظف لمهارات التحدث والتعبير في بعض الأحيان.
- أيضاً من مشاكلها المحتملة هو مبالغة الموظف في وصف المهام.



الاستبيان
Questionnaire

- مقابلة شخصية للموظف ورئيسه المباشر.
- يتم إجراء المقابلة للموظف أولاً لمعرفة المهام التي يقوم بها.
- يتم إجراء المقابلة للرئيس المباشر بعد ذلك لإضافة أي معلومات أخرى.



المقابلة الشخصية
Interview

➤ أدوات التحليل الوظيفي (Job Analysis):

- لجنة التحليل الوظيفي تراقب الموظف وهو يؤدي عمله وتسجل ملاحظاتها.
- تستخدم هذه الطريقة في الأعمال التي تتطلب مهارات يدوية.
- أحد مشاكلها المحتملة هو أنها غير كافية إذا استخدمت لوحدها.
- يصعب استخدامها إذا كانت الأعمال تعتمد على مهارات فكرية.



الملاحظة المباشرة
**Direct
Observation**

- الموظف يسجل أعماله اليومية في مذكرة.
- أكثر فعالية في الأعمال المتخصصة للغاية.
- أحد مشاكلها المحتملة هو مبالغة الموظف في وصف المهام.



مذكرات الموظف
Employee Diaries

أدوات التحليل الوظيفي (Job Analysis):

- اجتماع لجنة التحليل الوظيفي مع الموظف ورئيسه المباشر لوصف المهام التي يقوم بها الموظف.

- الحصول على نطاق واسع من المعلومات.

- إتاحة الفرصة للمناقشة حول المهام.

- أقل استغراقاً للوقت من المقابلة الشخصية.



- مناقشات مجموعة

- **Focus Group**

- شبكة الانترنت.

- الكتب والمراجع.

- دراسات سابقة.



- مصادر أخرى

- **Other Sources**

أدوات التحليل الوظيفي (Job Analysis):

الأداة الأفضل استخداماً

- هي الطريقة المثلى في التحليل الوظيفي.
- في الأعمال الإدارية تستخدم طريقة الاستبيان مدعومة بالمقابلات الشخصية وبعض الملاحظات المباشرة المحدودة.
- في أعمال الانتاج تستخدم المقابلات الشخصية مدعومة بالملاحظات المباشرة المكثفة.

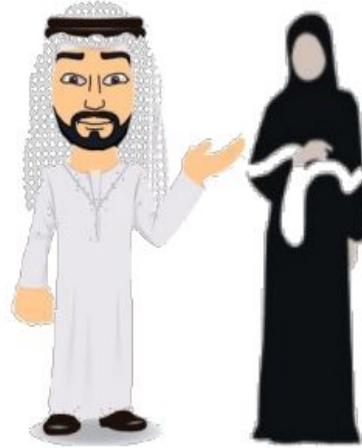


استخدام أكثر من أداة
Combination of Tools

➤ الوصف الوظيفي (Job Description):

هو الناتج من التحليل الوظيفي وهو وصف مكتوب للوظيفة يوضح بياناتها ومهامها الرئيسية وصلاتها ومسؤولياتها وظروف طبيعتها بالإضافة إلى مواصفات شاغليها من مؤهلات تعليمية وخبرات عملية وتدريب وقدرات ومهارات ونحوها.

➤ مواصفات شاغل الوظيفة..



➤ وصف الوظيفة..



➤ الوصف الوظيفي (Job Description) :

➤ ماهي عناصر الوصف الوظيفي؟

وصف الوظيفة

- البيانات العامة للوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي وهدفها.
- المهام والواجبات الرئيسية للوظيفة.
- الصلاحيات.
- معايير تقييم الأداء.
- ظروف العمل الخاصة بالوظيفة.
- العلاقات الوظيفية.
- الاتصالات الخارجية.
- المهام الجماعية.

مواصفات شاغل الوظيفة

- المؤهل التعليمي.
- الخبرات العملية.
- التدريب.
- القدرات.
- المهارات واللغات.

الوصف الوظيفي (Job Description) : ➤

كتابة الواجبات الرئيسية للوظيفة: ➤



VERB

الفعل

يطور



WHAT?

ماذا؟

مؤشرات قياس

أداء



OUTCOME

النتيجة

للتأكد من مدى

تحقيق الأهداف

المرجوة

➤ الوصف الوظيفي (Job Description) :

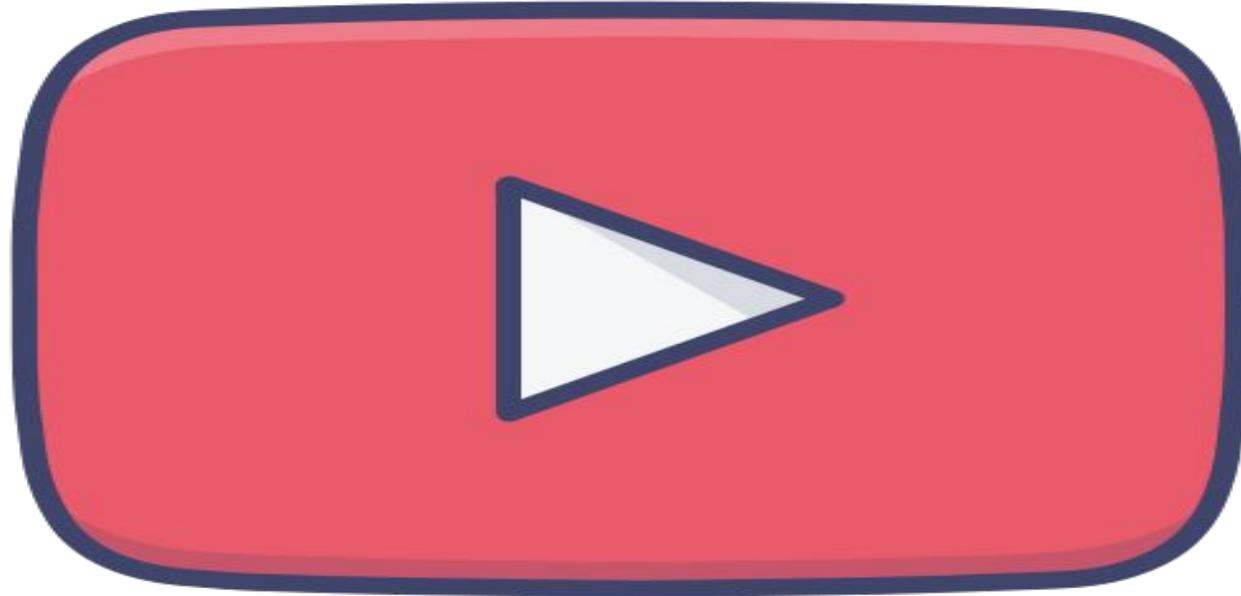
➤ بعض الإرشادات الهامة التي يجب اتباعها عند تحديد مواصفات شاغل الوظيفة :

يجب أن تكون مواصفات شاغل الوظيفة:

- **ملائمة:** تتناسب مع معايير المنظمة.
- **حيادية:** غير منحازة لأهداف شخصية.
- **دقيقة:** لتلبية حاجات الوظيفة ومتطلباتها.
- **محددة:** لضمان الوضوح.
- **مرتبطة:** بالواجبات الرئيسية والمهام التفصيلية.

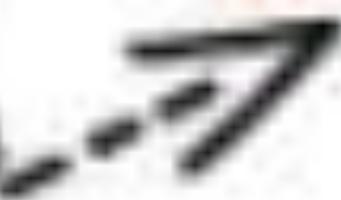
عند كتابة مواصفات شاغل الوظيفة

بطاقة الوصف الوظيفي





JOB
DESCRIPTION



TASKS

RESPONSIBILITIES



QUESTIONS
NEEDED



➤ البحث في السير الذاتية (CVs Search):

➤ أنواع الباحثين عن عمل (Job Seekers):



باحث عن عمل نشط
Active

ملتزم بالبحث عن عمل آخر

باحث عن عمل مجهول
Passive

راض عن بيئة عمله الحالية
ومنسجم مع مهام عمله الحالية

➤ البحث في السير الذاتية (CVs Search):

➤ مصادر استقطاب القوى العاملة:

استقطاب من خارج المنظمة	استقطاب من داخل المنظمة
الموقع الإلكتروني للمنظمة Company Profile	قاعدة بيانات الكفاءات أو المواهب Talent Pool
الإعلان الوظيفي Job Posting	الإعلان الداخلي Internal Posting
وكالات التوظيف Recruiting Agencies	الترقية - التعاقب الوظيفي Succession Planning
الموظفين القدامى Former Employees	الترقية - المسار الوظيفي Career Path
الوكالات التعاقدية Contract Agencies	الترشيح Nomination
التدريب Internship	العمل الإضافي الداخلي Inside Moonlighting
وسائل التواصل الاجتماعي Social Networking	التحويل أو النقل الداخلي Internal Transfer
أقارب أو أصدقاء الموظف Employee Referrals	التدريب Apprenticeship
معرض التوظيف أو يوم المهنة Job Fair	التكليف Assignment



➤ البحث في السير الذاتية (CVs Search):

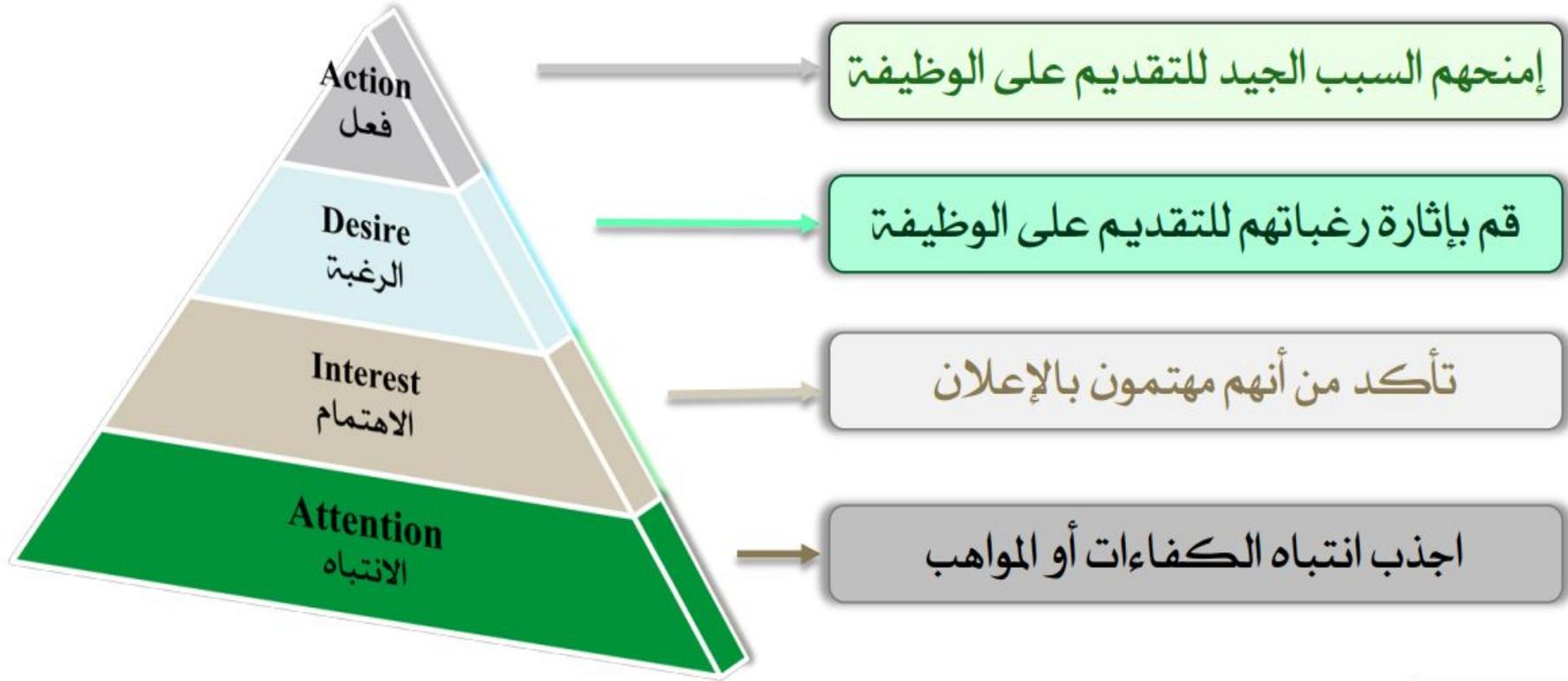
➤ السيرة الذاتية وطلب التوظيف:

طلب التوظيف Job Application	السيرة الذاتية CV
تقديم المعلومات التي ترغب بها المنظمة	تقديم المعلومات التي يرغب بها المتقدم
بيانات موحدة وفق نموذج موحد	بيانات تختلف من شخص لآخر ونموذج مختلف
نموذج ثابت (يمكن تعديله وفق الضرورة)	يمكن تعديلها وفقاً للوظيفة المتقدم لها
اقرار بصحة المعلومات	لا يوجد اقرار بصحة المعلومات
متساوية في عدد الصفحات	غير متساوية في عدد الصفحات

التحقق من المراجع Background Check

صياغة الإعلان الوظيفي (Job Posting):

(نموذج AIDA)







➤ الاختبارات المبدئية Pre-employment Tests:

- ❖ اختبارات ذكاء (Intelligence Test IQ): الذكاء، القدرة على الانتباه، التفكير الحسابي، والحكم المنطقي.
- ❖ اختبار قدرات (Aptitude Test): القدرة على الفهم، القدرة على استيعاب العلاقات المنطقية، القدرة على حل المسائل الحسابية، القدرة على الاستنتاج، والقدرة على القياس.
- ❖ اختبارات شخصية (Personality Tests): الانفتاح، الوعي، التوافق، الانبساط، والعصبية.
- ❖ اختبارات لغوية (Language Tests): اللغة العربية، اللغة الانجليزية.....
- ❖ اختبارات مهنية (Vocational Tests): المعرفة المهنية، المسؤولية المهنية.

المقابلات الشخصية Job Interviews: ➤

تعريف المقابلة الشخصية

هي استطلاع مناطق الإهتمام لدى من يقوم بإجراء المقابلة (Interviewer) لمعرفة مدى ملائمة المرشح (Interviewee) مع احتياجات المنظمة.

مقابلة فنية

Technical Assessment



لقياس الجوانب الفنية المتعلقة بالوظيفة

مقابلة إدارة الموارد البشرية

HR Assessment



لقياس الجوانب الشخصية والسلوكية

المقابلات الشخصية Job Interviews: ▶

شبه منظمة Semi-Structured	غير منظمة Un-Structured	منظمة Structured
هي مقابلة يتم تحديد مسارها وأسئلتها مسبقاً ولكنها تختلف من مرشح إلى آخر لاعتمادها على سياق الحديث	هي مقابلة لم يتم تحديد مسارها وأسئلتها مسبقاً وتختلف من مرشح إلى آخر	هي مقابلة يتم تحديد مسارها وأسئلتها مسبقاً وتكون موحدة لجميع المرشحين



- المقابلة عن طريق الفيديو وغيره



- المقابلة الهاتفية



- المقابلات الجماعية (مقابلات التوظيف)

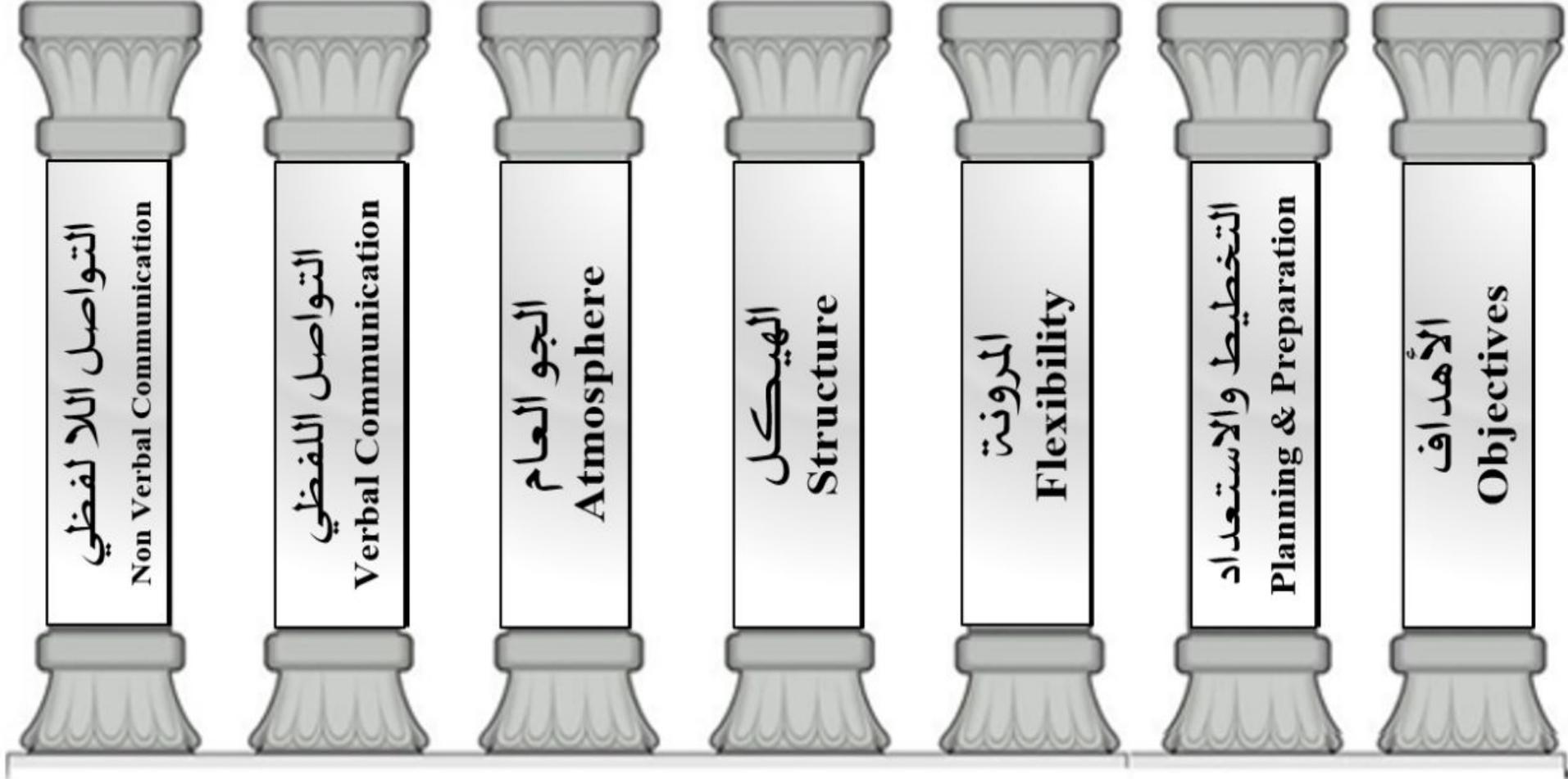


- مقابلة شخصية مع لجنة



- مقابلة شخصية مع شخص واحد (وجهاً لوجه)

أركان المقابلات الشخصية: Job Interviews Pillars



مراحل المقابلة الشخصية :Job Interview Stages

ما قبل المقابلة الشخصية Before the Interview

- ❖ تحديد الهدف من المقابلة الشخصية.
- ❖ إعداد هيكل المقابلة الشخصية والزمن المحدد لها.
- ❖ إعداد نموذج المقابلة الشخصية والأسئلة التي ستطرح.
- ❖ إعداد وتجهيز مقر المقابلة الشخصية والأدوات اللازمة.
- ❖ التنسيق مع أعضاء اللجنة والمرشحين بوقت كاف.
- ❖ إعداد الوصف الوظيفي وقراءته بتمعن.
- ❖ استيعاب الهدف الوظيفي للوظيفة ومهامها والمهارات والقدرات المطلوبة.
- ❖ معرفة الدرجة الوظيفية ونطاق الراتب المستحق للوظيفة.
- ❖ مراجعة السير الذاتية والإطلاع عليها.
- ❖ تدريب من سيقوم بإجراء المقابلات الشخصية.
- ❖ إجراء اختبارات مبدئية ان تطلب الأمر.



مراحل المقابلة الشخصية :Job Interview Stages

أثناء المقابلة الشخصية During the Interview

WASP

Welcome الترحيب بالمرشح وتقديم نبذة عن المقابلة

Acquire البدء بأسئلة المقابلة الشخصية وجمع المعلومات وتسجيل ملاحظات

Supply تقديم نبذة عن المنشأة والوظيفة والاستماع لأسئلة المرشح

Part انتهاء المقابلة وتأكيد الإجراءات المقبلة



مراحل المقابلة الشخصية Job Interview Stages: ▶

ما بعد المقابلة الشخصية After the Interview

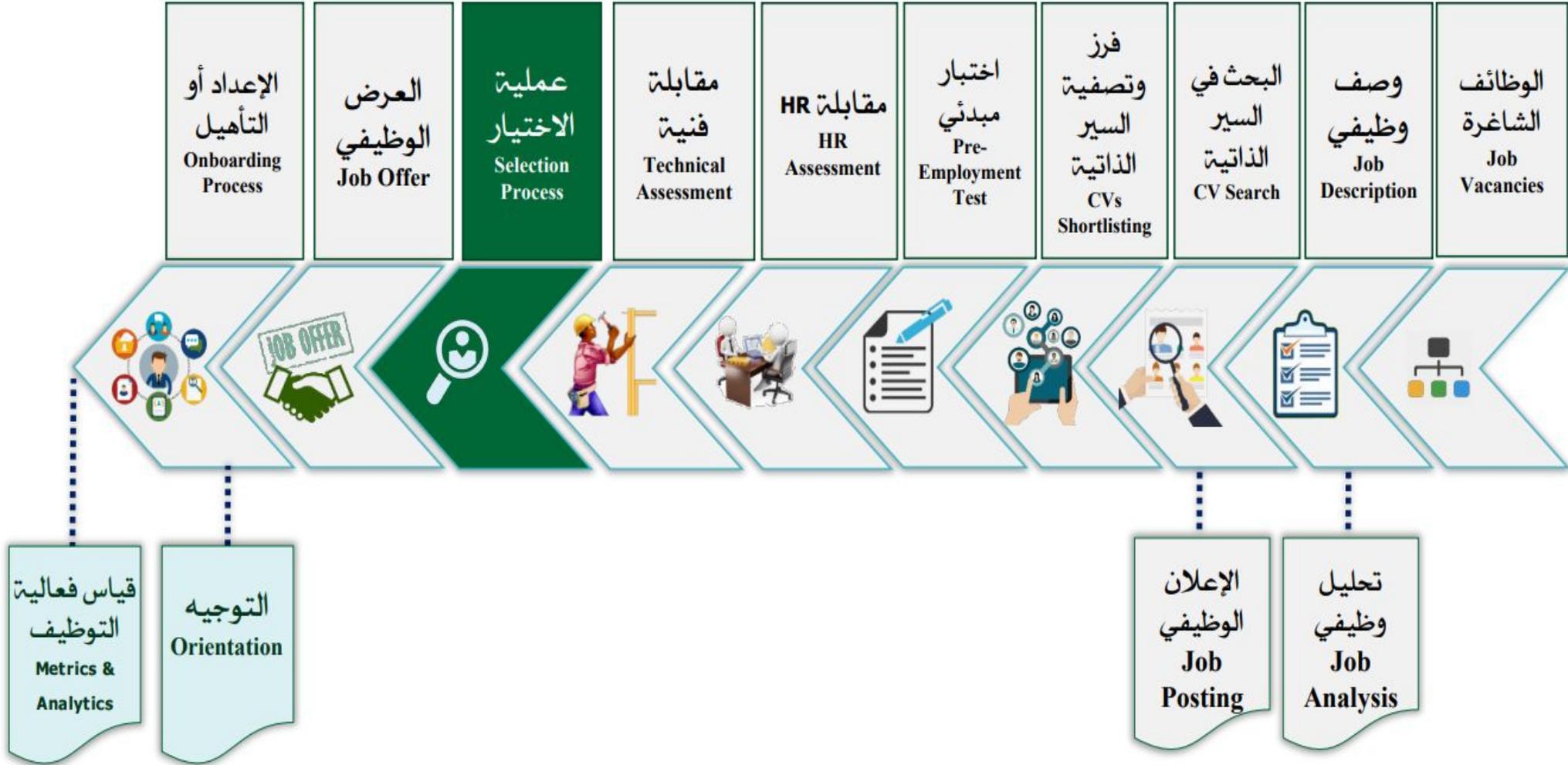
- ❖ مخافة الله في تقييم المرشح.
- ❖ قم بتسجيل النتائج والملاحظات بكل حيادية.
- ❖ البدء بإجراءات التعيين أو إجراء مقابلة شخصية أخرى إن تطلب الأمر.
- ❖ الاعتذار من المرشحين غير المقبولين مع ذكر الأسباب.
- ❖ تقييم المقابلة الشخصية بشكل عام.



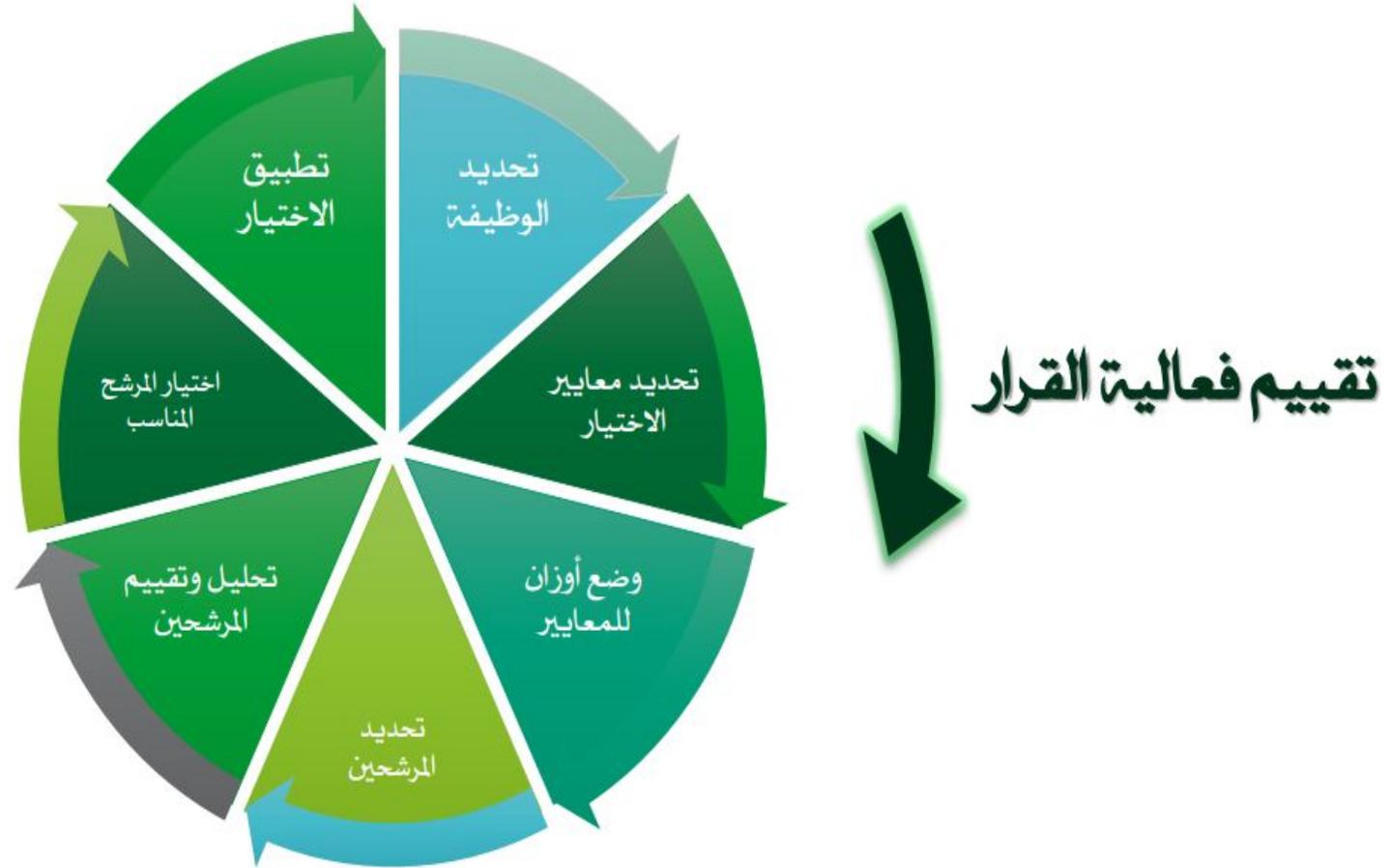
أخطاء شائعة في المقابلات الشخصية: ➤

- ❖ السيطرة والتفرد بالحديث وعدم الاستماع جيداً للمرشح.
- ❖ التحدث كثيراً.
- ❖ العقلية المغلقة.
- ❖ استخدام لغة الجسد بطريقة خاطئة.
- ❖ عدم تسجيل الملاحظات أولاً بأول.
- ❖ إجراء مقابلات شخصية كثيرة في اليوم الواحد.
- ❖ عدم إبلاغ المرشح بالخطوات القادمة.





عملية اختيار المرشحين (Candidates Selection Process):



عملية اختيار المرشحين (Candidates Selection Process):

مثال:

1. تحديد الوظيفة: «مدير فرع».

2. تحديد معايير الاختيار: المؤهل التعليمي, الخبرات العملية, الشهادات المهنية الاحترافية ذات المعيار العالمي, القيادة, المسؤولية, المهارات.

3. وضع أوزان للمعايير: يتم وضع وزن لكل معيار بحد أقصى 10 بحيث يتم منح المعيار الأكثر أهمية وزن 10 ومن ثم يتم وضع أوزان المعايير الأخرى طبقاً لأهميتها.

- المؤهل التعليمي. (8)
- الخبرات العملية. (10)
- الشهادات المهنية الاحترافية ذات المعيار العالمي. (6)
- القيادة. (5)
- المسؤولية. (7)
- المهارات. (4)

عملية اختيار المرشحين (Candidates Selection Process):

مثال:

4. تحديد المرشحين: يتم تحديد المرشحين لشغل وظيفة مدير فرع: محمد, خالد, عبد الله, عمر, فيصل.

5. تحليل وتقييم المرشحين:

المرشح	المؤهل التعليمي (8)	الخبرات العملية (10)	الشهادات الاحترافية (6)	القيادة (5)	المسؤولية (7)	المهارات (4)	الإجمالي
محمد	40 5	40 4	24 4	15 3	42 6	12 3	177
خالد	40 5	50 5	24 4	15 3	35 5	8 2	172
عبد الله	40 5	60 6	30 5	15 3	28 4	8 2	181
عمر	32 4	60 6	18 3	15 3	28 4	8 2	161
فيصل	40 5	60 6	18 3	15 3	28 4	12 3	173

عملية اختيار المرشحين (Candidates Selection Process):

مثال:

6. اختيار المرشح المناسب: عبد الله (النتيجة الأعلى).

7. تطبيق الاختيار على المرشح المناسب: البدء باستكمال اجراءات عملية التعيين والتأهيل على المرشح المناسب (عبد الله).

8. تقييم فعالية القرار: تقييم قرار اختيار المرشح المناسب (عبد الله).

عملية اختيار المرشحين (Candidates Selection Process):

المرشحين الذين لم يتم اختيارهم

- ❖ يجب إشعارهم بنتائج المقابلات الشخصية وأسباب عدم اختيارهم في أسرع وقت.
- ❖ الاعتذار منهم بطريقة لبقة ومهذبة سواءاً هاتفياً أو عن طريق المراسلة.
- ❖ الاحتفاظ بسجلاتهم في قاعدة البيانات للاستفادة منهم مستقبلاً.

وأخيراً اعلم أن..

طريقة اعتذارك للمرشح هي عنوان لثقافة المنظمة..





العرض الوظيفي (Job Offer):

قبل صياغة العرض الوظيفي يجب استيعاب الفرق بين 3 مفاهيم

عقد عمل Employment Contract	عرض وظيفي Job Offer	عرض وظيفي مشروط Contingent Job Offer
هو اتفاق مكتوب بين الطرفين ويشرح العلاقة بينهما طبقاً لأنظمة العمل في الدولة وهو أكثر تفصيلاً من العرض الوظيفي	عرض وظيفي غير مشروط موجه للمرشح لأخذ موافقته والبدء بإجراءات الإعداد والتأهيل	عرض وظيفي مشروط باجتياز المرشح لاختبارات أو اجراءات محددة كاختبار لياقة طبية أو اختبارات نفسية.

العرض الوظيفي (Job Offer):

البنود الواجب توفرها في العرض الوظيفي

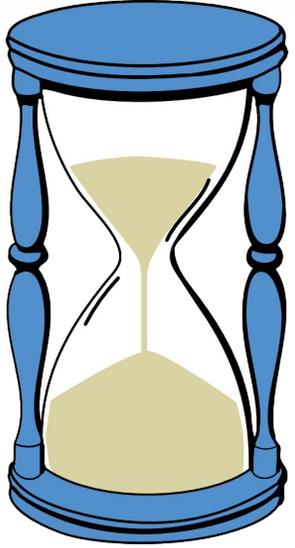
- ❖ مقدمة.
- ❖ بيانات المرشح.
- ❖ المسمى الوظيفي.
- ❖ الدرجة الوظيفية.
- ❖ موقع العمل.
- ❖ تفاصيل الراتب.
- ❖ المزايا.
- ❖ نوع التعاقد.
- ❖ مدة العرض.
- ❖ الموافقة أو الرفض (ذكر السبب).
- ❖ إرفاق صورة من الوصف الوظيفي للوظيفة.



تأهيل وإعداد المرشح (Onboarding Process):

برنامج توجيهي Orientation Program

اليوم	النشاط	التقييم	التوقيع
اليوم الأول	اللقاء والترحيب	التغذية المرتجعة	التاريخ:
	زيارة عامة داخل المنظمة		
اليوم الثاني	دليل الموظف	التوقيع	التاريخ:
	لائحة تنظيم العمل بالمنظمة	التغذية المرتجعة	
اليوم الثالث	مهارات الاتصال	اختبار	التاريخ:
	الاجتماع مع المدير المباشر	التغذية المرتجعة	
اليوم الرابع	مقابلة منسوبي إدارة الموارد البشرية	التغذية المرتجعة	التاريخ:
	شرح بنود العقد وتوقيعه	التغذية المرتجعة	
اليوم الخامس	الإجراءات والسياسات	التغذية المرتجعة	التاريخ:
	السلامة المهنية	اختبار	



تمرين تدريبي

- يتم التقسيم الى 3 مجموعات
- كل مجموعة تقوم بالبحث عن أهم المعوقات التي تواجه إدارة الموارد البشرية



نقاش مفتوح

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

واجه إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات سواء الحكومية أو الخاصة الكثير من التحديات وفيما يأتي البعض من هذه التحديات:

التحديات البيئية

هناك تأثيرات خارجية من البيئة المحيطة تؤثر على المؤسسة وعادة ما تكون خارج سيطرة إدارة المؤسسة، وهي من العوامل المؤثرة على أداء العاملين، مما يتوجب على إدارة الموارد البشرية التعامل مع مثل هذه التأثيرات بخطط استباقية ومن هذه التحديات

ما يأتي:

- التغيرات المجتمعية السريعة
- تنوع القوى العاملة
- العولمة
- تغير التشريعات (قوانين وأنظمة وتعليمات)
- التطور التكنولوجي
- أدوار الوظيفة والأسرة وخاصة الوظائف وواجباتهن نحو الأسرة
- نقص المهارات

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

واجه إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات سواء الحكومية أو الخاصة الكثير من التحديات وفيما يأتي البعض من هذه التحديات:

التحديات التنظيمية

ترتبط هذه التحديات بالعوامل الموجودة داخل المؤسسة وقد تكون نتيجة للتأثر بالتحديات البيئية الخارجية إلا أنه يمكن السيطرة عليها في حال قامت إدارة الموارد البشرية باتخاذ الإجراءات الاستباقية التصحيحية قبل أن تتحول إلى مشكلات خطيرة، وتشمل هذه التحديات الموقف التنافسي والمرونة وإعادة الهيكلة التنظيمية وإعادة الهيكلة الوظيفية وممارسة الفرق ذاتية الإدارة وتطوير الثقافة المؤسسية المناسبة.

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

واجه إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات سواء الحكومية أو الخاصة الكثير من التحديات وفيما يأتي البعض من هذه التحديات:

تحسين الجودة

إن تحسين الجودة في المنظمة يقود المنظمة نحو الميزة التنافسية، لذلك يجب العمل على استخدام إدارة الجودة الشاملة والتي تعمل على تحسين جميع العمليات داخل المنظمة، والتي ستؤدي في النهاية إلى تحسين المنتج أو الخدمة النهائية المقدمة للجمهور، والذي يؤدي إلى اكتساب رضا متلقي الخدمة وتحسين الرضا الوظيفي.

دراسة حالة (Case Study):

قبل نحو عقد من الزمان، توفي الرئيس التنفيذي للشركة على نحو مفاجئ لدرجة أن الشركة لم تستطع اتخاذ أي قرار مباشر يدعم استمرارية أعمالها، وأثناء محاولتهم التعامل مع حالة الوفاة، شعر مجلس إدارة الشركة بأنه ينبغي للمدير المالي الحالي الذي لطالما أظهر الولاء للشركة؛ وكان محنكا ماليا ومقربا من الرئيس التنفيذي أن يتولى منصب الرئيس التنفيذي الجديد، ولكن لم يتم تقييم مهاراته وقدراته لقياس مدى استعدادده للقيام بهذا الدور، ولهذا السبب لم تكن هناك خطة تطويرية واضحة له.

كان الرئيس التنفيذي الجديد بارعاً في الأمور المالية، كما كان مديراً مالياً متميزاً في وظيفته السابقة، إلا أنه كان يفتقر إلى كفاءات الرئيس التنفيذي. لم يكن يتمتع بالدراية التقنية، وواجه بعض الإخفاقات الخطيرة نتيجة تعرض بعض المنتجات للتلوث.

نظراً لهذه الأسباب وتدهور أسهم الشركة قرر مجلس الإدارة إقالته بعد عامين ونصف.

مراجعة محاور الوحدة التدريبية



- ❖ وظائف إدارة الموارد البشرية
- ❖ شرح كل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية
- ❖ التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

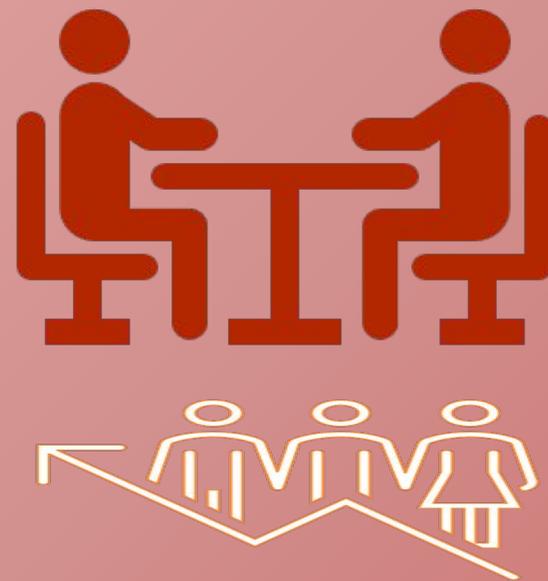


شكراً لكم

هل لديك أي سؤال؟



دورة إدارة الموارد البشرية

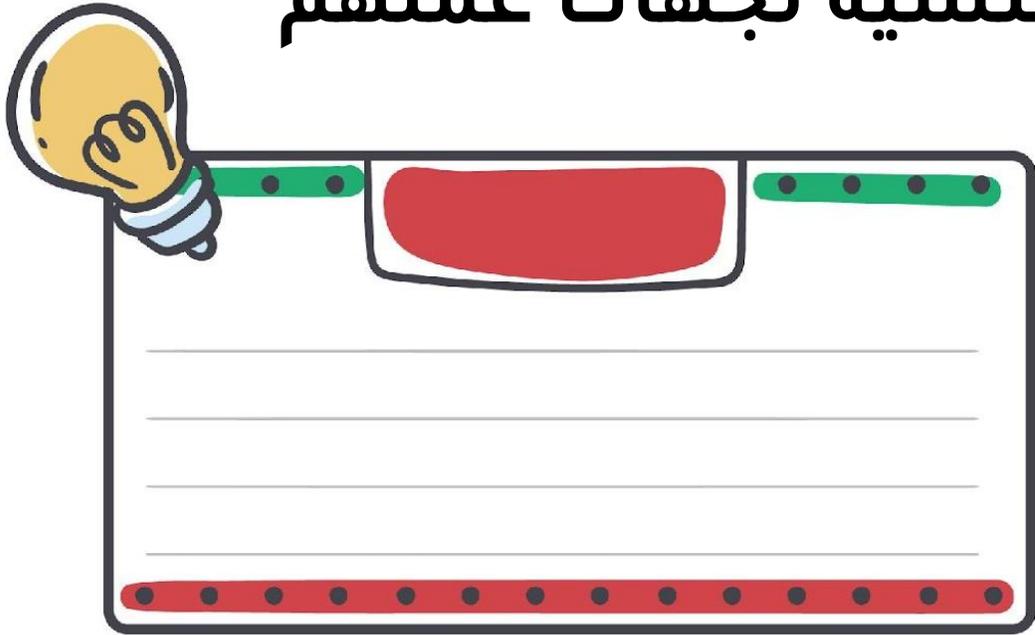


إعداد

المدربة/ منى أبو ساق

الهدف العام من البرنامج

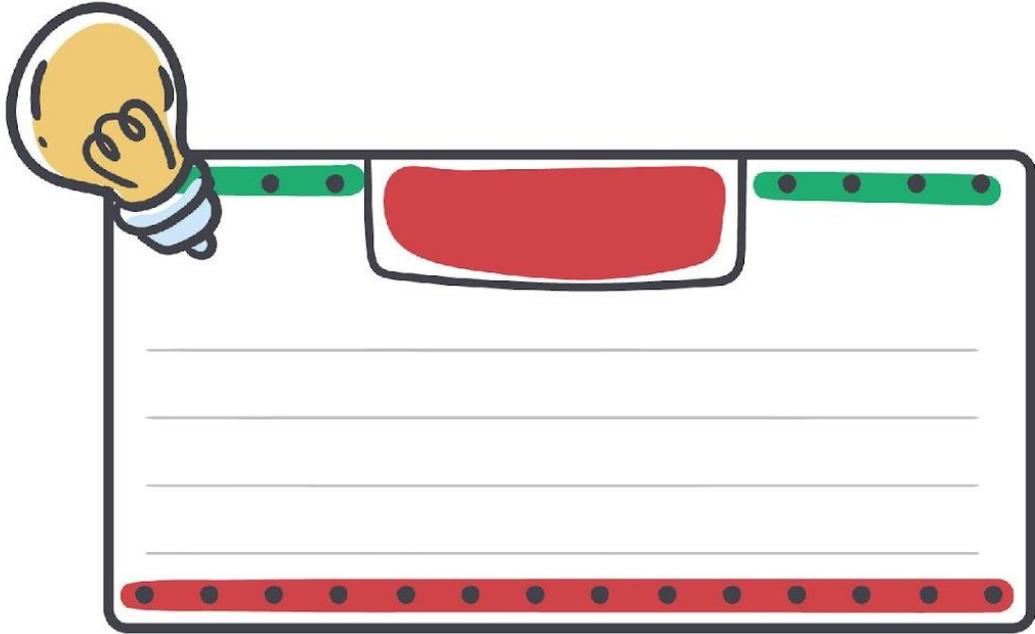
□ تنمية مهارات المشاركين في إدارة وتخطيط الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المؤسسية لجهات عملهم



الاهداف التفصيلية للوحدة التدريبية

يتعرف المتدرب في نهاية الوحدة التدريبية على
مايلي :

- ❖ مفهوم تخطيط الموارد البشرية
- ❖ أهداف تخطيط الموارد البشرية
- ❖ أهمية تخطيط الموارد البشرية
- ❖ مبادئ عملية تخطيط الموارد البشرية
- ❖ عناصر تخطيط الموارد البشرية





تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية

مقدمة :

□ تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية من أهم الوظائف حيث تركز عليها جميع وظائف إدارة الموارد البشرية .

□ هي عملية موازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر منها

□ محاولة معالجة الفائض أو العجز وفق سياسة تقررها الإدارة العليا في المنظمة

تخطيط الموارد البشرية

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يقصد بتخطيط الموارد البشرية ، ضمان توفر العدد المناسب من الأفراد العاملين للمنظمة، بالتنوع المطلوبة والوقت والمكان المناسبين للنهوض بالأعمال التي يطلب أداؤها في الحاضر والمستقبل.

تخطيط الموارد البشرية

ويهدف تخطيط الموارد البشرية إلى معالجة المشاكل الحالية
والمحتملة للعمالة التي تشكل أهمية حاسمة للمنظمة مهما كان
حجمها ومجال اختصاصها.

تخطيط الموارد البشرية

ويُعرف التخطيط للموارد البشرية بكونه ” التنبؤ والرقابة على الموارد البشرية في المنظمة من حيث النوع والكم ومدى ملائمة العمل الذي يقومون به من حيث المكان والزمان والتخصيص“.

تخطيط الموارد البشرية

وهو "التحليل المستمر للموارد البشرية في ضوء استراتيجيات شاملة للمنظمة لتحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات والأعداد اللازمة من كل نوع لكل وحدة أو قسم أو إدارة في المنظمة وتوفيرها في الوقت والزمان المناسبين لكي يساعد على بقاء وتطور المنظمة، وتحقيق أهدافها".

نشاط تدريبي

- يتم التقسيم الى مجموعتين .. مجموعة أ و مجموعة ب
- مجموعة أ : تم الزامكم بالقيام بتخطيط الموارد البشرية في قسم التسويق ماهي الخطوات التي سيتم اتباعها ؟
- مجموعة ب : تم الزامكم بالقيام بتخطيط الموارد البشرية في خط الإنتاج ماهي الخطوات التي سيتم اتباعها ؟



أهداف تخطيط الموارد البشرية

عملية التخطيط للموارد البشرية تتناول كل ما يهم المنظمة والأفراد في إطار التعامل مع احتياجات المنظمة مستقبلاً وبما يتفق مع أهداف المنظمة والعاملين. وذلك لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها". ومن خلال ذلك سنبين أبرز أهداف تخطيط الموارد البشرية والمتمثلة بما يلي:- (القحطاني,2012: 122)

- 1- استيفاء احتياجات المنظمة من الأفراد والقيادات الإدارية بالعدد والنوع والمكان والوقت المناسب.
- 2- مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها (انتاجية أكبر وتكلفة أقل).
- 3- المحافظة على الطاقات الموجودة ودفعها للعمل عن طريق الحوافز ، الأجور، المميزات المادية والمعنوية، ضمان التقدم والنمو الوظيفي .
- 4- إعداد ميزانية الموارد البشرية في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات.
- 5- تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة ككل وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والأنشطة المختلفة.
- 6- الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب.
- 7- وضع خطط وبرامج تدبير الاحتياجات البشرية لمقابلة معدلات التقاعد والنقل والترقية.
- 8-المعاونة في رسم وتخطيط وتدعيم سياسات الأفراد وتكوين قوة عمل راضية ومنتجة، مثل سياسة الاختيار والتعيين وسياسة التدريب وسياسة الترقية وسياسة تقييم الأداء.
- 9- إتاحة الفرصة أمام الإدارة لتحديد الاحتياجات التدريبية سواء للعاملين الجدد الذين تشير التنبؤات للحاجة إليهم أو للمرشحين للنقل أو للترقية

من خلال ما تعلمتية عن مفهوم تخطيط الموارد البشرية
وأهدافه برأيك ما هي أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي
للموارد البشرية ؟

تمرين تدريبي



أهمية تخطيط الموارد البشرية

1- الظروف والتغيرات والتكنولوجية:

أدى تأثير الاختراعات والتطور في البيئة التكنولوجية على حجم ونوع الموارد البشرية المطلوبة لأداء المهام والوظائف في المنظمة والتي يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية توفيرها بالكم والنوع والتخصص المطلوب.

أهمية تخطيط الموارد البشرية

2- توفير الاحتياجات من الموارد البشرية:

يجب أن تتنبأ إدارة الموارد البشرية بالاحتياجات الجديدة لشغل الوظائف التي سيتم استحداثها بالأعداد والتخصصات والنوعيات المناسبة قبل وقت مناسب والعمل على إعداد البرامج التدريبية لتنمية المهارات لقوة العمل الداخلية، ومحاولة استكمال النقص من سوق العمل الخارجي.

أهمية تخطيط الموارد البشرية

3- تلبية سوق العمل لاحتياجات المنظمة من الأيدي العاملة :
تواجه المنظمات نقصاً كبيراً في أنواع معينة من الموارد البشرية خصوصاً التخصصات النادرة، مما يزيد من أهمية النشاط التخطيطي وعمليات استقطاب واختيار العناصر المؤهلة والمناسبة.

أهمية تخطيط الموارد البشرية

4- تأثير السياسات الحكومية المركزية:

1- تبحث الحكومات الحديثة عن زيادة فرص عمل لاستيعاب

أبنائها القادرين على العمل لشغلها ، لمعالجة ظاهرة البطالة

بشكايها الجلي والمقنّع.

2- تبني سياسة من شأنها توجيه قوة العمل نحو الوظائف وفرص

العمل المفيدة أو المنتجة على مستوى الاقتصاد الوطني.

أهمية تخطيط الموارد البشرية

3- الحد من التوجه نحو الأعمال التي لا يحتاج إليها البلد في الوقت الحاضر أو المستقبل.

4- إصدار العديد من التشريعات والقوانين التي ترتبط بتخطيط الموارد البشرية وتؤثر فيها، مثال ذلك التشريعات الخاصة لتشغيل النساء ومعوقى الحرب، والأسرى، والاطفال من أعمال معينة وغير ذلك.

أهمية تخطيط الموارد البشرية

5- الاحتياجات الإقليمية:

يتم تخطيط الموارد البشرية لتطوير الأقاليم أو المحافظات.
بتحديد الوظائف التي يحتاجها الإقليم أو المحافظة نوعاً وكماً
للنهوض بمستواه الاقتصادي والاجتماعي تمهيداً لتوزيع القوى
العاملة المتوفرة في البلد على هذه الأقاليم بحسب حاجتها إلى
التخصصات لشغل وظائفها المتنوعة.

أهمية تخطيط الموارد البشرية

6- تقليل التكاليف:

ويتم ذلك من خلال:

- 1- معالجة البطالة المقنعة.
- 2- إعادة النظر في هيكل العمالة والاحتياجات.
- 3- إجراء المناقلة اللازمة بين الوحدات والأقسام والتخصصات.
- 4- التدريب وإعادة التدريب.
- 5- عدم الإنفاق على إعداد برامج تدريب وتأهيل قوى عاملة لوظائف سيتم التخلي عنها وإلغائها من الهيكل التنظيمي للمنظمة .

أهمية تخطيط الموارد البشرية

يتم إيجاد نوع من التوازن وتحقيق العدالة في توزيع الموارد البشرية بين المحافظات، والحيلولة دون استحواذ بعض الأقاليم على التخصصات النادرة وحرمان الأقاليم الأخرى منها.

نشاط تدريبي

- يتم الانقسام الى مجموعتين
- تقوم المجموعة (أ) بشرح أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع الحكومي
- تقوم المجموعة (ب) بشرح أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع الخاص



مبادئ تخطيط الموارد البشرية

المبادئ الأساسية لعملية تخطيط الموارد البشرية:

- 1- تحديد أعداد ونوعيات الموظفين المطلوبين.
- 2- الإعداد لتنمية وتطوير مهارات قدرات الموظفين الحاليين في ضوء احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية.

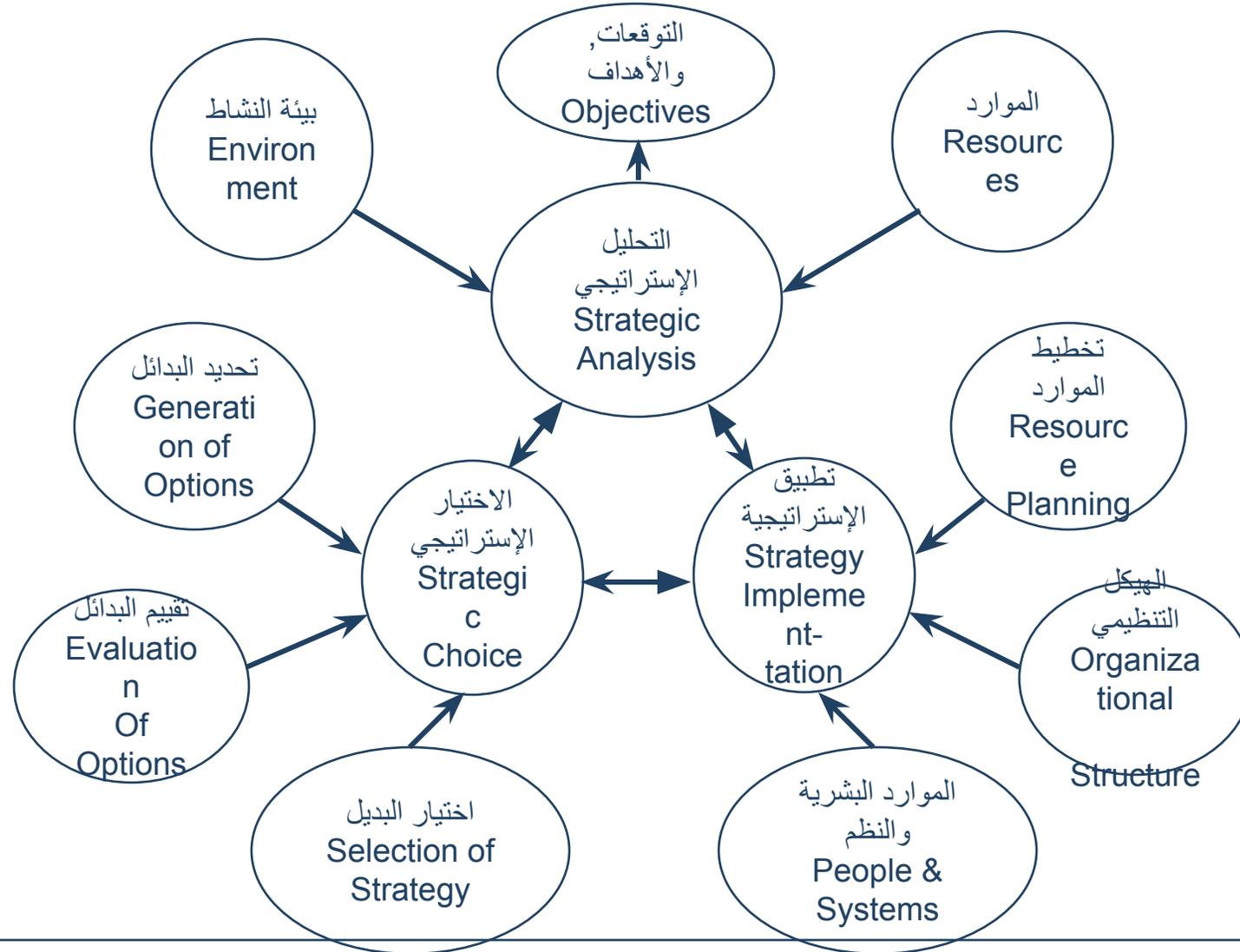
مبادئ تخطيط الموارد البشرية

3- العمل على تحقيق الانسجام بين طبيعة العمل ومتطلبات أدائه وبين سياسات الاستقطاب ، والاستقطاب والاختيار والتعيين لتحقيق أفضل أداء ممكن وربط ذلك كله مع الحوافز والأجور.

مبادئ تخطيط الموارد البشرية

4- العمل على تطبيق مقولة ”وضع الرجل المناسب في المكان المناسب“ من خلال وضع وتبني سياسة سليمة للنقل والترقية أفقياً أو عمودياً بحركة فعالة ومنسجمة ومتوازنة .

عناصر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية



نشاط تدريبي

- التوزيع بشكل فردي لكل المتدربات

- على كل متدربة ومن خلال ماسبق تعلمه ان تقوم بإعداد خطة استراتيجية لمنظمة السيف التي تواجه مشكلة في إعداد خطتها الاستراتيجية ، مراعية في ذلك مبادئ وعناصر عملية التخطيط الاستراتيجي



مراجعة لما سبق تناوله
في الوحدة التدريبية



- ◆ مفهوم تخطيط الموارد البشرية
- ◆ أهداف تخطيط الموارد البشرية
- ◆ أهمية تخطيط الموارد البشرية
- ◆ مبادئ عملية تخطيط الموارد البشرية
- ◆ عناصر تخطيط الموارد البشرية

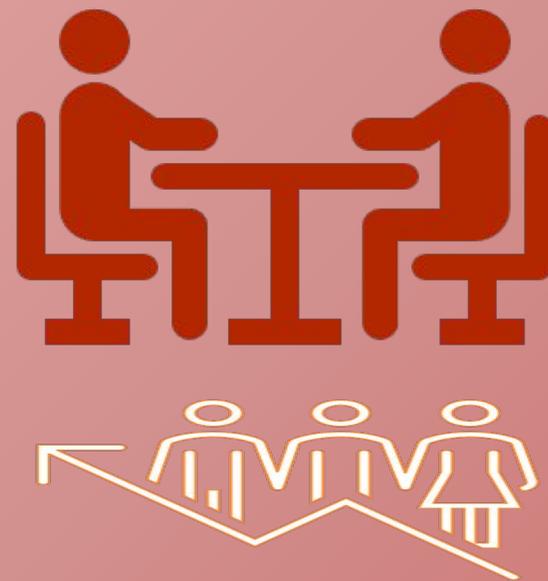


شكراً لكم

هل لديك أي سؤال؟



دورة إدارة الموارد البشرية

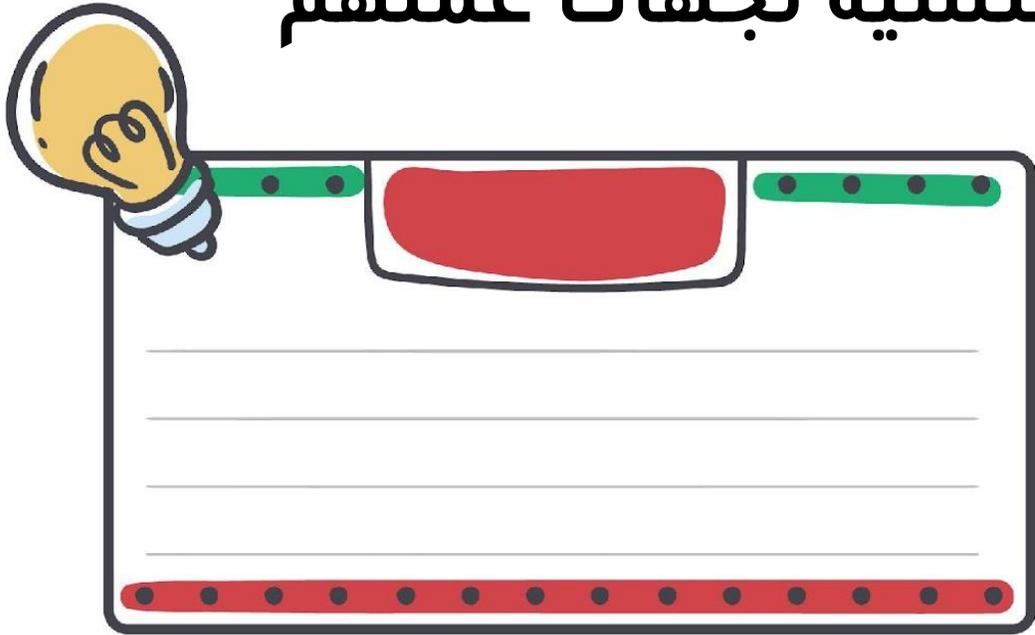


إعداد

المدربة/ منى أبو ساق

الهدف العام من البرنامج

□ تنمية مهارات المشاركين في إدارة وتخطيط الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المؤسسية لجهات عملهم



الأهداف التفصيلية للبرنامج التدريبي

□ يُتوقع من المشارك في نهاية الوحدة التدريبية بإذن الله أن :

□ يتعرف المتدرب على نظام الأجور.

□ يتعرف المتدرب على العوامل المؤثرة في نظام الأجور.

□ يتعرف على مشاكل نظام الأجور .

□ التعرف على تقييم الوظائف وطرق التقييم .



نظام الأجور في إدارة الموارد البشرية

ماهية أنظمة الأجور والتعويضات

أنظمة الأجور والتعويضات :

كافة العوائد المالية

(مثل الأجور والرواتب والحوافز)

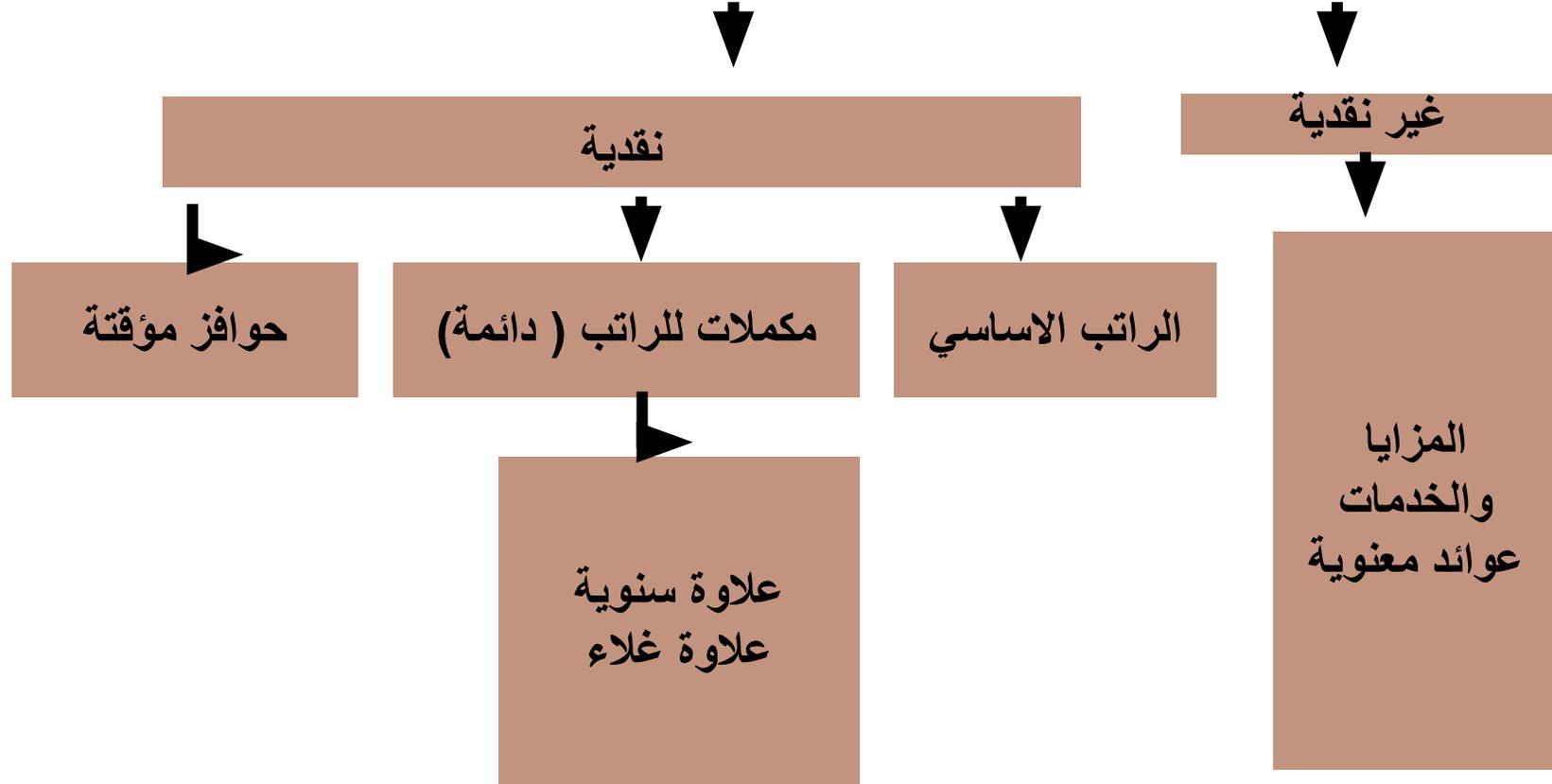
والعوائد غير المالية

(مثل مزايا وخدمات العاملين والعوائد المعنوية)

التي يتحصل عليها العاملين كجزء من علاقتهم بالمنظمة التي يعملون بها

التعويضات : (فهو التعويض الذي يحصل عليه الشخص مقابل وظيفته أو مقابل أدائه أو مقابل اي شئ له علاقة بالعمل في المنظمة)

أنظمة الأجور والتعويضات



أهمية أنظمة الأجور والتعويضات

للمنظمة:

1. تمثل أنظمة الأجور والتعويضات جزءاً من تكلفة إنتاج السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة .
2. تؤثر أنظمة الأجور والتعويضات في الانتاجية .
3. يجذب الأجر العالي العاملين المهرة.
4. التأثير على سلوك معين بالأجور.

أهمية أنظمة الأجور والتعويضات

العاملين:

بدون أجور لا يستطيع العاملون الحياة بكرامة ، وعلى سبيل التفضيل فإن الأجر ذو أهمية كبيرة للعاملين للأسباب التالية:

1. الأجور تساعد العاملين على مواجهة نفقات المعيشة .

2. الأجور هي مقابل لجهد ومساهمة العاملين.

3. الأجور هي حق للعاملين.

أهمية أنظمة الأجور والتعويضات

للأجور أهمية خاصة لدى ملاك المنظمة وأصحاب رأسمالها، وهناك وجهات نظر في هذا الأمر ، كالآتي:

1. الأجور مولد للأرباح.
2. الأجور هي عب على الأرباح.
3. يمكن بناء مشاعر الملكية بالأجور.

تمرين تدريبي



- يتم الانقسام إلى مجموعتين
-تقوم كل مجموعة بتوضيح الفرق بين الأجر والراتب مع ذكر أمثلة عليها

العوامل المؤثرة في أنظمة الأجور والتعويضات

العوامل الخارجية	العوامل الداخلية
1. القوانين والشريعات.	1. أهداف المنظمة.
2. المنافسون.	2. استراتيجيات المنظمة.
3. العرض و الطلب.	3. استراتيجيات الموارد البشرية.
4. النقابات .	4. تصميم الوظائف.
5. ثقافة المجتمع.	5. دورة حياة المنظمة.

العوامل الداخلية

أولاً: اهداف المنظمة:

لأهداف المنظمة تأثير مباشر على شكل وحجم الأجور والتعويضات التي تدفعها ومن هذه الاهداف:

1. تحسين اداء : حيث تسعى المنظمة الى ربط الأجر بالانتاجية وذلك من خلال الأنظمة

المختلفة للحوافز ويتم ذلك من خلال:

✓ يتم تصميم الحوافز على المستوى الفردي من خلال فحص كفاءة الأداء الفردي مثل ذلك فحص نتيجة تقييم الأداء السنوي للعاملين .

✓ يتم ربط الحوافز بالاداء الجماعي للعاملين على مستوى الادارة او القسم او خط الانتاج.

✓ يتم ربط الحوافز بسلوك المرغوب في الأداء مثل الانضباط في العمل.

2. رفع القيمة المضافة

العوامل الداخلية

- .2 تحقيق ثقافة المنظمة
- .3 تمكين العاملين
- .4 جذب أفضل المهارات
- .5 تنمية الولاء والانتماء
- .6 تشجيع العمل الجماعي
- .7 تحقيق العدالة الداخلي والخارجية

العوامل الخارجية

أولاً: القوانين والتشريعات

1. قوانين الحد الأدنى للأجر.
2. قوانين عدم التمييز في الأجور.
3. قوانين التأمينات الاجتماعية.
4. قوانين التعويض المادي عن إصابات العمل.
5. قوانين الضرائب على الأجور.
6. قوانين تمس خدمات ومزايا العاملين.

مشاكل أنظمة الأجور والتعويضات

أولاً: مشاكل أنظمة الأجور الرواتب:

1. الراتب أقل من قيمة الوظيفة أو اعلى منها.
2. الراتب لا يكفي لمواجهة اعباء الحياة.
3. راتب أقل مما هو موجود في السوق.
4. ليس هناك علاوات سنوية.
5. عدم الوضوح في الزيادات المستحقة في راتب الوظيفة .
6. الرواتب والأجور غير مربوطة بأهداف و استراتيجيات المنظمة.
7. يعين العاملين برواتب مختلفة الحجم على الوظيفة نفسها.
8. سياسات الترقية غير واضحة.
9. سلطة المديرين في منح العلاوات والزيادات غير واضحة.
10. نظام الرواتب سرى اي ان العاملين لا يدرون مالذي يحصل عليه زملاؤهم؟

مشاكل أنظمة الأجور والتعويضات

ثانياً : مشاكل أنظمة الحوافز:

1. الحوافز معدومة في المنظمة
2. الحوافز تعطي لكل للعاملين بالتساوي
3. نوع الحافز غير مناسب لنوع الوظيفة
4. لا تؤدي الى زيادة الانتاجية
5. الحوافز تمنح سريريا
6. نظام الحوافز معقد و غير مفهوم
7. الحوافز غير مرتبطة بأهداف واستراتيجيات المنظمة
8. لا يتم قياس الاداء بوضوح ، ولا يتم تسجيله بوضوح

مشاكل أنظمة الأجور والتعويضات

ثالثاً: مشاكل أنظمة المزايا وخدمات العاملين:

1. لا تساعد على الشعور بالأمان الوظيفي
2. لا تغطي ما يأمله العاملون.
3. لا تغطي الخدمات الصحية
4. إجراءات الحصول على الخدمات والمزايا غير واضحة
5. الإدارة العليا غير مقتنعة بمنح المزايا والخدمات

نشاط تدريبي



-تنقسم المتدربات الى 4 مجموعات

- تقوم كل مجموعة بالبحث عن خطوات تحديد نظام الأجور المناسب

- شرح الخطوات

تمرين تدريبي



-تنقسم المتدربات الى 4 مجموعات

- تقوم كل مجموعة بالبحث عن طرق
دفع الأجور

- مناقشة الطرق

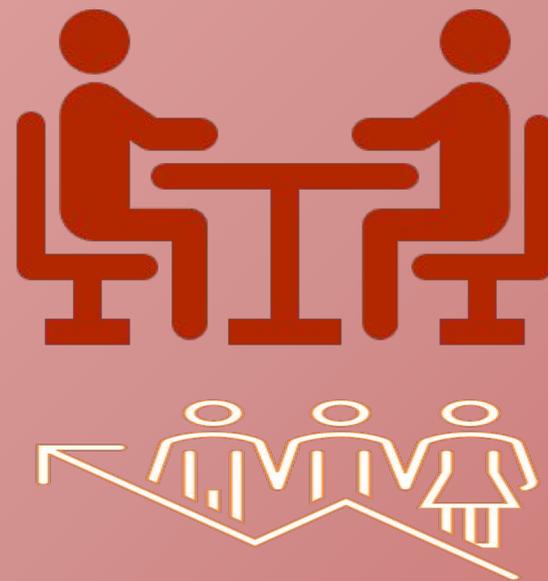


شكراً لكم

هل لديك أي سؤال؟



دورة إدارة الموارد البشرية

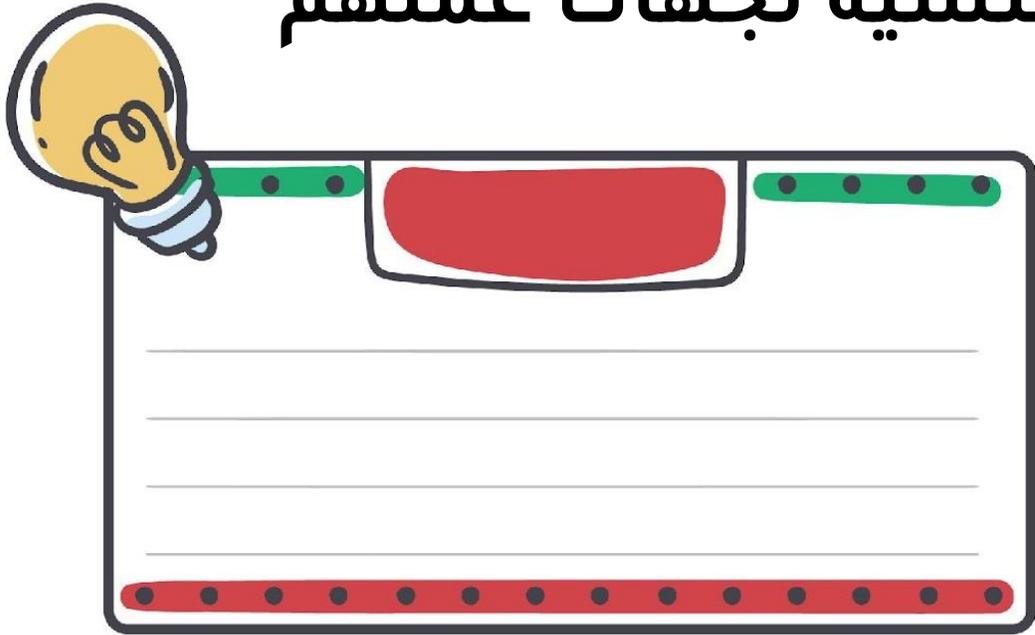


إعداد

المدربة/ منى أبو ساق

الهدف العام من البرنامج

□ تنمية مهارات المشاركين في إدارة وتخطيط الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المؤسسية لجهات عملهم



الأهداف التفصيلية للبرنامج التدريبي

□ يُتوقع من المشارك في نهاية الوحدة التدريبية بإذن الله أن :

□ يتعرف المتدرب على نظام الحوافز.

□ يتعرف المتدرب على خصائص نظام الحوافز.

□ يتعرف على أنواع الحوافز.



نظام الحوافز

إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها ! فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء. أما المزايا فهي العائد الذي يحصل عليه الفرد باعتباره عضواً في المنظمة التي يعمل بها وكما ترى أن لكل من هذه الأجزاء معنى مختلف ودور هام في المنظمة.

الحوافز لماذا؟

يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها

1- رفع دافعية وحماس العاملين لأداء العمل

2- أشعار العاملين بالعدالة

3- زيادة نواتج العمل في شكل كميات إنتاج , جودة إنتاج, مبيعات, أرباح .

4- تخفيض الفاقد في العمل مثل تخفيض التكاليف, تخفيض كميات الخامات, تخفيض الفاقد في

الموارد البشرية وأي موارد أخرى.

5- إشباع احتياجات العاملين بشتى أنواعها وعلى الأخص التقدير والاحترام والشعور بالمكانة

الحوافز لماذا؟

إشعار العاملين بروح العدالة داخل المنظمة -6

جذب العاملين إلى المنظمة ورفع روح الولاء والانتماء -7

تنمية روح التعاون بين العاملين وتنمية روح الفريق والتضامن -8

تحسين صورة المشروع أمام المجتمع -9

خصائص النظام الجيد للحوافز

1. البساطة
2. التحديد
3. يمكن تحقيقه
4. يمكن قياسه
5. معايير الاداء
6. ربط الحافز بالاداء
7. التفاوت
8. العدالة
9. المشاركة
10. التنوع
11. العلانية

الأنواع المختلفة للحوافز

- ✓ حوافز على مستوى الفرد.
- ✓ حوافز على مستوى جماعة العمل.
- ✓ حوافز على مستوى المنظمة ككل.
- ✓ كما يمكن تقسيم الحوافز على الأساس التالي:
- ✓ - حوافز على مستوى العمال
- ✓ - حوافز على مستوى التخصصيين والإداريين:
- ✓ بمزاوجة هذين التصنيفين يمكن التوصل إلى التصنيف التالي الذي نوضحه تفصيلا -

حوافز العمال

✓ حوافز بالقطعة :

✓ وهي تعتبر من أهم طرق دفع كل من الأجور والحوافز معاً. وفي هذه الطريقة يتحدد الحافز الذي يحصل عليه العامل بحسب كمية الإنتاج، أو القطعة المنتجة.

✓ مميزاتها :

1. سهولة الفهم والإستيعاب.
2. تأثير مباشر على حماس الأفراد لزيادة الإنتاج لأنه يؤثر مباشرة في دخل الفرد.
3. يمارس العامل نوع من الرقابة الذاتية على نفسه.
4. يكن حسب تكلفة الأجور بدقة لانها مرتبطة بعدد الوحدات

✓ عيوبها:

1. ميل العمل الى عدم الدقة و عدم الجودة.

2. احباط العمال الجدد.

حوافز العمال

✓ حوافز الوقت:

✓ في هذه الطريقة على العامل أن يقوم بالإنتاج في الوقت المحدد ويكافأ على مقدار الوفر في هذا الوقت، أو يكافأ على إستغلال نفس الوقت في إنتاج أكبر.

✓ ويمكن أن يعتمد الحافز على الوقت وذلك بحسب زمن الإنتاج النمطي أو المعياري. ثم يتحدد الأجر والحافز بناء على وجود أجر في الساعة، وبنسبة متفق عليها كحافز، وإنتاج معياري خلال يوم العمل.

حوافز التخصصيين والإداريين

✓ العمولة

✓ العلاوة:

1. علاوة الكفاءة: هي عبارة عن زيادة في الأجر أو المرتب بناءً على إنتاجية الفرد في عمله.

وهي تمنح بعد فترة عام تقريباً، وحين يثبت الفرد إنتاجية عالية.

2. علاوة إستثنائية: تمنح بسبب وجود أداء و مجهود متميز.

✓ المكافأة.

الحوافز على مستوى المنظمة ككل

هي عبارة عن خطط حوافز مبنية لتحفيز العاملين بالمنظمة، وذلك بناءً على الأداء والكفاءة الكلية. وهناك ثلاثة أنواع منها :

1. المشاركة في الأرباح: ويستفيد منها غالبية العاملين بالمنظمة. وهي عبارة عن إستقطاع نسبة معينة من ارباح الشركة ثم توزيعها على العاملين.
2. ملكية العاملين لأسهم الشركة.

الحوافز المعنوية

وهي لاتقل اهمية عن الحوافز المادية ولا تكلف الكثير وهي تعتمد على قول الرسول صلى الله عليه وسلم (الكلمة الطيبة صادقة)
وهي ثلاثة انواع:

1. الشكر والتقدير
2. الجوائز
3. الاحتفال

أنواع الحوافز في أغلب المنظمات العالمية

1. الحوافز المالية: تشمل زيادة الرواتب والمكافآت المالية والعلاوات والمكافآت المستندة إلى الأداء، والمساهمات في خطط المشاركة في الأرباح.
2. الحوافز غير المالية: تشمل الترقيات وزيادة المسؤوليات وفرص التدريب والتطوير المهني، وتوفير بيئة عمل مريحة وممتعة.
3. الحوافز المادية: تشمل منح الهدايا والجوائز المادية مثل السفر والعطلات والهدايا الفاخرة.
4. الحوافز التقديرية: تشمل التقدير العلني والتكريم والشهادات والتوجيهات الإيجابية، وإعطاء الثناء والإشادة بالأداء المتميز.
5. الحوافز المهنية: تشمل فرص التطوير المهني والنمو الوظيفي، وتوفير تحديات ومشاريع جديدة ومثيرة للموظفين.
6. الحوافز المرنة: تشمل مرونة في ساعات العمل وإمكانية العمل عن بُعد، والتوازن بين العمل والحياة الشخصية.

شَكَرًا لِم