

إدارة الموارد البشرية HR



إعداد و تقديم
أ. ياسمين الحارثي

مدربة معتمدة في مجال الإدارة
كوتش في التمكين الشخصي وريادة الأعمال

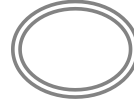


المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني
Technical and Vocational Training Corporation



مركز
حلول الأعمال للتدريب
Business Solutions Center for Training

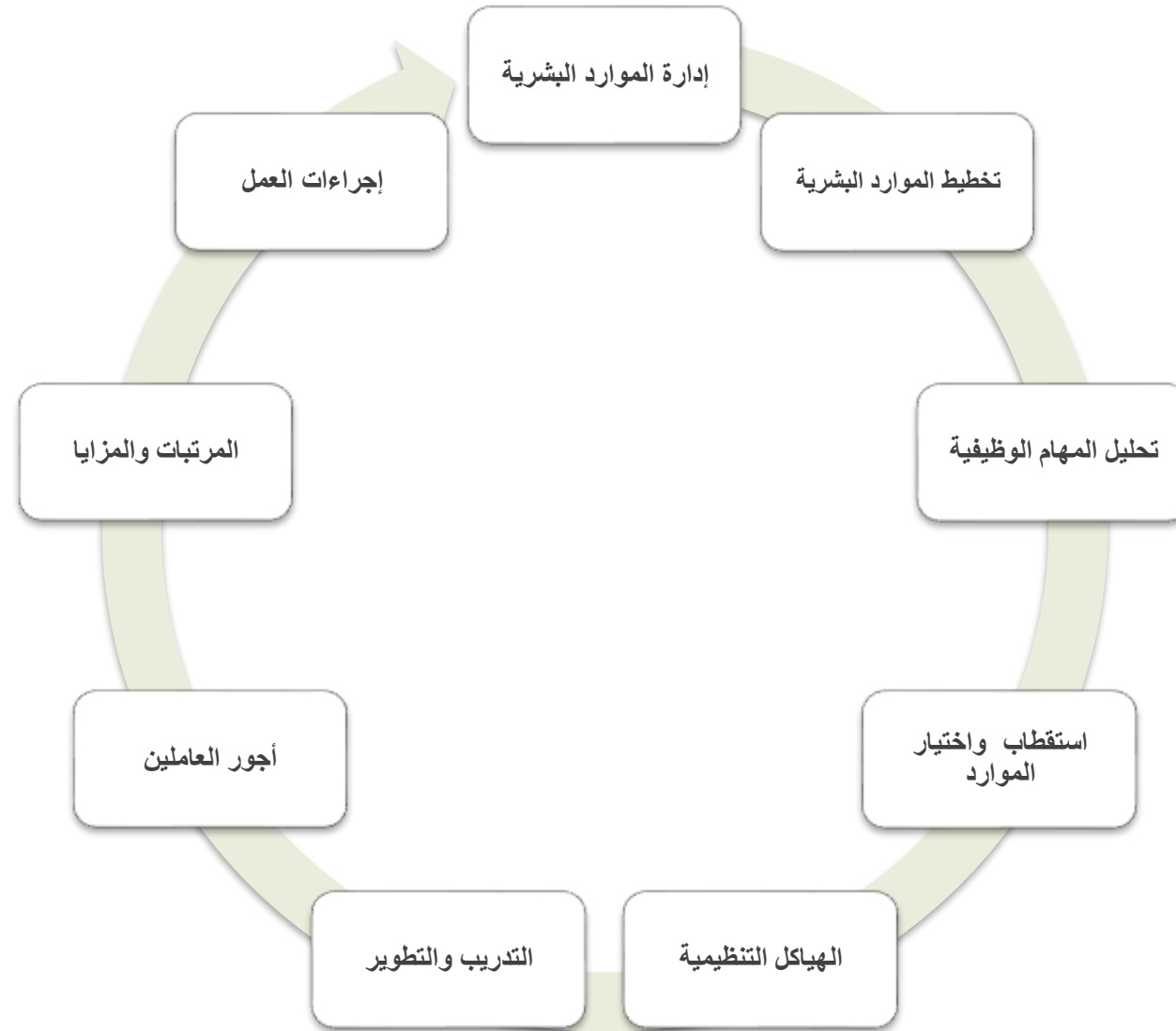
نبذة عن المدربة



- مدربة معتمدة من المعهد الأمريكي للدراسات المهنية
- مدربة معتمدة في فن الالقاء والخطابة
- مدربة معتمدة في برنامج الذكاءات المتعددة بتوقيع البروفسور توماس ارمسترونغ
- ممارس معتمد في القبعات الست للتفكير
- عضوة في موقع المدربات السعوديات وشريك نجاح
- قدمت العديد من الدورات وورش العمل

- ياسمين الحارثي
- شريك مؤسس لعدة مشاريع
- كوتش في التمكين الشخصي وريادة الأعمال
- مستشار تدريب في مركز حلول الاعمال
- مدربة معتمدة من المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني لثلاثة مراكز مختلفة
- مدربة معتمدة من كلية كنجستون البريطانية
- مدربة معتمدة من الأكاديمية العالمية للتدريب والتطوير
- مدربة معتمدة من المعهد الأمريكي للدراسات المهنية

محاوور الدورة



نبدأ على بركة الله

العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية



مفهوم الموارد البشرية

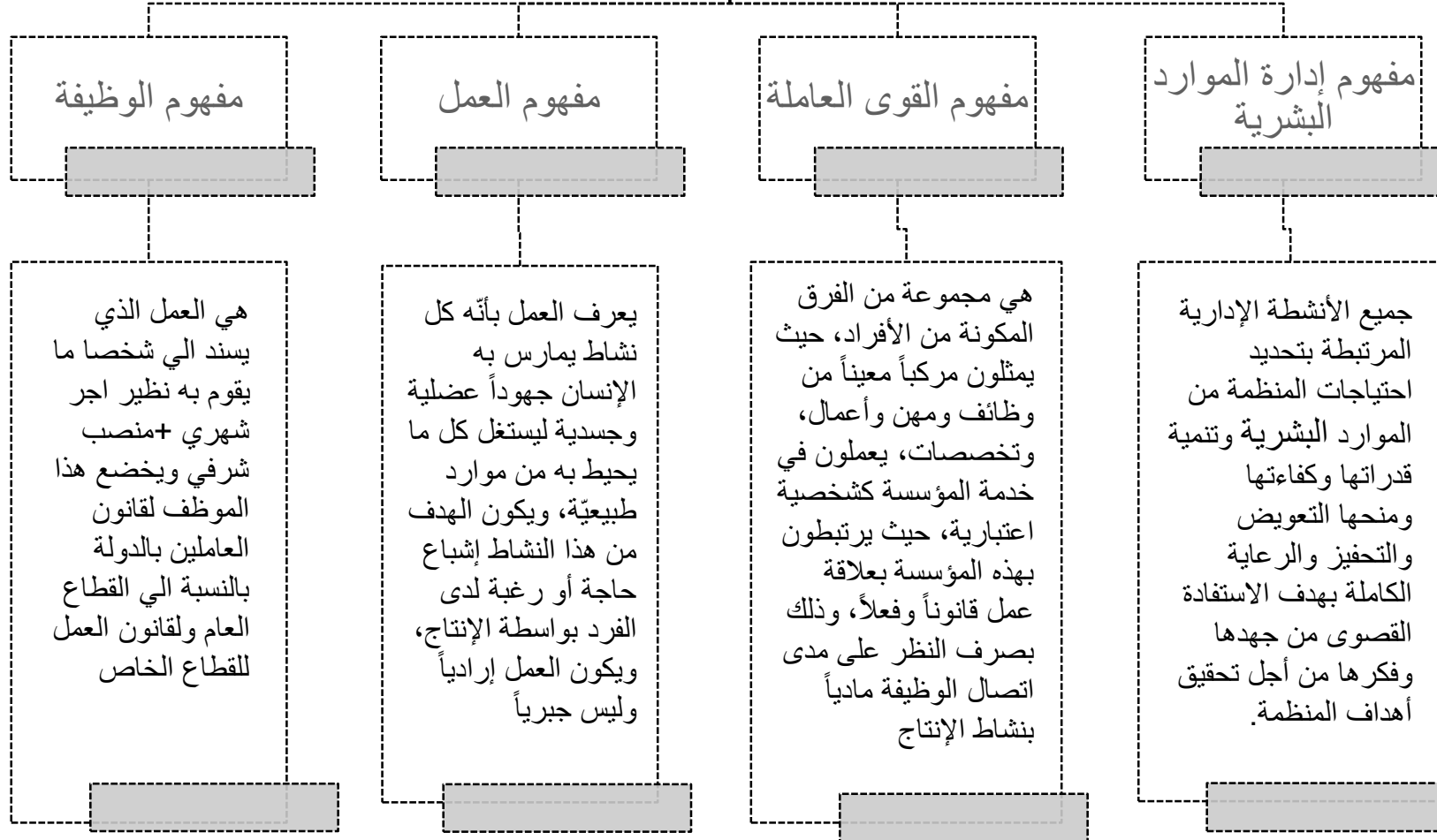
الموارد البشرية إلى الأشخاص العاملين في المنظمات والمؤسسات وتهتم إدارة الموارد البشرية بإدارة هذه الأشخاص من خلال أساليب وإستراتيجيات معينة تعمل على رفع أداء الموظفين وحل مشاكل العمل وتحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة، وتقع مسؤولية هذه الإدارة على عاتق استشاريين الموارد البشرية إلى جانب المديرين التنفيذيين العاملين بالمنظمة.

مفهوم الإدارة

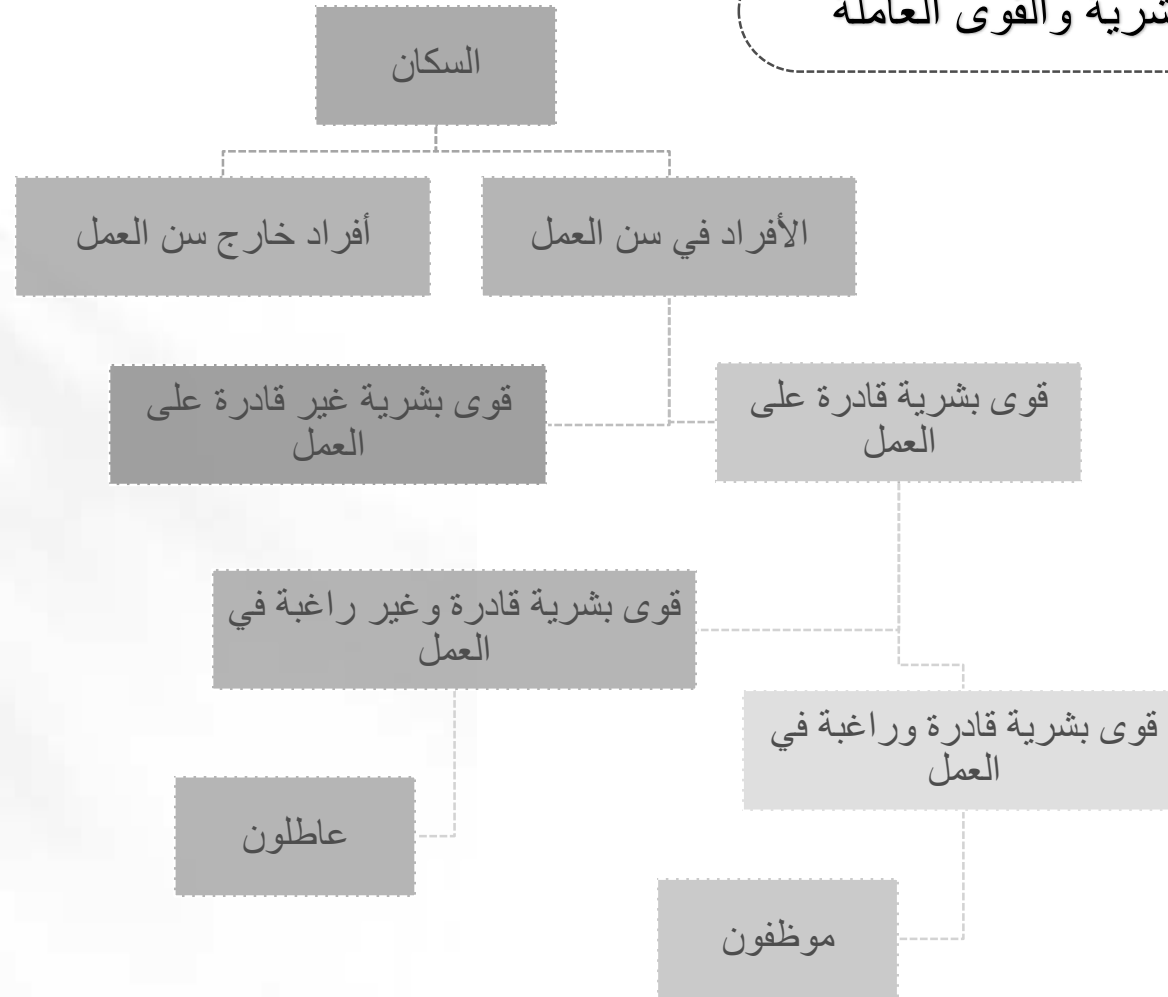
الإدارة عملية تخطيط وتنظيم وصنع قرار وقيادة ورقابة أنشطة أعضاء المنظمة, واستخدام لكل الموارد البشرية والتنظيمية والمالية والمعلوماتية, بغرض تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة عالية.



مفاهيم الموارد البشرية



العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة



أهمية إدارة الموارد البشرية



1. أحد الموردين الهامين للمنظمة
2. تقوم باتخاذ القرارات التي تحقق فرص نجاح المنظمة وحل المشكلات
3. تساعد على التطور والتوسع الصناعي وزيادة عدد حجم المنظمات وتنوع أنشطتها
4. تعزيز التنسيق والتنظيم بين كافة الوحدات الإدارية والمهام الخاصة بالأفراد من الموظفين؛ من خلال تفعيل دور المناقشة مع الإدارة التنفيذية.
5. المشاركة في التعرف على المشكلات الرئيسية الخاصة بالأفراد من الموظفين والتي تُؤثر بشكلٍ سلبيٍّ على فاعلية وكفاءة المنشأة، وتقديم المساعدة للمديرين في تطبيق السياسات وحلّ أيّ مشكلات أو قضايا خاصة بالموظفين.
6. تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
7. إدارة الموظفين، وحلّ المشاكل التي تنشأ بينهم.
8. تدريب الموظفين، ودعمهم معنوياً، وذلك من أجل زيادة إنتاجية الموظفين.
9. توفير البيئة المناسبة للعمل

الركائز الثلاث لأهداف إدارة الموارد البشرية



- الاهتمام بتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة
- العمل على رفع مستوى أداء العنصر البشري
- وضع نظام لقياس وتقييم أداء العاملين



اهداف الموارد البشرية

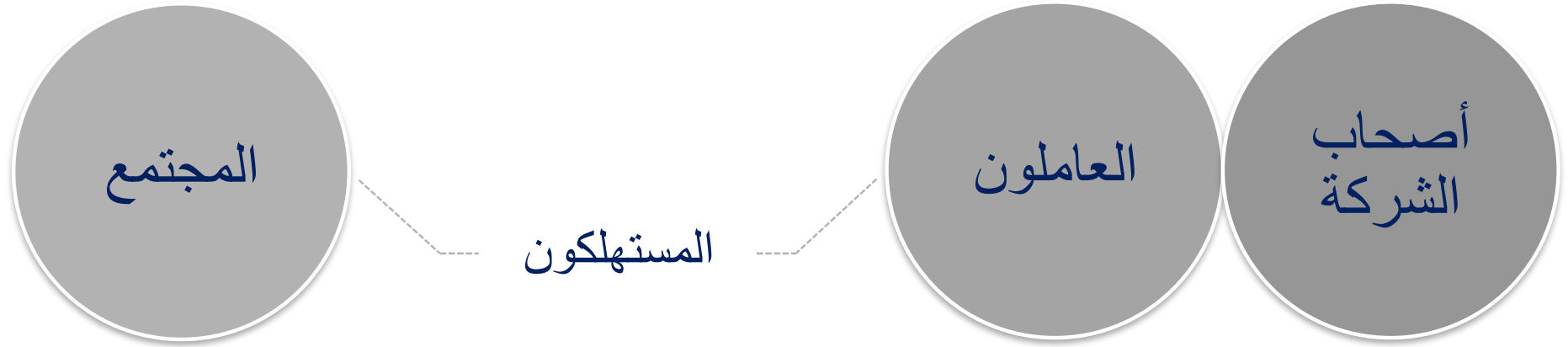
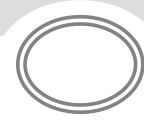


- **الأهداف العامة:** هي المحافظة على استمرار الأداء الفعال للمؤسسة بالاعتماد على الموارد البشرية.
- **الأهداف الفرعية:** هي الأهداف التي تُساعد على الوصول للأهداف العامة وتشمل الآتي: تعزيز التنسيق بين الوظائف المُتاحة والأفراد الذين يُشكّلون الموارد البشرية المناسبة. دعم مهارات التطوير والتأهيل. تطبيق تقييم الأداء بشكلٍ دائم. دراسة المسار الوظيفي المُستقبلي للموظفين.
- **الأهداف الخاصة بالمنظمة أو المؤسسة:** تحقيق الفاعلية في المؤسسة. تحقيق التوازن والتجانس. ضمان استقرار العمل. تنمية وتحسين مهارات الأفراد من الموظفين. تعزيز انتماء الموظفين للمؤسسة.
- **الأهداف الخاصة بالأفراد من الموظفين:** توفير فرص جديدة للعمل. تأسيس ظروف جيّدة وإيجابية للعمل. تحقيق العدالة في توزيع الرواتب. دعم تقدّم الأفراد وتطورهم وظيفياً. توفير خدمات التأمين الصحيّ.





تنبثق أهداف إدارة الموارد البشرية إلى فئات داخل وخارج المنظمة



تاريخ الموارد البشرية



فـ تحولات المنظمات

إلى

من

- التكنولوجيا عالية الجودة
- منظمة تعمل بالتعليم من تجاربها وتجارب المنظمات الرائدة
- إدارة الاستراتيجية

- التكنولوجيا البسيطة والمحدودة.
- منظمة تعمل بالتجربة والخطأ.
- الإدارة تعمل بتخطيط يومي .

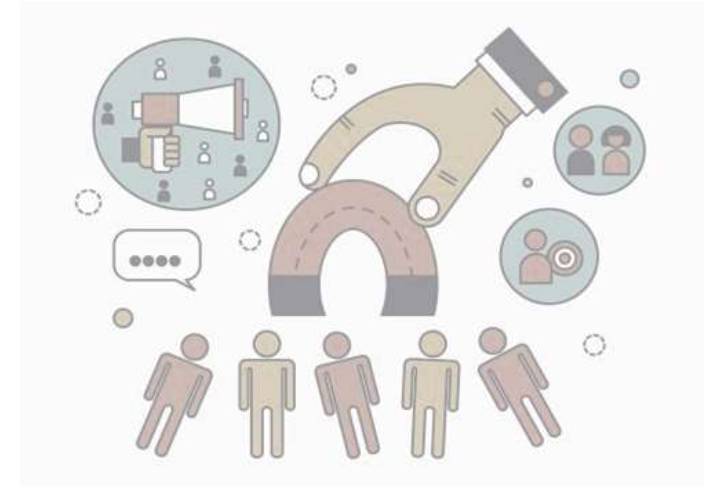
بيئة إدارة الموارد البشرية

ممارسة الاداء

نقابات العمال

القوانين
والتشريعات

العولمة



وظائف الإدارة



● هي مجموعة من الوظائف المذكورة في المصطلح الشهير POSDCORB الذي يشير فيه كل حرف الى وظيفة معينة كالتالي:

- التخطيط Planning
- التنظيم Organizing
- إدارة الأفراد Staffing
- التوجيه Directing
- التنسيق Coordination
- عمل التقارير Reporting
- إعداد الميزانية Budgeting



وظائف إدارة الموارد البشرية



تحليل العمل

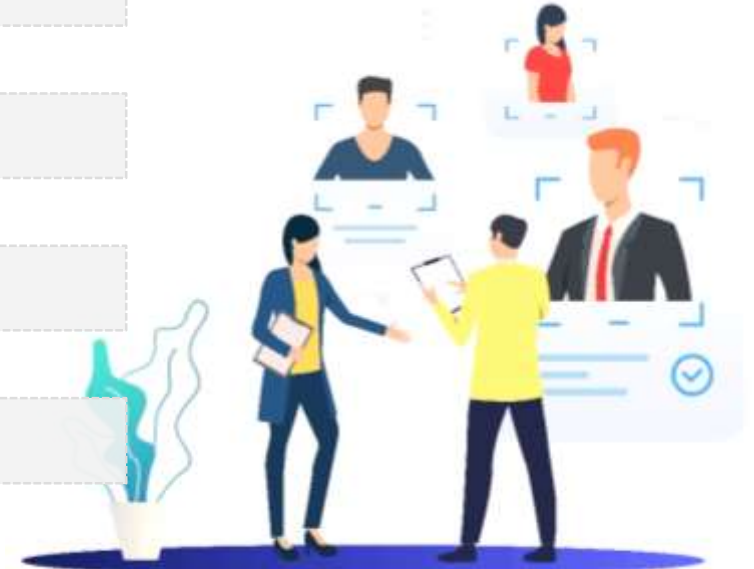
الاستقطاب والتعيين

التدريب والتطوير

إدارة الأداء

تخطيط الموارد البشرية

المزايا والتعويضات



أقسام الموارد البشرية

قسم الاستقبال

يعد قسم الاستقبال من أقسام الموارد البشرية الذي يقوم بدور حلقة الوصل ما بين المنظمة والعالم الخارجي؛ حيث تُعنى بالرد على الاستفسارات والأسئلة، واستقبال الزوار والراغبين بالتقدم لوظيفة في المنظمة.

قسم التدريب والتطوير

يعد قسم التدريب والتطوير من أقسام الموارد البشرية الذي يُعنى بتقديم كافة التدريبات اللازمة والتي يحتاجها الموظفون، ويبحث في أفضل الطرق للتطوير وزيادة الكفاءة الإنتاجية، وتقليل الوقت والتكلفة.

قسم تخطيط القوى العاملة

هو قسم مسؤول عن عملية توظيف القوى العاملة، والمؤهلة للعمل ضمن أقسام المنظمة المختلفة، ويتم ذلك عن طريق تحديد ما تحتاج إليه الأقسام المختلفة من موظفين، وطبيعة الخبرات والكفاءات التي يجب أن تتوفر لديهم، ومن ثم استقطاب الأفراد الذين تنطبق عليهم الشروط والمعايير.

قسم شؤون الموارد البشرية (شؤون الموظفين)

يعد من أهم أقسام الموارد البشرية؛ لأنه يهتم بشؤون العاملين في المنظمة، ويسعى لتقديم الخدمات التي قد يحتاجونها والدعم الذي من شأنه زيادة فاعلية وكفاءة الأفراد، مما ينعكس على المنظمة بأثر إيجابي بالغ.

أسباب ظهور قسم الموارد البشرية في المؤسسات



- التطور الصناعي.
- الصراعات الإدارية المتكررة.
- ظهور الكثير من التنظيمات والنقابات العمالية التي تدافع عن حقوق الموارد البشرية.
- تشريع العمل في أقسام الموارد البشرية.
- التوسع في التعليم والثقافة التي تختص في الموارد البشرية.
- التدخل الحكومي الكبير في كافة علاقات العمل، وأصحاب العمل كذلك.



المهام والواجبات الرئيسية التسعة لإدارة الموارد البشرية



إعداد البنية الأساسية للعمل المؤسسي المنظم بغرض تحقيق الضبط الإداري والتنظيمي



استقطاب الكفاءات العالية والمميزة للعمل



إدارة وتنظيم التحاق الموظفين الجدد



تصميم وتنفيذ نظام لمتابعة وتقييم أداء الموظفين



التأهيل والتدريب المستمر



التحفيز المستمر للموظفين



رفع مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين



رفع مستوى الاستقرار الوظيفي بين الموظفين



إدارة وتنظيم العلاقة بين الموظفين والشركة (شؤون الموظفين)

الهيكل الإداري

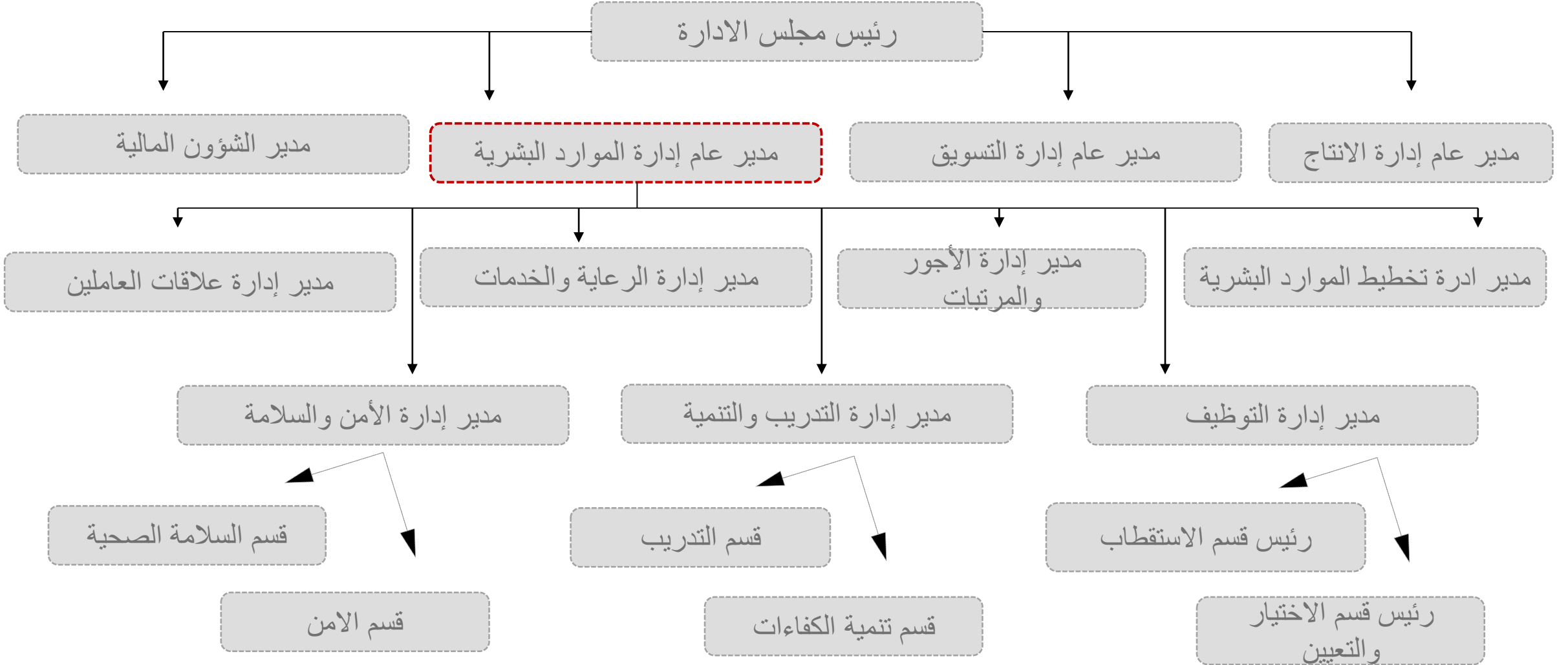
مجموعة من المهمات، والعمليات، والاتصالات التي يتم من خلالها ربط العناصر، والمجموعات المختلفة لعمل ما، ويتم من خلاله ممارسة الإدارة لوظائفها؛ بالإضافة إلى تحديد كيفية وضع الأدوار، والمسؤوليات، والسلطات، وتنسيقها، وتحقيق تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.

- ❑ الهيكل التنظيمي الوظيفي
- ❑ الهيكل التنظيمي التنفيذي
- ❑ الهيكل التنظيمي الاستشاري
- ❑ الهيكل التنظيمي الشبكي





الهيكل التنظيمي للمنظمة



اساس المنظمة هم الافراد
أي منظمة لا تساوي شيء بدون افرادها
الادارة المسؤولة عن هؤلاء الأفراد
هي ادارة الموارد البشرية



• إذا تحرص ادارة الموارد البشرية على ؟

• العدد المناسب من الأشخاص المناسبين في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب

الفرق بين الموارد البشرية وشؤون الموظفين

- ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة هناك إدارة علاقات العاملين (الموظفين) وهو ما يقصد به شؤون الموظفين
- إذاً تندرج شؤون الموظفين تحت الموارد البشرية

الموارد البشرية

تقوم بإدارة شؤون الموظفين وظيفتها

عمل المخططات والهيكل التنظيمية والادارية وبطاقات الوصف الوظيفي وخطط الاحلال والتبديل وتقوم بوضع خطط التدريب للموظفين وتقوم بعمل مؤشرات التقييم لهم وعليه يتم اعتماد زياداتهم الثانوية من عدمه وفق هذه المؤشرات، كما تقوم بمراجعة كافة الاقسام الاخرى ودراسة احتياجاتها الوظيفية

شؤون الموظفين

ادارة تابعة لقسم الموارد البشرية وظيفتها

اعداد الرواتب - عمل المقابلات الشخصية - حفظ سجلات الموظفين والارشيف - الحضور والانصراف

الفرق بين الموارد البشرية وشؤون الموظفين ودورها في الماضي والحاضر

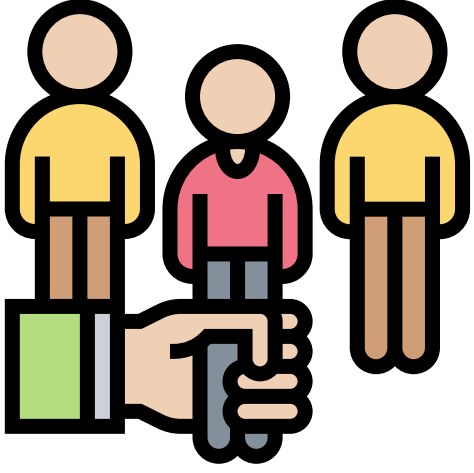


شؤون الموظفين

- تنظيم وإدارة العلاقة بين الشركة والموظفين العاملين فيها (الحقوق والواجبات).
- قسم شؤون الموظفين هو أحد أقسام إدارة الموارد البشرية.

الموارد البشرية

- إعداد البنية الأساسية للبناء التنظيمي.
- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
- الاختيار والتوظيف.
- التدريب والتأهيل.
- تقييم الأداء.
- تحفيز الموظفين.
- زيادة الرضا الوظيفي في الشركة.



دور الموارد البشرية في الحاضر

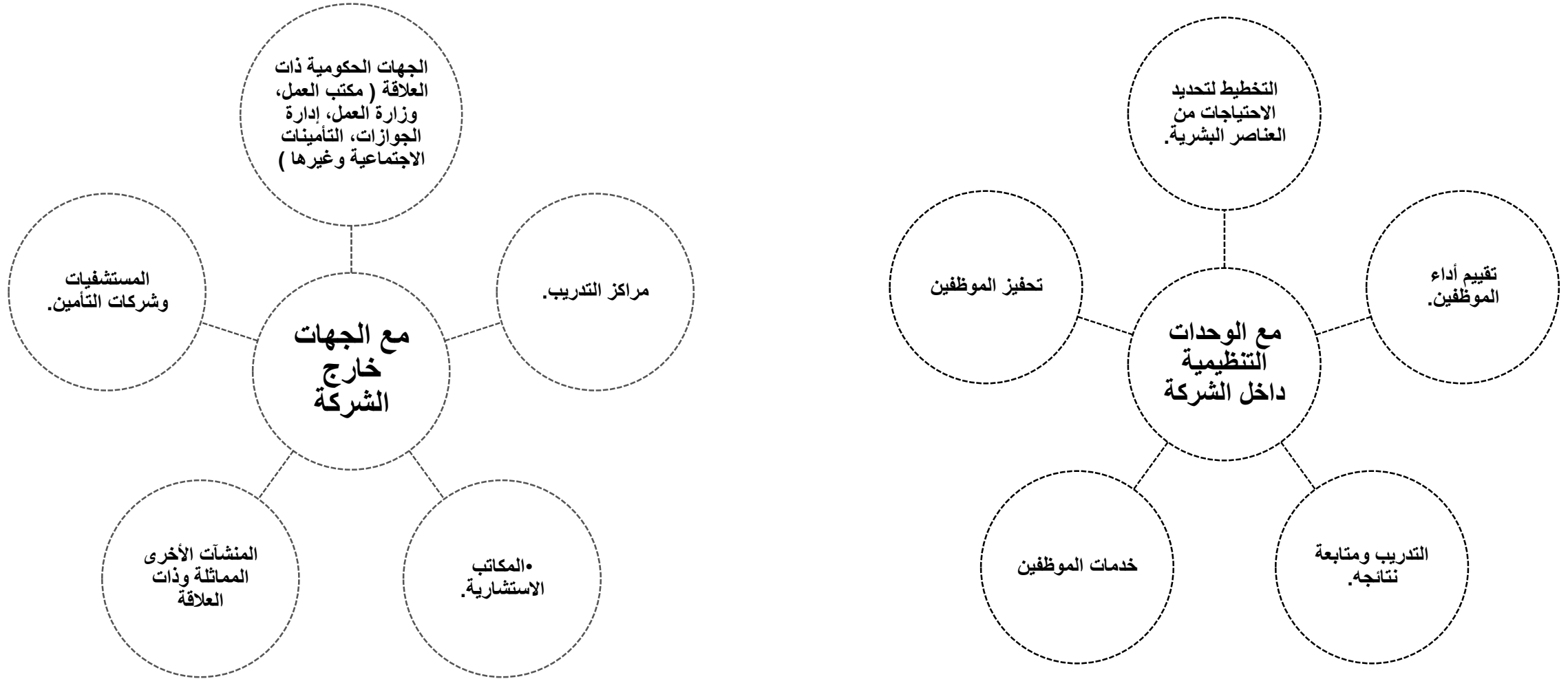
- ▲ المشاركة في تحقيق استراتيجية الشركة.
- ▲ الاستثمار الأمثل للموارد البشرية.
- ▲ حلقة الوصل بين الإدارة العليا والموظفين.
- ▲ العمل على خلق البيئة الأفضل للعمل.
- ▲ إيجاد الأطر العملية لحل المشاكل.
- ▲ تطبيق المفاهيم الحديثة في الشركة.
- ▲ وضع الضوابط المهنية لرفع الأداء.
- ▲ مساعدة الشركة في آليات التغيير.

دور الموارد البشرية في الماضي

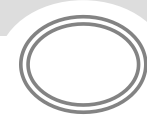


- ▲ دور محصور فيما يتعلق بالإجراءات الإدارية الخاصة بالموظفين.
- ▲ دور غير استراتيجي.
- ▲ تطبيق اللوائح فقط.
- ▲ التوظيف من غير ضوابط مهنية.
- ▲ تسير الرواتب و الأجور

جهات ومجالات التنسيق مع إدارة الموارد البشرية



التوصيف الوظيفي أو تحليل العمل



هو أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية ، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية ، والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها



أهمية تحليل الوظائف

1. تصميم الوظائف من واقع المعلومات المستقاة من الوصف الوظيفي والمؤهلات اللازمة لشغل الوظيفة .
2. تحديد المتطلبات الضرورية لشغل الوظائف (الاختيار ، التعيين ، الترفيه ، النقل) .
3. تقديم معلومات تفصيلية عما يجب على العاملين عمله في أداء أعمالهم .
4. التدريب والتنمية الإدارية .
5. يعتبر بمثابة الأساس لوضع معدلات عادلة للأجور والرواتب .
6. يعتبر الأساس في تحديد متطلبات الوظيفة والتي على أساسها يمكن قياس أداء الموظف (تقييم الأداء) .
7. تعتبر الأساس المباشر الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية .
8. توضيح ظروف درجة تعرض الأعمال للأخطار ، وبالتالي يساعد تحليل الوظائف الإدارة في اتخاذ الخطوات العلاجية والوقائية (الأمن الصناعي) .
9. المعلومات التي توفرها عملية تحليل الوظائف تستخدمها الإدارة في الآتي :
 - أ. إقامة علاقات أفضل بين العاملين .
 - ب. توضيح خطوط السلطة والمسئولية .
 - ج . تقديم دليل للعمل والإجراءات للعاملين في المنظمة .

تحليل
الوظيفة

بيئة الوظيفة

واجبات
الوظيفة

وصف الوظيفة



مكونات الوصف الوظيفي

6	5	4	3	2	1
البيانات اللازمة عمّن أعد وصف الوظيفة ومن اعتمدها وتاريخ اعتمادها	المواصفات المطلوبة من الشخص المناسب لشغل هذه الوظيفة	البيانات المتعلقة بالعلاقات الوظيفية والمهام والمسئوليات الاستثنائية والمشاركة للوظيفة	المهام والواجبات التفصيلية للوظيفة	البيانات المتعلقة بالعلاقات الإدارية	البيانات الأساسية عن الوظيفة
1) حدود الصلاحيات الممنوحة لشاغل الوظيفة. 2) حدود مسؤولية الوظيفة. (تحدد حجم الاستثمار والإيرادات والنفقات + عدد العاملين تحت إشرافه) 3) ظروف العمل 4) معايير تقييم الأداء.	1- الدراسة 2- التدريب 3- الخبرة 4- المهارات 5- اللغات.	1- العلاقات الوظيفية) يصعب إظهارها وتعرض العلاقات المهنية والفنية للوظيفة مع البند 2) 2- المهام الخاصة (اللجان , فرق العمل)	1- هدف الوظيفة . 2- المهام والمسئوليات التفصيلية.	1- مسئول تجاهه. 2- المسئولون تجاهه.	1- مسمى الوظيفة 2- رقم الوظيفة 3- الوحدة الإدارية.

من يقوم بتحليل العمل؟

خطوات تحليل

العمل

تحديد نوع البيانات اللازمة التحليل العمل

- الحصول على معلومات مبدئية
- اختيار عينة من الوظائف
- جمع البيانات وتحديد نوعيتها ومدى صحتها
- تحليل العمل من حيث الأداء والمسئوليات وعلاقات العمل وظروف العمل..... الخ

1	اسم الوظيفة	7	ظروف العمل
2	تبعيتها التنظيمية	8	المؤهلات المطلوبة
3	واجباتها	9	التدريب والخبرة
4	سلطاتها ومسئولياتها	10	المتطلبات الذهنية
5	الاشراف على الاخرين	11	طبيعة السجلات والتقارير
6	طبيعة القرارات المتخذة	12	الأخطاء المحيطة بالعمل

تحديد أسلوب جمع البيانات

المقابلات الشخصية

الملاحظة المباشرة

فحص سجلات الأداء

نماذج الاستقصاء

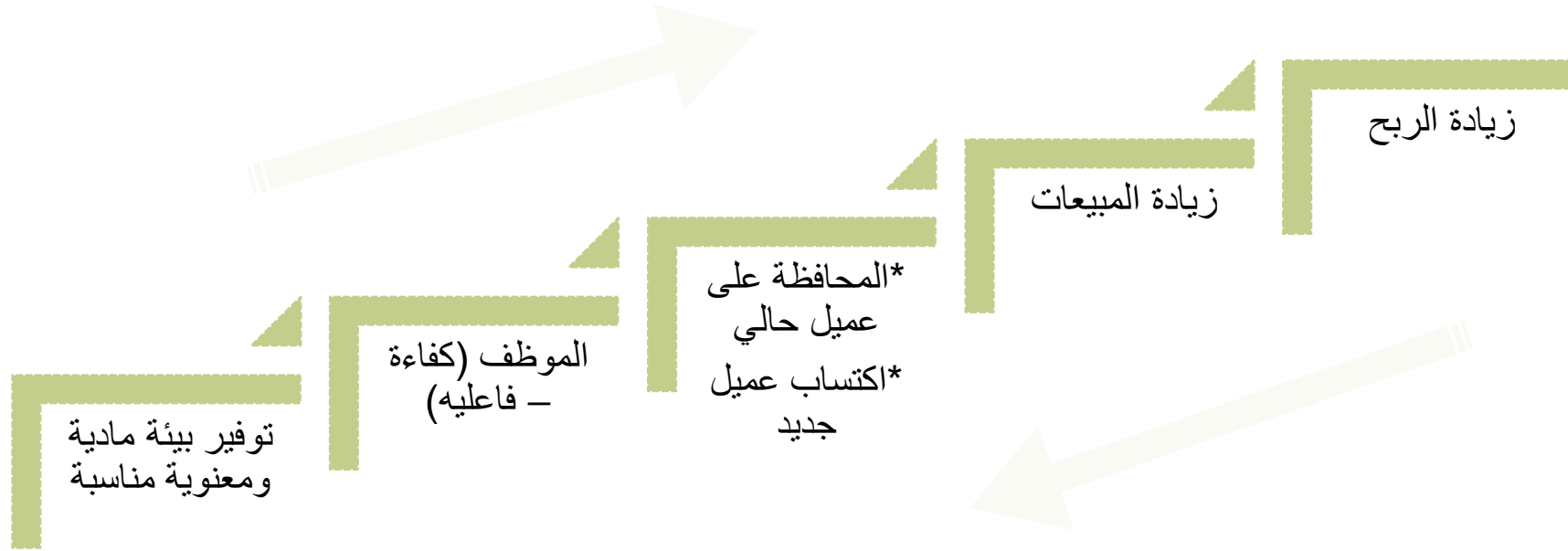


نموذج لوصف وظيفة مدير مكتب



اسم الوظيفة	مدير مكتب تأمينات
الإدارة	إدارة التأمين والمعاشات
الوصف العام	يقوم بمراجعة أعمال تقديم الخدمات التأمينية للمواطنين السعوديين التي يقوم بها مرؤوسه .
الواجبات والمسؤوليات	<ul style="list-style-type: none">- إعداد خطة العمل اليومية .- توزيع الأعمال على المرؤوسين .- الإشراف على سير العمل .- مراقبة التحصيل اليومي والشهري .- إعداد التقارير السنوية للمرؤوسين .- ما يسند إليه من أعمال أخرى .
شروط شغل الوظيفة	<ul style="list-style-type: none">- مؤهل جامعي (خريج كلية الاقتصاد والادارة) أو مؤهل متوسط (خريج الكلية التقنية - شعبة إدارة مكتبية) .- خبرة في نفس مجال العمل لا تقل عن ٥ سنوات .- معرفة شاملة في تنظيم ولوائح العمل .- مهارات في استخدام الحاسب الآلي .

الاستثمار في الرأس البشري



تخطيط الموارد البشرية



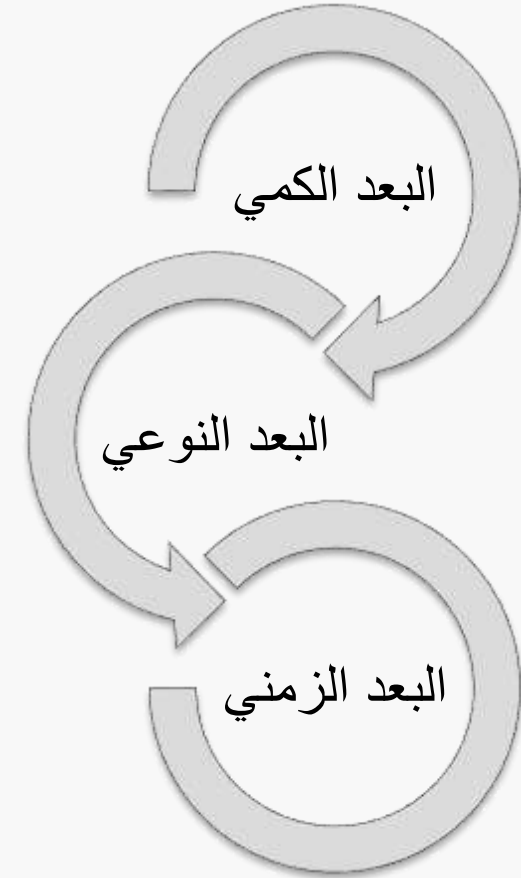
هي العملية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة اليهم لتحقيق اهداف المنظمة أيضاً

تقوم بحصر احتياجات المنظمة من القوى العاملة من حيث الكمية والنوع من خلال تحديد طلب المنظمة من العاملين وتحديد ما هو معروض وما هو متاح من تلك الموارد واجراء مقارنة بين المطلوب والمعروض لتحديد العجز أو الفائض وكيفية التصرف في الفائض ومصادر تغطية العجز

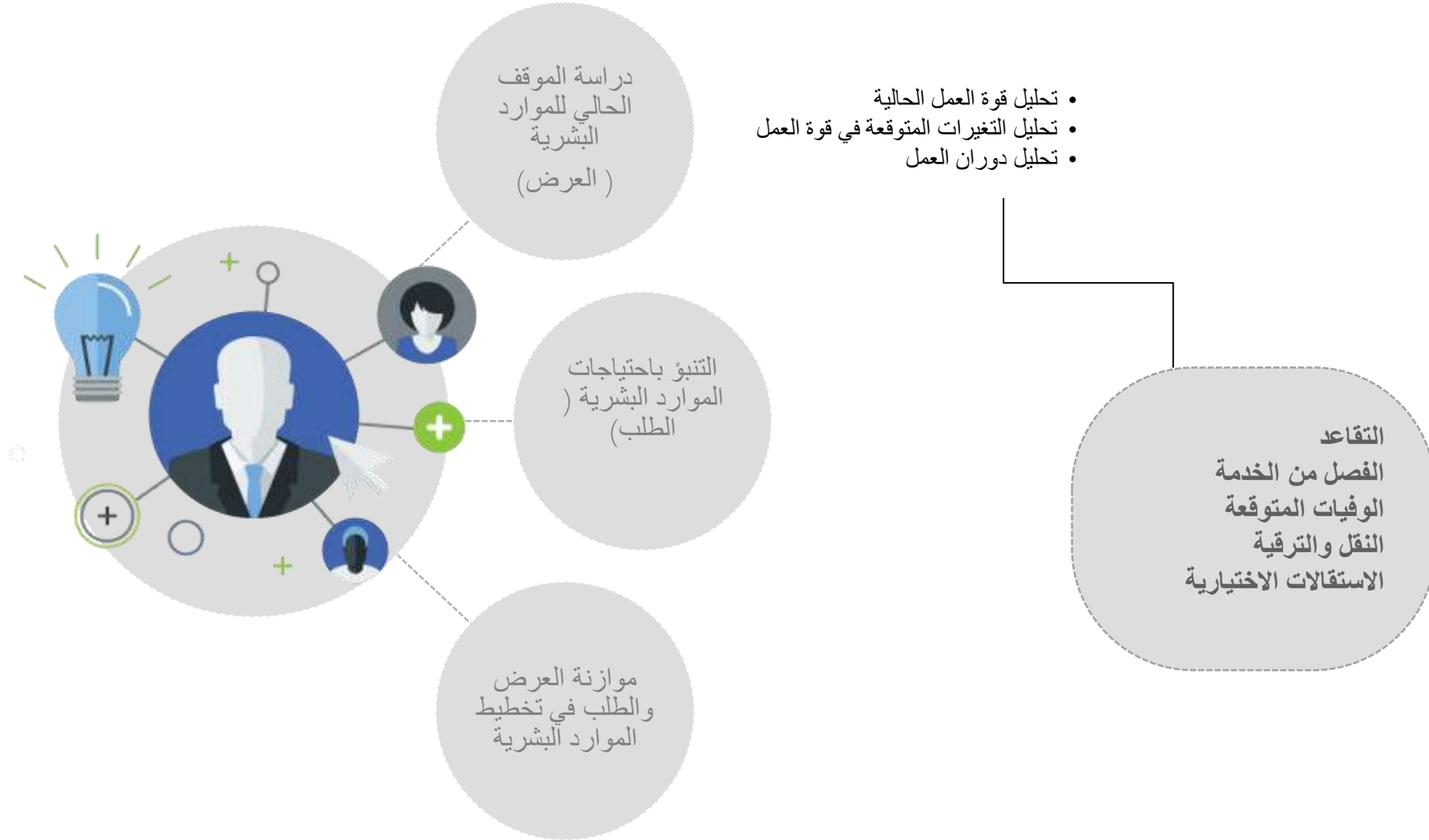


أهمية تخطيط الموارد البشرية

- توفير الموارد البشرية المطلوبة بالمواسفات المناسبة
- توزيع الموارد البشرية (العاملين) بين الإدارات والأقسام المختلفة بصورة متوازنة
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين
- استقرار العاملين وتخفيض معدلات دوران العمل في المنظمة
- تحديد المسار المهني السليم للعاملين
- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية في المنظمة
- يساعد تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقاءهم ومدى رضاهم عن العمل



تخطيط الموارد البشرية



حركة دوران العمالة او الخسارة

قياس دوران العمالة هو: نسبة العاملين الذين يتركون العمل في المؤسسة وذلك من شأنه:

تمكين القائمين علي المؤسسة من تخطيط برنامج التعيين الخاص بهذه المؤسسة

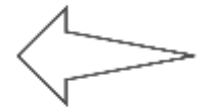
من الممكن أن يكون قياس حركة دوران العمالة معيارا مهما في الحكم علي مستوى وحالة المؤسسة؛ وذلك لأن :

• الارتفاع في مستوى دوران العمالة يشير إلي أن هناك خطأ ما. كما إن هذا المستوى المرتفع من دوران العمالة سوف يستلزم بعض التكاليف الإضافية الأساسية خاصة بالتعيين والتدريب للموظفين الجدد هذا علاوة علي الخسارة الممكنة للكفاءة الإنتاجية وتدهور الحالة المعنوية للموظفين

مؤشرات دوران العمالة

وتتمثل المعادلة التي تستخدم في قياس دوران العمالة في المؤسسة في المعادلة التالية:

$$\text{النسبة المئوية لعدد الذين تركوا العمل} = \frac{\text{عدد الأشخاص الذين يتركون العمل في العام} \times 100}{\text{متوسط عدد الأشخاص العاملين في المؤسسة في هذا العام}}$$



خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية



1/ تحديد وتحليل نوعية الأعمال المطلوبة

تحليل طبيعة نشاط المنشأة / القسم/ أسلوب العمل

تحليل الوظائف –مكوناتها-الصلاحيات-المسؤوليات

توصيف الوظائف – المهام –ظروف العمل – متطلبات الوظيفة

2/ تقدير العمالة المطلوبة على أساس

الاحلال

■*ترك مؤقت

■*ترك دائم

حجم العمل

6/ مواجهة العجز والفائض

4/تحليل سوق العمل من حيث

النوع والكم الموجود (العرض)

درجة المنافسة على العمالة (الطلب)

قدرات المؤسسات التعليمية والتدريبية

3/تحليل الوضع الراهن

لمعرفة عدد الافراد في اول مدة +المعينين خلال الفترة

احتياجات الاحلال

5/ تحليل العجز والفائض النوعي أو الكمي

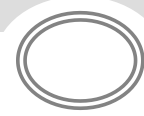
وجود فائض يعني التشدد في معايير الاستقطاب والاختيار

وجود عجز يعني التساهل في عملية الاختيار



استقطاب

واختيار الموارد البشرية



الاستقطاب: هو البحث عن مجموعة كافية من الافراد المحتملين لملء الوظائف الشاغرة فيها واستمالتهم وجذبهم, لكي يكونوا قاعدة لانتقاء واختيار انسبهم في الوقت المناسب , بما يحقق التوافق بين أهداف المنظمة واهداف العاملين فيها.



اهداف الاستقطاب

توفير الحد الكافي من المرشحين لملء الوظيفة الشاغرة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة

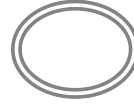
المحافظة على استقرار الموارد البشرية والمنظمة من خلال جذب المرشحين المميزين, والاحتفاظ بالعاملين المرغوب فيهم

تقليل نفقات أنشطة الموارد البشرية الخاصة بعملية التوظيف من خلال جذب افضل الكفاءات لمل تلك الوظائف

النشاطات التي تركز عليها وظيفة الاستقطاب

- البحث عن وجذب المرشحين للوظائف المطلوبة الشاغرة
- تحديد سوق العمل المستهدف
- تهيئة المدخلات لعملية الاختيار
- العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والاختيار
- يوفر الاستقطاب عدد كبير من المرشحين المؤهلين مما يمكن الإدارة من اختيار افضلهم في حدود خطة الموارد البشرية

متى تحتاج الشركة إلى تعيين موظفين؟



- ◆ النمو والتطور
- ◆ التكنولوجيا والخدمات المطورة
- ◆ زيادة ضغط العمل
- ◆ الترقيات
- ◆ استبعاد موظف معين

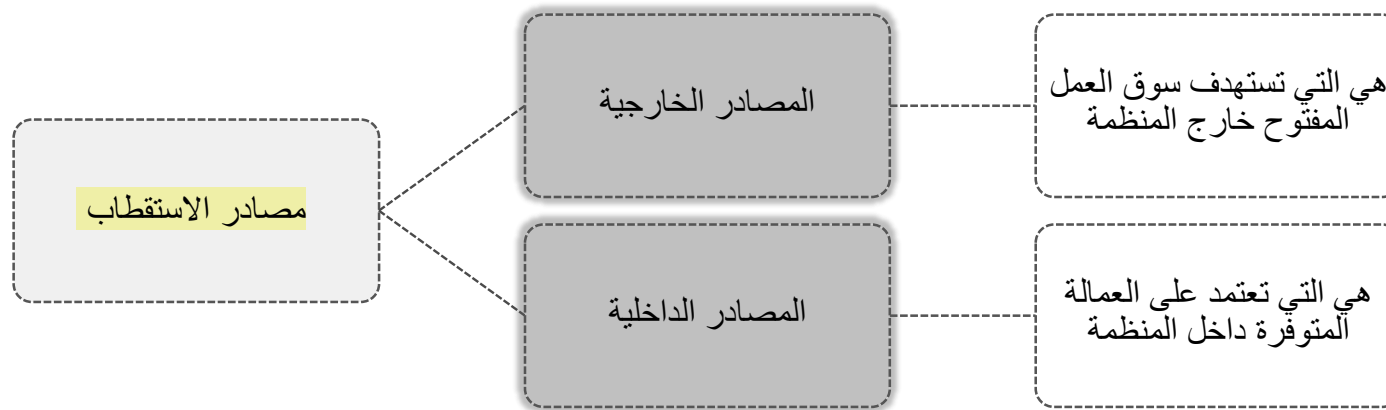


العوامل المؤثرة في الاستقطاب



- قدرة المنظمة على جذب الافراد, يجب على المنظمة ان تحدد العوامل الجاذبة للمرشحين للوظائف ومنها:

- ✓ مزيج الحوافز المادية والمعنوية
- ✓ نظرة المتقدمين نحو الوظيفة المعلنة
- ✓ فرص التعليم والتدريب
- ✓ فرص الترقى و موقع العمل
- ✓ الظروف المادية المحيطة والمزايا الوظيفية
- القدرة على تحديد مصادر استقطاب العاملين المحتملين



تقييم المصادر الداخلية للاستقطاب



العيوب

1. ان العاملين من الداخل الذين يتقدمون لشغل الوظائف المعلن عنه ثم لا يحصلون عليها قد يصابون بالإحباط
2. ان المديرين قد يضطرون الى مقابلة كل المرشحين للوظيفة من داخل المنظمة مع العلم المسبق بعدم صلاحيتهم للتوظيف, مما قد يتسبب في ضياع الوقت والجهد
3. يصعب احياناً على العاملين تقبل مدير جديد لهم كان حتى وقت قريب يعتبر مجرد زميل
4. عدم التجديد والابتكار

المميزات

1. رفع معنويات العاملين وترقية الكفاءات
2. العاملون بالمنظمة عادة ما يكونون اكثر التزاماً بأهدافها واكثر حرصاً على الاستمرار في العمل بها
3. يستطيع المدير اجراء تقييم أدق لمهارات المرشحين للوظيفة لأنه على سابق معرفة بهم وتمت تجربتهم في اعمال أخرى
4. ان العاملين من الداخل ليسوا بحاجة الى نفس القدر من التوجيه والتدريب مثل العاملين المرشحين من الخارج

المصادر الداخلية للاستقطاب

- ★ الإعلان والتنافس
- ★ الترقية
- ★ النقل
- ★ إعادة تعيين العاملين الذين تركوا المنظمة



نموذج داخلي

إعلان عن وظائف شاغرة بالمنشأة			
ساعات العمل	الراتب المبدئي	مسمى الوظيفة ومواصفاتها	رقم الوظيفة
من ٨ صباحاً إلى ٥ مساءً	٣٠٠٠ ريال	<ul style="list-style-type: none"> ❖ مسمى الوظيفة : ❖ مسمى القسم / الإدارة : ❖ الواجبات : ❖ المسئوليات : ❖ المؤهلات المطلوبة مؤهل علمي تدريب خبرة قدرات مهارات 	٢٠١
		رئيس القسم :	
			آخر موعد للتقديم /
			عناية السيد /

المصادر الخارجية للاستقطاب

- (1) الإعلان كمصدر استقطاب
- (2) شركات او وكالات التوظيف كمصدر للاستقطاب الخارجي
- (3) الوكالات المتخصصة في الاستقطاب للوظائف التنفيذية العليا(قائمة على شبكة العلاقات)
- (4) المؤسسات التعليمية والجامعات
- (5) الترشيحات من قبل العاملين بالمنظمة
- (6) الطلبات المباشرة للعمل
- (7) الاستقطاب من خلال الانترنت
- (8) معارض التوظيف



الاختيار والتعيين (في الموارد البشرية)

1. يعتمد أداء أي منظمة بشكل أساسي على أداء العاملين بها
2. تعتبر عملية الاستقطاب والاختيار عملية مكلفة من حيث المال والوقت
3. قد يؤدي الإهمال في إتمام عمليات الاختيار إلى تعرض المنظمة للمساءلة القانونية

أدوات الفحص والاختيار

- استمارة التقديم للتوظيف
- الاختبارات
- أساليب اختيار أخرى
- المقابلة
- مراجعة وفحص خلفية المرشح
- الفحص الطبي



مراحل عملية التوظيف

❑ خطوات تجهيز الإعلان لاستقطاب موظف

مكونات الإعلان الوظيفي

- ✓ اسم الشركة
- ✓ مسمى الوظيفة
- ✓ وصف وواجبات الوظيفة
- ✓ الموقع
- ✓ وسائل التواصل



مراحل عملية التوظيف

- خطوات تعيين موظف جديد
- ماذا بعد قرار التعيين؟
- الفرق بين قرار التعيين والمباشرة
- المدة بين الترشيح والتعيين



مراحل عملية التوظيف

• خطوات تعيين موظف جديد

- ❖ فلتر CV
- ❖ مقابلة الهاتف (فقط لتحديد موعد مقابلة رسمية)
- ❖ المقابلة الوظيفية



الأسئلة المستخدمة

- الأسئلة السلوكية
- أسئلة الضغط
- أسئلة موقفية
- الأسئلة المباشرة

اتجاهات المقابلة

- لعب الدور
- تجربة وقتية للوظيفة (عينة من الوظائف)
- المحاكاة

مشاكل المقابلة

- الحكم المتسرع
- التحيز السلبي
- عدم فهم الوظيفة وواجباتها
- الخطأ العكسي (اختيار افضل الغير مناسبين)
- ضغوط العمل

المقابلة الوظيفية

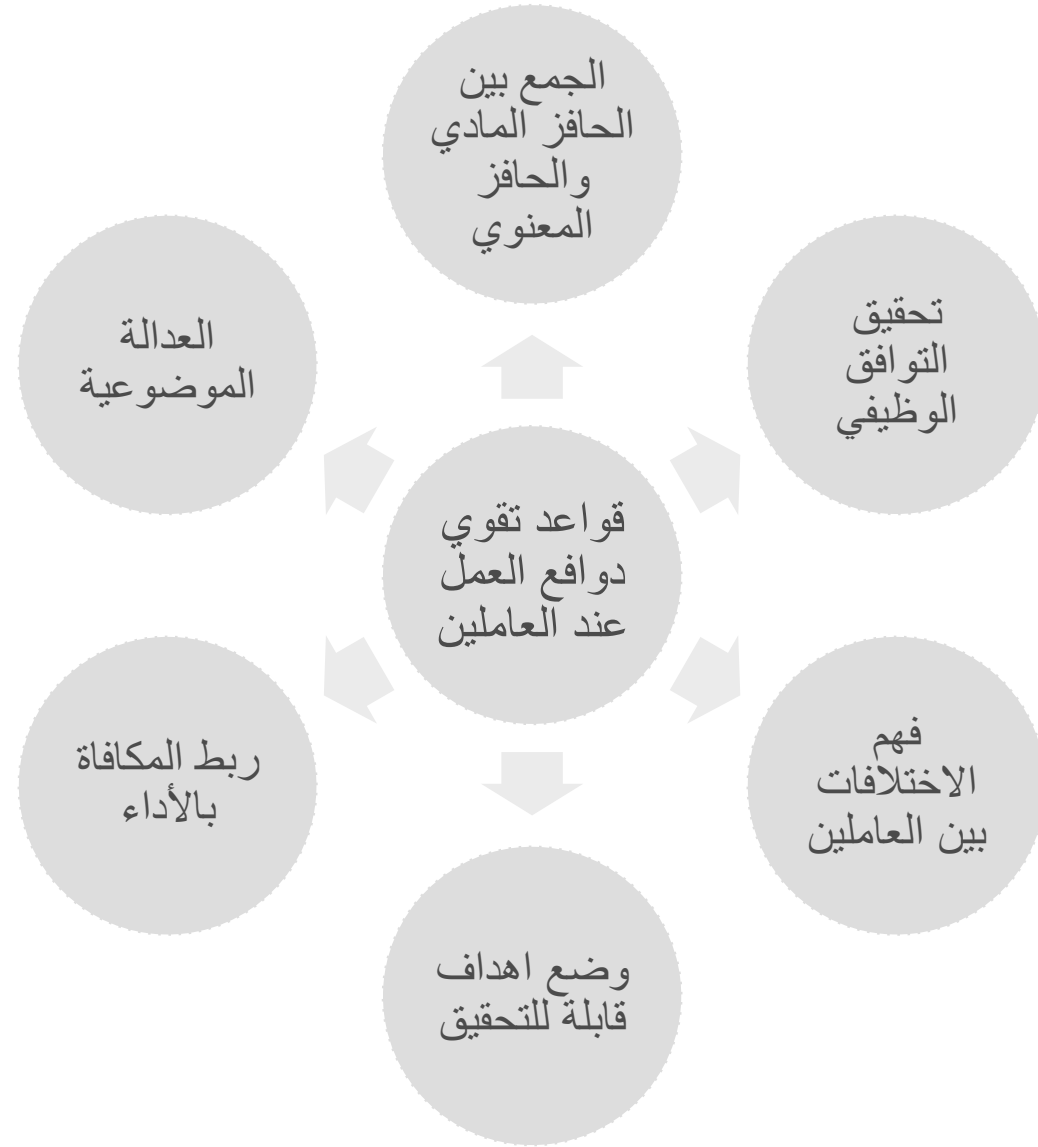
- المقابلة الأولى ثم المقابلة النهائية
- المقابلة الأولى ثم المقابلة الثانية ثم المقابلة النهائية

طريقة سير المقابلة

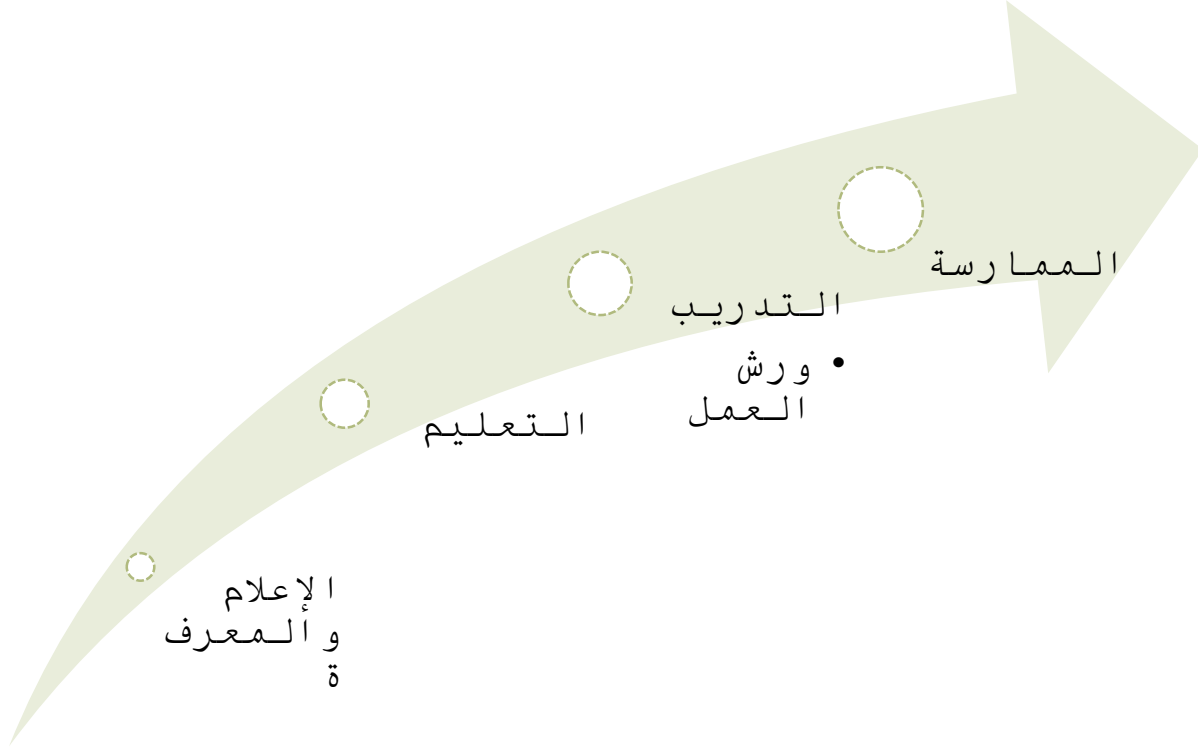
- قبل المقابلة
- أثناء المقابلة
- نهاية المقابلة
- بعد الانتهاء من المقابلة

أنواع المقابلة الوظيفية

- المقابلة الوظيفية المنظمة (من غير مشاعر)
- المقابلة الوظيفية العشوائية




تدريب وتنمية الموارد البشرية



التدريب هو عملية تعليم المهارات للموظفين الذين يحتاجون إلى تطوير وظائفهم.



تدريب وتنمية الموارد البشرية

- عند استحداث أية سياسة 
- تدريبية تحتاج إلي تضمين
المراحل التالية:
- ✦ تحليل لاحتياجات التدريب
 - ✦ برنامج تدريب مخطط لتلبية هذه الاحتياجات
 - ✦ تنفيذ برنامج التدريب
 - ✦ عملية تقييم لفاعلية التدريب الذي يتم

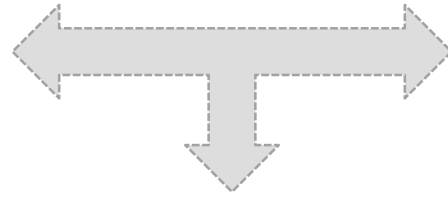
الغرض من عملية التدريب



- تطوير مهارات وقدرات الأفراد وذلك بهدف تحسين مستوى الأداء الوظيفي
- إيجاد نوع من الألفة بين الموظفين والأنظمة والإجراءات وطرق العمل الجديدة
- مساعدة الموظفين والمستجدين علي أن يألفوا المتطلبات المتعلقة بوظيفة بعينها والمتطلبات المتعلقة بالمؤسسة
- تطوير مهارات الموظف بهدف تحسين مستوى الإنتاج



الأداء الحالي



الأداء الفعلي
(المطلوب)

لابد من معرفة سبب احتياج التدريب

الفجوة

مهارات الموظف

الاستعداد النفسي

- (1) قلة التحفيز
- (2) قلة المصادر
- (3) عدم ملائمة الموظف للوظيفة
- (4) التدريب

تحليل احتياج التدريب

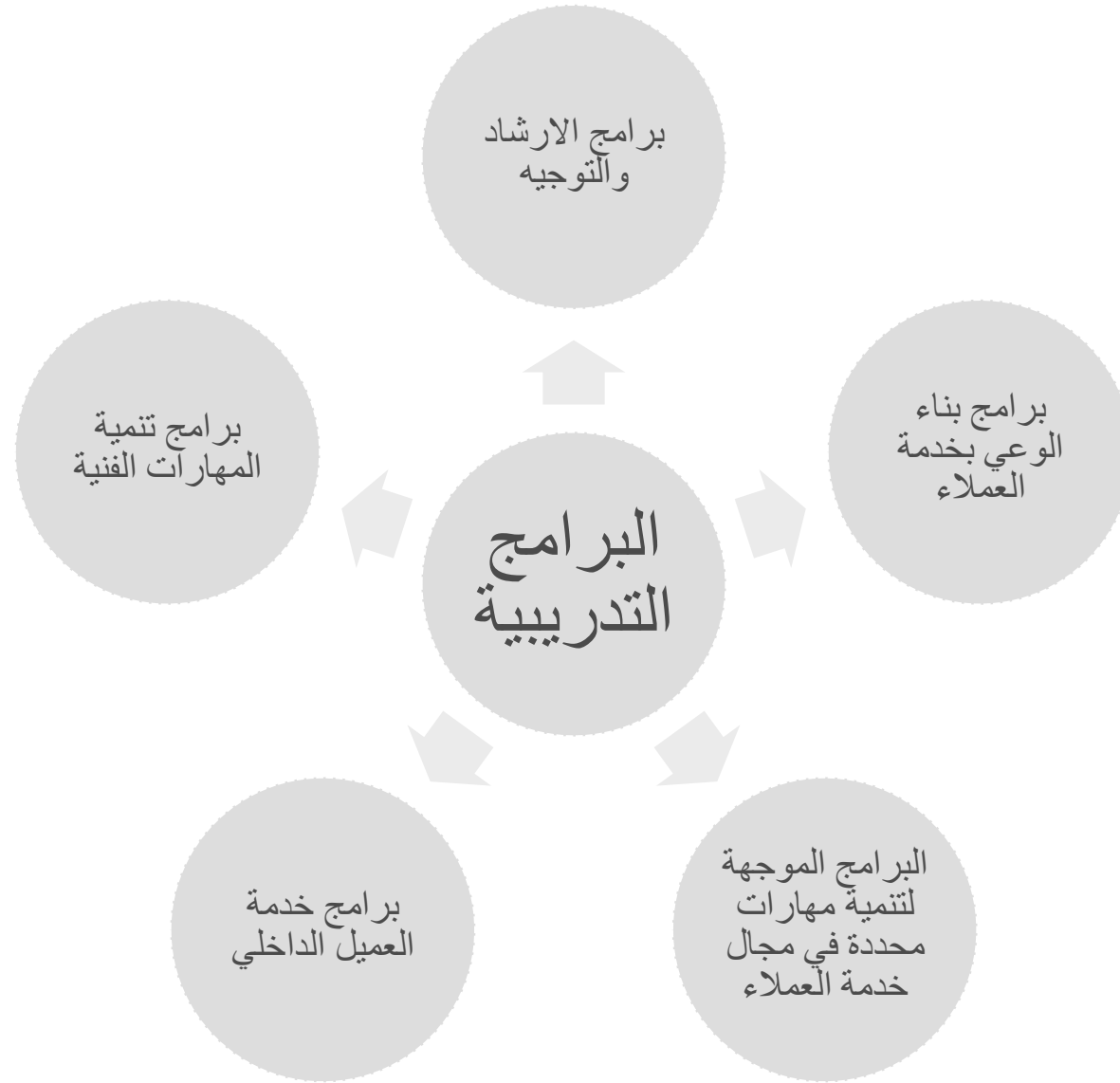


- الخطوة الأولى معرفة وتحديد الاحتياج التدريبي (اهم نقطة)



○ طرق أخرى للتدريب

- i. تدريب الموظف مع موظف اخر
- ii. المحاضرات
- iii. الفيديو



الموظف الجديد

- احتياج الموظف الجديد للتدريب والتوجيه
- برنامج اعداد الموظف الجديد

إدارة الأداء



عملية مهمة يشارك فيها جميع مديري الإدارات مع قسم الموارد البشرية بالإضافة مع رئيس الشركة

هي عملية تشمل جميع جوانب الأنشطة المتعلقة بتحسين أداء الموظف والإنتاجية والفعالية..

وتشمل:-

- تحديد واعداد الهدف
- الدفع مقابل الأداء
- التدريب والتطوير
- الإدارة المهنية (ما هو دورك في النهاية؟)
- إجراءات تأديبية

إدارة الأداء

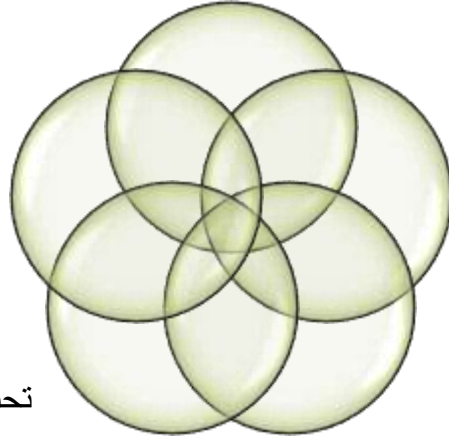


عملية إدارة الأداء تم تصميمها للربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الفرد بطريقة يمكن من خلالها ضمان أن يتم توحيد أهداف الفرد وأهداف المؤسسة قدر المستطاع



تحديد الأداء المتوقع
(مثلاً كل 6 أشهر
لجزء معين)

اجراء مناقشة بشأن
التطوير وماذا
يحصل عليه
الموظف



عملية متابعة
مستمرة

تحديد مكافآت الأداء
(النتائج)

طرق وإجراءات
تقييم الأداء

مراحل تحديد الأداء



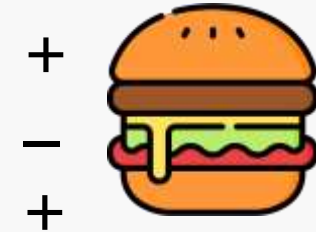
❖ تحديد توقعات الأداء (بمعرفة استراتيجيات الشركة لكل ادارة)

من خلال تحديد الهدف ويكون الهدف ذكي SMART

❖ تقديم الشكر والثناء لأمر محدد والطريقة الصحيحة لتقديم الشكر:-

• تغذية راجعة للموظف إيجابي

• تغذية راجعة للموظف بناءً (البرقر)



❖ سجل أو كتيب الأحداث وهي:-

• تسجيل الأشياء الصغيرة التي تتكرر بكثرة

• تسجيل الأمور التي تحدث مرة واحدة فقط ووزنها كبير

< سجل الأحداث >



أبعاد سلوكية

معايير الأداء

✓ مثال على تدوين سجل الأحداث



تقييم أداء العاملين

هي عملية يتم من خلالها مراجعة أداء العمال والموظفين في أي شركة أو مؤسسة بتقييم الأداء، الذي يشتمل على مساهمات الموظف، وأوجه القصور والخلل، ثم يتم تقديم النتائج والتقارير للمدراء لغايات اتخاذ القرار في رفع الأجور، والترقيات، وتسريح العمال وغيرها من قرارات العمل، إذ غالباً ما تتم في نهاية السنة، أو في نهاية سنة على تاريخ تعيين الموظف

طرق تقييم أداء العاملين

- التقييم بالأهداف
- التقييم بالأحداث الحرجة
- قائمة الاختبار
- التدرج البياني
- تقسيم الـ360°
- طريقة قائمة المعايير الخاصة بالتقييم
- طريقة الاعتماد على الترتيب البسيط
- طريقة المقارنة بين الأفراد

ضوابط تقييم أداء العاملين

- الإنتاجية
- الجودة
- المبادرة
- حل المشكلات
- روح الفريق

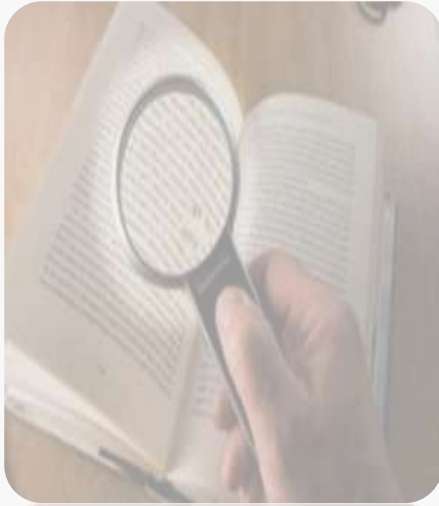
أهمية تقييم أداء العاملين

- تحديد نقاط القوة والضعف لدى العاملين
- غايات التدريب والتطوير
- تقديم الحوافز والمكافآت

مراجعة الأداء



هناك ثلاثة اجتماعات رسمية في العام يتم من خلالها تقدير الأداء



• مراجعة مسؤوليات والموافقة علي المهام المحددة والمشروعات الخاصة بهذا العام

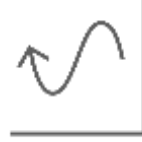
1

• عملية تقييم في منتصف العام (كل ستة شهور) لمراجعة التقدم والأداء

2

• عملية تقييم في آخر العام لتصنيف أداء الموظف في الجزئية المتعلقة بكل مسؤولية

3



من المسؤول عن عملية التقييم

إشراف قسم شؤون الموظفين على العملية
وليس المديرين التنفيذيين

يتم الإشراف على هذه العملية بواسطة أقسام شؤون الأفراد؛ وذلك بسبب ما تتسم به هذه العملية من تعقيد. ويعد ذلك أحد الانتقادات المهمة؛ حيث إنه ينبغي فعلا أن يتم إشراف المديرين التنفيذيين على هذه العملية وذلك للحفاظ على المصداقية



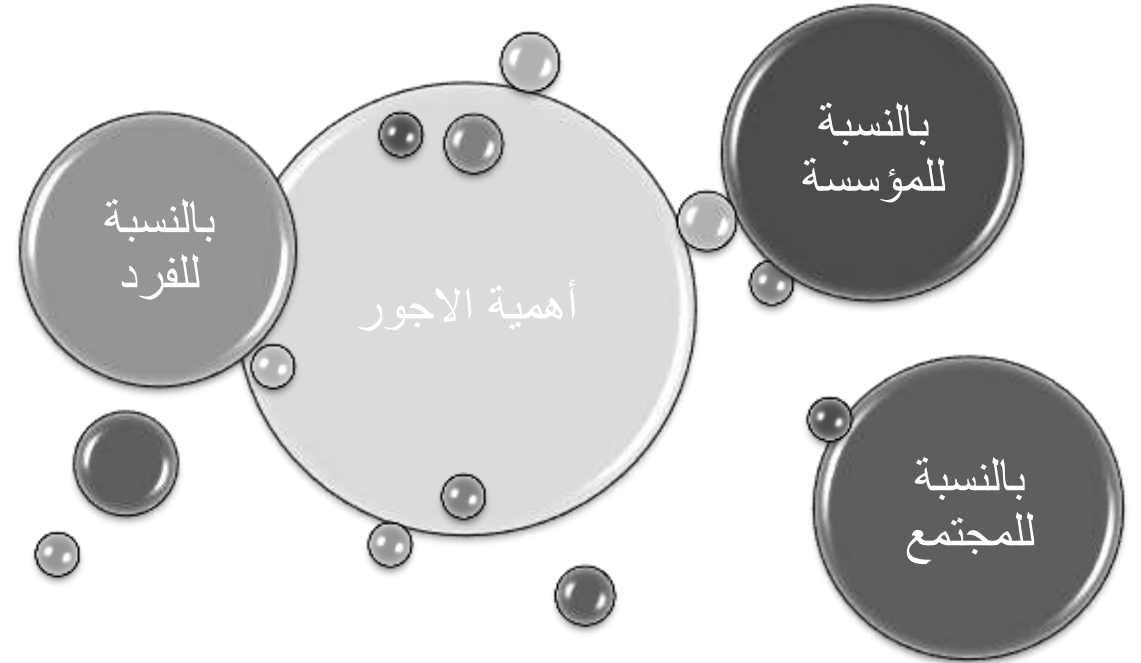
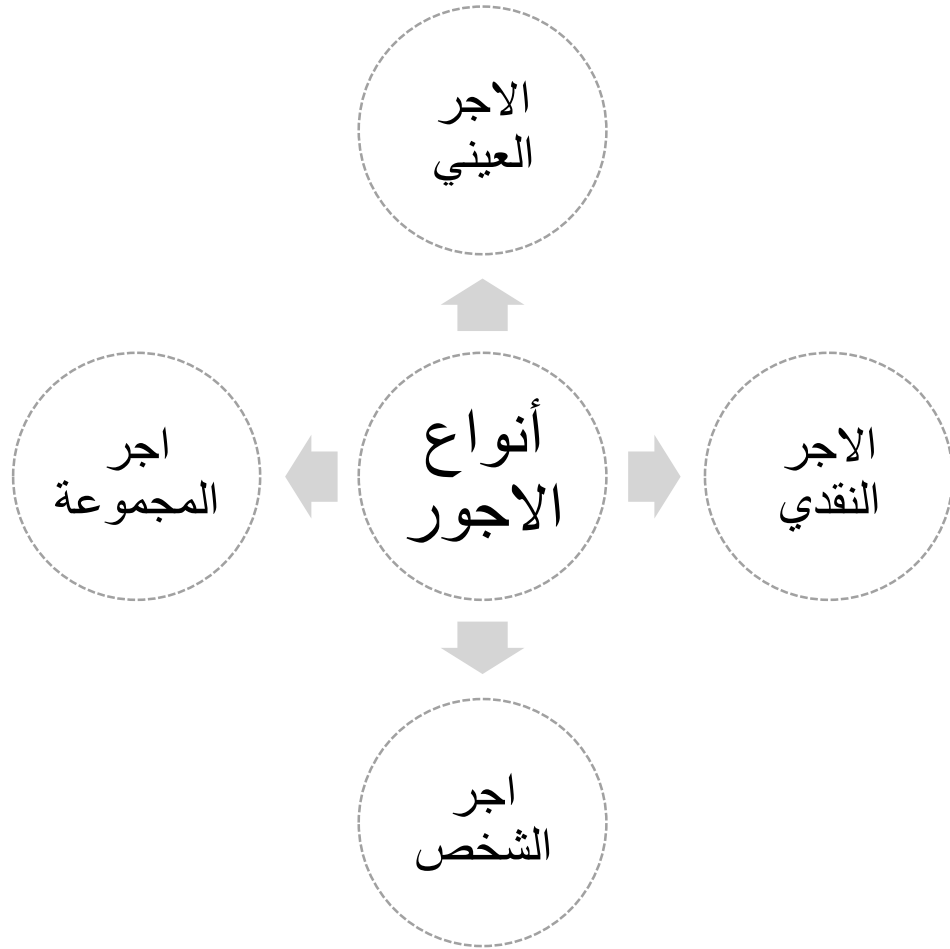
التقييم العادل والموضوعي



- مهارات الاتصال
- المرونة مع العميل
- المعرفة الوظيفية
- الحماس والطاقة
- المبادرة
- الحسم وحسن التقدير
- المظهر المؤثر
- الأمانة والنزاهة
- حسن التخطيط وإدارة الوقت

أجور وتحفيز العاملين

الاجر: هو ما يستحقه العامل لدى صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به



المزايا

أنواع المزايا

* مزايا خاصة بالأمان الشخصي:
من خلال نظم الرعاية الصحية و التأمين على الحياة و التأمين الصحي على الحياة و التأمين الصحي و المعاشات.

* منافع / مزايا مرتبطة بالوظيفة:
مثل توفير سيارة أو ملابس معينة لحماية العامل .

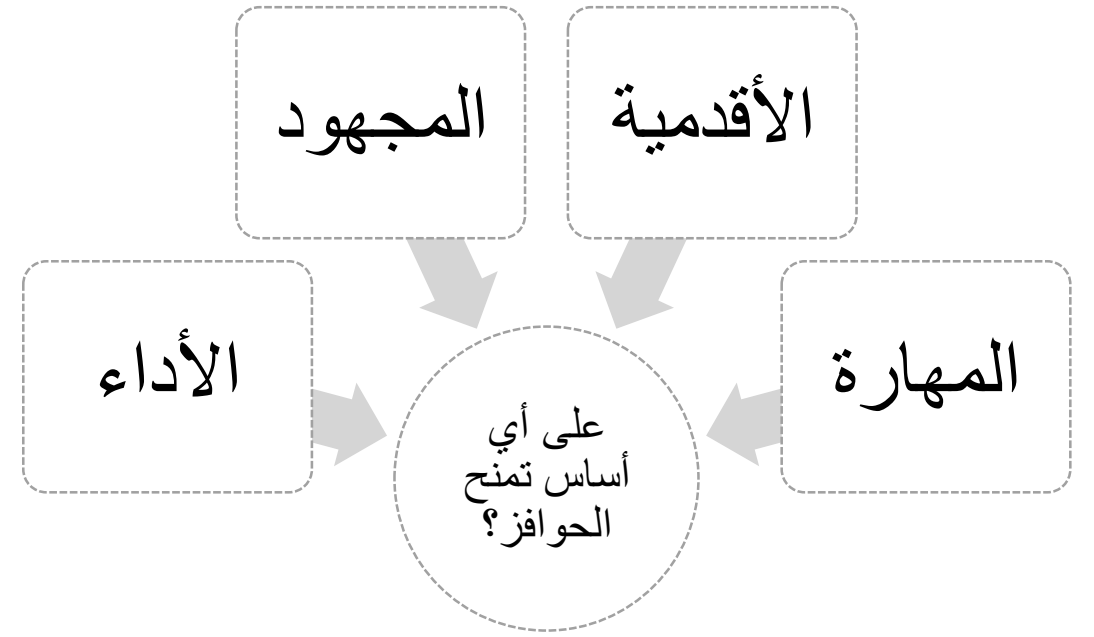
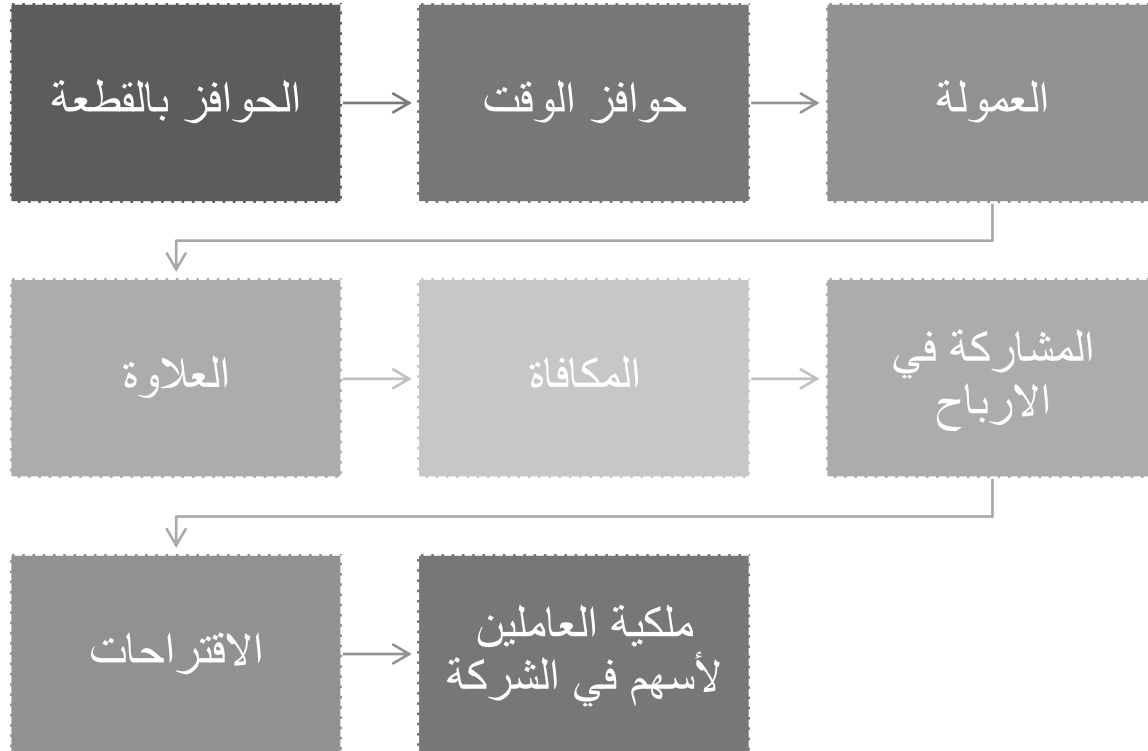
* مزايا مرتبطة بالعائلة و الأصدقاء :
توفير دور الحضانة – توقيت مواعيد العمل بالشكل الذي يلائم الشخص.

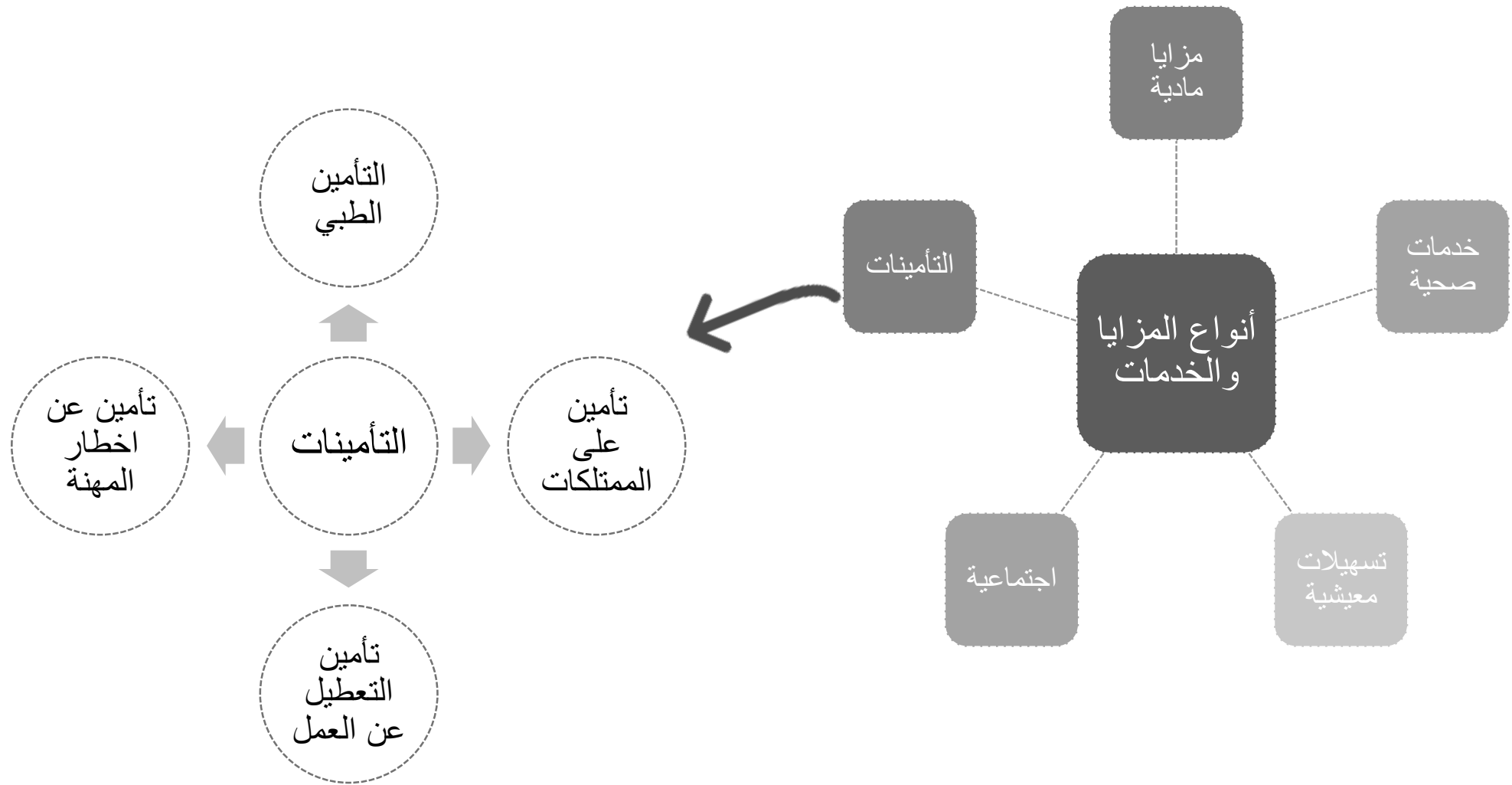
* مدفوعات الإجازات:
مثل الإجازات بأجر كالإجازة المرضية و الإجازات الرسمية و العطلات وغيرها

" هي مجموعة من المنافع سواء المادية، المعنوية أو المالية التي تُمنح لبعض الأفراد دون غيرهم نظرا لتميزهم و بذلهم الجهد في العمل و ذلك لحثهم على الاستمرار في الأداء المتميز أو لاستقطابهم للعمل".



اشكال الحوافز







اثر خدمة الموارد السيئة للعملاء على المنظمة

السلوك الإنساني

يقصد به النشاطات المتعددة التي يقوم بها الإنسان أثناء حياته ليشبع حاجاته وتحقيق أهدافه وتوقعاته ويتكيف مع متطلبات الحياة .

ويتحدد السلوك الإنساني بعاملين أساسيين :-



الثاني موجود خارج الفرد ويتمثل بالعوامل المحيطة به المؤثرة في سلوكه التي تعرف بالحوافز Incentives وتمثل مثيرات للسلوك الذي تترتب على ممارسته نتائج .

الأول ينبع من داخل الفرد وهو ما يعرف بالدوافع .
Motive

ترقية ونقل العاملين

أ- معيار الكفاءة

تعتبر الكفاءة أفضل معايير اختيار العاملين لأغراض الترقى إلى وظائف الأعلى في المنظمة .
غير انه توجد صعوبة في تطبيق هذا المعيار ، وتتمثل هذه الصعوبة في الكيفية التي يتم بها قياس هذه الكفاءة ومن الاجتهادات التي بدلت في هذا الصدد ما يلي :



- قياس الكفاءة عن طريق الحكم الشخصي للرئيس المباشر للعاملين .
- قياس الكفاءة عن طريق التقارير الدورية (اليومية – الاسبوعية – الشهرية – السنوية) التي يعدةا المشرفون والمديرون لمرووسيهم .
- قياس الكفاءة عن طريق الاختبارات الشفوية والتحريرية والعملية للعاملين .

ب- معيار الأقدمية

وفق معيار الاقدمية في ترقية العاملين يتم اختيار الاقدم في الخدمة ويتسم معيار الاقدمية بعض الميزات :

- أنه نوع من المكافأة للعاملين الذين قدموا جهودهم وخبراتهم في المنظمة لسنوات طويلة .
- تعتبر الاقدمية جزئيا نوع من العدالة في اختيار العاملين بغرض الترقية لارتباط الاقدمية بالخبرة والقدرة على العمل

ج- معيار الكفاءة والاقدمية

يقضي معيار الكفاءة والاقدمية في اختيار العاملين لأغراض الترقية الى شغل الوظائف الاعلى في المنظمة بأن يتم الأخذ بمعيار الكفاءة والاقدمية معاً.
مثلا : تقوم المنظمة بإجراء الاختبارات للعاملين (معيار كفاءة) الذين قضاوا خدمة ١٠ سنوات في المنظمة (معيار اقدمية) لشغل وظيفة مدير إدارة موارد بشرية .

الكفاءة

متى تتحقق كفاءة الأداء؟

تتحقق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات

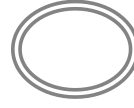
يتم ذلك خلال حرص المنظمة على تحفيز أقصى استخدام الموارد البشرية

كيف لموارد البشرية أن تحقق العدالة؟

التعامل مع الموارد البشرية مثل قرارات التوظيف والعلاوة والترقية من خلال وضع سياسات واضحة في عدم التمييز أو التحفيز في كل ما يرتبط بالموظفين وتحقيق رغباتهم وطموحاتهم

- تتحدد في ضوء العلاقة بين مدخلات المنظمة ومخرجاتها وتحقيق الكفاءة كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات
- مدخلات المنظمة والانتاج هي الموارد الخام :
الآلات والتقنية والمعلومات والموارد البشرية
- المخرجات تشمل في المنتجات أو الخدمات

ما هي مهام مدير ادارة الموارد البشرية ..؟



* مساعدة قيادات المؤسسة على اتخاذ القرارات ، و تحقيق الأهداف المرجوة .

* يقوم بالإشراف على تنفيذ المهام و يضع خطة لإدارة الموارد البشرية .

* يقدم مجموعة من المقترحات التي تقوم بتنظيم المؤسسة .

* رفع كفاءة و قدرة العاملين في المؤسسة ، و بالطبع يعود ذلك بالنجاح على المؤسسة .

* يشرف على عملية تعيين الموظفين الجدد و يحدد لهم المهام المطلوبة

* يوجه النصح ، و الارشاد للعاملين بالمؤسسة بنزاهة شديدة .

* تقييم أداء العاملين دون تحيز لأحد على حساب الآخر .

* تنمية علاقات العاملين ببعضهم ، و حل المشكلات التي تعترضهم .

* يقوم بأعداد تقارير الخاصة بالأدوار التي يؤديها العاملين ، و تصحيح الانحرافات .

* يقوم بالتأكد من أداء الأفراد للمهام المطلوبة منهم .

* تدعيم العاملين ، و رفع روحهم المعنوية من أجل تحسين و كفاءة أدائهم .

* ادخال بيانات الموظفين و تحديثها .

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية



- مُنذ مطلع القرن الواحد والعشرين للميلاد صارت المُنشآت المتنوعة تواجه العديد من التحديات المُؤثرة في العمل الخاص بها، وانعكست هذه الآثار لاحقاً على إدارة الموارد البشرية، ومن الأمثلة على أهم هذه التحديات: الاهتمام بمتابعة إدارة الجودة الشاملة، والتحديات الناتجة عن العولمة، والتأثيرات التكنولوجية المتنوعة، والتحديات المُتعلقة في البيئة.



السلوكيات المحظورة وجودها في الكوادر التي يتم
توظيفها

قانون العمل



عند إنهاء العمل



في أثناء العمل



قبل وعند التعيين

مستحقات يضمنون الحصول عليها في حالة ما إذا تم الاستغناء عنهم

تساوي الأجور في حالة تشابه العمل

الحصول على أيام راحة للمشاركة في الواجبات العامة

اختيار الاشتراك أو عدم الاشتراك في نقابة عمالية

ألا يتم فصلهم فصلا تعسفيا

بعض الحقوق المعينة الأخرى التي تتعلق بإجازة الوضع

في حالة ما إذا تم إيقاف الموظف عن العمل لأسباب طبية يجب الحصول على الأجر الكامل في أثناء هذا الإيقاف

العمل في بيئة عمل آمنة وصحية

أن يتوقف الموظف عن العمل دون الخضوع لجزاءات أو أضرار

الحصول على حد أدنى من فترة مراقبة قانونية

الحصول على مستحقاتهم عندما يمثلون فائض في العمالة

حماية حقوق العمل عند تغير الإدارة

ألا يتم استقطاع أي شيء من المرتب دون الحصول على تصريح أو إذن سابق

الحصول على إجازة مرضية مدفوعة الأجر

الحصول على إجازة وضع مدفوعة الأجر



حقوق الموظفين



إجراءات العمل

• السجلات الخاصة بالموظفين

1

• مراقبة الحضور والتغيب عن العمل

2

• الانتقال بالعمل إلى أماكن أخرى

3

• الفرص المتساوية

4

• السياسات الخاصة بالتدخين وبعض الممارسات الأخرى

5

قانون العمل السعودي

يتم اقرار نظام خاص بالعمل السعودي يراعي التعديلات الجديدة للنظام مصلحة صاحب العمل والعامل في ان واحد. وهو الامر الذي يحقق المصلحة العامة للمؤسسات وهو ما يكفل حقوق العمال وينظم العمل في السعودية ويعمل على زيادة انتاجيته وكفاءته بما يحقق الحراك التنموي الوطني الاقتصادي.

ما هو نظام العمل السعودي؟

يحدد العلاقة بين وزارة العمل والمؤسسات الشقيقة، وجميع المستفيدين والعملاء، بما يحقق الانعكاسات الإيجابية على مستقبل السوق، وزيادة وتيرة الدعم الخاص بعمليات توطين القوى الوطنية البشرية، وزيادة حضورها في سوق العمل تحت بيئة عمل منتجة وآمنة ومستقرة

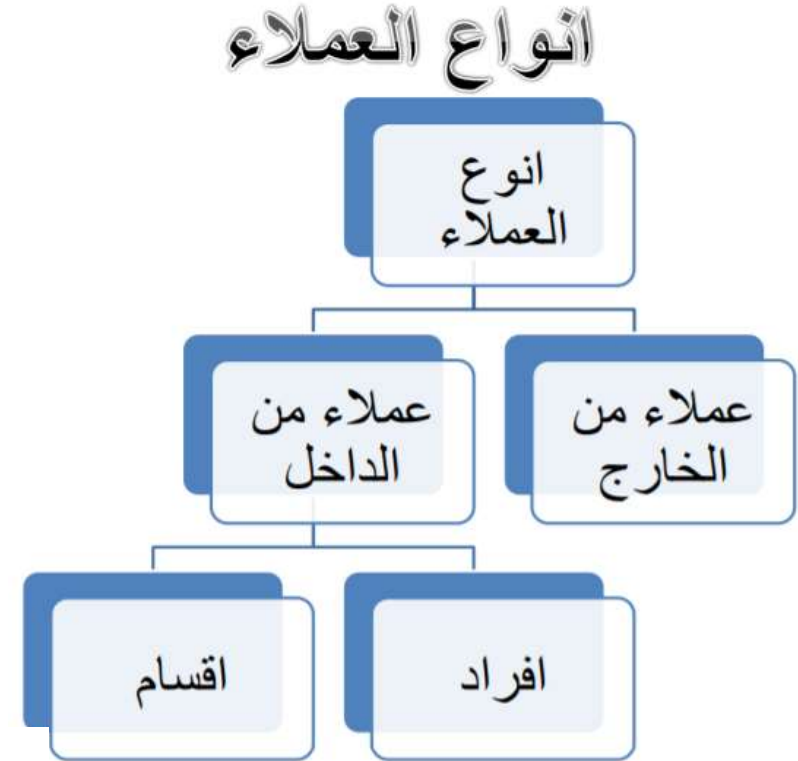
- 1- تعزيز بيئة عمل جاذبة المرأة: على صاحب العمل توفير حراسة أمنية أو نظام أمني إلكتروني في كل المنشآت المشغلة للنساء.
- 2- توفير بيئة عمل آمنة: يجب ألا يقل عدد النساء العاملات في الوردية الواحدة عن اثنتين، في حال وجود عاملين من الرجال.
- 3- تمكيناً لعمل المرأة وحفظاً لكرامتها، تجنّب القيام بأي عمل من شأنه الضغط على حرّيتها، بما لا يتوافق مع نظام العمل والأنظمة المحلية الأخرى.

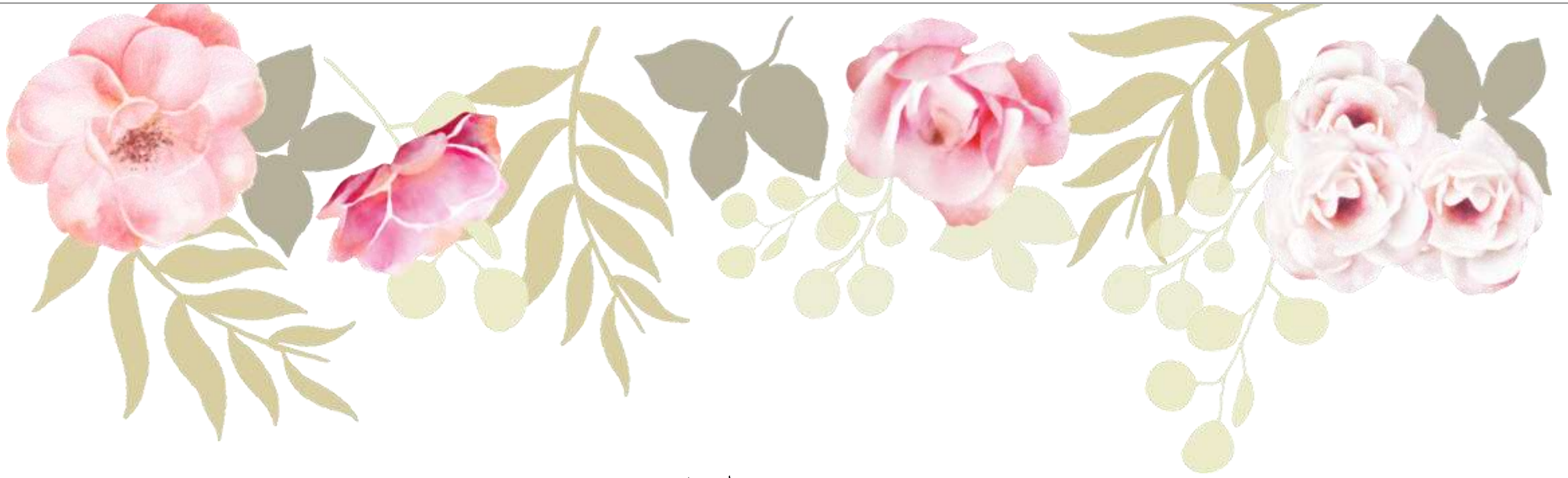


من هو العميل؟

هل العميل الداخلي مهم حتى نصل إلى التميز؟

- من خلال ارضاء وتأهيل وتدريب العميل الداخلي نتوصل للتميز في خدمة العملاء
- على الرغم من اهمية العميل الداخلي إلا ان الغاية النهائية تكمن في تحقيق التميز في تحقيق خدمة العميل الخارجي.





• انتهت دورتنا والله الحمد ..

• كل التوفيق لكم ..

المدربة: أ. ياسمين الحارثي

☎ 0559034065