

المحاضرة: ١	الفصل الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	الباب الأول: مدخل دراسة إدارة الموارد البشرية
-------------	---	---

### الإدارة العلمية Scientific Management

منهج في الفكر الإداري شاع إستخدامه من قبل منظمات الأعمال في الفترة من ١٩١٤م - ١٩٣٠م نتيجة لأعمال فردريك تايلور وأتباعه، ويهتم أساساً بطريقة تصميم الوظائف واستخدام مقاييس الحركة والزمن في تقدير جهد العامل ومكافأته.

### العلاقات الإنسانية Human Relations

فكر إداري يدعو المنظمات إلى أخذ العوامل الإجتماعية والنفسية في الإعتبار عند التعامل مع الأفراد - وعدم الإكتفاء بالعامل الإقتصادي كوسيلة وحيدة للتحفيز. جاء تطور هذا المفهوم نتيجة لأعمال "ألتون مايو" من خلال ما يُسمى (بتجارب الهوثورن).

### إدارة الأفراد Personnel Management

مجموعة من الخبراء المتخصصين في شؤون الافراد تجمعهم وظيفة واحدة وتسعى لتحقيق أهداف المنظمة من خلال قوة عمل متميزة من خلال تركيز نشاطها في تدبير وتخطيط الموارد البشرية وتأهيلها وتعويضها. كانت بداية ظهورها في الأربعينات نتيجة لضغوط الإتجاهات العُمالية والحكومات.

### إدارة الموارد البشرية Human Resources Management

منهج فكري جديد في التعامل مع القوى البشرية، يقوم على أساس أن هذه الإدارة هي شريك إستراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة وعلى أساس الموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وبين تحقيق طموحات الأفراد. ويعتبر الأفراد أهم أصول المنظمة والأساس في تحقيق نجاحها. يدعو المنهج إلى أن يهتم كل مدير في المنظمة بالموارد البشرية إلى جانب الإدارة المتخصصة في هذا المجال والتي تعمل في إطار تحقيق أهداف الإنتاجية والأداء من خلال قوة عمل مؤهلة ومدربة وظروف عمل جيدة تحقق العدالة والرفاهية للعاملين.

تابع: ١	الفصل الثاني: المفاهيم، الإستراتيجيات والأهداف	الباب الأول: مدخل دراسة إدارة الموارد البشرية
---------	--	---

### المعايير Standards

هي وحدة للقياس لنتائج وجهود الأفراد. وتأخذ عدة أشكال منها الكمية، والنوعية، والنقدية، والزمنية.

### السياسات الإدارية Managerial Policies

مجموعة من المبادئ والتوجيهات أو الإرشادات التي يلتزم بها العاملون في المنظمة من أجل مساعدتهم في تنفيذ الأعمال المطلوبة منهم والوصول إلى النتائج المطلوبة.

### تصميم الوظيفة Job Design

هي عملية تحديد مكونات الوظيفة، والأسلوب الذي تؤدي به، وعلاقتها بالوظائف الأخرى في المنظمة.

### خطة العمل Action Plan

تمثل نظاماً إجرائياً لتنفيذ الأهداف، تحدد ما هو مطلوب عمله؟ - كيف ينفذ؟ - من يتولى التنفيذ؟ - ومتى يتم؟

### استراتيجيات الموارد البشرية Human Resource Strategies

ويقصد بها مجالات العمل والممارسة التنفيذية الفعلية في مجال الموارد البشرية والتي ستأخذ طريقها في شكل خطط عمل تفصيلية قابلة للتنفيذ يوماً بعد يوم.

المحاضرة: ٢	الفصل الثالث: النشاطات والوظائف والعلاقات مع الإدارات الأخرى	الباب الأول: مدخل دراسة إدارة الموارد البشرية
-------------	--	---

### العملية الإدارية Management Process

هي مجموعة الوظائف التي يقوم بها المديرون في المنظمة وتشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه، تدبير الكوادر البشرية، الرقابة الإدارية.

### التحفيز Motivation

رغبة داخلية تتبع من داخل الفرد وتظهر في سلوك معين، إما ببادرة من الفرد نفسه أو ببادرة خارجيه وتترتب على هذه العملية إيقاف سلوك، أو تعديل، أو الإقدام عليه، وذلك من منطلق إشباع رغبه محله داخلية.

### التخطيط Planning

التخطيط يعني إتخاذ قرار حول مجموعة من البدائل المتاحة مستقبلاً يتقرر فيها ماذا نعمل؟ كيف؟ متى؟ من؟ أين؟

### التنظيم Organizing

هو عملية تحديد الأعمال وتجميعها في مجموعة وظائفية متشابهة، ثم توزيع الأدوار والمسئوليات وتحديد صلاحيات القائمين بهذه المسئوليات، وذلك في إطار من التكامل والترابط بطريقة جماعية وفعالة.

### التوجيه Directing

هي عملية إرشاد العاملين إلى تنفيذ المهمات الموكلين بها وكيفية أدائها، وتذليل الصعاب التي تواجههم وذلك من خلال دفعهم وتشجيعهم بأسلوب الإقناع والتأثير والتحفيز.

### الرقابة Controlling

تعني عملية التأكد من أن ما تم تنفيذه يتوافق مع التصورات التي سبق تحديدها والخطط. وتستلزم الرقابة وجود المقاييس المسبقة من أجل المقارنة ثم إتخاذ الإجراءات التصحيحية.

### تقويم الأداء Performance Appraisal

أسلوب يقصد به التأكد من أن الموظف يؤدي عمله بالطريقة المحددة فنياً وإدارياً وسلوكياً. ويتقرر مدى تقدمه الوظيفي او الحاجة إلى تدريبه وتطويره على نتيجة هذا التقويم الذي عادة ما يتم سنوياً.

المحاضرة: ٣	الفصل الرابع: تحليل الوظائف وتوصيفها	الباب الثاني: تخطيط الموارد البشرية وتديرها
-------------	--------------------------------------	---

### الواجب \ Task \ Duty

هو أصغر أجزاء العمل أو هو جزء واحد من العمل المكلف به الموظف: مثلاً الرد على التلفون، أو الطباعة على الآلة الكاتبة لوظيفة السكرتير.

### الوظيفة Job

مجموعة من الواجبات والنشاطات التي يقوم بها الموظف مثل وظيفة محاسب، أو ضابط علاقات عامة.

### العمل Position

مجموعة من الوظائف المتشابهة تحت تصنيف واحد ويقوم بها أيضاً موظف واحد مثل وظيفة رئيس قسم أكاديمي بالجامعة، أو مدير إدارة شؤون الموظفين في دائرة حكومية.

### المهنة Occupation

مجموعة من الأعمال المتشابهة تحت تصنيف واحد ويمارسها أكثر من فرد مثل المهن الإدارية، المهن الفنية.

**تحليل الوظائف Job Analysis**

عملية منظمة لجمع المعلومات والبيانات عن الوظائف للحكم على طبيعتها، وتتضمن هذه المعلومات بشكل رئيسي مسمى الوظيفة، واجباتها ومسئولياتها، الظروف التي تؤدي فيها، والمؤهلات المطلوبة لمن يشغلها.

**توصيف الوظيفة Job Description**

موجز لما ورد في تحليل الوظيفة من حيث مسمى الوظيفة، واجباتها ومسئولياتها، والمؤهلات المطلوبة من شاغلها.

**متطلبات الوظيفة Job Specification**

هي جزء من بطاقة توصيف الوظيفة وقد تكون منفصلة عنها وتحتوي على الحد الأدنى من الشروط ومتطلبات شغل الوظيفة، مثل المؤهلات التعليمية، والتدريب، الخبرة، المهارات، والقدرات الخاصة.

**تصميم الوظيفة Job Design**

عملية الربط بين محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لشاغلها، والحوافز المقررة لها بشكل يحقق أهداف المنظمة ورغبات واحتياجات الموظفين.

المحاضرة: ٤	الفصل الخامس: تخطيط الإحتياجات البشرية	الباب الثاني: تخطيط الموارد البشرية وتديرها
-------------	--	---

**التخطيط Planning**

هناك عدة تعاريف للتخطيط نختار أحدها وهو أن التخطيط يعني ( العملية التي يتم بمقتضاها تحديد اهداف المستقبل والطرق التي يتم من خلالها تحقيق هذه الاهداف).

**التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning**

المقصود بالتخطيط الإستراتيجي هو قيام المنظمات بتحديد معالم الطريق الذي ستسير فيه في المستقبل من حيث أهدافها ومجالات نشاطها والبرامج التي ستعتمدها في سبيل تحقيق هذه الأهداف، أخذة في الإعتبار جميع المؤثرات البيئية من خارجية وداخلية.

**تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning**

تعني هذه العملية تحديد الإحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد، المهارات للمنظمة ككل، وللقطاعات المختلفة الرئيسية والمساندة في الوقت المناسب والمكان المناسب.

**طريقة التجربة والخطأ Rule of Thumb**

وهي أسلوب عشوائي في إتخاذ القرارات يعني إتخاذ القرار على أساس التقدير الشخصي للمدير، وقد يحقق القرار المتخذ النتيجة المطلوبة وقد يحدث العكس.

**طريقة (دلفي) Delphi**

عبارة عن أسلوب جماعي في التنبؤ والتقدير بالأحداث المستقبلية، حيث تقوم مجموعة من الخبراء، بمعزل عن بعضهم البعض في المرحلة الاولى من الدراسة بتقديم المشكلة وتقدير ابعادها على عدة مراحل، ثم تصاغ بعد ذلك آراؤهم بشكل موحد.

**طريقة تحليل الإتجاه Trend Analysis**

أسلوب رياضي في التنبؤ بالمستقبل يعتمد على دراسة العلاقة بين الوقت وأحد والمتغيرات، ومدى إعتداد هذه المتغيرات على عنصر الزمن.

**طريقة تحليل المعدلات Ratio Analysis**

الأساس في هذه الطريقة هي تقدير التغير الذي يمكن أن يحدث في المستقبل على عنصر معين من خلال معدل التغير الذي يحدث في العنصر الآخر موقع المقارنة.

**طريقة تحليل معامل الارتباط Correlation Analysis**

تعتمد هذه الطريقة على الربط الإحصائي بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر غير مستقل لدراسة مدى الارتباط، ويتم ذلك من خلال استخدام الرسم البياني لقياس نقاط التشتت.

**مخزون المهارات Skill Inventory**

عبارة عن قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة تحتوي على معلومات تفصيلية عن مؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم وطموحاتهم المستقبلية.

**خرائط الإحلال Replacement Charts**

هي أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند نهاية خدمة القائمين الحاليين فيها. وتشتمل المعلومات الموجودة في هذه الخرائط، العمر الحالي لشاغل الوظيفة، مستوى أدائه، العمر الحالي للمرشح للإحلال ومستوى أدائه، قدراته ومهاراته، ومدى تحمله للأعباء والمسئوليات الجديدة.

الباب الثاني: تخطيط الموارد البشرية وتديرها

الفصل السادس: الإستقطاب والإختيار والإختبارات

المحاضرة: ٥

**الإستقطاب Recruitment**

يعني البحث عن الأفراد الصالحين للعمل وإستمالتهم وجذبهم بطرق مختلفة، ثم إختيار الأفضل منهم بعد ذلك.

**الإختيار Selection**

هو العملية التي يتم بمقتضاها التأكد من قدرات الأفراد المتقدمين للعمل، واحتمال نجاحهم في الأعمال المطلوبة منهم وتعيينهم في نهاية الأمر.

**استمارة طلب التوظيف Application Form**

هي سجل رسمي لطلب الوظيفة يُرجع إليه عند المقابلة للتأكد مما فيه من معلومات عن المتقدم، مثل مستواه التعليمي، خبراته السابقة، الأماكن التي عمل بها والجهات التي يمكن أن يُرجع إليها للترقية.

**السيرة الذاتية Resume**

هي سجل غير رسمي يوضح فيه طالب العمل بعض المعلومات الشخصية، مستواه التعليمي، وشهاداته العلمية، وخبرته السابقة، والوظائف التي تنقل فيها ومسئوليتها وواجباتها وبعض المعلومات ذات العلاقة بالعمل الذي يبحث عنه المتقدم، إلى جانب الهوايات الشخصية والحالة الإجتماعية.

**إختبارات الذكاء (IQ) Intelligence Tests**

تقيس هذه الإختبارات قدرات الفرد واستعداداته في مجال فهم الرموز واستخدامها، الذكاء العام، القدرات الحسابية، والمهارات البدوية والفكرية.

**إختبارات الشخصية Personality Tests**

تهدف إختبارات الشخصية إلى قياس أبعاد شخصية الفرد، مثل الثقة في النفس، التكيف الإجتماعي، السيطرة، الإلتزان النفسي، النضوج، والقدرة على التعامل مع الآخرين.

**إختبارات المعرفة Knowledge Tests**

تقيس هذه الإختبارات مدى قدرة الفرد على إستيعاب ما تعلمه في الماضي للإستدلال بها في تصور سلوكه وتصرفاته في المستقبل.

**إختبارات الأداء Sample - Work Tests**

هي إختبارات عملية تهدف إلى قياس مدى معرفة الفرد للعمل، وأمثلة هذه الإختبارات، إختبارات الطباعة على الآلة الكاتبة، إختبار إعداد الميزانية للمحاسبين، إختبارات البرمجة الآلية.

**مراكز التقييم الإداري Management Assessment Centers**

تقوم فكرة هذه المراكز على عقد لقاءات مكثفة مع المتقدمين للوظائف تستمر ليومين أو ثلاثة لقياس أدائهم في مواقف وهمية لحل الأزمات الإدارية التي يمكن أن تواجه المتقدم في الوظيفة أثناء العمل، وتتم عملية التقييم بوجود خبراء متخصصين يقومون بتقييم مدى صلاحية المتقدمين للوظائف التي تقدموا لها.

**تمرين محتوى السلة In Basket Exercise**

من التدريبات التي تستخدم في مراكز التقييم أو مراكز التدريب. وتهدف إلى إعطاء المتدرب مجموعة من المذكرات والخطابات والتقارير ذات الارتباط بطبيعة العمل ويطلب منه إتخاذ قرار حول كيفية مواجهة هذه القضايا.

تابع: ٥

الفصل السابع: المقابلات والمرجعات والتوصيات الشخصية

الباب الثاني: تخطيط الموارد البشرية وتديرها

**المقابلات غير الموجهة Non Structured Interviews**

تتم المقابلة بين القائم بها والمتقدم للمقابلة بدون سابق ترتيب لموضوعات المقابلة. وقد تختلف المقابلات في موضوعات الحوار بين متقدم وآخر.

**المقابلات المقتنة Structured Interviews**

يتم تصميم أسئلة المقابلة بشكل منظم ونمطي ويسأل كل المتقدمين نفس الأسئلة التي يجب أن تكون ذات علاقة بتوصيف الوظائف ومتطلباتها.

**المقابلات المجهدة Stress Interviews**

يقدم للمتقدم للوظيفة أسئلة سريعة إستنزائية وغير مريحة للتأكد من الطريقة التي سيتصرف بها في ظروف مماثلة لطبيعة العمل.

**المقابلات الموقفية Situational Interviews**

الهدف منها معرفة كيف سيتصرف المتقدم للوظيفة حيال بعض المواقف التي قد تواجهه في العمل إنطلاقاً من خبراته وتحاربه السابقة.

المحاضرة: ٦

الفصل الثامن: التعيين والتهيئة المبدئية للعمل

الباب الثاني: تخطيط الموارد البشرية وتديرها

**التعيين Placement**

هو القرار الذي يتخذ بخصوص إشغال وظيفة شاغره بموظف تتناسب مؤهلاته مع الوظيفة. يتضمن هذا القرار مسمى الوظيفة ورقمها والقسم الذي تنتمي إليه، وكذلك اسم الموظف، والأجر المبدئي للوظيفة وتاريخ مباشرة العمل.

**عرض العمل Job Offer**

حينما تنتهي كل خطوات الإختيار بالموافقة على إختيار شخص ما من المتقدمين لملء الوظيفة، تبدأ معه مرحلة التفاوض بتقديم عرض العمل الذي يتضمن الأجر، والإمتيازات المادية وغير المادية والحقوق الأخرى للموظف. ويتوقف على هذا العرض قبول المتقدم للوظيفة أو رفضها.

**التهيئة المبدئية Orientation**

وهي عملية تتم في اليوم الأول لإلتحاق الموظف بالعمل، يتم من خلالها تعريفه بمنظّمته، وأهدافها وفلسفتها، ومنتجاتها أو خدماتها، وكذلك بالأنظمة والسياسات المختلفة، والقواعد والإجراءات، وبرؤسائه وزملائه في العمل، والهدف الأساسي لهذه العملية هو تسهيل إنصهار الموظف بواقعه ومحيط عمله الجديد.

المحاضرة: ٧	الفصل العاشر: التدريب	الباب الثالث: تطوير الموارد البشرية
-------------	-----------------------	-------------------------------------

### التدريب Training

هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها إكتساب مهارات جديدة تساعد على تغيير سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل زيادة وتحسين فعاليتهم في العمل.

### دراسة الاتجاهات Attitude Survey

الهدف من هذه العملية هو جمع معلومات تبرز درجة الرضا للموظفين سواء من حيث الحوافز المادية أو المعنوية، أو المناخ التنظيمي، أو ظروف العمل، أو الأسلوب القيادي والإشرافي في العمل.

### التدوير الوظيفي Job Rotation

يعني التدوير الوظيفي التنقل بين عدة وظائف داخل المنظمة، وقد تتم العملية خلال ساعات أو أيام أو حتى أسابيع وأشهر، ويعتمد ذلك على طبيعة العمل، وكلما كان العمل يميل إلى الجانب المهني أو الفني فإن فترة التنقل ستكون قصيرة للغاية، ولكنها ستزداد كلما كان العمل إدارياً أو قيادياً.

### التدريب على رأس العمل ON-the Job Training

يقصد بالتدريب على رأس العمل أن يقوم الموظف الجديد ومن خلال رئيسه المباشر بتعلم العمل الجديد، وقد يتم التدريب أيضاً من خلال موظف أكثر خبرة. ويأخذ التدريب على رأس العمل صوراً متعددة منها: التدوير الوظيفي، التوسيع الوظيفي، والتدريب المتلاحق الخطوات.

### التدريب خارج العمل Off –the Job Training

يتم فيه تفرغ الموظف للتدريب الذي يتم خارج إطار العمل، وقد يكون هذا التدريب في موقع المنظمة أو خارجها.

### المحاكاة Simulation

يتطلب الأمر أن يكون مكان التدريب مشابهاً للواقع الفعلي وأن تستخدم نفس الأدوات أو الآلات التي سيستخدمها الموظف في عمله، وأن يتعرض الموظف لنفس الظروف التي سيواجهها أثناء العمل.

### حلقات العمل Workshop

وسيلة تدريبية متعددة الإتصالات تسمح بالحوار والمناقشة بين المدرب والمتدربين، وبين المتدربين بعضهم البعض على أن يكون زمام المبادرة في يد المدرب.

المحاضرة: ٨	الفصل التاسع: تقويم الأداء	الباب الثالث: تطوير الموارد البشرية
-------------	----------------------------	-------------------------------------

### تقويم الأداء Performance Appraisal

العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى إلتزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب والناتج التي تحققت خلال فترة التقويم.

### طريقة التدرج البياني Graphic Rating Scale

تقوم هذه الطريقة في تقويم الأداء على إختيار بعض الخصائص ذات العلاقة بطبيعة الوظيفة ومن ثم إعطاء درجات على كل خاصية تبدأ من (٥) متميز وتنتهي بـ (١) ضعيف.

### طريقة الترتيب Ranking Scale

يقوم المشرف في هذه الطريقة بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم وأسوأهم في الأداء في شكل متسلسل يبدأ بالأحسن وينتهي بالأسوأ.

**طريقة الوقائع الحرجة Critical Incident Method**

يقوم المشرف على الموظف بتسجيل الأحداث الجيدة والسينة التي تظهر من الموظف خلال فترة التقييم .. وعند القيام بعملية التقييم يرجع لسجل هذه الوقائع لقياس نتيجة الأداء.

**طريقة قائمة الإختيار Checklist Method**

تقوم إدارة الأفراد بإعداد قائمة بأسئلة محدودة حول طبيعة أداء الموظف، (وقد تكون عبارات) وتطلب من المشرف الإجابة على هذه القائمة بـ (نعم أو لا) حسب تقديره، ثم تقوم إدارة الأفراد بقياس النتيجة وفقاً لأوزان محددة سلفاً لأهمية كل سؤال أو عبارة.

**طريقة الاختيار الاجباري Forced-Choice Method**

تعد إدارة الأفراد قائمة من العبارات على شكل ثنائيات تصف جوانب الأداء الإيجابية والسلبية، ويطلب من المشرف إختيار الثنائيات التي تمثل في رأيه سلوكيات أداء الموظف وتقوم إدارة الأفراد بقياس النتائج إستناداً إلى أوزان أهمية سبق تحديدها ولا يعرفها المشرف.

**طريقة التقرير المكتوب Essay Method**

يقوم المشرف على الموظف بإعداد تقرير كتابي مفصل متضمناً مجموعة من نقاط التقييم الأساسية التي يصف بها أداء الموظف وسلوكه خلال فترة التقييم، وجوانب القوة والضعف وإمكانية التقدم الوظيفي.

**طريقة التوزيع الإجباري Forced Distribution Method**

يطلب من المشرف أن يقوم بتوزيع نتائج التقييم لموظفيه على أساس التوزيع الطبيعي للظواهر، وذلك من خلال إعطاء (١٠%) تقدير ممتاز، و (٢٠%) تقدير جيد جداً، و (٤٠%) تقدير جيد، و (٢٠%) مُرضي، و (١٠%) تقدير ضعيف).

**طريقة التقرير الحقل Field Review Method**

يتم التقييم هنا من خلال خبير من إدارة الموارد البشرية، أو خبير خارجي، حيث يقوم بجمع معلومات عن أداء الموظف من رئيسه المباشر، أو من زملائه من يعرفونه ويعرفون مستوى أدائه للعمل، وبعد توثيق هذه المعلومات يصدر حكمه بنتيجة التقييم، إما بتقدير مرضي، غير مرضي، أو متميز.

**طريقة التدرج البياني السلوكي Behaviorally Anchored Rating Scale**

وتقوم هذه الطريقة في التقييم على إعطاء درجات تتراوح من (١) إلى (٧) أو (١٠) لبعض سلوكيات الموظف في العمل سواء في جانب القدرة على الأداء أو التعامل مع الأحداث والمواقف، أو القدرة على إتخاذ القرارات. ويتناوب على وضع وتقديم وقياس النتائج مجموعات متباينة من الخبراء.

**طريقة الإدارة بالأهداف Management by Objectives**

وتستخدم هذه الطريقة لقياس أداء المديرين أو ذوي المهن الرفيعة وتقوم على فلسفة المشاركة من الرئيس والمرؤوس في وضع الأهداف، وتحقيق النتائج. وتحدد خطواتها وفق مراحل محددة تتضمن تحديد الأهداف، تخصيص الموارد وتحديد خطة العمل، تحديد الأولويات، وبرمجة التنفيذ، ثم تقييم النتائج.

**تأثير الهالة Halo Effect**

حينما يتأثر القائم بالتقييم بخاصية معينة أو سلوك معين في أداء الموظف سواء كان جيداً، أو سيئاً فإن ذلك سيترتب عليه حصول الموظف على نتيجة تقييم للأداء يغلب عليها هذا التأثير وبغض النظر عن الأداء أو السلوك الحقيقي للموظف في بقية العناصر الأخرى ذات الإرتباط بوظيفته.

المحاضرة: ٩	الفصل الثالث عشر: تقييم الوظائف	الباب الرابع: تقييم الوظائف، ونظام الأجور، والحوافز التشجيعية
-------------	---------------------------------	---

### تقييم الوظائف Job Evaluation

هي عملية تحديد الأهمية النسبية للوظيفة من أجل تحديد الأجر المناسب لها، ويتم ذلك على ضوء عدة إعتبارات أبرزها المهارة، والمسئولية، والجهد الفكري والعضلي، وظروف العمل.

### طريقة الترتيب البسيط Simple Ranking

تقوم فكرة هذه الطريقة على ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها وذلك من خلال تقدير لجنة التقييم لأعلى وظيفة أهمية وأدناها ثم ترتب الوظائف الباقية داخل هذه الحدود.

### طريقة الدرجات Grading System

يتم بمقتضى هذه الطريقة تصنيف وظائف المنظمة إلى مجموعة من الوظائف المتشابهة، وتعطى لكل مجموعة درجة تعكس مواصفات الوظيفة ويحدد لها الأجر على هذا الأساس.

### طريقة مقارنة العوامل Factor Comparisons

تقوم هذه الطريقة على مقارنة مجموعة من العوامل المتعارف عليها مثل المسئولية، المهارة، الجهد العضلي والفكري، وظروف العمل، ثم تقارن هذه العوامل بين وظيفة وأخرى لتحديد أهمية الوظيفة وقيمة الأجر لكل عامل من هذه العوامل.

### طريقة النقاط Point System

وهي أكثر طرق التقييم شيوعاً، وتشبه طريقة: (مقارنة العوامل) في كونها تستخدم نفس عوامل القياس أو المقارنة بين الوظائف، ولكن بدلاً من إعطاء قيمة مالية لكل عامل نضع مجموعة من النقاط لإبراز أهمية كل عامل من عوامل المقارنة.

المحاضرة: ١٠	الفصل الرابع عشر: نظام الأجور	الباب الرابع: تقييم الوظائف، ونظام الأجور، والحوافز التشجيعية
--------------	-------------------------------	---

### الأجر والراتب Wage and Salary

وهو يمثل التعويض المادي المباشر وغير المباشر الذي يتقاضاه الموظف من المنظمة لقاء خدماته لها.

### نطاق الأجر Rate Range

يعني نطاق الأجر تحديد مدى الأجر في حدوده الدنيا والوسطى والقصى: ويعني أيضاً بداية مربوط الراتب ونهايته.

### أصحاب الياقات البيضاء White Collars

يقصد بهم مجموعة العاملين في الحقول الإدارية.

### أصحاب الياقات الزرقاء Blue Collars

يقصد بهم مجموعة العاملين في الأعمال الحرفية والمهنية والعادية.



**التحفيز Motivation**

يُعرف التحفيز بأنه العملية التي تهدف إلى دفع الفرد لإتخاذ سلوك معين، أو تغيير مساره، كما يمكن تعريف عملية التحفيز بأنها عبارة عن إثارة رغبات أو إحتياجات الفرد، ودفعه للعمل على إشباعها.

**نظرية هرم (ماسلو) للإحتياجات Theory of Maslow's Hierarchy of Needs**

محاولة لفهم الإحتياجات الإنسانية المتعددة وترتيبها من حيث أهمية إشباعها. ووفقاً لهذه النظرية فإن هناك خمس إحتياجات رئيسية للإنسان يأتي على رأسها في الأهمية، الإحتياجات الطبيعية من مأكّل ومشرب ومأوى، ثم الإحتياجات الخاصة بالأمن، ثم الإحتياجات الإجتماعية، يليها إحتياج إحترام الذات، وأخيراً إحتياج الإعتزاز بالنفس.

**طريقة الأجر الزمني Standard Time**

يتم حساب أجزور العاملين على أساس يومي، أو أسبوعي أو شهري، أي على أساس معيار زمني بغض النظر عن النتائج المتوقعة في العمل.

**طريقة أجزر القطعة/أو حسب النتائج Piece Rate Wage**

يتم حساب الأجزور على أساس كمية الإنتاج وفقاً لمعايير محددة سلفاً، فإذا زاد الإنتاج عن ذلك، تم حساب الأجزر التشجيعي وفقاً للطريقة التي تقررها الإدارة.

**طريقة (هالسي) Halsey Plan**

يتم بموجب هذه الطريقة تحديد وقت قياس أداء عمل معين وعند إنتهاء العامل من العمل يتقاضى أجزر الوقت الذي أستنفذه مضافاً إليه جزء من الوقت الذي وفره - ٥٠% مثلاً.

**الأقدمية Seniority**

يقوم هذا المفهوم على أن الزيادة في الأجزر أو الترقية تمنح نتيجة لتراكم خبرة الموظف وزيادة فترة عمله في المنظمة.

**الكنفاء Merit**

يقوم هذا المفهوم على أساس أن الموظف لا يمنح الترقية أو الزيادة في الأجزر أو المكافآت التشجيعية إلا إذا أثبتت تقارير تقويم الأداء إرتفاع إنتاجيته. وبغض النظر عن مدة الخبرة أو سنوات العمل.

**المشاركة في المكاسب Gain sharing**

تقوم هذه الطريقة على أن يشارك العاملون في المنظمة أو إحدى قطاعاتها في أية وفورات ناجمة عن تحسين الإنتاجية، أو النوعية، أو وفورات إستخدام المواد، وذلك بعد ترحيل جزء من هذه الوفورات لحساب الإحتياطي، وأرباح المنظمة، ويوزع الباقي على الموظفين.

**المسار الوظيفي Career Path**

مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في إتجاه واحد أو إتجاهات مهنية مختلفة حتى يصل إلى هدفه المنشود.

**تخطيط المسار الوظيفي Career Path Panning**

عملية مشتركة بين الإدارة والفرد تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعد وتحدد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب، وتحديد المراحل الزمنية لعبور كل مركز وظيفي إلى مركز آخر أعلى.

**التطوير الوظيفي Career Development**

العملية التي يتم بموجبها الموائمة بين إعتبارات الفرد ورغباته وتوقعاته في التقدم الوظيفي وبين إحتياجات المنظمه المستقبلية وفرصها في النمو.

المحاضرة: ١٢	الفصل التاسع عشر: إدارة شؤون الموظفين	الباب السادس: إدارة علاقات الموظفين
--------------	---------------------------------------	-------------------------------------

### الترقية Promotion

هي إنتقال الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أعلى تحمل في طياتها درجة أكبر من المسؤولية والسلطة والنفوذ الأدبي وزيادة الأجر والإمتيازات الأخرى.

### الجمود الوظيفي Job Freezing

بقاء الموظف في وظيفته لمدة طويلة دون ترقية أو نقل إلى مكان أفضل.

### التنزيل الوظيفي Demotion

تخفيض مرتبة الموظف وكذلك راتبه أو أية إمتيازات وظيفية أخرى، أو نقله إلى وظيفة ذات مسؤوليات أقل و نفوذ أدبي أقل مع الإحتفاظ بنفس راتبه وإمتيازاته.

### الإستغناء المؤقت عن الخدمة Lay off

هو الفصل المؤقت من الخدمة لأسباب تمت أساساً للواقع الإقتصادي للمنظمة فإذا ما تحسنت الظروف الإقتصادية أعيد الموظف إلى وظيفته السابقة أو وظيفة أخرى.

### الترقية والتنزيل Promotion-Demotion

الترقية إلى وظيفه ذات أجر أعلى ولكن بصلاحيات ومسؤوليات و نفوذ أدبي أقل.

### الإستقالة Resignation

هي إنفصال عن العمل بالمنظمة يتم بإختيار الفرد وقد يكون ناتجاً لأسباب شخصية، أو إدارية، أو وجود فرص عمل خارجية أفضل.

### مقابلات الخروج من الخدمة Exit Interview s

تتم هذه المقابلة بين مسؤولي الإدارة والموظف المستقيل بشكل تطوعي لدراسة أسباب الإستقالة، وطلب إبداء الرأي في الأمور التي يمكن أن تحسن بها المنظمة أوضاع وظروف العمل وتحد مستقبلاً من الإستقالات.

### التقاعد Retirement

هو التوقف الإجباري عن العمل بعد وصول الموظف إلى السن الإلزامية التي تشترطها الأنظمة أو القواعد، وتصفية حقوقه، وغالباً ما تكون سن التقاعد الإلزامية بين (٦٠ - ٦٥) سنة سواء في القطاعات الحكومية أو المؤسسات الخاصة.

تابع: ١٢	الفصل العشرون: إدارة مشاكل الموظفين	الباب السادس: إدارة علاقات الموظفين
----------	-------------------------------------	-------------------------------------

### الإنضباط Discipline

يعني الإنضباط الإلتزام بقواعد العمل في الأداء والسلوك. أو الإلتزام بالنظام والأصول المرعية. ويترتب على مخالفة هذه القواعد الجزاء أو العقاب.

### الشكاوى Grievances

هو حق التظلم لقرار عقابي صدر ضد الموظف، أو لإنتهاك بنود العقد الموقع بين الموظف وصاحب العمل.

### التحكيم Arbitration

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

المحاضرة: ١٢	الفصل السادس عشر: المنافع والخدمات	الباب الخامس: صيانة الموارد البشرية
--------------	------------------------------------	-------------------------------------

### المنافع Benefits

تعرف بأنها مجموعة من المزايا المختلفة والفوائد ذات الطبيعة المالية المباشرة، مثل، مدفوعات الإجازات والعطلات، معاشات التقاعد والتأمين.

### الإجازات Vacations

تشمل الإجازات التوقف المؤقت عن العمل لأسباب مرضية أو قهرية، إجازات الولادة والرضاعة للسيدات، الإجازات الرسمية في الدولة كالأعياد والمناسبات.

### العطلات Holidays

هي التوقف المؤقت عن العمل والتي تمنح للموظف بعد إتمامه فترة معينة في العمل، وينص عليها عقد التوظيف أو العمل، وتمنح عادة سنوياً، ويمدد متفاوتة حسب مستوى الفرد في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.

### علاوات التقاعد Retirement Pension

هي حصيلة ما يستقطع من راتب أو أجر الموظف كنسبة من راتبه يُضاف عليها ما يستقطع من صاحب العمل، ويودع الجميع في مؤسسة متخصصة لهذا الغرض يستفيد منها العامل في حالة عجزه الكامل، أو التوقف عن العمل، أو تستفيد منه عائلته في حاله وفاته.

### التأمين Insurance

تتعدد أنواع التأمين التي يستفيد منها الموظفين العمال ولكنها جميعاً تمثل إلتزاماً من صاحب العمل تجاه الموظفين. وأهم أنواع التأمين الشائعة في مجال العمل هي تأمين المخاطر، وتأمين العلاج.

### الخدمات Services

تمثل الخدمات نوعاً من الفوائد غير الملموسة مالياً للموظفين وتتعدد أنواعها لتشمل خدمات العلاج، الخدمات التعليمية، الخدمات الإجتماعية، إنشاء النوادي الرياضية، المواصلات والإسكان في موقع المنظمة.

### خطة "سكالون" Scalon Plan

هي خطة تتركز على تقليص تكاليف الإنتاج ثم تقاسم الوفر بين المنظمة والعمالة. وغالباً ما يكون التقاسم على أساس (٥٠%) لكل طرف.

تابع: ١٢	الفصل السابع عشر: الصحة والسلامة والمعنويات	الباب الخامس: صيانة الموارد البشرية
----------	---	-------------------------------------

### الأمراض المهنية Occupational Illness

يقصد بها الأمراض المرتبطة مباشرة بالأعمال المهنية المختلفة بالمنظمات والتي تنجم عن تعرض العامل لظروف عمل سيئة مثل الحرارة، إستنشاق بعض الأبخرة السامة، التعرض للكيمياويات، لسع الحشرات، البكتيريا، أو أمراض الإجهاد والتوتر.

### الإجهاد Stress

هو حالة من التوتر النفسي والبدني التي يتعرض لها العاملون نتيجة تداخلات العمل، أو التعرض لمواقف أو أحداث بالغة التأثير وبشكل سريع ومتلاحق، وتتوقف قوة الإجهاد على السمات الشخصية للأفراد ومدى إستجابتهم للتفاعل مع الأحداث.

### المستهدفين للحوادث Accident Prone

هم الأفراد الذين يرتكبون الحوادث بطريقة لا إرادية، مثل التعثر في الأشياء، أو الإصطدام بها، أو سقوط الأشياء من أيديهم، أو الذين يتصرفون بسرعة في بعض الأمور رغم خطورة هذا التصرف.

**الصحة المهنية Occupational Health**

تعني الحرص على خلو العاملين من الأمراض البدنية أو النفسية ذات الصلة بالعمل.

**السلامة المهنية Occupational Safety**

تعني بها حماية العاملين من الإصابات الناجمة عن حوادث العمل.

**البيئة الآمنة Secure Environment**

هي بيئة عمل تحمي العاملين من إحتتمالات الإصابات في العمل، أو التعرض لأمراض مرتبطة بالعمل، وقد تمتد هذه الحماية إلى المناطق المحيطة بالعمل.

**الأمن الصناعي Industrial Safety**

يقصد به توفير الحماية من الإصابات والحوادث في المجمععات الصناعية، أو الأماكن التي تعتمد في أعمالها على الآلات والمعدات والمواد ذات الطبيعة الخطرة.

الباب السابع: قضايا خاصة في إدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني والعشرون: نظم معلومات الموارد البشرية

المحاضرة: ١٤

**النظام System**

يعرف النظام أنه مجموعة من العناصر والأجزاء التي تتحد فيما بينها وظيفياً وتتكامل لتحقيق هدف معين، ويتكون النظام من ثلاثة عناصر هي المدخلات، العمليات، المخرجات.

**نظم المعلومات الإدارية Management Information System**

هو نظام يسعى إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لإتخاذ القرارات المتعلقة بإستخدام وفعالية العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه في تحقيق الأهداف التنظيمية.

**قاعدة البيانات Database**

هو المصدر الذي يزود نظم المعلومات الإدارية بالبيانات المستخرجة من الملفات والسجلات والوثائق والأنظمة حيث تتم معالجتها بواسطة الحاسب الآلي ثم تُقدم في صورة معلومات جاهزة للإستخدام.

**الجهاز المادي للحاسب الآلي Hardware**

هو مجموعة الأجهزة الصلبة المستخدمة في عمليات تخزين وتصنيف وتحليل البيانات وتمثل وحدة التشغيل المركزية، الطابعة، الشاشة، ولوحة المفاتيح.

**البرامج Software**

وتعني تشكيلة واسعة من البرامج المستخدمة والتي تحاكي الحاسب الآلي في طريق التشغيل المنظم والمتلاحق. ويمكن الحصول على هذه البرامج إما بالشراء الخارجي، وإما من خلال عملية تصميم داخلية في المنظمة نفسها لمقابلة إحتياجاتها الخاصة.

**ميكنة إدارة الموارد البشرية Electronic Human Resources Management (E-HRM)**

يعني إستخدام وسائل التقنية الحديثة من أنترنت، إيميل، وفيديو في العمليات والنشاطات المتعددة للمنظمة في مجال إدارتها لمواردها البشرية.



تنويه: تم كتابة المصطلحات كما هي موجودة بالكتاب، وهي مفيدة بشكل عام وشرحها هو عبارة عن تعريفات مهمة في المقرر. انتهت بحمد الله .. وأشكر الأخت - طمو وروحة - ساعدتني بكتابة مصطلحات بعض المحاضرات - مع تمنياتي للجميع بالتوفيق،