

## مصطلحات مقرر إدارة الموارد البشرية

### المحاضرة [2]:

#### (1) إدارة الموارد البشرية:

هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم.

#### (2) استراتيجيات الموارد البشرية:

مجالات العمل والممارسة التنفيذية الفعلية في مجال الموارد البشرية.

#### (3) سياسات الموارد البشرية:

تمثل في المنظمات توجيهات أو قواعد ارشادية لمساعدة المديرين والمسؤولين في تحقيق أهداف الإدارة وتحدد هذه السياسات ما هو مقبول وما هو غير مقبول من سلوكيات وموقف المنظمة من بعض القضايا الخاصة بالقوى البشرية.

#### (4) خطط العمل:

تمثل نظاماً اجرائياً لتنفيذ الأهداف: تحدد ما هو مطلوب عمله؟ كيف يتم التنفيذ؟ من سيتولى التنفيذ؟ ومتى يتم هذا التنفيذ؟.

### المحاضرة [3]:

#### (1) تُعرف الإدارة بأنها:

مجموعة من الوظائف المتكاملة والمتناسقة لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية ، مالية ، فنية ، معلومات) بأقصى طاقة ممكنة وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

#### (2) المهارات الفنية:

تختص بطبيعة العمل: كأن نأتي بفني طباعة ، ويتم تعليمه المهارة الفنية لكيفية الطباعة ، وكذلك الحال في البرمجة.

#### (3) المهارات السلوكية:

وتهتم بالقدرة علي الاتصال ، التفاوض ، تكوين العلاقات ، التحفيز ، كيف يتفاعل ويتواصل مع الأشخاص الآخرين.

#### (4) المهارات الفكرية:

وتعنى القدرة على التفكير المنطقي العقلاني ، التنبؤ، اتخاذ القرار.

### المحاضرة [4]:

#### (1) تعريف عملية تحليل الوظائف:

هي: مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة ، وواجباتها ، ونوعية الأفراد الذين يجب أن يشغلوها. أو هي العمل النظامي الذي تقوم به الإدارة بانتظام من أجل تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف وتحديد اطار مستوى اتخاذ القرار في الوظيفة ومستوى المهارات المطلوبة للوظيفة ودرجة استقلالية الوظيفة والمجهود الذهني لهذه الوظيفة ، بالإضافة إلي الأدوات المستخدمة وظروف العمل: (مثل درجة الحرارة / الرطوبة / الضوضاء / الغازات ... الخ) .“

**(2) الواجبات الوظيفية :**

وهذه الواجبات هي أهم جزء في البيانات حيث يتم تحليل الوظائف ، وتحديد الأعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف أو العامل، وقد تحدد أيضاً كيفية تقييم الاداء وتوقيته.

**(3) سلوكيات العمل :**

وتحدد هنا مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة أو يقوم بها شاغل هذه الوظيفة، مثل الاتصالات والتقارير واتخاذ القرارات.

**(4) معايير الأداء :**

وهي المعايير أو المقاييس التي تتم على أساسها تقييم أداء الموظف ، (الكمية ، النوعية ، الوقت ، التكلفة).

**(5) ظروف العمل :**

وهي الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل، بالإضافة إلى تحديد مجالات الاتصال مع الآخرين ومقدار الحوافز.

**(6) الخريطة التنظيمية للمنظمة:**

تظهر موقع الوظيفة محل التحليل، ومدى ارتباطها بالوظائف الأخرى بالمنظمة، وكذلك مسماها، وحركة الاتصالات بين شاغل الوظيفة والوظائف الأخرى.

**(7) خريطة القطاعات التفصيلية:**

تعطى بعداً أكثر للوظيفة، حيث توضح مدخلات الوظيفة ومخرجاتها وطبيعة ونوع الاتصالات القائمة بين شاغل الوظيفة والآخرين.

**(8) استخلاص الوصف الوظيفي :**

ويشمل هذا الوصف بيانات عن واجبات الوظيفة ومسئولياتها، وظروف عملها، ودرجة الخطورة بها، كذلك قد يشمل هذا الوصف معلومات عن المهارات والقدرات اللازمة لشاغل الوظيفة.

**(9) تصميم الوظائف:**

العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة، والمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة لها، وذلك في شكل يحقق رغبات واحتياجات الموظفين والمنظمة. وتعريف آخر: إن تصميم الوظيفة هو: عمل من شأنه ان يحفز الموظف، ويرفع من روحه المعنوية، ومن ثم زيادة عطاؤه ، وإنتاجيته، أو أن تولد لديه الشعور بالإحباط والاعترا ب.

**المحاضرة [5]:****(1) تعريف التخطيط :**

التخطيط هو العمل على تلافي أخطار المستقبل.

التخطيط هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد أهداف المستقبل وطرق تنفيذها.

**(2) تخطيط الموارد البشرية:**

○ تخطيط الموارد البشرية: هي عملية تهدف إلى تقدير ومن ثم تدبير العدد اللازم من الأفراد بالأنواع المناسبة خلال فترة زمنية معينة.

- كما يُعرف **تخطيط الموارد البشرية** بأنه (تقديرات و تنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها).
- أيضاً يقصد **بتخطيط الموارد البشرية**: عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة.

### (3) استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

هو متغير تابع لتغير في استراتيجية المنظمة ككل.

### (4) التخطيط الاستراتيجي :

هو العملية التي تقوم بمقتضاها المنظمات بتحديد رسالتها وأهدافها البعيدة المدى واسلوب تحقيق هذه الأهداف.

### (5) طريقه التقدير على اساس مراكز العمل:

يتناسب هذا النوع من التقدير بعض الشركات والمؤسسات المتخصصة مثل شركات الطيران ، الفنادق ، المطاعم ،متاجر السلسلة.

### (6) طريقة تقدير المشرفين:

تعتبر هذه الطريقة من اقدم الطرق المستخدمة في تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل.

### (7) طريقة التجربة والخطأ :

تستخدم هذه الطريقة في ظروف معينة وبدون اساس علمي وإنما استناداً الى قاعدة التجربة والخطأ.

### (8) طريقة دلفي :

يستخدم اسلوب دلفي في تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل في **الظروف المعقدة وغير المؤكدة**، ويقوم مبدأ دلفي على أهمية الرأي الجماعي لمجموعة من الخبراء أو المتخصصين حول تقدير ما يمكن ان يحدث في المستقبل ومدى تأثير ذلك على المنظمة داخليا وخارجيا.

### (9) طريقة تحليل الاتجاه:

الهدف من هذا التحليل الاجابة على السؤال (هل هناك علاقة بين قائمة الوقت والعنصر الذي يراد التنبؤ بحجمه في المستقبل ؟).

### (10) طريقه تحليل المعدلات:

هذه الطريقة تتنبأ باحتياجات القوى البشرية على اساس استخدام معدل التحول بين عامل ومتغير مثلاً والاحتياجات الكمية من القوى البشرية في المستقبل.

### (11) طريقة تحليل معامل الارتباط:

يقوم اسلوب تقدير الاحتياجات البشرية في المستقبل وفق هذه الطريقة على الربط احصائياً بين متغيرين هما متغير القوى البشرية وأي متغير آخر.

### (12) طريقه مخزون المهارات :

يتكون من قائمه بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة تحوي معلومات تفصيليه عن كل موظف وتستخدم هذه الطريقة في الشركات والمؤسسات الصغيرة الحجم.

### (13) خرائط الاحلال :

تمثل اشكالا بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف المهمة في المنظمة.

**(14) طريقة نظم المعلومات الآلية :**

تلجأ بعض الشركات الكبيرة الى استخدام هذا الاسلوب في تحليل العرض الداخلي من الموارد البشرية المتاحة في العمل ويسهل استخدام الحاسب الآلي هذه العملية.

**المحاضرة [6]:****(1) مفهوم الاستقطاب:**

هو أحد نشاطات إدارة الموارد البشرية (وبعني البحث عن الأفراد الصالحين لملى الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم، واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل).

**(2) تعريف الاختيار:**

- هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم إجراء الاختبارات اللازمة والمقابلات، وتعيينهم في نهاية الأمر.  
- العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها ان يوقفوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة الشاغرة.

**(3) استثمار طلب التوظيف:**

هي سجل رسمي يملؤه المتقدمين لطلب الوظيفة ويرجع اليه عند المقابلة للتأكد مما فيه من معلومات عن المتقدم وكذلك عن الأماكن السابقة للعمل، والجهات المرجعية التي يمكن أن تزكى المتقدم للعمل.

**(4) السيرة الذاتية:**

- وهو سجل غير رسمي يوضح فيه طالب العمل بعض المعلومات الشخصية ، مستواه التعليمي ، وشهاداته العلمية ، خبرته السابقة ، والوظائف التي انتقل فيها ومسئوليتها وواجباتها ، وبعض المعلومات ذات العلاقة بالعمل الذي يبحث عنه المتقدم ، والى جانب ذلك الهويات الشخصية والحالة الاجتماعية.  
- السيرة الذاتية هي (عرض بيع) خدمات وكلما احسنت طريقة العرض والترويج له كلما كانت فرصتك أكبر في اقناع المشتري بالشراء.  
- تعني مسار حياة الفرد والتي يمكن ان تقدم لأصحاب العمل أو مكاتب التوظيف معلومات متنوعة تثير الأهتمام عن طالب العمل من حيث خلفيته التعليمية والعملية وخبراته وإنجازاته السابقة في مجال العمل.

**(5) اختبارات الذكاء:**

وتقيس هذه الاختبارات قدرات الفرد و استعداداته في مجال فهم الرموز واستخدامهما، الذكاء العام ، القدرات الحسابية ، والمهارات اليدوية والفكرية.

**(6) اختبارات القدرات و الاستعداد:**

ويستدل باختبارات القدرة والاستعداد على التنبؤ بمدى قدرة واستعداد الفرد لأداء مجموعة من الأعمال والنشاطات المتخصصة بنجاح.

**(7) الاختبارات الشخصية:**

وتهدف الاختبارات الشخصية الى قياس ابعاد شخصية الفرد: مثل الثقة بالنفس ، التكيف الاجتماعي ، السيطرة ، الاتزان النفسي، النضوج ، والقدرة على التعامل مع الآخرين.

**(8) اختبارات الانجاز أو المعرفة المهنية:**

تقيس هذه الاختبارات مدى قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه في الماضي للاستدلال بها في تصور سلوكه وتصرفاته في المستقبل.

**(9) اختيار نماذج الاداء:**

وهي اختبارات عملية تهدف الى قياس مدى معرفة الفرد للعمل ، وأمثلة هذه الاختبارات ، اختبارات الطباعة على الآلة الكاتبة ، اختبار إعداد الميزانية للمحاسبين ، اختبارات البرمجة الآلية.

**المحاضرة | 7 | :****(1) التعيين:**

- هو القرار الذي يتخذ بخصوص إشغال وظيفة شاغرة بموظف تتناسب مؤهلاته مع هذه الوظيفة.
- ويتضمن هذا القرار مسمى الوظيفة ورقمها والقسم الذي تنتمي إليه ، وكذلك أسم الموظف ، والأجر المبدئي للوظيفة وتاريخ مباشرة العمل.

**(2) عرض العمل:**

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

**(3) التهيئة المبدئية:**

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

**المحاضرة | 9 | :****(1) تقويم الأداء :**

العملية التي يتم بمقتضاها قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب والنتائج التي تحققت خلال فترة التقويم.

**(2) طريقة التدرج البياني:**

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

**(3) طريقة الترتيب :**

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

**(4) طريقة الوقائع الحرجة :**

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

**(5) طريقة قائمة الاختيار:**

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

**(6) طريقة الاختيار الإجباري :**

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

**(7) طريقة التقرير المكتوب:**

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

**(8) طريقة التوزيع الإجباري :**

يطلب من المشرف أن يقوم بتوزيع نتائج التقويم لموظفيه على أساس التوزيع الطبيعي للظواهر وذلك من خلال إعطاء ١٠% تقدير متميز ، ٢٠% جيد جداً - ٤٠% جيد - ٢٠% مرضي - و١٠% ضعيف.

**(9) طريقة التقرير الحقلّي:**

يتم التقويم هنا من خلال خبير من إدارة 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 نتيجة التقويم ، أما بتقدير مرضي ، غير مرضي ، أو متميز.

**(10) طريقة التدرج البياني السلوكي:**

وتقوم هذه الطريقة في التقويم 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 اتخاذ القرارات ، ويتناوب على وضع وتقديم وقياس النتائج مجموعات متباينة من الخبراء.

**(11) طريقة الإدارة بالأهداف :**

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

**(12) تأثير الهالة:**

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

**المحاضرة [10] :****➤ تُعرف التنمية الإدارية أو التطوير الإداري:**

"بأنها العملية المنظمة والمستمرة والتي يتم من خلالها تزويد المديرين الحاليين بالمنظمة، أو مديري المستقبل بحصيلة من المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة التي تمكنهم من رفع مستوى أدائهم وزيادة ربحية المنظمة ومن ثم قيادة وإدارة المنظمة حالياً ومستقبلاً بنجاح".

**➤ من هم المديرين؟**

- **المدير هو** " الشخص المسئول عن تخطيط مستقبل المنظمة من خلال موقعه الوظيفي في التنظيم وهو أيضاً مسئول عن توجيه رؤوسيه والإشراف عليهم ومراقبة أدائهم ، والتأكد من أنه يتفق مع الأهداف المطلوب تحقيقها".
- **والمدير أيضاً هو** " الذي يمارس وظيفة تنظيمية تتعلق بتوزيع العمليات بين رؤوسيه وتحديد مسؤولياتهم وسلطاتهم ومحاسبتهم سواء كان هذا المدير يدير قطاعاً أو قسماً فنياً ، أو مهنيًا، أو تجارياً ، وسواء كان في مستوى الإدارة العليا ، أو الوسطى، أو الإدارة التنفيذية".
- **إذاً ، فالمدير في هذا التعريف:** هو الذي يمارس العملية الإدارية بجوانبها المتعددة ، وهو من خلال ممارسته لهذه العملية لا يعمل للحاضر فقط ولكنه يخطط أيضاً للمستقبل ، وهو كما يجب أن يفترض لا بد وأن يتميز عن رؤوسيه ببعد النظر وثقافة الرأي ، والقدرة على المبادرة واتخاذ القرارات.
- **المدير في الإدارة الوسطى والعليا هو** المدير الذي يتولى الوظائف التنفيذية المباشرة ، أما **المدير العام** فهو الذي يحصد النتائج ، وهذا المدير يجب أن يتميز بقدر كبير من المعرفة الفكرية والإنسانية ، وبالقدرة على الإحساس بعناصر الخطر الداخلية والخارجية ومواجهتها بالأساليب الهجومية أو الدفاعية.

**(1) دراسة الحالات :**

الهدف من استخدام هذا الأسلوب التدريبي هو تنمية قدرة المتدرب على التحليل والاستنتاج ، وذلك بعرض مشكلة مطابقة لها يمكن أن تحدث في بيئة العمل، ويطلب من المتدربين مناقشتها إما فردي ، وإما في مجموعة واقتراح الحلول الممكنة للمشكلة.

**(2) المماريات الإدارية :**

يوضع المتدربون في الجو السائد في العمل من حيث مواجهة المنافسين ورسم الاستراتيجيات المواجهة ، ويقسموا إلى مجموعات ويطلب من كل مجموعة اتخاذ قرارات ، ولكن أخذين في الحسبان احتمالات ردود الفعل من المجموعات الأخرى.

**(3) تمثيل الأدوار:**

أسلوب تدريبي يتمص فيه المتدربون أدواراً مشابهة لما يمكن أن يحدث في مجال العمل ، ويقوم المدرب والمتدربون بتقويم أسلوب الحوار بين لاعبي الأدوار ، ومدى تصرفهم وسلوكهم في حل المشكلة موضع الحوار.

**(4) تدريب إثارة المشاعر أو الحساسية:**

وهذه عملية تدريبية للمديرين تهدف إلى تغيير السلوك وتحريك التفاعل بين المتدربين من خلال التأثير الشخصي ، والمصارحة، وتقبل واحترام الرأي الآخر.

**المحاضرة [11]:****(1) التدريب:**

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

**(2) دراسة الاتجاهات:**

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

**(3) التدوير الوظيفي:**

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

**(4) التدريب على رأس العمل:**

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 ، والتوسيع الوظيفي ، والتدريب المتلاحق الخطوات.

**(5) التدريب خارج العمل:**

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

**(6) المحاكاة:**

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.

**(7) حلقات العمل:**

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

**المحاضرة [12]:****(1) التطوير التنظيمي:**

هي عملية طويلة المدى تستهدف قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتياً من خلال أحداث تطوير شامل في المناخ السائد ، والتركيز على زيادة فعالية المنظمة.

**(2) التدخل الداخلي:**

هي الخبرة التي تستخدمها المنظمة من داخلها في تشخيص مشكلات التنظيم وتطويره.

**(3) التدخل الخارجي:**

هي الخبرة التي تستعين بها المنظمة في تشخيص مشكلات التنظيم أو إعادة التنظيم وتطويره.



**(4) تحليل الأدوار :**

هو أسلوب تدريب لحل المشكلات والصراعات بين الأفراد يتم من خلال حلقات عمل تجمع بين الأفراد ذوي الاتجاهات المختلفة وبحضور مدرب ، حيث يطلب من الحاضرين كتابة مرئياهم وتوقعاتهم في العمل ، ثم مناقشتها.

**(5) بناء المجموعات :**

أسلوب تدريب من أساليب التطوير التنظيمي يجمع فيه المدرب مدير القطاع أو الدائرة مع موظفيه لمناقشة مشكلة من مشكلات هذا القطاع سبق أن قام المدرب بجمع معلومات عنها .. ثم تدار المناقشة حول أمور هذا القطاع من خلال الحوار البناء والمصارحة وذلك للوصول إلى حل المشكلات القائمة.

**المحاضرة [13] :****(1) تقييم الوظائف:**

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

**(2) طريقة الترتيب البسيط:**

وتقوم 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.

**(3) طريقة الدرجات:**

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

**(4) طريقة مقارنة العوامل :**

وتقوم 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.

**(5) طريقة النقاط:**

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 [15] :****(1) الأجر والراتب:**

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

**(2) نطاق الأجر:**

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

**3 أصحاب الياقات البيضاء:**

يقصد بهم مجموعة العاملين في الحقول الإدارية.

**4 أصحاب الياقات الزرقاء:**

يقصد بهم مجموعة العاملين في الأعمال الحرفية والمهنية والعادية.

**المحاضرة [16]:****(1) التحفيز:**

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

**(2) نظرية ماسلو:**

محاولة لفهم الاحتياجات الإنسانية المتعددة وترتيبها من حيث أهمية إشباعها، ووفقاً لهذه النظرية فإن هناك خمس احتياجات رئيسية للإنسان يأتي على رأسها في الأهمية، الاحتياجات الطبيعية من مأكلاً ومشرب ومأوى، ثم الاحتياجات الخاصة بالأمن، ثم الاحتياجات الاجتماعية، يليها احتياج احترام الذات، وأخيراً احتياج الاعتراف بالنفس.

**(3) طريقة الأجر الزمني:**

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

**(4) طريقة أجر القطعة/ أو حسب النتائج:**

يتم حساب الأجر على أساس كمية الإنتاج ووفقاً لمعايير محددة سلفاً، فإذا زاد الإنتاج عن ذلك ثم حساب الأجر التشجيعي وفقاً للطريقة التي تقرها الإدارة.

**(5) طريقة هالسي:**

يتم بموجب هذه الطريقة تحديد وقت قياسي لأداء عمل معين وعند انتهاء العامل من العمل يتقاضى أجر الوقت التي استنفذه مضافاً إليه جزء من الوقت الذي وفره - 50 % مثلاً.

**(6) الأقدمية:**

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

**(7) الكفاءة:**

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

**(8) المشاركة في المكاسب:**

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

**المحاضرة [17]:****(1) المنافع:**

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

**(2) الإجازات:**

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

**(3) العطلات:**

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.

**(4) علاوات التقاعد:**

وهي حصيد ما يستقطع من راتب أو أجر الموظف كنسبة من راتبه يضاف عليها ما يستقطع من صاحب العمل ويودع الجميع في مؤسسة متخصصة لهذا الغرض يستفيد منها العامل في حالة عجزه الكامل أو المؤقت عن العمل ، أو تستفيد منه عائلته في حالة وفاته.

**(5) التأمين:**

وتتعدد أنواع التأمين التي يستفيد منها الموظفين والعمال ولكنها جميعاً تمثل التزاماً من صاحب العمل تجاه الموظفين، وأهم أنواع التأمين الشائعة في مجال العمل هي: التأمين ضد المخاطر، وتأمين العلاج.

**(6) الخدمات:**

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

**(7) خطة سكالون:**

وهي خطة تتركز على تقليص تكاليف الإنتاج ثم تقاسم الوفرة بين المنظمة والعمالة، وغالباً ما يكون التقاسم على أساس ٥٠% لكل طرف.

**المحاضرة [18]:****(1) الأمراض المهنية:**

ويقصد بها الأمراض المرتبطة مباشرة بالأعمال المهنية المختلفة بالمنظمات والتي تنجم عن تعرض العامل لظروف عمل سيئة مثل الحرارة، استنشاق بعض الأبخرة السامة، التعرض للكيميائيات، أو أمراض الإجهاد والتوتر.

**(2) الإجهاد:**

وهو 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 استجابتهم للتفاعل مع الأحداث.

**3) المستهدفين للحوادث :**

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

**4) الصحة المهنية :**

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

**5) السلامة المهنية :**

ونعني بها حماية العاملين من الإصابات الناجمة عن حوادث العمل.

**6) البيئة الآمنة :**

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

**7) الأمن الصناعي :**

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

**المحاضرة [19] :****1) الترقية:**

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

**2) الجمود الوظيفي:**

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

**3) التنزيل الوظيفي:**

تخفيض مرتبة الموظف وكذلك راتبه أو أية امتيازات وظيفية أخرى، أو نقله إلى وظيفة ذات مسؤوليات أقل نفوذ أدبي أقل مع الاحتفاظ بنفس راتبه وامتيازاته.

**4) الإستغناء المؤقت عن الخدمة:**

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

**5) الترقية والتنزيل:**

الترقية إلى وظيفة ذات أجر أعلى ولكن بصلاحيات ومسؤوليات ونفوذ أدبي أقل.

**6) الإستقالة:**

هو انفصال عن العمل بالمنظمة يتم باختيار الفرد وقد يكون ناتجاً لأسباب شخصية ، أو إدارية ، أو وجود فرص عمل أفضل.

## (7) مقابلات الخروج من الخدمة:

تتم هذه المقابلة بين مسنولي الإدارة والموظف المستقيل بشكل تطوعي لدراسة أسباب الاستقالة، وطلب إبداء الرأي في الأمور التي يمكن أن تحسن بها المنظمة أوضاع وظروف العمل وتحد أو تقلل مستقبلاً من الاستقالات.

## (8) التقاعد:

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

## المحاضرة [20]:

### (1) الانضباط:

يعني الانضباط الالتزام بقواعد العمل في الأداء والسلوك أو الالتزام بالنظام والأصول المرعية، ويترتب على مخالفة هذه القواعد الجزاء أو العقاب.

### (2) الشكاوي:

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

### (3) التحكيم:

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