

إدارة الموارد البشرية

المخلص

المحاضرة الأولى

• أولاً ١١ تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية

- ١ - **المنظور الإسلامي للتعامل مع الموارد البشرية :**
 - أن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان ، وحددت كثيراً من المفاهيم في مجالات متعددة وتناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية .
 - أمثلة للمجالات التي تناولها الإسلام :
 - ✓ مجالات الاختيار والتعيين . ~ تعيين بعض الحكام في بعض المناطق من أشخاص معينين ذوي خبرة وسمات المتميزة .
 - ✓ مجالات المسؤولية والتفويض . ~ أي عدم استخدام الأسلوب الدكتاتوري في القرارات بل وجود نظام الشورى . والمسؤولية هي المحاسبة على النتائج هل يوجد تقصير وهل قاموا بالعمل المطلوب .
 - ✓ مجالات القيادة والرقابة على الأفراد . ~ هل الأشخاص فعلاً يعملون بالشكل المطلوب ؟
 - ✓ مجالات النصيح والاستشارة .
 - ✓ مجالات التعويض المادي والضمان الاجتماعي . ~ كان أفضل الأنظمة التي تعطي الشخص حقه .
 - ✓ تحديد الصفات لمن يشغل الوظيفة العامة والخاصة . ~ من تلك الصفات أن يكون قوي ويتحمل المسؤولية ومصدر ثقة ولديه قدرة على اتخاذ القرارات وذوي أخلاقيات جيدة .

• **المرتكزات الإسلامية في التعامل مع الموارد البشرية :**

- **الوسطية :** من حيث التوازن بين الحقوق والواجبات ((أي إذا كنت في وظيفة معينة هذه الوظيفة علي واجبات علي أن اقضيها بنفس الوقت هناك حقوق أطالب فيها عندما أكون في العمل)) وحقوق والعدل والمساواة . وكذلك لا الإفراط في الشدة أو الانقراط في اللين .
- **الإنسانية :** أي التعامل مع الناس بما يحفظ لهم كرامتهم ويصون حقوقهم .
- **الانتماء إلى الجماعة :** حيث لا يتميز الرئيس عن المرووس إلا بثقل المسؤولية الملقاة على عاتق الرئيس . ~ أي إذا لم انتمي إلى الوظيفة ومجموعه فريق عمل لن أؤدي العمل بشكل مطلوب .
- **التفاعل مع المتغيرات البيئية :** حيث تضع القيادة حسابات دقيقة لكل القوى المؤثرة في المجتمع من اقتصادية واجتماعية وأخلاقية وتستخلص منها ما يصيب في النهاية في خير المجتمع وصيانه . ~ هي متغيرات كثيرة سواء اجتماعية أو اقتصادية أو تكنولوجية فلها اثر كبير في التعامل مع المورد البشري .

٢ - **منهج الإدارة العلمية :**

- ~ تعتبر احد المدارس الرئيسية في الإدارة ، وبدأ الفكر هذا من منطلق العامل المنتج هو عامل سعيد ، والشخص الذي يعمل بحدود ٨ ساعات إذا عمل بشكل أكبر يعطى حوافز مادية أكثر ، فالإنسان يعمل كأنه آله ، في هذه الطريقة نجد أن صاحب هذا المدرسة وضع دراسة الوقت والحركة وهو كيف نوظف جميع الحركات الذي يقوم بها الموظف ويؤديها بالشكل المطلوب في الأوقات الزمنية البسيطة في كل عملية .
- انتهجت " الإدارة العلمية " ورائدها فريدريك تايلور أسلوباً مختلفاً لما كان شائعاً قبل ذلك ، وذلك من خلال استخدام المنهج العلمي والموضوعي في تصميم العمل للوصول إلى أقصى كفاءة إنتاجية من العامل . ولقد اعتمد تايلور على جمع المعلومات الإحصائية وتحليل طرق العمل والأداء من خلال مقاييس الحركة والزمن والأدوات المستخدمة في الإنتاج للوصول إلى معايير معقولة ومقبولة من كميات الإنتاج .
- ويمنح العامل علاوة تشجيعية عالية على كميز الزيادة .

• **يستخلص من فكر الإدارة العلمية حول استخدام الموارد البشرية ما يلي :**

- ✓ يعامل الإنسان في العمل كطاقة منتجة مثله مثل الآلة والموارد الطبيعية .
- ✓ تحديد معايير الإنتاج وفق أسلوب علمي واضح هو قياس الحركة والزمن .
- ✓ حينما يتجاوز العامل المعيار من الإنتاج يمنح علاوة تشجيعية كبيرة على الزيادة في الإنتاج .
- ✓ ينظر إلى العامل " كرجل اقتصادي " هدفه الأساسي هو الحصول على المال .

- الانتقادات الموجهة لمدرسة الإدارة العلمية :
 - تجاهلت أن هناك جوانب أخرى يرغب العامل في إشباعها في مجال العمل ، كالجوانب الاجتماعية والنفسية والعاطفية والصحية .
 - انحصرت وظيفة الأفراد في المنشآت على نشاطات التوظيف ، والتدريب والصحة والسلامة ولكن من منطلقات تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر حول ما إذا كانت أهدافه ورغباته قد تحققت أم لا .

٣ - مدرسة العلاقات الإنسانية :

- أحد روادها " التون مايو "
- أن منهج " العلاقات الإنسانية " ينطلق من أن العاملين لابد وأن يعاملوا معاملة إنسانية من الإدارة تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف الإدارة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل .
- ولكن ، منهج العلاقات الإنسانية لم يحقق إلا نجاحاً محدوداً ، لماذا ؟
- ✓ أن نتائج كثيرة من الأبحاث لا تؤيد مقولة أن " العامل السعيد هو عامل منتج " ذلك أن هذه المقولة لم تصادف نجاحاً كاملاً بين طبقات كل العاملين وعلى كل الأصعدة وفي كل المنظمات ، قد يكون صحيح في حالات معينة ولكنه ليس " افتراضاً " .
- ✓ تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية عدم وجود اختلافات أو فروقات بين الأفراد ، وهذا غير سليم تماماً ، وذلك أن كل فرد هو كيان قائم بذاته ويتميز على الآخرين سواء من حيث شخصيته ، ورغباته ، وطموحاته ، أو قيمه ومبادئه . ومن ثم فإن ما يحفز إنسان ويدفعه إلى زيادة إنتاجيته قد لا يحفز شخصاً آخر بنفس الدرجة .
- ✓ تجاهلت هذه المدرسة جوانب هامة ذات تأثير على إنتاجية الموظف وعطائه ، وهي " البناء الوظيفي " وأنظمة العمل وقواعده الإجراءات واللوائح . ذلك أن مثل هذه الجوانب تلعب دوراً مهماً في تحقيق أهداف التنظيم .
- ✓ تناست هذه المدرسة أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة وليس فقط المعاملة الإنسانية .
- وقد وجه له عدة انتقادات منها بأنها تفكر فقط في رفاهية الفرد ولا تفكر بالإنتاج .

❖ مقارنة بين ((منهج الإدارة العلمية & منهج العلاقات الإنسانية))

منهج العلاقات الإنسانية	منهج الإدارة العلمية
العامل عنصر إنتاجي هام ولكنه يختلف عن المواد الأخرى .	العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل الآلة و المواد الخام .
الإنسان اجتماعي بطبعه .	لا بد وإن تستغل طاقته من خلال تحديد معايير إنتاجية يتم الالتزام بها وفقاً لمقاييس الحركة والزمن وتصميم مسبق للوظائف .
الموظف السعيد هو موظف منتج .	أهداف العامل هي أهداف اقتصادية بالدرجة الأولى وهي الورقة الأولى لأي برنامج للحوافز .
هناك حوافز أخرى يهتم بها العامل أضافه إلى الحوافز الاقتصادية ولا بد وأن نحققها له المنظمة .	تحقيق أهداف المنظمة يأتي بالدرجة الأولى ودون اعتبار للعوامل الإنسانية أو النفسية أو الاجتماعية .
ارتباط الفرد بالجماعة في جو العمل له أثر مباشر في زيادة الإنتاجية .	الإدارة أدري بمصالح الأفراد .
التركيز على رفاهية الفرد .	التركيز على أهداف المنظمة

٤ - إدارة الأفراد :

- نتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد، وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم، بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في شئون الأفراد تسمى إدارة الأفراد.
- نواحي القصور في إدارة الأفراد :
 - ✓ عدم التكامل بين نشاطاتها هي ذاتها.
 - ✓ عدم التناسق والتكامل بين نشاطات إدارة الأفراد ونشاطات الإدارات الأخرى.
 - ✓ الدور المحدود لإدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة.
 - ✓ نظرة القيادات للأفراد كعنصر تكلفة إنتاجي، بما يعني استغلاله بالقدر الذي يحقق أهداف المنظمة ويوفر لها التكاليف. ~- وليس يحقق رضا العامل .

❖ مقارنة بين ((إدارة الأفراد كوظيفة & إدارة الأفراد كقسم))

- إدارة الأفراد كوظيفة :

- إدارة الأفراد كوظيفة تعتبر جزء من مهام الإدارة، فكل مدير في المنظمة يمارس وظيفة الأفراد في القطاع الذي يرأسه. ~ هي عبارة عن جزء من مهام الإدارة ، ونراها الآن في منظماتنا إدارة شؤون الموظفين وهي تستقبل الناس وتعينهم ويباشرونهم ويهينونهم ويعينونهم . لا تشارك إدارة الأفراد كشريك استراتيجي لا تقوم بوضع سياسات وخطط ولا تشارك الإدارات الأخرى .
- أدارة الأفراد كقسم :
- إدارة الأفراد كقسم أو جهاز تتولى مساعدة الإدارات الأخرى في القيام بوظائف الأفراد، مثل توفير احتياجاتهم من القوى العاملة وتطويرهم وحفظ سجلاتهم. ~ تتولى فقط حفظ الأوراق والسجلات وكيف يطورونهم والأشياء التي ترتبط بالإنسان العامل .
- - التحويل إلى إدارة الموارد البشرية :
- ~ أصبح حاجة كبيرة جدا إلى التحويل إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية ، هذا الموضوع ينقلنا إلى أن المفهوم السابق مفهوم خاطئ عن الموارد البشرية فأصبح أهمية وجود إدارة تعنى بالموارد البشرية مثلها مثل التسويق والإنتاج والمالية مهم جدا لأنها تعتبر شريكا استراتيجيا في المنظمات أي أنها تتخذ قرارات لها ميزانية مستقلة ولها القدرة على اتخاذ قرارات إستراتيجية في المنظمات .
- ماذا يعني التحويل إلى إدارة الموارد البشرية ؟
- يعني التحويل :
- ✓ في المفاهيم تجاه الأفراد العاملين بالمنظمة، وتجاه الإدارة المسؤولة عنهم.
- ✓ التحويل السابق كان الدور الاستشاري فأصبح الدور التنفيذي الاستشاري بنفس الوقت .
- ✓ ظهور مجالات جديدة مثل: تخطيط المسار الوظيفي، إدارة معلومات الموارد البشرية. ~ أي كيف نتعامل مع الموارد البشرية كنظام من يدخل لنا ومن يخرج هل لديهم مهارات أم لا .

❖ أوجه الشبه والاختلاف بين مفهومي ((إدارة الأفراد & إدارة الموارد البشرية))

إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية	الفلسفة
- الإنسان عنصر إنتاجي تابع تتصرف فيه المنظمة بالطريقة التي يتحقق لها أقصى إنتاجية ممكنة مثله مثل عناصر الإنتاج الأخرى ، ولكن بطريقة إنسانية . - إدارة الأفراد إدارة استشارية مساعدة تلتزم برغبة الإدارات الأخرى وتقدم لها المشورة .	- إدارة الموارد البشرية إدارة تنفيذية وشريك هام في وضع وتنفيذ الإستراتيجية الشاملة للمنظمة . - الإنسان كيان مستقل وليس تابع . له توقعات ومطالب . الأفراد قوة عمل منتجة يمثلون أصلا من أصول المنظمة والإنفاق عليهم يمثل اتفاقا استثماريا يعود بالخير على الجميع المنظمة والأفراد .	
تحقيق أقصى إنتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الأفراد .	هناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الموائمة بين احتياجات العمل واحتياجات الأفراد .	الهدف
- تخطيط وتدبير الاحتياجات من الكوادر البشرية - تطوير وتنمية الأفراد . - تعويض الأفراد من خلال الأجور والرواتب . - المحافظة على صيانة الأفراد . - تنمية العلاقات مع الموظفين .	- تحقيق وتدبير الاحتياجات . - تطوير وتنمية الأفراد . - تعويض الأفراد . - تنمية العلاقات مع الموظفين . ويضاف إلى ذلك تمييز إدارة الموارد البشرية بالوظائف التالية : - تخطيط وتطوير المسار الوظيفي . - التطوير التنظيمي . - الاتصالات و الإعلام . - زيادة مجالات الخدمات .	النشاطات
الإدارة العليا ولكن كإدارة استشارية .	الإدارة العليا كإدارة تنفيذية	الموقع في الهيكل التنظيمي

ثانيا ١١ إدارة الموارد البشرية المفاهيم ، الأهداف، الاستراتيجيات

١ - تعريف إدارة الموارد البشرية :

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

✓ **التعريف الأول:**

تعني إدارة الموارد البشرية: سلسلة من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والموظفين. ~ أهمية دراسة الموارد البشرية أن الموارد اصل استثماري نضع فيه كل الاحتياجات والموارد والدعم كي يتم تطويره ويصل في النهاية إلى خدمة المنظمة. المنظمة تريد موظف منتج والموظف يريد حوافز مادية وأمان وعلاقات جيدة فيريد المنظمة أن تهتم به وهذا الارتباط بين الاثنين وهو ما يحقق لنا مفهوم الموارد البشرية وتحقيق فكر الموارد البشرية .

✓ **التعريف الثاني:**

إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم. ~ وهذا التعريف يتكلم عن الخصائص والوظائف الخاصة بالموارد البشرية . ويعني باستقطاب الأفراد أي إذا عندنا سوق كبيرة جدا ويوجد مجموعه من الخيرات ويتم اختيار أشخاص معينين لأنهم يحققون للمنظمة ما نريده . بعد اختيارهم يتم تطويرهم بوضع البرامج والدورات التدريبية لتطويره ونقله من مستوى تدريبي إلى مستوى تدريبي أعلى . والمحافظة عليهم بالاهتمام به من ناحية ذهابه إلى المستشفيات ومن ناحية مستحقاته المالية والمحافظة عليه في حالة الإصابة ودعمه وينمى فيه الانتماء الوظيفي والولاء الوظيفي داخل المنظمة .

٢ - أهمية إدارة الموارد البشرية

- الآثار التي يمكن أن تأتي من سوء اختيار الموارد البشرية وسوء إدارتها ..
- يؤدي إلى :
 - ✓ إنتاج مخالف للمواصفات . ~ إذا لم يتم اختيار الشخص المناسب لن يستطيع تنفيذ المطلوب على حسب المواصفات المطلوبة .
 - ✓ زيادة نسبة الحوادث والإصابات ~ إذا لم يختار الشخص بشكل جيد من الممكن أن يتسبب في حوادث داخل المصانع لعدم إلمامه الجيد بها .
 - ✓ ارتفاع نسبة الوقت الضائع . ~ الشخص إذا كان غير مدرب بشكل جيد سيضيع وقت كبير في أعمال ليس لها علاقة بالمنظمة وبالتالي عملت خسارة كبيرة في المنظمة .
 - ✓ إنتاج أقل . ~ العامل الملم بخبرات عمله سيعمل أكثر والذي غير ملم سيعمل أقل .
 - ✓ ارتفاع تكلفة الإنتاج .
 - ✓ زيادة نسبة التالف . ~ يؤدي إلى خسارة كبيرة في المنظمات .
 - ✓ انخفاض درجة الحماس وانخفاض الروح المعنوية . ~ يؤدي بدرجة كبيرة على أدائه في المنظمة .
- كل هذه الأمور المجتمعة ستؤدي إلى :
 - ✓ قدرة تنافسية وتسويقية أقل .
 - ✓ وفي النهاية سيؤدي إلى إنتاجية وريح أقل .
 - ✓ وسيعود إلى الخروج من السوق .

٣ - رسالة إدارة الموارد البشرية : ~ الفكر الاستراتيجي .

- من أجل بناء إدارة قوية للموارد البشرية فإن الأساس هو وجود إجماع واتفاق على رسالة إدارة الموارد البشرية أي (الغرض الرئيسي لها وسبب وجودها) :
- التأكيد على استغلال الطاقات والقدرات بأقصى قدر ممكن من خلال وجود استراتيجيات بناءة في مجال الاختيار والتعيين والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية وعلاقات الموظفين. ~ هذا السر والفن والنجاح في إدارة المورد البشري ، ولا يمكن أن يأتي في ظل وجود تشتت الفكر ، يجب أن يكون هناك سياسيات وخطط والإستراتيجيات واضحة للمحافظة على المورد البشري .
- ٤ - استراتيجيات إدارة الموارد البشرية :
- يقصد بها الممارسات التنفيذية الفعلية ومجالات العمل في مجال الموارد البشرية.
- أمثلة على إستراتيجيات الموارد البشرية :
 - ✓ تعيين الخريجين الجامعيين الحاصلين على تقديرات مرتفعة.
 - ✓ الترقية من داخل المنظمة . ~ يجب عدم المساواة بين المتميز والضعيف .
 - ✓ اعتماد برامج للتطوير لجميع المستويات الوظيفية . ~ يجب أن تكون وفق أسس وخطط تتوافق مع احتياجات الفرد .
 - ✓ تقديم حوافز مالية أكبر من الساند في السوق للكفاءات النادرة .

٥ - أهداف إدارة الموارد البشرية :

- ✓ قوة عمل متجانسة ~> مثال ١١ إذا وجد مهندس ، إداري ، اقتصادي .. نجعلهم متجانسين داخل العمل أي أن لا يوجد عنصريه مع موظفين القسم الواحد .
- ✓ قوة عمل فعالة
- ✓ تحقيق الانتماء والولاء .
- ✓ قوة عمل منتجة .
- ✓ قوة عمل مستقرة .
- ✓ تنمية قدرات الأفراد . ~> عن طريق التدريب والتطوير .

٦ - سياسات إدارة الموارد البشرية :

- تمثل توجيهات أو قواعد إرشادية لمساعدة المديرين في تحقيق الأهداف، وتحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من سلوكيات، وموقف المنظمة من بعض القضايا الخاصة بالقوى البشرية، مثل سياسة عدم تعيين الأقارب. وحيث يتولى مسئولية إعداد هذه السياسات المسئولين عن إدارة الموارد البشرية.

• زيادة فعالية سياسات الموارد البشرية :

- حتى يمكن أن تحقق هذه السياسات النتائج المرجوة منها فإنها لابد:
- أن تكون مكتوبة.
- أن تعمم على جميع العاملين.
- أن تراجع من حين لآخر.
- أن ترتبط برسالة واستراتيجيات وأهداف المنظمة ولا تتعارض معها.

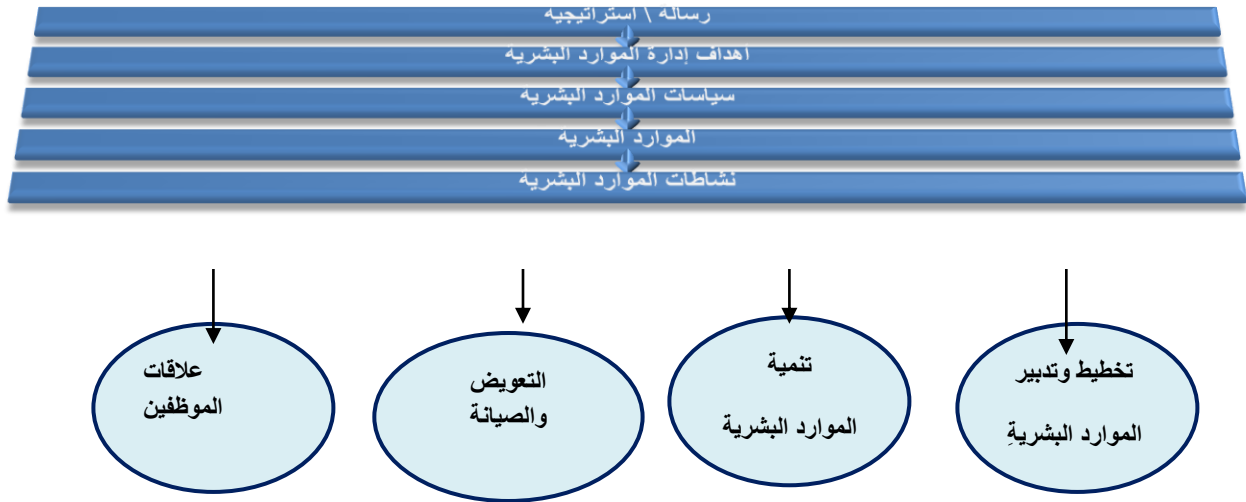
٧ - خطط العمل التنفيذية في إدارة الموارد البشرية :

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

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

• الخلاصة :

- إطار العمل ضمن إدارة الموارد البشرية يظهر في الشكل التالي:



- ثلاث نقاط أساسية لإدارة الموارد البشرية ((التخطيط والتدبير ، تنمية الموارد البشرية ، التعويض والصيانة))

✓ يوجد فرق بين تنمية الموارد وإدارة الموارد البشرية وهي :

تنمية الموارد البشرية : تتعلق بالتدريب والتطوير .

إدارة الموارد البشرية : تتعلق بجميع الأشياء التخطيط والتنمية والتطوير وغيرها .

انتهت المحاضرة الأولى ..

المحاضرة الثانية

نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية

- أولاً : العملية الإدارية في إدارة الموارد البشرية :
- يوجد في الإدارة الموارد البشرية أربع عناصر رئيسية كأي إدارة أخرى وهي :
- ✓ التخطيط .
- ✓ التنظيم .
- ✓ التوجيه .
- ✓ الرقابة .

➤ تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية :

- خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية :

- ١ - تحديد وتحليل نوع الأعمال المطلوبة .
- ٢ - تقدير العمالة المطلوبة .
- ٣ - تحليل الوضع الراهن .
- ٤ - تحليل سوق العمل .
- ٥ - تحليل العجز والفائض الكمي والنوعي .
- ٦ - مواجهة العجز والفائض .

➤ تنظيم الموارد البشرية :

- ١ - تحديد أهداف وفلسفة الموارد البشرية في المنظمة .
- ٢ - تحديد نمط إدارة الموارد البشرية قد تكون ((مركزي)) و ((لا مركزي))
- المركزي : معناها بأن نركز على جميع الصلاحيات والسلطات والقرارات داخل إدارة واحدة .
- لا مركزي : معناها تفوض القرارات لدى أشخاص آخرين .
- ٣ - تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية .
- ٤ - ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية .
- ٥ - تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات : ((إدارات - أقسام - وحدات))
- ٦ - تحديد السلطات الإدارية والكمالية وتوزيعها بين المستويات التنظيمية . ~> يجب أن تكون مكتوبة .
- ٧ - تصميم إجراءات ودورات العمل والسجلات والدورات .

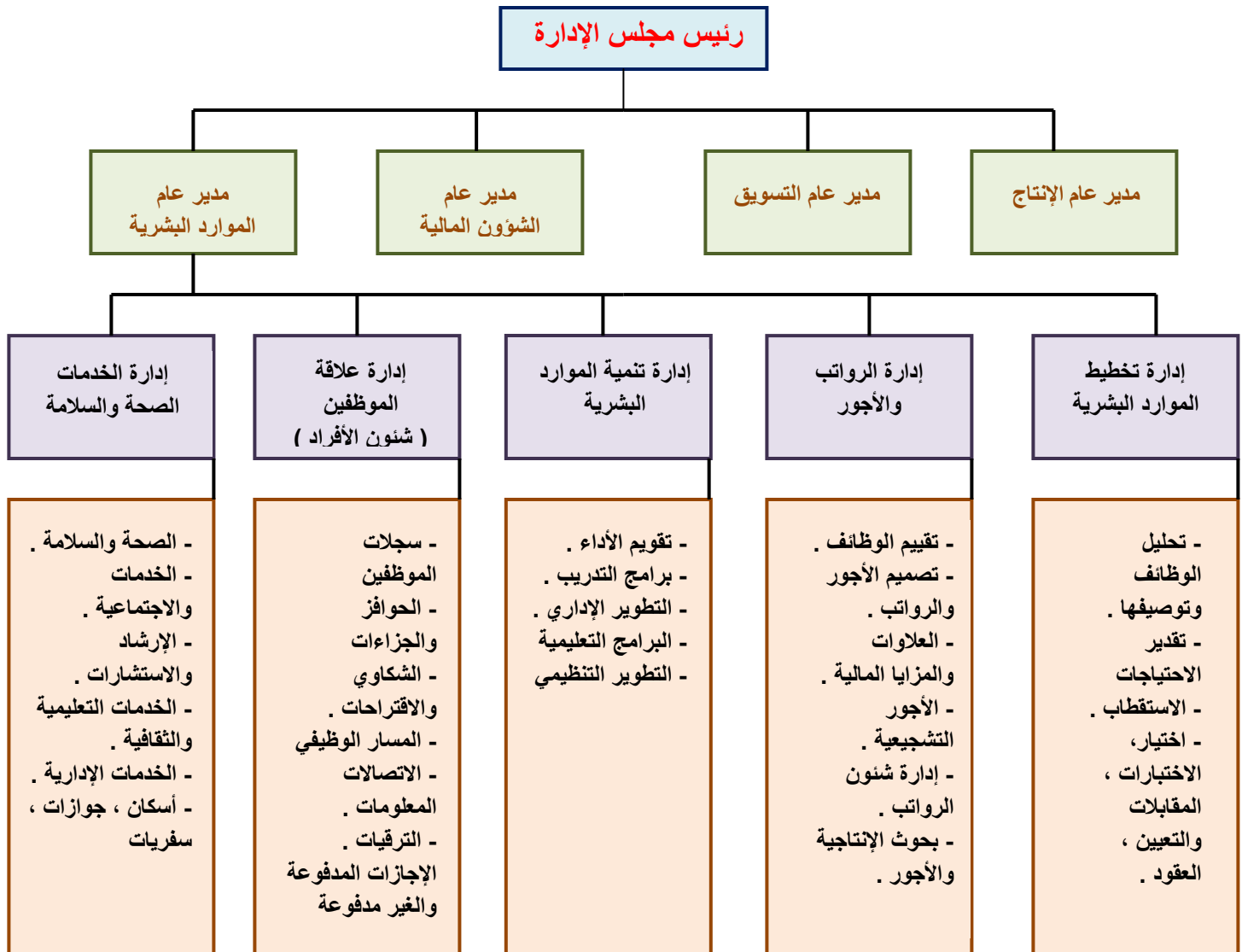
➤ توجيه الموارد البشرية : ~> تعني أرشاد - إصلاح - حل مشاكل .

- ١ - شرح المهام والأعمال المطلوبة .
- ٢ - تنسيق مهام الموارد البشرية مع القطاعات الأخرى في المنظمة .
- ٣ - التغلب على المعوقات و مساعدة الأفراد على تنفيذ واجباتهم .
- ٤ - دعم التعاون بين الأفراد وتشجيعهم وتحفيزهم بغية استغلال كامل طاقاتهم .
- ٥ - حل الصراعات والمشاكل المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية .
- ٦ - حل الشكاوي ، وسماع المقترحات التي تساعد على الأداء الجيد للعمال .
- ٧ - تحفيز الأفراد وتشجيعهم لاستغلال كامل طاقاتهم .

➤ **رقابة الموارد البشرية :** ~ إذا تم التخطيط و التنظيم و التوجيه ولم يتم الرقابة يكون فيه خلل العمل الإداري ، يجب أن ترتبط جميع هذه الحلقات بعضها ببعض .

- ١ - تقويم إنتاجية الأفراد وأدائهم. ~ كطلب تقرير عن مدى الأداء .
- ٢ - تقويم نظم وسياسات وأهداف إدارة الموارد البشرية. ~ يجب مراجع السياسات بشكل منتظم .
- ٣ - تقويم إجراءات وقواعد العمل. ~ هي المرحلة النهائية بعد وضع السياسات والاستراتيجيات والرسالة والخطط وقواعد في الأخير يضع إجراءات وتنميط للعمل وسياسات لكي يتم تنفيذها من قبل العاملين .
- ٤ - تقويم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية. ~ ما هي الأساليب المستخدمة في التخطيط .
- ٥ - تقويم نظم التدريب، الحوافز والأجور، المعلومات. ~ بوضع خطة تدريبية في البداية ثم نرى هل توافق هذه الخطة احتياجات العاملين وقيم النظم المستخدمة في التدريب ، وكذلك الحوافز هل الحوافز المادية والمعنوية كافية أم يتم تعديلها .
- ٦ - تقويم معدلات دوران العمل والغياب. ~ المقصود به معدل الأيام الذي يقضيها في العمل ثم ينتقل إلى وظيفة أخرى وهو عدم الاستقرار في العمل ، كل ما يزيد معدل غياب العامل يدل على وجود مشكلة .

● **ثانياً : الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية :**



• تصنيف الوظائف ضمن إدارة الموارد البشرية :

الوظائف القيادية	الوظائف الكتابية	الوظائف التخصصية
• مدراء الأقسام • المدير العام للأقسام • القيادة الإدارية	• السكرتارية • الاستعلامات • مشغل الحاسبات • التحرير • الصادر والوارد • حفظ الملفات • المساعدين الإداريين	• الاستشارات والتوجيه • خبراء تقييم الوظائف • خبراء تصميم وتحليل الوظائف • خبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز • خبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي • خبراء التطوير والتنمية الوظيفية • خبراء علاقات الموظفين

الشرح : الوظائف التخصصية قد تكون كبيرة أو صغيرة أي على مستوى الإدارة الدنيا أو الوسطى أو العليا مثل مستشار الجودة ، هذا وظيفة تخصصية ويكون في الإدارة العليا ، لكن مثلاً خبير في علاقة الموظفين يكون في مستوى الإدارة الوسطى .

• ثالثاً: المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية

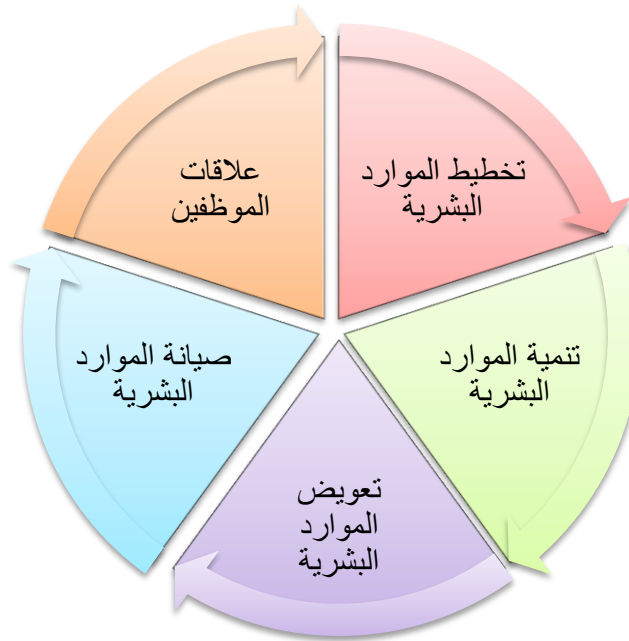
- مهارات مدير الموارد البشرية :

- ✓ المهارات الفنية: تختص بطبيعة العلم. ~> كأن نأتي بفني طباعة ، ويتم تعليمه المهارة الفنية لكيفية الطباعة.
- ✓ المهارات السلوكية: الاتصال، التفاوض، تكوين العلاقات، التحفيز ~> كيف يتفاعل ويتواصل مع الأشخاص الآخرين .
- ✓ المهارات الفكرية: القدرة على التفكير المنطقي، التنبؤ، اتخاذ القرار ~> تقتصر على مجموعه من الأشخاص وبالأخص القيادات ، ليس بالضرورة أن تكون لفني الطباعة لكن ضروري جداً أن تكون عند مدير عام للمنظمة .

➤ الخصائص التي يجب أن تتوفر في قيادة إدارة الموارد البشرية :

الخصائص العامة	الخصائص المستمدة من الدين الإسلامي
• معرفة بطبيعة العمل وجوانبه النظرية والعملية. • إلمام بطبيعة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها. • إلمام بطرق العمل ومقاييس الأداء والإنتاجية. • معرفة القوانين والأنظمة الحكومية في مجال العمل. • قدرة إقناع أصحاب المصالح. • الاستماع والإنصات الجيد. • تكوين العلاقات مع مختلف الأطراف. • القدرة على الاتصال بمختلف الأشكال.	• العدالة في المعاملة. • الرحمة. • عدم الاستبداد بالرأي. • اختيار البطانة الصالحة. • تحري مصلحة المرؤوسين. • مراعاة تقوى الله والخوف منه. • الأمانة. • الكفاءة والمقدرة.

- رابعاً: النشاطات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :
- تهتم بـ ..



- خامساً: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية الأخرى
- إدارة الموارد البشرية هي شريك إستراتيجي مهم جداً مثله مثل الإدارات الأخرى ، وبالتالي هو يخطط وينظم ويوجه ويراقب ، وعلاقته بالإدارة التنفيذية هي علاقة شراكة بينه وبين الإدارات التنفيذية الأخرى ، مثال .. إدارة الإنتاج لو لم تكن علاقتها بالموارد البشرية جيدة لن تزود بموظفين أو تزود بموظفين لكنهم غير كفي فلا بد أن تكون العالقة بين الإدارات قوية جداً .

➤ ماذا يفعلون إدارة الموارد البشرية و الإدارات التنفيذية الأخرى ؟

- ✓ تدبير الكوادر البشرية . ~ استقطاب اختيار تعيين ، وتطوير وتدريب ،
- ✓ تنمية الكوادر البشرية .
- ✓ المحافظة على الأمن والسلامة .
- ✓ علاقة الموظفين . ~ مهمة جداً وسر نجاح المنظمات وتحقيق أهدافها .

انتهت المحاضرة الثانية

المحاضرة الثالثة

تحليل وتوصيف الوظائف

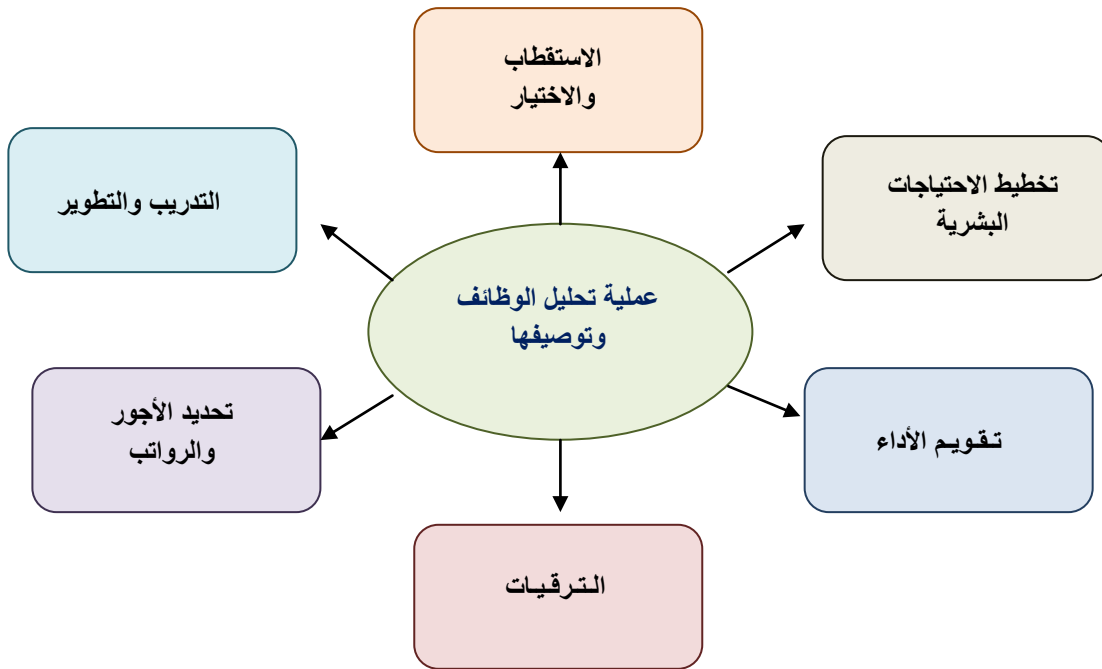
- أولاً: تحليل الوظائف :
- هي مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعية الأفراد المناسبين لشغلها. ~> يقصد بطبيعة الوظيفة ، ما هي الوظيفة ؟ هل هي فنية أم كتابية أم قيادية ، ثم ما هي المهام الرئيسية لوظيفة السكرتير مثلاً لها مهام معينة ، وما هي الصلاحيات والمسؤوليات الرئيسية لهذه الوظيفة ، ومن هم الأشخاص المناسبون لهذه الوظيفة وما هي المتطلبات الرئيسية لتحليل الوظائف .
- هي عملية يتم من خلالها جمع المعلومات عن طبيعة وظائف المنظمة، وتحليلها، وتلخيصها، وتقديمها في شكل قوائم مكتوبة تبين مهامها، ومسؤولياتها، وصلاحياتها، والمناخ المادي والنفسي والاجتماعي الذي تؤدي فيه، والمخاطر والأمراض المهنية المحتملة التي تصاحب أدائها، ومن ثم معرفة وتحديد المهارات والقدرات البشرية اللازمة من أجل أدائها.
- ❖ الجوانب التي يركز عليها خبراء الموارد البشرية أثناء جمعهم للمعلومات الخاصة بتحليل الوظائف:
- ✓ الواجبات الوظيفية. ~> أهم جزء في البيانات المطلوبة في تحليل الوظائف ، وتحدد الأعمال الفعلية التي يقوم بها الموظف
- ✓ سلوكيات العمل. ~> تحدد مجموعة التصرفات التي تتطلبها الوظيفة مثل الاتصالات ، التقارير ، اتخاذ القرارات .
- ✓ الأدوات المستخدمة. ~> مثل الآلات الحاسبة أو الطباعة .
- ✓ معايير الأداء. ~> المعايير التي يتم على أساسها تقويم أداء الموظف .
- ✓ ظروف العمل. ~> معرفة الظروف والحالات التي يؤدي فيها العمل .
- ✓ مواصفات شاغل الوظيفة. ~> مثل مستوى التعليم ، نوع التدريب ، درجة الخبرة ، الصفات الشخصية مثل: القدرات والذكاء
- ثانياً: مجالات استخدام نتائج تحليل العمل :

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

● ثالثاً: أهمية تحليل الوظائف :

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

• رابعاً: ارتباط عملية تحليل الوظائف بنشاطات الموارد البشرية :



- **الاستقطاب والاختيار:** تتم عملية البحث عن الأفراد الصالحين واختيار الأفضل منهم يتم وفقاً لتحليل ووصف الوظيفة.
- **تحديد الأجور:** عملية التحليل تبين طبيعة العمل وحجم المسؤوليات والظروف التي تؤدي فيها ومن ثم يتم تحديد الأجر بناء على ذلك.
- **تقويم الأداء:** يقدم تحليل الوظيفة معايير للوظيفة والتي تتخذ فيما بعد كمعايير لقياس الأداء.
- **التدريب والتطوير:** حيث يحتوي تحليل وتوصيف الوظيفة مستوى المهارات ومن ثم يرصد لها التدريب المناسب.
- **التترقيات:** حيث يبين التحليل أن لكل وظيفة مسؤوليات وأعباء وعلى ضوء أداء الموظفين يحدد لهم آليات الصعود للوظائف الأعلى.
- **تخطيط الاحتياجات البشرية:** يعتبر تحليل الوظيفة وتوظيفها الأساس الجيد لعملية التخطيط للموارد البشرية فيما بعد.
- **خامساً: خطوات عملية تحليل الوظائف :** ~ يرتبط بتحليل وظيفة جديدة .
 - ١ - تحديد الهدف من استخدام تحليل العمل.
 - ٢ - تحديد الوظائف والأعمال المراد تحليلها .
 - ٣ - تحديد المعلومات المراد تحليلها (الاسم، المهام، المسؤولية، لأدوات الإشراف).
 - ٤ - تحديد مصادر المعلومات (الخريطة التنظيمية ((الدليل التنظيمي))، الهيكل التنظيمي، الوصف السابق للوظائف، المشرف المباشر، شاغل الوظيفة، الزملاء في العمل، المراجع العلمية، المنظمات الأخرى، مراكز الخبرة...).

➤ **ما هي المصادر المفضلة لجمع المعلومات ؟**

- ✓ الأفضل الاعتماد على أكثر من مصدر، بغية تحقيق الوفرة والدقة والموضوعية.
- ✓ المصدر الأول هو نتائج تصميم الأعمال.

➤ **ما هي معايير المفاضلة ؟**

- ✓ التكلفة .
- ✓ السرعة .
- ✓ الدقة .
- ✓ الموضوعية .
- ✓ طبيعة الوظيفة.

- ٥ - اختيار أسلوب جمع المعلومات:
 - الملاحظة. ~> الذهاب إلى مقر الأشخاص مباشرة .
 - المقابلة. (فردية ، جماعية ، مع المشرفين على الموظفين) ~> كل ما كان المنصب كبير يكون المقابلة لمجموعة لشخص واحد ، وكل ما كان المنصب متدني يكون المقابلة شخص لمجموعه .
 - الاستقصاء (الاستبيان): نموذج يضم أسئلة عن طبيعة الوظائف وممارستها .
 - قوائم التدقيق والمراجعة: استمارة مطبوعة تصف ماهية الأعمال والوظائف المراد تحليلها .
 - سجل الموظف العام يسجل فيه الموظف ما يؤديه من مهام بشكل متكرر.
 - ٦ - جمع المعلومات عن الوظيفة: ~> يستخدم أما مصدر واحد أو عدة مصادر .
 - ٧ - تحليل ومراجعة المعلومات واستخلاص النتائج
 - الهدف المراد تحقيقه من الوظيفة.
 - طبيعة وماهية عمل الوظيفة.
 - عدد المهام ونوعيتها وأسلوب أدائها.
 - الجهد المطلوب (جسدي ، ذهني) لأداء مهام الوظيفة.
 - حجم ونوعية المسؤولية المترتبة عن الوظيفة.
 - الظروف المناخية والنفسية والاجتماعية التي تؤدي فيها الوظيفة .
 - التعب والإرهاق المصاحبان لأداء العمل .
 - نوع الأمراض والحوادث المهنية المحتملة.
 - الخصائص والشروط الواجب توفرها في شاغل لوظيفة.
 - ٨ - إعداد بطاقة توصيف الوظيفة ~> كيف نضع كل هذا التحليل في البطاقة ، يكون فيها الاسم والمؤهل وجميع السيرة الذاتية للشخص ، ثم نضع المسؤوليات لشاغل الوظيفة ، ومتطلبات الأساسية للوظيفة ، والأجر المخصص ، وبقيّة المعلومات المهمة .
- سادسا: مبررات تحليل العمل:
 - يتم إجراء تحليل للعمل في الحالات التالية:
 - ✓ عند تأسيس المنظمة لأول مرة.
 - ✓ عند استحداث وظائف وأعمال لأول مرة.
 - ✓ عند إدخال تغييرات جديدة على مضمون الأعمال والوظائف.
 - ✓ التغييرات التنافسية المستمرة تفرض إلى أن يكون تحليل العمل عملية مستمرة بهدف موائمة مضمون الوظائف مع مواصفات شغلها.
 - حديثا لم تعد الوظائف في المنظمات المعاصرة بحاجة لفرد يمتلك مهارة واحدة بل بحاجة إلى موارد بشرية ذات مهارات متعددة وعالية المستوى، تمكنها من العمل في عدة وظائف خاصة ضمن فرق العمل.
 - سابعا: بطاقة توصيف الوظيفة JOB SPECIFICATION
 - تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف،
 - مكونات بطاقة وصف الوظيفة :
 - ✓ معلومات عن الوظيفة. ~> المسمى الوظيفي .
 - ✓ واجبات الوظيفة. ~> كيف يؤدي العمل .
 - ✓ مسؤوليات الوظيفة.
 - ✓ متطلبات شاغل الوظيفة: الشروط المطلوبة في الشخص المرشح للوظيفة.
 - المعرفة: المؤهل العلمي والتخصص،
 - المهارات: الاتصال، التفاوض، العمل ضمن فريق...
 - القدرات: القيادة، الابتكار، الحوار ، التحليل، التكيف مع ظروف العمل...
 - السمات الشخصية: الذكاء، سعة الصدر، الأمانة، الإخلاص، الطموح، الشجاعة، القوة البدنية.

انتهت المحاضرة الثالثة

المحاضرة الرابعة

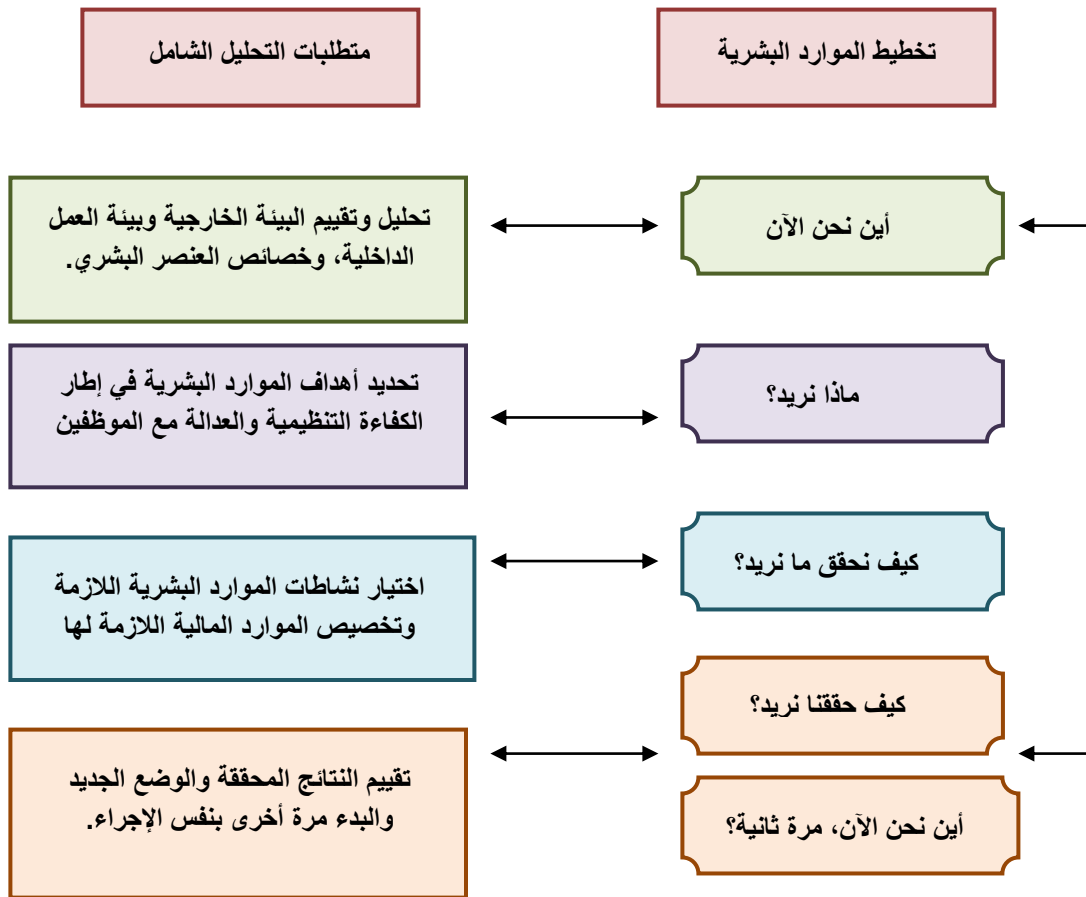
تخطيط الاحتياجات البشرية

- أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية :
- ✓ **التخطيط:** هو العملية التي يتم بموجبها يتم الاختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع المستقبل، وهو العمل على تلافي إخطار المستقبل، وهو اتخاذ قرار حاصر لأحداث نرغب في تحقيقها مستقبلاً . وهو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد أهداف المستقبل و طرق تنفيذها . كما يعني التخطيط أين نحن اليوم وماذا نريد غدا ؟ هو اتخاذ قرار مسبق حول :
ماذا نعمل ؟ كيف نعمل ؟ متى نعمل ؟ ومن يعمل ؟
- ✓ **مفهوم تخطيط الموارد البشرية :**
- ❖ أن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الأفراد كما ونوعاً، ولكنها **عملية شمولية** تقتضي تخطيط الجوانب التالية :
 - تخطيط الاحتياجات النوعية والكمية من الأفراد. ~ نوعياً بمعنى مواصفات ، والكمية أي العدد .
 - تخطيط الاستقطاب والاختيار والتعيين. ~ أي كيف نجلب الأشخاص في المنظمة وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتقييمهم ومن ثم تخطيط المسار الوظيفي .
 - تخطيط التدريب و تقويم الأداء .
 - تخطيط المسار الوظيفي (التقدم الوظيفي – المستقبل الوظيفي)
- ❖ يشير تخطيط الموارد البشرية إلى تحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع.
- ❖ تعني عملية تخطيط الموارد البشرية تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك للقطاعات المختلفة فيها.
- ❖ يعرف بأنه تقديرات وتنبؤات المنظمة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها.
- ❖ **و تتمثل شروط عملية تخطيط الموارد البشرية في:**
 - يجب أن تكون عملية التخطيط للموارد البشرية في إطار عملية التخطيط الشاملة للمنظمة.
 - أن تتم في إطار تحليل الظروف المحيطة بالمنظمة الداخلية والخارجية. ~ نرى الاحتياجات داخل المنظمة وما هي الاحتياجات خارج المنظمة هل يوجد قوة عمل داعمة نستطيع استقطابها .
- **ثانياً: أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية :**
- ✓ الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل أو من مخزن المهارات بالمنظمة. ~ يقصد بمخزن المهارات نرى الأشخاص الموجودين ما هي إمكانيات ومهارات والدورات التدريبية التي خاضوها ووسائل الاتصال بهم ثم نعمل مسح للسوق الخارجي بما يتواءم مع هذه الإمكانيات والمهارات .
- ✓ تساعد المنظمة على أن تتبنى سياسة إنتاج أكثر بتكلفة أقل .
- ✓ يساعد المنظمة على التعامل مع الأنظمة الحكومية ذات العلاقة بالموارد البشرية . ~ كآلية استقطاب عمال من الخارج . يجب مراعاة اللوائح الحكومية .
- ✓ اتخاذ سياسة التكامل والترابط بين مختلف أنشطة الموارد البشرية . ~ يجب ربط تخطيط الاحتياجات بتخطيط الموارد البشرية من ((استقطاب – اختيار – التعيين – التعويض – تقييم الأداء)) العملية تحتاج إلى تكامل كل هذه الجهود ، لا يمكن تحديدها إلا بخطة واضحة للموارد البشرية من خلال المنظمات .
- ✓ يساعد المنظمة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة . ~ يجب التوافق مع البيئة الخارجية بشكل سريع جداً لكي يتم النجاح في المنظمات الأعمال وتقديم حلول لمعالجة مشاكل بشكل سريع .
- **أهداف تخطيط الاحتياجات البشرية**
- ❖ استيفاء الاحتياجات البشرية في الوقت المناسب نوعاً وكمياً .
- ❖ إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب .

- ❖ المحافظة على طاقات المنظمة البشرية وزيادة دافعتها للعمل .
- ❖ مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها (إنتاجية أكبر وتكلفة اقل)
- ❖ تحقيق التكامل بين الخطة الإستراتيجية للمنظمة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .
- ❖ الإعداد الجيد لأعمال الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب .

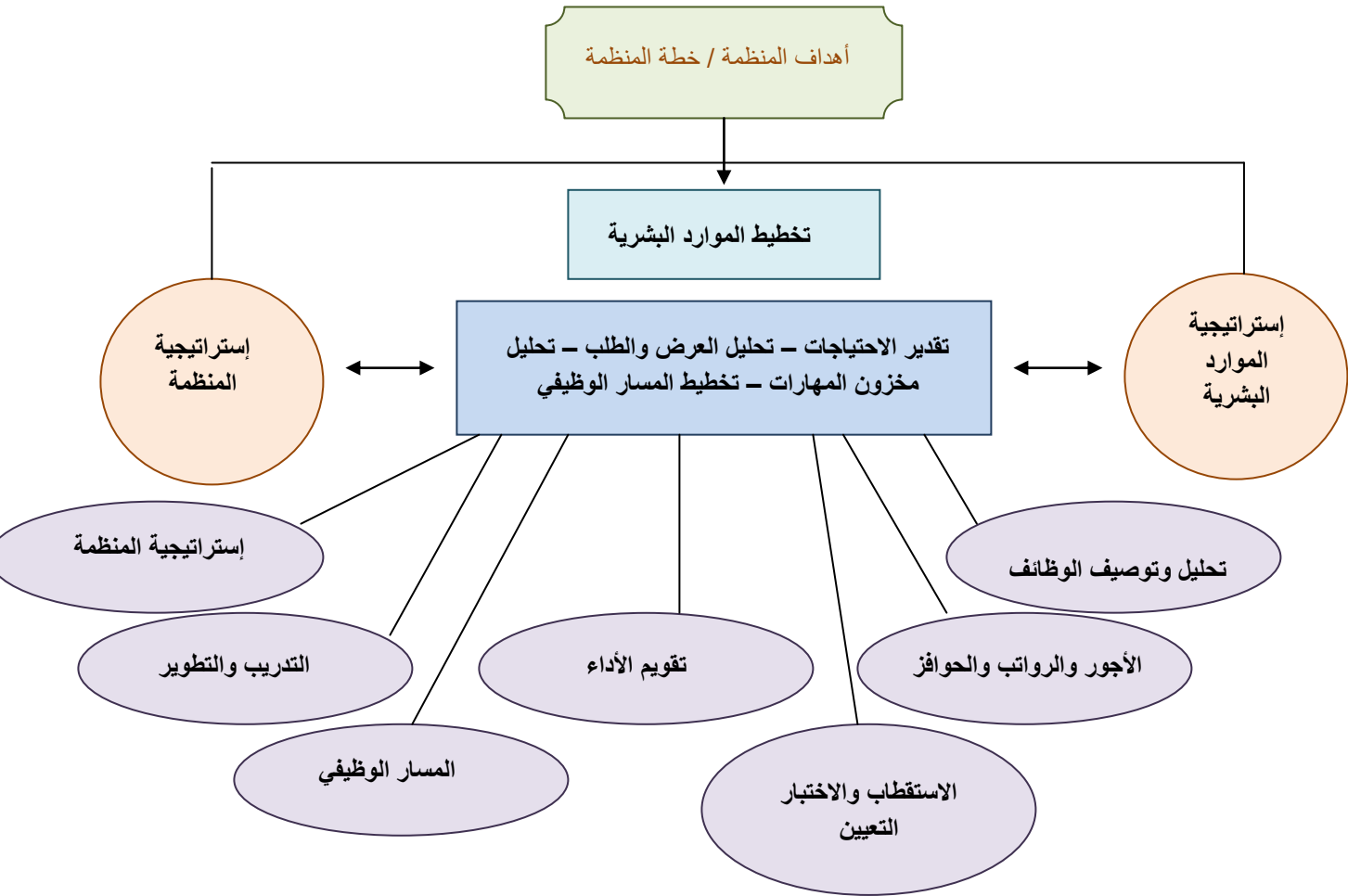
● **ثالثاً: علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي :**

- ❖ التخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تقوم بمقتضاها تقوم المنظمات بتحديد رسالتها وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف .
 - ❖ هناك ترابط بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية وهذا الترابط ينتج عن أهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف ورغبات العاملين .
 - ❖ فالخطط الإستراتيجية للمنظمة لا يمكن وضعها موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقييم شامل لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة .
- **العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتحليل الشامل للمنظمة :**



● **تأثير تخطيط الموارد البشرية على النشاطات الأخرى للمنظمة :**

- تخطيط الموارد البشرية يرتبط في كل الإدارات الأخرى يؤثر على التسويق والإنتاج والمالية والمخازن والمستودعات ، أيضا داخل المنظمة يوجد ارتباط بكل هذه الأمور .



• العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

✓ عوامل داخلية : ~ نقاط القوى والضعف .

- ❖ طبيعة المنشأة
- ❖ حجم المنظمة ومجال عملها.
- ❖ المركز التنافسي للمنظمة .
- ❖ التكنولوجيا المستخدمة .
- ❖ المركز المالي للمنظمة .
- ❖ الموقع الجغرافي .

✓ عوامل خارجية : ~ تحديد الفرص والمخاطر والتهديدات

- ❖ الأوضاع الاقتصادية العامة .
- ❖ أوضاع المنافسين
- ❖ ظروف سوق العمل
- ❖ مستويات التكنولوجيا

• رابعا: خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية :

١. تقدير حجم النشاط المتوقع (بالكمية، أو القيمة النقدية) للفترة المحددة للخطة .
٢. تحويل التقديرات السابقة لحجم النشاط المتوقع إلى ساعات عمل متوقعة (كميا أو نقديا) .
٣. تحليل تأثير تحسين الإنتاجية المتوقعة نتيجة لاستخدام طرق أو تكنولوجيا إنتاج جديدة وخصم هذا التأثير مقدرا بالساعات من إجمالي ساعات العمل المتوقعة.

٤. حساب تأثير الوقت الضائع بالساعات نتيجة للغياب، دوران العمل، الإصابات والحوادث، نقص التدريب أو الخبرة، وإضافة هذه الساعات إلى الرقم الناتج في الفقرة ثالثاً.
٥. احتساب ساعات العمل المطلوبة في الأعمال الإدارية والإشرافية. ثم إضافة ذلك إلى إجمالي المتحصل من الساعات العمل السابقة.
٦. تحويل الساعات إلى أعداد من العمالة المطلوبة (مثلاً سبع ساعات عمل يومياً)، ثم توزيع العدد المطلوب من العمالة وفقاً لاحتياجات المنظمة.

• خامساً: خطوات تقدير الاحتياجات البشرية :

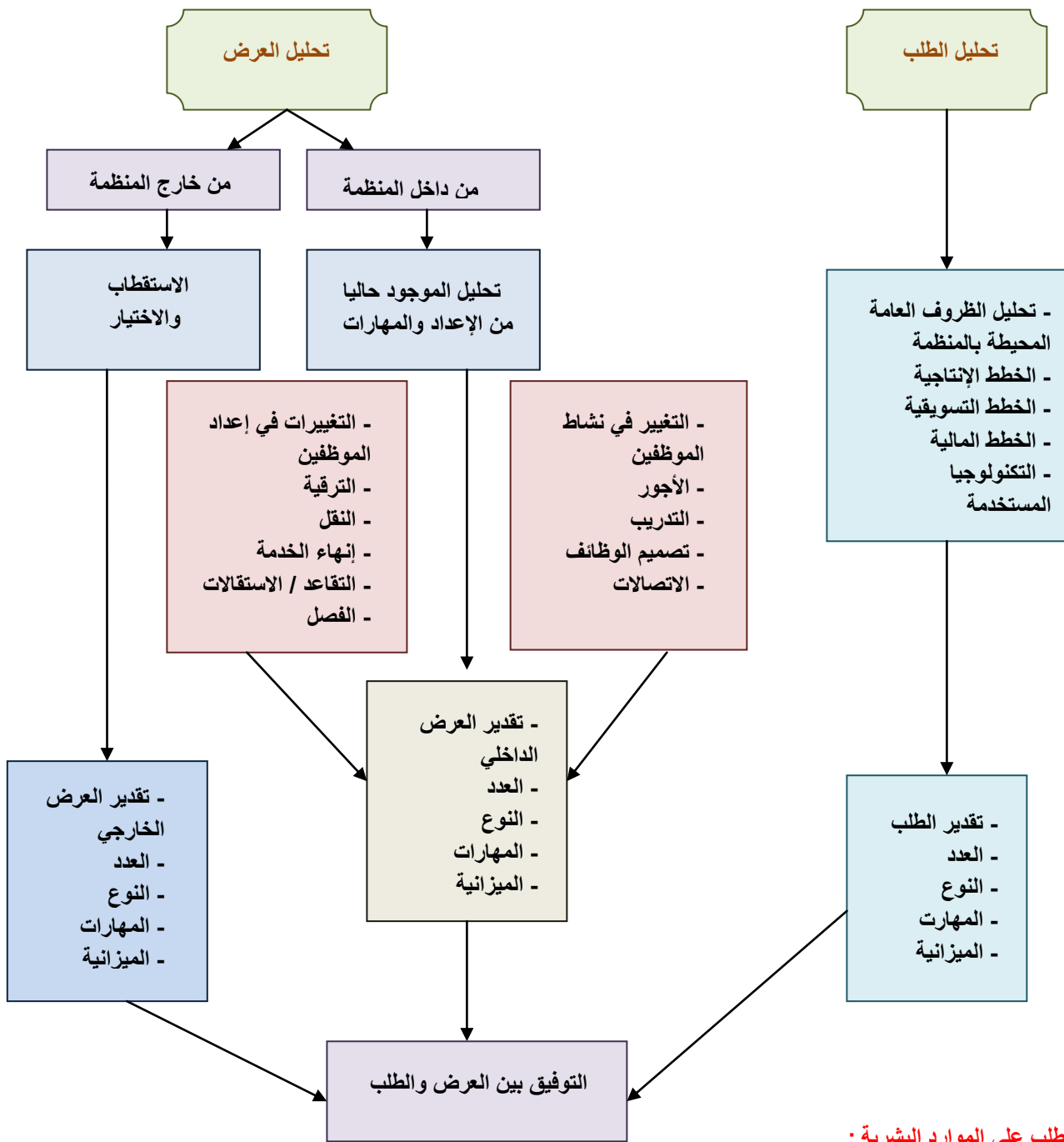
١. تحليل الطلب المتوقع من إدارة الموارد البشرية .
٢. تحليل العرض المتوقع من إدارة الموارد البشرية .
٣. التوفيق بين العرض والطلب .

✳ مثال :

- تعتزم شركة عسير وقحطان للأثاث المدرسي زيادة إنتاجها للسنوات الخمس المقبلة للخطة بمعدل ١٠% سنوياً وكان إنتاجها الحالي ٥٠٠,٠٠٠ وحدة فإذا علمت أن :
 - أ - المدة المطلوبة للإنتاج الوحدة الواحدة ٣٠ دقيقة .
 - ب - عدد أيام الإجازات السنوية ٨٥ يوماً .
 - ت - عدد ساعات العمل اليومي الصافي ٧ ساعات .

➤ فما هو :

١. العدد الكلي المطلوب لحجم القوى العاملة ؟
٢. العدد المطلوب إضافته في السنة الأولى من الخطة إذا علمت أن العدد الحالي من العمالة هو ١٢٦ عاملاً ؟



١. تحليل الطلب على الموارد البشرية :

- يوضح تحليل الطلب :

- ✓ عدد الأفراد الذين يحتاجهم العمل في كل أقسام المنظمة .
- ✓ العمل المطلوب منهم . < المهام .
- ✓ تحليل المهارات المطلوبة من الأفراد .
- ✓ التكلفة المتوقعة لاستقطاب الأفراد .

- في هذا يجب القيام بما يلي:

- ❖ تقدير حجم النشاط المتوقع للفترات المحددة للخطة ، مثلا سنويا.
- ❖ تحليل أعمق يستند على الموجود فعلاً من هؤلاء الأفراد، ومواقع عملهم الحالية والمستقبلية، ومعدلات الإنتاج الساندة في المنظمة.

• أساليب تقدير الطلب من الموارد البشرية

- الأساليب غير الكمية:

- ✓ طريقة التقدير على أساس مراكز العمل.
- ✓ طريقة التقدير الشخصي للمشرفين.
- ✓ طريقة التجربة والخطأ.
- ✓ طريقة دلفي ~ هدفها معرفه آراء الخبراء في الموارد البشرية .

- الأساليب الكمية:

- ✓ طريقة تحليل الاتجاه. ~ يحلل الاتجاه بناء على المعايير العالمية للمستقبل .
- ✓ طريقة تحليل المعدلات.
- ✓ طريقة تحليل معامل الارتباط.

٢. تحليل العرض على الموارد البشرية

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

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

➤ خطوات تحليل العرض الداخلي:

- ١ - تحديد عدد الأفراد الموجودين حالياً.
 - ٢ - تحديد عدد الأفراد الذين سيستمرّون في كل وظيفة.
 - ٣ - تحديد عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة.
 - ٤ - تحديد عدد الأفراد الذين سيتركّون وظائفهم إلى خارج المنظمة.
- ❖ **العرض الداخلي = (القوى العاملة الموجودة حالياً) + (الزيادة المتوقعة في العرض) - (النقص المتوقع في العرض)**

• ومن مصادر جمع المعلومات عن العرض الداخلي:

- ✓ **مخزون المهارات:** يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة ومعلومات تفصيلية عن كل موظف (مؤهلاته - خبراته التدريب - الامتحانات - تطلعاته - رأي مديره المباشر). وغالباً ما تستخدم هذه الطريقة في الشركات والمؤسسات صغيرة الحجم.
- ✓ **طرائق الإحلال: ~** أي سيحل محل العمالة الحالية عمالة جديدة . أشكال بيانية توضح للمخططين الوضع القائم لبعض الوظائف الهامة في المنظمة ، والموظفين المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حالياً ، وتحتوى على : عمر الموظف الحالي - مستوى أدائه وعمر المرشح للوظيفة - مستوى أدائه - قدراته مهاراته
- ✓ **نظم المعلومات الآلية:** تصمم المنظمة برامج أو تستخدم برامج جاهزة لمخزون المهارات . بحيث يسجل من خلالها الموظفين معلومات عن خبراتهم ومؤهلاتهم تخزن على الحاسب الآلي.

• العرض المتوقع من خارج المنظمة: تلجأ المنظمات للخارج لتلبية احتياجاتها المستقبلية عندما لا تفي الأعداد الموجودة بها حالياً لمقابلة هذه الاحتياجات .

- يقوم العرض الخارجي على توقع العمالة الخارجية التي يمكن أن تلحق للعمل بالمنظمة، ويستلزم هذا التوقع دراسة وتحليل والتنبؤ بمجموعة من المؤثرات الخارجية من أهمها:
- ❖ **الظروف الاقتصادية العامة (التضخم - البطالة - الميزان التجاري)** ، وكل ما انخفضت درجة البطالة في المجتمع كلما كانت هناك صعوبة في الحصول على العمالة والانتقاء منها ، والعكس صحيح.
- ❖ **أوضاع الأسواق المحلية :** تعكس هذه الأسواق بطالة شديدة في وقت لا تعاني فيه أسواق محيطية نفس هذه الظروف.
- ❖ **أوضاع سوق المهن المحلية:** تعكس الظروف السائدة فائضا في بعض المهن وعجزا في مهن أخرى . ~ بناء على المعرفة بالسوق المحلي والمعرفة بالمنظمات فيجب التأكد أن جميع التخصصات الموجودة تتوافق مع احتياجات سوق العمل

3- التوفيق بين الطلب والعرض:

- بعد تحليل جانب الطلب المتوقع على الاحتياجات البشرية في المستقبل والعرض المتوقع من هذه الاحتياجات داخليا وخارجيا يمكن أن تظهر الصور التالية :
- الحالة الأولى : زيادة الطلب على العرض (حالة عجز).
- الحالة الثانية : زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض).
- الحالة الثالثة : التوافق بين الكميات المطلوبة والمعرضة .
- ✓ **الحالة الأولى : زيادة الطلب على العرض (حالة العجز)**
- أهم البدائل المتاحة للمنظمة :
- اللجوء لمصادر جديدة للتوظيف .
- استخدام وسائل للإقناع خلال الاتصال بالنشط.
- تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف .
- إطالة سن التقاعد.
- زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام . ~> أوفر تايم
- تحسين نظام الأجور والحوافز .
- ✓ **الحالة الثانية : زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض)**
- أهم البدائل المتاحة للمنظمة :
- تخفيض ساعات العمل . ~> كتقسيم عدد الساعات بين شخصين .
- تشجيع التقاعد المبكر .
- تخفيض عمليات التوظيف.
- اللجوء لسياسة إنهاء الخدمة.
- ✓ **الحالة الثالثة : تساوي العرض مع الطلب (حالة الاستقرار) ~> الحالة النموذجية**
- ❖ في حالة تساوى العرض مع الطلب من الموارد البشرية من حيث الكم والكيف فلن تكن هناك مشكلة.
- ❖ قد يحدث توافق في الأعداد، ولكن لا يوجد توافق من حيث المؤهلات المطلوبة والمعرضة.
- ❖ قد يحدث زيادة في الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أخرى. وهنا يمكن أن تلجأ المنظمة إلى توجيه الفائض في تصنيف وظيفي لعلاج العجز في تصنيف آخر.

المحاضرة الخامسة

الاستقطاب والاختيار

• أولاً ١١ الاستقطاب ..

➤ مفهوم الاستقطاب :

- يعني الاستقطاب البحث عن الأفراد الصالحين لملء الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل بعد ذلك للعمل .
- الاستقطاب هو البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل بالعدد والنوع المطلوب .
- الاستقطاب هو عملية خلق الرغبة والدفع لدى الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل وتحفيزها ودعوتها للتقدم وطلب التوظيف بالمنظمة .
- ~> الاستقطاب يعتبر هو احد ابرز واهم العمليات التي تتم في الموارد البشرية لأنها ترتبط في مستقبل هذه المنظمة ، لان لو أن الاختيار كان سيء سيكون خسارة للمنظمة لأنه يحتاج إلى تدبير وتطوير كثير بسبب القصور فيه والتكلفة ستكون كبيرة / أما إذا تم اختيار أشخاص متميزين سيقال التكلفة ويكثر الإنتاج .

- أهمية الاستقطاب : ~> الاستقطاب يسبق الاختيار ، الاستقطاب هو رؤية كل الأشخاص إما الاختيار هو اختيار أنسب الأشخاص .
- ✓ تبرز أهمية الاستقطاب بعلاقته المباشرة مع الآخرين والتعيين إذا يؤدي الاستقطاب لعدد كبير من الموارد البشرية إلى توفير بدائل انتقاء متعددة .
- ✓ الاستقطاب الجيد يوسع من قاعدة اختيار الموارد البشرية .
- ✓ تستطيع المنظمة من خلال الاستقطاب توصيل رسالتها للمرشحين وإعلامهم بأنها المكان المناسب لهم للعمل لتطوير حياتهم الوظيفية .
- ✓ يحدد الاستقطاب أفضل الوسائل للبحث عن الكفاءات (عن طريق الإعلان ، الاتصال الشخصي ، الجامعات ، المكاتب المتخصصة) .

➤ قواعد الاستقطاب :

- ١ - مركزية سياسة الاستقطاب . ~> تقييم المنظمة الخاصة بالمنظمات العالمية وعمل مقارنه للتطوير .
- ✓ حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي .
- ✓ مراجعة المعلومات وتطويرها أو تعديلها حسب الظروف .
- ✓ توحيد إستراتيجية الاستقطاب و أساليبه .
- ٢ - دراسة أوضاع سوق العمل ..
- ✓ مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة .
- ✓ حدود سوق العمل \ محلي \ إقليمي \ عالمي .
- ✓ الظروف الاقتصادية السائدة .
- ✓ الإغراءات المقترحة من المنافسين . ~> بناء عليها يعمل منافسه .
- ٣ - التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب .. ~> يأتي نتيجة سياسة للمنظمة هل هي فعلا لديها أوقات معينة للاستقطاب وبطرق متعددة ؟ .

➤ طرق الاستقطاب :

- ١ - الاستقطاب الداخلي : تلجأ المنظمات إليه في حالة الترقية ، وفي حالة عدم التوازن في توزيع مواردها البشرية .
- ❖ مزايا الاستقطاب الداخلي :
- وفرة المعلومات الكافية عن المترشحين داخل المنظمة .
- أحد أهم الحوافز المؤثرة في العاملين .
- انسجام كبير للعامل مع بيئة العمل وثقافة المنظمة .
- تساعد الترقية في الرفع من الروح المعنوية للعاملين .
- انخفاض تكلفة الاستقطاب الخارجي .
- يساعد على المحافظة على الموارد البشرية الحالية وعدم تسربها .

❖ عيوب الاستقطاب الداخلي :

- الاعتماد على الترقية ينقص من تنوع المعارف والمهارات التي تحملها الموارد البشرية الجديدة .

- تؤدي الترقية إلى نشوء الصراعات والإحباطات النفسية لدى غير المرتقين .
- حرمان المنظمة من كفاءات خارجية تساعد على التطوير والابتكار .

٢ - الاستقطاب الخارجي :

❖ مصادر الاستقطاب الخارجي :

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

❖ مميزات المصدر الخارجي :

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

❖ سلبيات المصدر الخارجي :

- احتمال تعيين موارد لتحمل المواصفات المطلوبة . ~> ربما لا يكون متميز بالشكل المطلوب .
- يؤثر التوظيف الخارجي في الوظائف الرئيسية سلباً على الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة . ~< فلا يتقبلون العامل الجديد .

❖ وسائل الاستقطاب الخارجي :

- الإعلانات : أهم مصادر الاستقطاب الخارجي الذي يجب أن يراعي كل من :
✓ اختيار وسيلة الإعلان المناسبة (الصحف - المجلات المتخصصة - الجرائد - بالايمل .. الخ) .
✓ صياغة وتصميم الإعلان بشكل مناسب **ويراعي ما يلي :**
✓ يجب تصميم الإعلان بشكل جيد يثير الدافعية لطلب الوظيفة .
✓ تحديد العمل المطلوب من المتقدمين .
- مكاتب التوظيف : التي تقوم بدور الوساطة بين المنظمات وطالبي العمل . منها المكاتب الحكومية ، مكاتب العمل الخاصة ، المكاتب التابعة لمنظمات غير ربحية (الغرف التجارية - الجمعيات المهنية المتخصصة) ~< إما مكاتب توظيف حقيقة عن طريق مكاتب ، أو مكاتب توظف افتراضية ويكون عن طريق الانترنت .
- مكاتب الاستقطاب الاستشارية : هي مكاتب تقوم نيابة عن المنظمة بعملية الاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف و المقابلات .
- المعاهد والجامعات : مثل المعاهد والجامعات والمدارس المتخصصة .. الخ . يجب اختيار المؤسسات ذات السعة الجيدة من حيث خططها الدراسية وكفاءة مدرسيها .. الخ . ~< لأنها وسيله سريع للحصول على خريجين بتخصصات معينة وتميز معين تساعد بحيث يوجد اتصال بين مكاتب التوظيف والمعاهد في التخصصات .
- مكاتب التوظيف بالمنظمات .
- الإعلان عن طريق الانترنت .

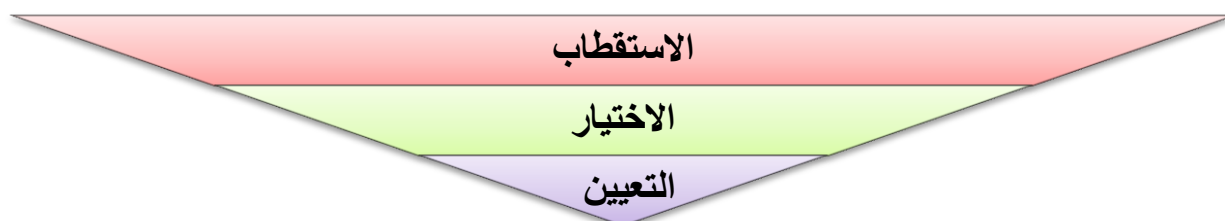


➤ **معايير تقييم برنامج الاستقطاب :**

- ١ - عدد وتخصص الأفراد المستقطبين .
- ٢ - مستوى الموصفات المستقطبة (عالية - متوسطة - ضعيفة ..) .
- ٣ - المدة الزمنية التي أنجز فيها الاستقطاب .
- ٤ - تكلفة الاستقطاب (تكلفة المستقطب) . ~ < الداخلي والخارجي .
- ٥ - درجة القناعة الحاصلة لدى المستقطبين . ~ < التأكد عن طريق المقابلة الشخصية .
- ٦ - عدد المصادر التي تم الاتصال بها .
- ٧ - عدد المقابلات التي أجريت في عملية الاستقطاب .

● **ثانياً \\ الاختيار ..**➤ **مفهوم الاختيار :**

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

❖ **مقارنة بين موصفات الفرد ومتطلبات الوظيفة :**

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

➤ **خطوات الاختيار :**

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

❖ **الفحص الأولي لطلبات التوظيف والسيرة الذاتية :**

- طلب التوظيف نموذج ورقي يشتمل على معلومات شخصية ، التحصيل العلمي ، الحالة الصحية ، الميول والهوايات ، والخبرات السابقة ، الجهات التي يمكن الرجوع إليها بغية التأكد من المعلومات المتقدمة ، اسم الوظيفة المتقدم إليها ، توقيع صاحب العمل .. الخ .
- يحتوي طلب التوظيف الأقسام التالية :
- ✓ معلومات أساسية : الاسم ، العنوان ..
- ✓ معلومات عن الوظيفة : المسمى ، الأجر ، نوع العمل .
- ✓ معلومات عن المسمى التعليمي : الكلية ، البرامج ، التخصص ، المهارات الخاصة .
- ✓ معلومات صحية .
- ✓ التاريخ الوظيفي السابق . ~> عن طريق أشخاص تم التعامل معهم في السابق .
- ✓ الأفراد أو الجهات الذين يمكن الاتصال بهم .

❖ **الاختبارات Tests : ~> وسيلة لمعرفة قدرات الأشخاص .**

- تختلف الاختبارات كوسيلة من وسائل اختيار المتقدمين للعمل حسب نوع الوظيفة (قيادية ، مهنية ، فنية) .
- ومن مبادئ إعداد وتنظيم الاختبارات :
- ✓ ارتباط محتوى الاختبار بطبيعة الوظيفة المراد شغلها .
- ✓ أن يتمتع الاختبار بالموثوقية (Reliability) بمعنى ثبات نتائج الاختبار في حالة الإعادة .
- ✓ المصادقية ، أي يساعد الاختبار على معرفة المواقف المرغوبة للوظيفة في المترشح .
- ✓ أن تكون مرنة أي يمكن تعديلها حسب متطلبات العمل أو تقنياته .

أ - اختبارات الذكاء :

- تهدف إلى تحديد مستوى الذكاء لدى الفرد ومقارنته مع مستوى الذكاء المطلوب في الوظيفة . كلما ارتفع المستوى التنظيمي للوظيفة كلما زادت صعوبتها وارتفع مستوى الذكاء المطلوب فيها ، وتقاس تلك الاختبارات :
- ✓ القدرة على التركيز .
- ✓ القدرة على إدراك العلاقات بين الأشياء والأشكال .
- ✓ الذاكرة .
- ✓ القدرة اللفظية أو القدرة على التعبير و الحكم المنطقي .

ب - اختبارات القدرات والاستعداد :

- تهدف إلى التنبؤ بمدى قدرة واستعداد الفرد لأداء مجموعة الأعمال والأنشطة المتخصصة بنجاح كما يعد توفر القدرات أساس القابلية والاستعداد للتعلم والتدريب ، تقاس تلك الاختبارات الذكاء العام ..
- ((القدرات اللفظية ، القدرات الحسابية ، القدرات الكتابية ، القدرات اليدوية))

ت - اختبارات الشخصية :

- تهدف اختبارات الشخصية إلى قياس أبعاد شخصية الفرد كالدافعية ، وعلاقته الاجتماعية مثل : ((الاعتماد على النفس - الاتزان النفسي - الثقة بالنفس - التكيف العاطفي - التكيف الاجتماعي (قدرة التعامل مع الآخرين) - السيرة وقيادة الآخرين)) .

ث - اختبارات الانجاز أو المعرفة الفنية :

- تقاس تلك الاختبارات مدى قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه ، كما تختلف تلك الاختبارات بحسب نوعية الوظائف ومن أمثلتها : ((الأعمال الميكانيكية - البرمجة الآلية)) .

ج - اختبارات نماذج الأداء :

- تسعى تلك الاختبارات إلى التأكد أي مدى قدرة الفرد على أداء العمل المتوقع منه ومن أمثلتها : ((اختبارات العاملين في خطوط الإنتاج - اختبارات القدرة على استخدام برامج الحاسب الآلي)) .

❖ **المقابلات Interviews :**

- تهدف المقابلات كوسيلة للاختيار إلى :
- ✓ التأكد من مدى استطاعة المترشح أداء الوظيفة فعلاً .
- ✓ التأكد من دافعية المترشح للعمل باستمرار .
- ✓ التأكد من مدى قدرة المترشح على الانصهار في المنظمة .

أ - شروط المقابلة الفعالة :

- ✓ الإعداد الجيد لمكان المقابلة وتخصيص الوقت الكافي .
- ✓ تجهيز الوثائق اللازمة للمقابلة .
- ✓ التسلسل في توجيه الأسئلة .
- ✓ التحديد المسبق لطريقة تقويم إجابات المترشحين وطريقة توزيع الدرجات .
- ✓ المراجعة المسبقة لاستمارة طلب التوظيف .
- ✓ تدريب المقابلة على طريقة الاستفادة القصوى من المقابلة .
- ✓ التركيز على الأسئلة ذات العلاقة بالموضوع ، بدل إثارة الأسئلة الخاصة .

ب - أنواع المقابلات :

- المقابلة غير الموجهة ((عامة)) : تقديم أسئلة غير موجهة تملئها طبيعة المقابلة أو إجابة المتقدم الأخيرة .
- المقابلة المقننة : تقدم نفس الأسئلة لجميع المترشحين .
- المقابلة الجماعية : يمثل المتقدم أمام أعضاء لجنة المقابلة ، حيث يقوم كل عضو بطرح الأسئلة أمام الآخرين ، ذات وقت أقصر خاصة عندما يكون عدد المتقدمين كبيراً .
- المقابلة المجعدة : الهدف منها تدبير كيفية تصرف المترشح في بعض المواقف و الضغوط .
- المقابلة الموقفية : تهدف إلى التعرف على كيفية تصرف المتقدم في موقف معينة لها علاقة بالوظيفة .

ت - أخطاء شائعة في المقابلات :

- ✓ الحكم السريع على المتقدم إيجابياً أو سلبياً .
- ✓ البحث عن نقاط الضعف .
- ✓ عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة .
- ✓ الحاجة العاجلة لملء الوظائف الشاغرة .
- ✓ تأثير الجوانب غير اللفظية على تقييم المترشحين .
- ✓ مقارنة المترشح المتقدمين بدل الاختيار على أساس المعايير المحددة مسبقاً .
- ✓ خطأ التأثير بالهالة : حسن المظهر ، حسن الكلام .
- ✓ خطأ التماثل : نفس القرية ، نفس الجامعة .
- ✓ خطأ الأسئلة المخرجة .

ث - العدالة والمساواة في عملية الاختيار :

- ضرورة اعتماد الموضوعية في إجراءات الاختيار .
- الثبات والتوازن في عملية الاختيار .
- إعداد معايير موحدة للاختبارات والمقابلات والإجراءات .
- إسناد الاختبارات والمقابلات إلى خبراء مختصين في التجهيز والتنفيذ أو التصحيح .
- السرية في إجراءات الاختبار .
- تجنب الإيحاءات الشخصية في الأسئلة والتي قد تميز المترشحين من حيث اللون ، العرق ، الانتماء .

انتهت المحاضرة

تحياتي ..

أختكم .. جوري الملتقى

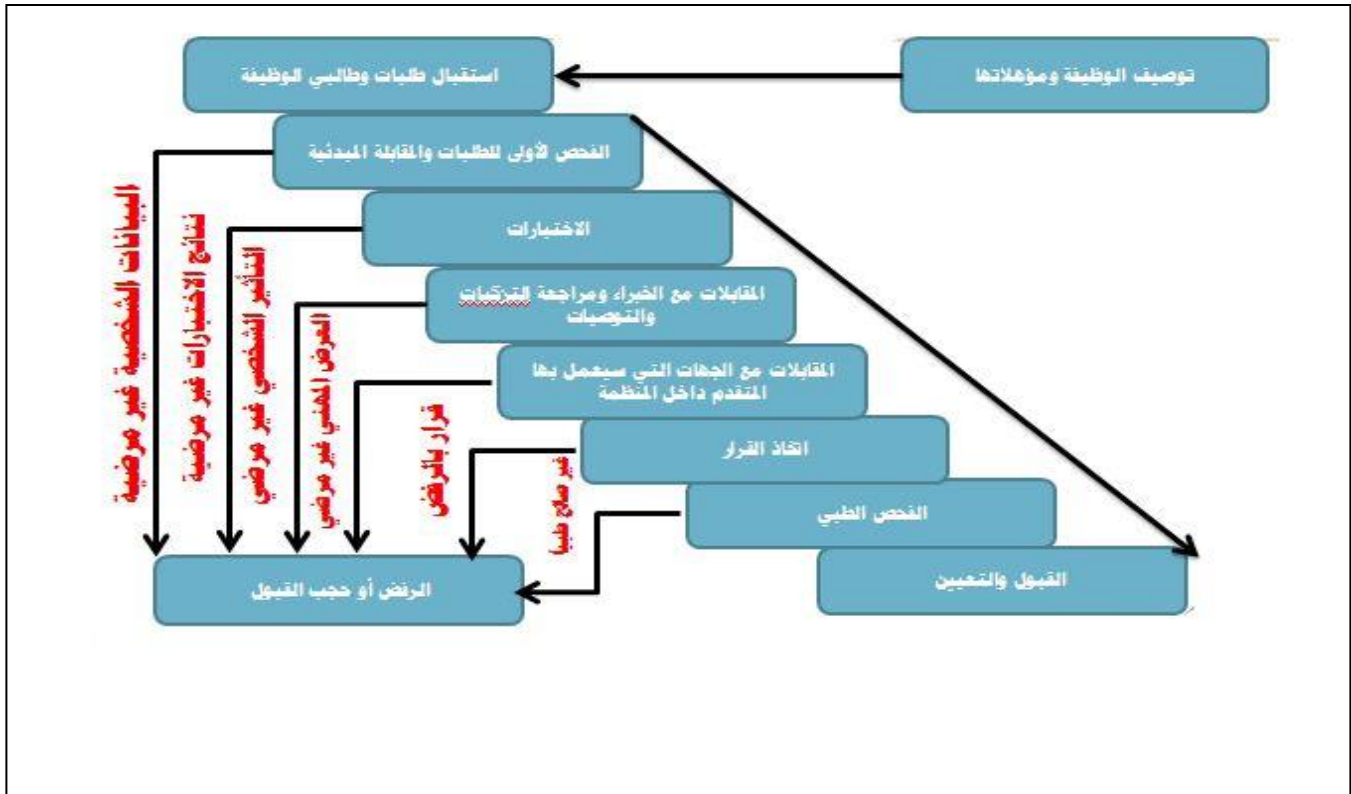
المحاضرة السادسة

التعيين والتهيئة المبدئية

• أولاً || التعيين (Placement)

- **التعيين** هو الخطوة الأخيرة بعد عمليات متعددة المراحل تبدأ من الاستقطاب ثم الانتقاء ((الاختيار)) ثم التعيين.

➤ سلسلة عملية الاختيار و التعيين :



• ثانياً || مفاوضات عرض العمل : ~> تزيد إذا كانت المناصب قيادية .

- بعد أن يثبت المتقدم جدارته في الاختبارات والمقابلات يتم عرض مميزات الوظيفة وظروف العمل عليه قبل أخذ قرار التعيين.
- قد تكشف عملية التفاوض بين الطرفين مزايا أو عيوب لدى المتقدم (قدرة على التفاوض).

- هناك قواعد إرشادية في هذا المجال:

- ١ - أن يحدد الحد الأقصى للمميزات التي يمكن أن تقدمها المنظمة. (الراتب / العلاج/ بدل السكن... المسار الوظيفي)
- ٢ - إطالة عملية التفاوض. كلما طال فترة المفاوضة كلما خفف المتقدم من شروطه.
- ٣ - الأجر الذي تقدمه المنظمة أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة. ويمكن للشركة عمل بعض الإجراءات منها (زيادة مدة الإجازة، وعد بزيادة الراتب، دفع الفرق بين الراتب الفعلي والمأمول في شكل حوافز، أمهال المتقدم فترة للتفكير)

• ثالثاً || تعريف التهيئة المبدئية :

- تعرف التهيئة المبدئية بأنها : عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة بالموظف الجديد، وذلك بهدف تحقيق الفهم والانسجام في المرحلة الأولى من تسلم العمل. ~> إذا تم إتباعه بشكل صحيح سيقبل من جهد أصحاب العمل في التوجيه .
- ويمكن تعريف التهيئة المبدئية بأنها العملية الخاصة بتعريف الموظف الجديد بمنظمتها، أهدافها، وفلسفتها، عملياتها وأنشطتها وكذلك تعريفه بالأنظمة المختلفة، وروؤساته وزملائه بالعمل وذلك في اليوم الأول للعمل أو الأسبوع الأول.

- يمكن تعريف التهيئة المبدئية بأنها العملية التي يتم بمقتضاها تعريف الموظف الجديد بحقوقه وواجباته في إطار أهداف المنظمة وأنظمتها .

• رابعاً || أهمية التهيئة المبدئية :

- وتكمن الأهمية في التساؤلات الآتية:
- ✓ ترى كيف سيكون عمله الجديد؟
- ✓ ترى كيف سيكون رئيسه؟
- ✓ هل يستطيع التكيف مع الواقع الجديد؟
- ✓ هل يستطيع أن يكون علاقات جيدة مع الزملاء؟
- ✓ هل سيكون العمل مرهقا أم جذابا؟
- ✓ كيف ستكون فرصة تقدمه الوظيفي؟
- ✓ هل سيجد تعاوناً من الرؤساء والزملاء؟
- ✓ هل أجواء العمل سارة؟
- ✓ هل هناك تعقيدات في أنظمة المنظمة التي ستعمل بها؟
- ✓ هل ستحقق طموحاته وتوقعاته من هذه الوظيفة؟

• خامساً || فوائد التهيئة المبدئية :

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

- فوائد أخرى :

- ✓ انخفاض في تكلفة بداية العمل: وتشير بعض الدراسات هنا إلى أن الموظف الذي أخذ جولة تعريفية على المنظمة في اليوم الأول لعمله سيكون أقل ارتكاباً للأخطاء في بداية عمله وهذا ما ينعكس على التكاليف التي يمكن أن تتحملها المنظمة .
- ✓ ازدياد كفاءة وفعالية الموظف الجديد: نظراً لمعرفته لأمور من حوله، مثل معرفته للجهة المعنية بتلبية احتياجات العمل، كيفية الاستفادة من تسهيلات العمل المتاحة في أماكن غير منطقة عمله مثل الحاسب الآلي، آلات التصوير، التليفونات، الفاكس.
- ✓ الموظفون الواثقون من أنفسهم وكفاءتهم هم الموظفون غير القلقين أو المترددين. أن التهيئة المبدئية تكسر حدة القلق وهذا مما يؤدي إلى زيادة الثقة في النفس وارتفاع كفاءة الفرد في العمل الأمر الذي ينعكس لاحقاً على نسبة دوران العمل أو كثرة الغياب.

• سادساً || أهداف برنامج التهيئة المبدئية :

- الترحيب بالموظفين الجدد وتسهيل عملية انصهارهم بالمنظمة في أسرع وقت ممكن.
- تعريف الموظفين الجدد بأهداف المنظمة وفلسفتها وتاريخ نشأتها وتطورها ، الهياكل التنظيمية ، منتجاتها ...
- التعريف بالأنظمة والقواعد والإجراءات (الحوافز، تقييم الأداء..)
- التعريف بواجبات ومسؤوليات العمل والرؤساء والزملاء.
- التعريف بأماكن الخدمات المختلفة مثل البريد والفاكس ، الكافتريا ، العيادات الطبية ، مواقف السيارات ... الخ

• سابعاً || طرق التهيئة المبدئية :

- الكتب والنشرات وأدلة العمل.
- الأفلام التسجيلية.
- جولة على مباني ومنشآت المنظمة ومكان العمل.

• ثامناً || متابعة وتقييم فعالية برنامج التهيئة المبدئية :

- استخدام استبيانات الاستقصاء للموظفين الجدد.
- استقصاء مديري الإدارات .
- إشراك الموظفين القدامى في برنامج التهيئة لتحقيق **الأهداف التالية:**
- ✓ زيادة الانسجام مع الموظفين الجدد.
- ✓ تجديد معلومات الموظفين القدامى عن أنظمة وسياسات الشركة.
- ✓ إضافة مقترحات وتوصيات لتطوير عملية التهيئة في المستقبل.

انتهت المحاضرة



المحاضرة السابعة

تنمية وتطوير الموارد البشرية

التدريب

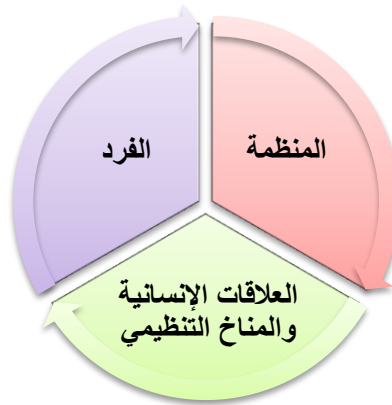
- أولاً- تعريف التدريب :
- هو العملية **المنظمة** ((أي مرتبطة بأمور تنظيمية وسلسلة عمليات مترابطة)) التي يتم من خلالها **تغيير** ((أهم نقطة)) سلوكيات ومشاعر الموظفين من أجل **زيادة** وتحسين فعاليتهم وأدائهم.
- هو إجراء **منظم** يستطيع من خلاله الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة. ~ وليس عام .
- هو نشاط **منظم** ومخطط ومراقب يتم تصميمه من أجل زيادة وتحسين الأداء الوظيفي .

➤ الفرق بين التدريب والتعليم :

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

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

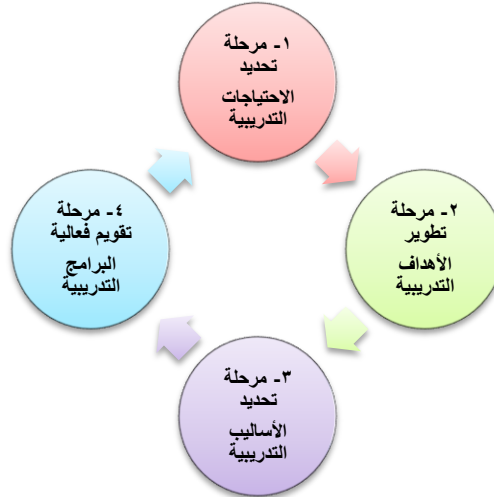
- ثالثا- أهداف التدريب :
- التدريب بشتى أنواعه له فوائد متعددة يمكن حصرها في ثلاث قطاعات:



- رابعا- مبادئ التدريب :
- دعم وتأييد الإدارة العليا مادياً ومعنوياً. ~ يجب أن تفهم الإدارة العليا إن التدريب مهم جداً ويستفاد منه .
- يجب أن تركز جهود التدريب على حل المشكلات التي تواجه المنظمة وعلى معالجة أوجه القصور في المهارات والسلوكيات، وليس فقط أهداف زيادة الإنتاجية.
- تلبية الاحتياجات الفعلية للموظف والمنظمة، وأن يشمل كل فئات الموظفين. ~ يجب أن يخضع أي موظف لبرنامج تدريبي.
- إتباع المنهج السليم في اختيار موضوعات التدريب.

- التأكد من أن العائد الاقتصادي للتدريب سيغطي فعلياً الإنفاق على التدريب وخاصة في الأجل الطويل .
- توفر الإمكانيات اللازمة لتنفيذها خاصة ما يتعلق بتوفر القدرات التدريبية.
- تزويد القائمين بالتدريب بحصيلة من المعلومات المرتدة لتطوير أساليب التدريب .
- التعاون بين كافة الأطراف المشاركة في التدريب (الإدارة / المدربين / المتدربين) .
- افتتاح المتدربين بوجود فوائد مباشرة تعود عليهم من الالتحاق بالبرامج التدريبية .

• خامساً- مراحل نظام التدريب :



١ - مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية :

- في هذه المرحلة يتم معرفة الأماكن أو المواقع التي تحتاج إلى تدريب ، والأفراد الذين يحتاجون التدريب ، ونوعية التدريب الذي يحتاجون إليه ويتحدد ذلك من خلال تحليل ما يلي:
- ❖ التحليل التنظيمي : الهدف منه اكتشاف المناطق المحتملة للمشكلات التي تعطي الإدارة مؤشراً للحاجة للتدريب ويتناول تحليل الأنظمة، السياسات، التكاليف، تركيب القوى العاملة، معدلات الغياب، دوران العمل، معدلات الحوادث، والروح المعنوية.
- ❖ تحليل الوظائف : الهدف منه تحديد المستوى المطلوب من الأداء وكيف يتم الأداء والمهارات والقدرات المطلوبة .
- ❖ تحليل الأفراد : الهدف منه تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب ومعرفة القدرات والمهارات التي ينبغي اكتسابها أو تطويرها .

➤ طرق جمع البيانات عن تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد :

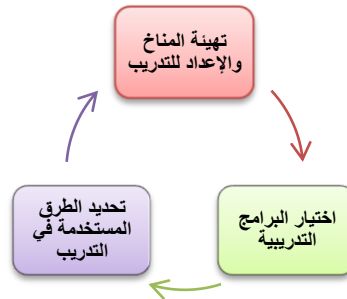
- ✓ طلب من الإدارة أو من الرئيس المسئول .
- ✓ اختبارات المهارات .
- ✓ قوائم الاستقصاء .
- ✓ تقويم الأداء . ~ مهم جداً لأنه يعكس أوجه القوى والضعف للموظف . أوجه القوى هي فرصة للتطوير في تخطيط المسار الوظيفي لتبني مناصب إدارية مستقبلية ، أما أوجه الضعف هي عبارة عن أوجه قصور للموظف ويحتاج إلى تدريب ليغطي جوانب الضعف لديه .
- ✓ ملاحظات السلوك والتصرفات . ~ كملاحظة تعابير الوجه في استقبال العملاء .
- ✓ مقابلات الخارجين من الخدمة .
- ✓ مقابلات الموظفين .
- ✓ المناقشات الجماعية .
- ✓ استبيانات الاتجاهات . ~ تستهدف مدى الموافقة ورفض أمور معينة .
- ✓ مراكز التقويم الإداري . ~ للتأكد هل التدريب يوافق العمل .
- ✓ اللجان الاستشارية . ~ سواء داخلية أم خارجية .

٢ - مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية :

- بعد تحديد الحاجة الفعلية للتدريب، ويتضح أن هناك عدم قدرة على الأداء وليس عدم رغبة، تبدأ المرحلة الثانية وهي مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية المزمع تنفيذها، ولا بد أن يراعى في تحديدها معايير معينة.
- ❖ **معايير تحديد الأهداف :**
- ✓ لا بد وأن تساهم في تصحيح القرارات المستقبلية .
- ✓ لا بد وأن تكون معياراً يقاس عليه الأداء المطلوب .
- ✓ ابد وأن تكون قابلة للقياس كماً ونوعاً سواء من حيث الوقت أو التكلفة أو الجودة .

٣ - مرحلة تحديد الأساليب التدريبية :

- تتضمن هذه المرحلة ثلاث جوانب مترابطة وهي :



❖ تهيئة المناخ والإعداد للتدريب :

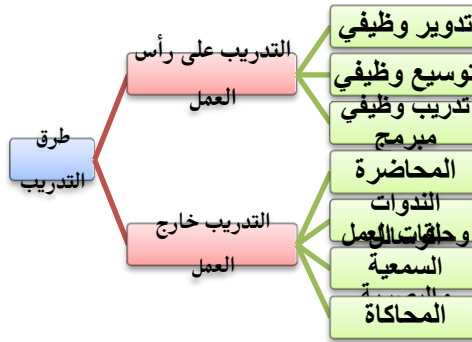
- قبل أن يبدأ التنفيذ الفعلي للتدريب، لا بد وأن يقوم المسؤولين عن التدريب بالإعداد والتهيئة للتدريب .
- وتتطلب هذه العملية اتخاذ الإجراءات التالية:



❖ اختيار البرامج التدريبية :

- تتعدد أنواع البرامج التدريبية في المنظمات وفقاً لتصنيف الموظفين ، ويخاطب كل برنامج احتياجات كل فئة وظيفية على حدة ، فمثلاً هناك :
- ✓ برامج تدريب طبقاً للإدارة العليا.
- ✓ برامج تدريب الإداريين في المستوى الإداري الأوسط. <مدراء الأقسام .
- ✓ برامج تدريب المشرفين المستوى الإداري الأدنى. <الموظفين.
- ✓ برامج التدريب الفني لتنمية مهارات العاملين في الأعمال الحرفية.
- ✓ برامج التدريب الكتابي لتنمية مهارات العاملين في الوظائف الكتابية.

❖ تحديد طرق التدريب :

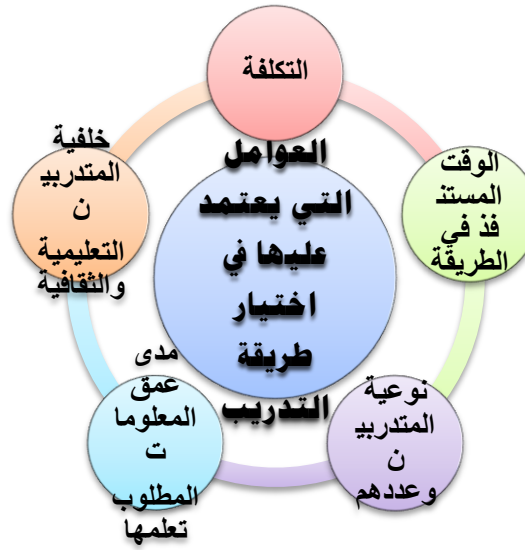
➤ **التدريب على رأس العمل :**

- **التدوير الوظيفي:** يتم بانتقال الموظف بين عدة وظائف بحيث يستمر في كل وظيفة ساعات محدودة أو يوم واحد (للأعمال المهنية أو الكتابية) أو يستمر أسابيع أو أشهر (لأعمال الإدارية). ويحدد بعد ذلك موقع العمل الدائم على ضوء إجابة الموظف لأي عمل من الأعمال التي تدرب عليها.
- **التوسع الوظيفي:** وذلك بإسناد إليه واجبات إضافية للموظف في وظيفته وحرية أكبر في اتخاذ القرارات من أجل إكسابه خبرة أكبر في مجال عمله . وغالبا ما يكون المتدربون هنا من المديرين، أو ذوي المهن الرفيعة، أو الموظفين الماهرة .
- **التدريب الوظيفي المبرمج:** بعض الوظائف تحتاج إلى إتباع خطوات متلاحقة وبترتيب منطقي للعمليات لذلك يقوم المشرف بالقيام بهذه الخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها، مع تصحيح الأخطاء حتى يمكنه أداء المهمة بدون مساعدة .

➤ **التدريب خارج العمل :**

- يشمل التدريب خارج العمل البرامج التدريبية التي تعقد خارج مكان عمل الموظف. ويكون على صورتين:
- ✓ في مقر المنظمة .
- ✓ خارج المنظمة في الجامعات أو المعاهد أو مراكز تدريبية متخصصة.





❖ مرحلة تقويم التدريب :

- تقويم المتدربين:

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

✓ وبتحليل نتائج الاستمارات يمكن إدخال التعديلات المطلوبة في هذا البرنامج في حالة تكراره، أو في أي برنامج مشابه.

- متابعة الرؤساء أو المشرفين:

✓ وذلك بالرجوع إلى الرؤساء المباشرين للمتدربين لمعرفة أثر التدريب على أدائهم وسلوكهم في العمل، وذلك لأن قيمة التدريب تتضح من أداء الموظف لعمله بعد تلقيه التدريب.

انتهت المحاضرة

المحاضرة الثامنة

تقويم الاداء

محاور المحاضرة الثامنة:

- ١- تعريف تقويم الأداء.
- ٢- أهمية تقويم الأداء.
- ٣- أهداف عملية تقويم الأداء .
- ٤- خطوات عملية تقويم الأداء .
- ٥- طرق تقويم الأداء.
- ٦- مشكلات وأخطاء عملية تقويم الأداء .
- ٧- مسئوليات تقويم الأداء..

١- تعريف تقويم الاداء

- هو العملية التي يتم بمقتضاها يتم قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقويم.
- هو معرفة درجة إتقان الموظف للعمل المكلف به.
- هو الاجراء المنظم لتقويم اداء الموظف حاليا، وامكانية تطويره مستقبلا.

٢- اهمية تقويم الاداء

❖ يساعد تقويم الاداء المنظمة في:

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

٣- اهداف عملية تقويم الاداء واستخداماتها المختلفة

❖ الاهداف الادارية:

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

❖ اهداف التوجيه والارشاد:

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

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

٤- خطوات عملية تقييم الاداء



وضع أهداف ومعايير الاداء: أي تحديد الأهداف والنتائج التي يسعى تقييم الاداء الى الأصول إليها، وبصيغ كمية أو نوعية أو زمنية (حجم العمل، جودة العمل، مدة انجاز العمل)، مع تحديد المهارات والسلوكيات المطلوب قياسها لدى الافراد أثناء أدائهم لأعمالهم (التعاون مع الرؤساء والزملاء، درجة الابتكار في العمل...الخ).

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

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

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

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

٦- مناقشة نتائج تقييم الاداء مع الموظف: من حق الموظف المعني الاطلاع على نتائج تقييم أدائه، ومناقشتها مع رئيسه المباشر (مقابلة التقييم)، حيث يتعرف الموظف على جوانب القوة والتميز في أدائه، كذا مواقع الضعف ومناقشتها مع رئيسه بحرية تامة بما يسمح بتحديد خطوات تحسين وتطوير أدائه في المرحلة القادمة.

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

٥- طرق تقويم الاداء

١- طريقة التدرج البياني

حيث يتم تحديد الصفات والخصائص التي تتعلق بالأداء والعمل، وتشمل عادة نوعية الأداء، كمية الأداء، المعرفة بطبيعة العمل، المظهر، والتعاون. وتوضع جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (١ إلى ٥) من منخفض إلى مرتفع.

اسم الموظف:..... مسمى الوظيفة:..... التاريخ:.....						
القسم:..... القائمة بالتقويم:.....						
الرقم	عناصر التقييم	ممتاز ٥ نقاط	جيد ٤ نقاط	فوق المتوسط ٣ نقاط	متوسط نقطتين	ضعيف نقطة
١	نوعية الاداء					
٢	كمية الاداء					
٣	الموظبة/ المصدقية/					
٤	القدرة على الابتكار					
٥	التعاون مع الزملاء					
٦	اتباع التعليمات والانظمة					
معتمد رئيس القسم:..... التاريخ:..... التوقيع:.....						
التقييم:..... التاريخ:..... التوقيع:.....						

٢- طريقة الترتيب

ترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين يمكن التمييز بينها. يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم كفاءة وأيضاً أقلهم كفاءة ويستمر حتى يسجل جميع الأفراد محل التقييم .

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

٣- طريقة الوقائع الحرجة

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

٤- طريقة قائمة الاختيار:

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

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

٥- طريقة الاختيار الاجباري:

يقدم الى القائم بالتقييم قائمة من العبارات التي تصف أداء العمل، والموزعة على ثنائيات كل منها تعبر عن نواحي إيجابية أو سلبية في الشخص، مثال على ذلك العبارات التالية:

❖ ينجز العمل في الوقت المناسب	❖ لا يمتلك روح المبادرة
❖ يستخدم العقل والمنطق في حل المشاكل	❖ يستخدم دائما الاجازات المرضية
❖ يخطط لعمله	❖ التردد في الازمات
❖ يستمع للتعليمات بدقة	❖ يميل الى التأخر في اتخاذ القرارات

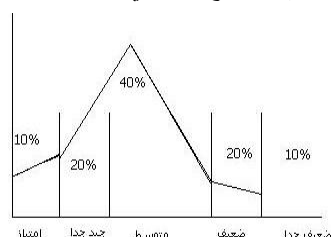
- ❖ وبعد أن يقوم الرئيس باختيار العبارات التي تمثل في رأيه واقع الموظف، تحال القائمة الى المسؤولين في ادارة الموارد البشرية، حيث تعطى للإجابات المختارة الدرجات والاوزان التي حددت سلفا لكل فقرة، ومن ثم تتحدد نتيجة الاداء لكل موظف.
- ❖ من مزايا هذه الطريقة انها تحد من اخطاء التحيز، من خلال اجبار القائم بالتقييم على اختيار عبارة لا يعرف شخصيا الوزن المعطى لأهميتها في التقويم.

٦- طريقة التقرير المكتوب:

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

٧- طريقة التوزيع الإجباري:

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



١	٢	٣	٤	٥
١٠ بالمئة	٢٠ بالمئة	٤٠ بالمئة	٢٠ بالمئة	١٠ بالمئة
ضعيف جدا	ضعيف	متوسط	جيد	جيد جدا
احمد	محمد	ناجي	سعد	لوى
	عمر	سامي	فائز	
		فهمي		
		عبد الله		

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

٨- طريقة الإدارة بالأهداف:

تتطلب هذه الطريقة عقد لقاءات بين القائم بعملية التقييم (المشرف) والموظف لوضع وتحديد الأهداف والواجبات المطلوب تحقيقها من الموظف خلال فترة زمنية معينة، ويجب أن تكون الأهداف واضحة، وواقعية، وأحياناً يتم تحديدها بشكل كمي أو بشكل وصفي، وتحديد العناصر والمعايير الموضوعية التي تستخدم لقياس مدى تحقيق الأهداف، ومن ثم تقييمه بناءً على مدى ما تم تحقيقه وإنجازه من هذه الأهداف، ونلاحظ هنا أنه لا يتم تقييم السلوك بل تعتمد على النتائج المتحققة قياساً على الأهداف المرسومة للموظف.

٩- طريقة المزيج التقييمي:

أي الاستفادة من طرق التقييم السابقة وجمعها في مزيج واحد.

٦- مشكلات وأخطاء عملية تقييم الأداء

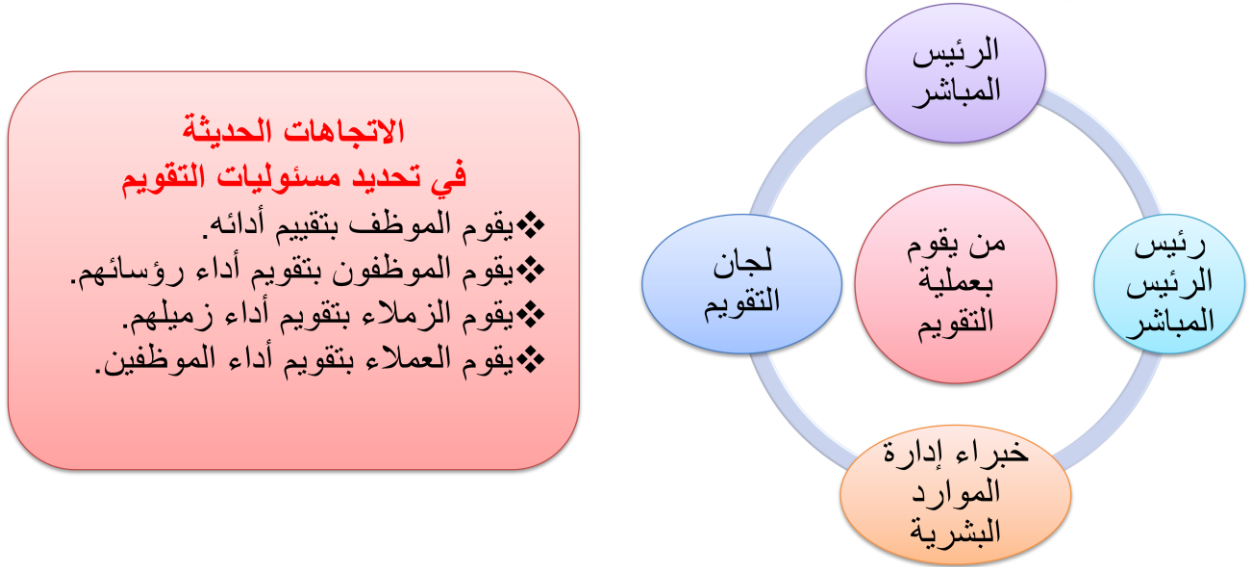


كيفية تجنب مشكلات وأخطاء عملية تقييم الأداء

١. الاعتراف بالمشاكل الموجودة.
٢. اختيار الطريقة المناسبة حسب الموقف والهدف والوظيفة.
- حسب "مارك دريو" يجب مراعاة العديد من الجوانب في اختيار طريقة التقييم من أهمها:
 - ✓ سهولة الفهم والاستخدام من طرف القائم بالتقييم.
 - ✓ أن تكون غير مكلفة.
 - ✓ إمكانية ربطها بالحوافز.
٣. عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر.
٤. ضمان حق الموظف في رفع التظلم.

عملية التقييم الأداء في المجتمع الإسلامي تحتاج إلى توفير عنصر تقوى الله والخوف منه، من جانب القائم بالتقييم، وعندما يتأكد المروءسين أن المشرفين ينطلقون من ذلك المبدأ فلن تكن لهم حاجة إلى تقديم تظلم عندئذ.

٧- مسئوليات تقويم الأداء



العوامل المؤثرة في نتائج عملية التقويم

١. حالة عدم القدرة على مقابلة متطلبات الأداء بسبب: نقص الخبرة، نقص المستوى التعليمي، الحالة الذهنية، عدم القدرة على الإدراك....
٢. حالة القدرة على متطلبات الأداء ولكن عدم الرغبة في ذلك بسبب: عدم وضوح الأهداف، نقص المعلومات، تعدد مصادر الأمر....

٨- المبادئ الأساسية لمقابلات تقويم الأداء

١. تجنب الإشارة إلى الصفات الشخصية.
٢. تجنب الانتقاد الشخصي.
٣. عرض الجوانب الايجابية والسلبية.
٤. تحديد الهدف من المقابلة.
٥. عدم المقارنة مع الزملاء.
٦. الإعداد الجيد للمقابلة.
٧. إعطاء الحرية للموظف.

المحاضرة التاسعة

تقييم الوظائف

محاور المحاضرة التاسعة

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

١ - مفهوم تقييم الوظائف

- هي العملية المنظمة التي تهدف إلى تحديد قيمة أو أجر كل عمل قياساً بباقي الأعمال في المنظمة.
- أو هي العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة.
- أو هي العملية التي تعني بربط أجر الموظف بمقدار الجهد الذي يبذله في العمل وكذلك بمؤهلاته وخبراته، ودرجة المسؤولية الملقاة على عاتقه

٢ - أسباب ومبررات تقييم الوظيفة

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

٣ - أهداف عملية تقييم الوظائف

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

٤ - مسؤولية تقييم الوظائف

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

٥- طرق تقييم الوظائف

١- طريقة الترتيب البسيط.

- ❖ تقوم فكرة هذه الطريقة على ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها فقد تقوم اللجنة باختيار أعلى وظيفة وأدنى وظيفة ثم ترتب الوظائف الباقية داخل هذه الحدود تصاعديا او تنازليا
- ❖ مميزات هذه الطريقة: ببساطتها. وسرعتها ، وسهولة تطبيقها ن وإمكانية استخدامها في المنظمات الصغيرة
- ❖ عيوبها : انها لا تستند على معايير للقياس وإنما على مجرد الرويا الشخصية لأعضاء اللجنة، ويصعب الدفاع عنها امام تساؤلات الموظفين.

٢- طريقة الدرجات أو التصنيف الوظيفي

١. تحديد الوظائف التي ستخضع للتقييم
٢. إعداد تحليل وتوصيف الوظائف أو استخدامه إن كان موجودا بالمنظمة
٣. اختيار معايير التوصيف (كطبيعة العمل المطلوب، واجبات الوظيفة ومدى صعوبتها، درجة التعليم والخبرة المطلوبة للوظيفة مقدار الجهد المطلوب، ودرجة المسؤولية.
٤. تصنيف الوظائف المراد تقييمها إلى فئات متشابهة وإعطاء كل فئة درجة تعكس طبيعة المجموعة ومواصفاتها.
٥. مراجعة الوظائف النموذجية المماثلة في المنظمات الأخرى.
٦. تطبيق نظام التقييم على بقية الوظائف الأخرى وتحديد الأجر لكل وظيفة داخل الفئات الوظيفية على أساس الحد الأدنى للأجر والحد الأقصى أي بداية الأجر ثم الزيادات المتتالية التي تمنح نتيجة للأداء حتى يصل الأجر للحد الأقصى.

مميزات الطريقة:

شيوخ استخدامها في وظائف القطاع الحكومي.
استخدامها في فئات الوظائف الإدارية والهندسية والعلمية في القطاع الخاص

سلبياتها:

استمرار وجود التحيز الشخصي إذا لم يكن هناك وصفا دقيقا للوظائف.
قد يصعب إدراج مجموعة من الوظائف داخل فئة معينة ثم إعطائها وصفا واحد وخاصة إذا تعددت وكثرت الوظائف داخل كل فئة.
تتطلب جهودا ووقتا كبيرا من اللجنة المسؤولة.

٣- طريقة مقارنة العوامل

- ❖ تتطلب هذه الطريقة من (لجنة تقييم الوظائف) مقارنة المكونات الأساسية لكل وظيفة مع الوظائف الأخرى وتتكون عوامل المقارنة من وهي:
 - المسؤولية.
 - المهارة.
 - الجهد العضلي.
 - الجهد الفكري.
 - ظروف العمل.

الخطوات :

- الخطوة الأولى: تحديد الوظائف النموذجية التي سيتم عليها القياس في السوق لتلك المراد تقييمها في المنظمة
- الخطوة الثانية: تحديد عوامل المقارنة وقد تختلف هذه العوامل بالنسبة لفئات الوظائف الفنية، والإدارية، والبيعية. وقد تتراوح هذه العوامل بين أربعة إلى سبعة عوامل، غير أن السائد هو الخمسة العوامل المشار إليها سابقا، وهي المسؤولية، المهارة، الجهد العضلي، الجهد الفكري، وظروف العمل.
- الخطوة الثالثة: تحديد أجر لكل عامل من عوامل المقارنة لكل وظيفة أساسية وفقا لأهمية العامل بالنسبة للوظيفة وفقا لما هو سائد للوظائف النموذجية في السوق المحلي.
- ❖ أولا: مقارنة أهمية كل عامل مع العوامل الأخرى داخل الوظيفة الواحدة ومن ثم فإن الجزء من الأجر المخصص للعامل يجب ان يعكس أهمية العامل بالنسبة للوظيفة.

- ❖ ثانياً: مقارنة كل عامل داخل الوظيفة مع العوامل المقارنة في الوظائف الأخرى لتحديد الجزء من الأجر المخصص لهذا العمل.
- الخطوة الرابعة: وضع الوظائف المختارة على خريطة (مقارنة العوامل) على النحو الموضح في الشكل التالي:

الوظائف النموذجية					عوامل المقارنة الأساسية
ميكانيكي أول	سائق رافعة	سكرتير	مأمور ملفات	فراش	
ريال سعودي	ريال سعودي	ريال سعودي	ريال سعودي	ريال سعودي	
٤	٢	٢	١,٥٠	٠,٥٠	المسؤولية
٧	٢	٢,٥٠	٢	١	المهارة
٣	١,٥٠	١	١	٢	المجهود العضلي
٣	١	٢,٥٠	١,٥٠	٠,٥٠	المجهود الفكري
١	٠,٥٠	٠,٥٠	٠,٥٠	٢	ظروف العمل
١٨	٨	٨,٥٠	٦,٥٠	٦	الأجر الاجمالي بالساعة

٤- طريقة النقط

- ❖ تعتبر طريقة النقط من أكثر طرق تقييم الوظائف شيوعاً في الاستخدام.
- ❖ وهي تشبه طريقة مقارنة العوامل في كونها تستخدم بعض عوامل القياس أو المقارنة بين الوظائف.
- ❖ ولكنها تختلف عنها في استبدال النقط، بدلاً من الأجر في تقييم أهمية كل عامل أو خاصية من الخصائص الحرجة للوظيفة

المحاضرة العاشرة نظام الأجور والرواتب

محاور المحاضرة العاشرة

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

١- تعريف الأجر

- ❖ هو التعويض الذي يأخذه العامل والموظف مقابل الجهد الذي يبذله في العمل وقد يتم دفع هذا الأجر على أساس يومي، أو أسبوعي، أو شهري، أو سنوي
- ❖ إن المقصود بالأجر هنا هو المبلغ النقدي المباشر الذي يأخذه الموظف في نهاية الفترة المحددة للعمل حسب ما هو متفق عليه مسبقاً سواء سمي أجراً أو راتباً، أو راتباً مضافاً إليه الفوائد المالية غير المباشرة، مثل استقطاعات التقاعد، التأمين الصحي، وبدل السكن، بدل التعليم للأبناء وأية بدلات أخرى.

ماذا يهم الموظف؟

- أن يكون أجره متناسباً مع ما يقدمه من جهد ومع ما يحمله من مهارات وقدرات ومؤهلات.
 - وكذلك يهم الموظف أن يحقق له الأجر:
 - ✓ المستوى المعيشي اللائق
 - ✓ وأن يتوافق هذا الأجر مع كل زياده في خبراته ومسؤولياته
 - ✓ ومع تصاعد مستوى الاقتصاد العام
- يعتبر تقرير الأجر العادل من أهم المشكلات التي تواجه إدارة اليوم في المؤسسات والشركات

المفاهيم العامة:

- ❖ الأجر: في مضمونه الواسع يشمل جميع المدفوعات المالية التي تدفع للموظف أو العامل، وهو لذلك يمكن أن يشمل الرواتب، العلاوات، العمولات، أو أي صورة من صور الدفع المالي.
- ❖ الرواتب: فقد درجت على أن تميز عن الأجور في كونها تمثل مبالغ معينة تدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعات وإنما قد يكون أسبوعياً أو شهرياً وقد يكون أيضاً سنوياً.
- ❖ الأجر النقدي: هو الأجر الإجمالي المدفوع للوظيفة أو للعمل الذي يعمل به الفرد ولكنه لا يمثل الأجر المدفوع نقداً يجب خصمها من هذا الأجر قبل حصول العامل أو الموظف على أجره أو راتبه مثل (اقساط التقاعد، اقساط التأمين الصحي، التأمين الاجتماعي)
- ❖ الأجر الحقيقي يعني القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل بهذا الأجر. وأن أهم ما يعيننا في قياس الأجر الحقيقي هو أن يكون هذا الأجر متغيراً مع التغير في الأسعار حتى لا يضار الموظف أو العامل في ذلك
- ❖ الأجر كنصر محفز: المنظمات التي تدفع أجوراً أعلى تحصل على مستويات أعلى من الأفراد المؤهلين. ولكن هناك عوامل أخرى تلعب دوراً في اجتذبات الأفراد المؤهلين للعمل والاستقرار في الوظيفة.

ماذا يمثل الأجر بالنسبة للمنظمة؟

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

ماذا يمثل الأجر بالنسبة للمجتمع؟

فهو مصدر قوة شرائية تحرك الاقتصاد الوطني

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

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

- ما هو الأجر العادل
- الأجر : من وجهة نظر العامل
 - هل هو الأجر النقدي قبل الخصومات، ام هو الأجر الصافي أو الحقيقي.
 - الأجر العادل: من وجهة نظر العامل يجنب رب العمل مشاكل توقف العمل والاحتجاج بعدم كفاية الدخل لمقابلة متطلبات الحياة الأساسية.
- الأجر : وجهة نظر الإدارة
 - هو دخلا للعامل وقوة شرائية ينفقها على السلع والخدمات..
 - والأجر من وجهة نظر الإدارة، هو عنصر من عناصر التكاليف المتعددة في المشروع.
- ولكن ربط القوة الشرائية بصافي الأجر يثير لنا في العادة بعض الصعوبات:
- ❖ أولاً: من الصعب تحديد تكاليف المعيشة لكل أسرة على حدة نظرا لاختلاف متطلبات كل أسرة واختلاف طبيعة إنفاق دخلها
- ❖ ثانياً: تغير عادات الشراء من وقت لآخر، حيث يميل الاتجاه العام بعض الأوقات للإقدام على شراء الكماليات
- ❖ ثالثاً: يختلف متوسط الأسعار من منطقة لأخرى، وما يعتبر دخلا كافيا في منطقة معينة قد لا يعتبر كذلك نظرا لارتفاع مستوى الأسعار في مناطق أخرى.

٢- الطرق البديلة لقياس دخل العمل

- متوسط اجر الساعة
 - متوسط اجر الساعة يعني الدخل النقدي الذي يتقاضاه العامل لكل ساعة عمل.
 - ويمثل الأجر الأساسي بغض النظر عن العوائد الأخرى التي يحققها العامل مثل الأجور التشجيعية، والعلاوات، أو الأجور الإضافية.
 - متوسط الدخل للساعة
 - يمثل متوسط الدخل للساعة مجموع الدخل الصافي الذي يحمله إلى منزله مقسوما على عدد ساعات العمل. وهذا الدخل يمثل إما الدخل اليومي مقسوما على عدد ساعات العمل في اليوم أو الدخل الأسبوعي مقسوما على عدد ساعات العمل الإجمالية خلال الأسبوع.
 - الدخل الأسبوعي: يمثل الدخل الأسبوعي مقدار ما يحصل عليه العامل من دخل لأسبوع واحد من العمل ويمكن حساب هذا الدخل بثلاث طرق:
 - الأجر الكلي للأسبوع = معدل الأجر x ساعات العمل القياسية في الأسبوع x عدد العمال في الإنتاج
 - الدخل الكلي الأسبوعي = متوسط دخل الساعة x ساعات العمل القياسية في الأسبوع x عدد العمال في الإنتاج
 - متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي = المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج x عدد العمال في الإنتاج
 - وتمثل الطريقتان الأولى والثانية الطرق النظرية لاحتساب الدخل الأسبوعي وهذا بخلاف الطريقة الثالثة والتي تعطينا المصروفات الفعلية الأسبوعية على الأجور

طرق حساب الأجر

طريقة دفع الأجر حسب الوقت (الأجر الزمني)

طريقة دفع الأجر حسب الإنتاج (الوحدات المنتجة) .

استقصاء الأجور (المهن و الوظائف النموذجية).

نظام دفع الأجور لموظفي الإدارة العليا : الاعتبارات التي تقوم عليها سياسة الأجر هي:

- ✓ الاحتفاظ بالكفاءات والمهارات وعدم التفريط فيهم.
- ✓ اجتذاب الكفاءات الإدارية الرفيعة.

- ✓ تحفيز الإداريين على الارتقاء بمستوى أداء للمنظمة العام .
- ✓ تحقيق المزيد من الارتياح والانتعاش للمنظمة.

٣- العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور

- تواجه المنظمات عدة خيارات في اختيار السياسة المناسبة التي ستتبعها في تحديد الأجور.
- ١- إتباع مسلك الريادة أو القيادة في تحديد الأجور في سوق العمل أو في القطاع الذي تعمل به المنظمة.
 - ٢- إتباع مسلك المنافسة في المنظمات الأخرى في تحديد مستويات الأجور.
 - ٣- إتباع مسلك التخلف عن مستويات الأجور السائدة في السوق والدفع بأقل من هذه المستويات.

وتختلف الاعتبارات التي يبني عليها رسم الهيكل العام للأجور وأساليب تحديد المستوى المعقول من الأجر طبقاً لمجموعة من العوامل المؤثرة فيما يلي تصنيف حسب مصدر التأثير:

أولاً: الاعتبارات التنظيمية والإدارية.

- ١- واجبات ومسؤوليات الوظيفة
 - ٢- معدلات الأجور المماثلة
 - ٣- فرص الترقية والمزايا المالية
- ثانياً: العوامل الاجتماعية

- تكاليف المعيشة
- الحد الأدنى للأجور
- ثالثاً: الاعتبارات الاقتصادية:

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

٤- التدخل الحكومي في تنظيم الأجور

- أولاً: أسباب تدخل الدولة في تنظيم الأجور
- ❖ ليست كل القوى العاملة في المجتمع تجمعها تنظيمات عمالية تحمي مصالحها وتدافع عنها أمام أرباب العمل.
 - ❖ يرى بعض الاقتصاديين أن تنظيم الأجور وتدخل الدولة هو ضرورة من ضرورات التخطيط التنموية
 - ❖ قد تتدخل الدولة في تنظيم وتحديد الأجور حينما تتطلب المصلحة الوطنية ذلك نتيجة للأضرار الاقتصادية أو المتعلقة بأمن وسلامة الدولة والتي قد تنشأ نتيجة عدم اتفاق العمال وأرباب العمل على أجر معين
- ثانياً: الصور التي قد يأخذها التدخل الحكومي
- ❖ تحديد الحد الأدنى للأجور.
 - ❖ تحديد الحد الأقصى للأجور.
 - ❖ حالة الخلاف بين المنظمة والموظفين.

المحاضرة الحادية عشر تطوير وتخطيط المسار الوظيفي

محاور المحاضرة الحادية عشر

- ٤ - مفهوم التطوير الوظيفي.
- ٥ - مفهوم تخطيط المسار الوظيفي.
- ٦ - تصميم المسار الوظيفي.
- ٧ - أهمية التطوير الوظيفي.
- ٨ - إدارة التطوير الوظيفي.
- ٩ - مراحل المسار الوظيفي.
- ١٠ - المسار الوظيفي المزدوج.
- ١١ - متطلبات الوصول إلى القمة في الطموح الوظيفي

١- مفهوم التطوير الوظيفي (Career Development):

تتعدد التعريفات لما يسمى بـ "التطوير الوظيفي" أو "النمو الوظيفي" منها:

- ❖ هو الترقية إلى مناصب أعلى في خط الوظيفة الواحد.
- ❖ هو "العملية التي يتم بموجبها الموازنة بين اعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو".
- ❖ يتضمن التطوير الوظيفي مرحلتين: تخطيط المسار الوظيفي، وتصميم المسار الوظيفي.

٢- مفهوم تخطيط المسار الوظيفي (Career Planning):

- ❖ يعرف المسار الوظيفي (Career Path) بأنه: مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في اتجاه أو اتجاهات مهنية مختلفة حتى يصل إلى هدفه المنشود.
- ❖ تعرف عملية تخطيط المسار الوظيفي بأنها: عملية مشتركة بين الإدارة والفرد تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعد وتحديد المهارات المطلوبة من تعلم وتدريب وتحديد المراحل الزمنية لعبور كل مركز وظيفي إلى مركز آخر أعلى.

٣- تصميم المسار الوظيفي (Career Design) :

- ❖ يتطلب التقدم نحو الهدف الأعلى للموظف التفاهم بينه وبين رئيسه عند التحاقه بالعمل مباشرة على خط سير النمو أو التقدم الوظيفي.
- ❖ إن هذه الخطوة تحقق فائدتين:
- ✓ توضح معالم الطريق الذي سيسلكه الموظف نحو تحقيق طموحاته ومتطلبات ذلك
- ✓ تعد مدخلاً جيداً للأفراد في التخطيط لاحتياجاتها المستقبلية من الوظائف والمراكز وملئها من الداخل من خلال ما يعرف بـ "الترقية المخططة".
- ❖ إن تصميم المسار يمثل في الواقع خط التطور الوظيفي أو الترقية المخططة في الوظائف والمهن.

٤- أهمية التطوير الوظيفي:

- ١- تحقيق طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل والتي ارتفعت ازدياد تطور المستوى التعليمي العام للموارد البشري.
- ٢- يزيد التطور الوظيفي الجيد من جاذبية المنظمات ومن قدرتها على الاحتفاظ بالعناصر البشرية وبالتالي عدم تسربها.
- ٣- يوضح للموظفين توقعات المنظمة من الأداء المطلوب منهم، ويحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة أمامهم في المستقبل.
- ٤- يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم.
- ٥- مساعدة المنظمة على التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية، والمهنية الرفيعة، والإدارية ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب المناسبة.
- ٦- يقود إلى قوة بشرية منتجة لديها درجة عالية من الولاء التنظيمي.
- ٧- تجنب المنظمة حالات التكدر والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف، وبالتالي فإن غيابه يؤدي إلى جمود في نظام الترقية.
- ٨- يزيد من سمعة المنظمة خارجياً بما يزيد من قدرتها على استقطاب الكفاءات البشرية الكفاء من الخارج.

٥- إدارة التطوير الوظيفي:

١- مسئولية الموظف

- ❖ يجب على الفرد نفسه أن يكتشف نفسه وقدراته وطموحاته ومكامن قوته وضعفه.
- ❖ إن ذلك يمثل الخطوة الأولى فهو بذلك يدير بنفسه خط سيره الوظيفي.
- ❖ بعد ذلك يطلب الفرد المساعدة من المنظمات، والتي تقدمها المنظمات الحديثة جيداً، على اعتبار أن التطوير الوظيفي هو عمل رسمي للمديرين تجاه مروضيهم.

٢- مسئولية المنظمة:

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

أ- جلسات الإرشاد والتوجيه: بين الموظفين ورؤسائهم وأعضاء من إدارة الأفراد أو الاستعانة بمستشارين من الخارج وفق خطوات إعداد المسار الوظيفي التالية:

- الخطوة الأولى: الإعداد (يقوم الموظف والموجه كل على حدة بتقييم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي في المنظمة استناداً للمعلومات المتوفرة).
- الخطوة الثانية: المقارنة (يقوم الموظف والمشرف بمقارنة المعلومات وتقويمها ثم الوصول إلى اتفاق مشترك).
- الخطوة الثالثة: التخطيط للتطوير الوظيفي (يضع الموجه مع الموظف خطة العمل التي يتم بموجبها إعداد الموظف لمساره الوظيفي الذي اختاره).
- الخطوة الرابعة: التنفيذ (الالتحاق ببرامج التدريب والتعليم، والتدوير الوظيفي).
- الخطوة الخامسة: المتابعة والتسجيل (متابعة الرئيس للموظف، وتسجيل المعلومات عن تقدم الموظف في مساره الوظيفي).

ب- الاهتمام بنتائج الإعلانات الداخلية عن الموظف:

- ❖ على إدارة الأفراد أن تحفظ سجلات بالمتقدمين للوظائف من الموظفين داخل المنظمة سواء الذين تم تعيينهم أو الذين تم تجاوزهم.
- ❖ إن مثل هذا السجل يمثل مؤشراً للمنظمة بأن المتقدمين لديهم الرغبة في الاستمرارية في العمل معها وتحقيق نموهم الوظيفي في ذات المنظمة.

ج- استخدام نظام الاختبارات لاكتشاف المواهب

- ❖ إن استخدام الاختبارات مع إجراء المقابلات الشخصية يمكن أن تقود إلى اكتشاف المواهب ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

٦- مراحل المسار الوظيفي:

- المرحلة الأولى: التأسيس أو البداية (يحتاج الموظف من رئيسه أن يدعم قدراته).
- المرحلة الثانية: التقدم (يتركز اهتمام الموظف على الإنجاز والاستقلالية ولذا تتمثل احتياجات الموظف في الترقيات والحرية في اتخاذ القرارات، والمزيد من السلطات).
- المرحلة الثالثة: المحافظة على المكاسب (حقق الموظف كثيراً من طموحاته، ولكنه يجتهد لجلب الاحترام لنفسه والتقدير من الآخرين).
- المرحلة الرابعة: الاستعداد للتقاعد (ليس لدى الموظف هنا غير احتياج تأكيد الذات من خلال ممارسته لأنشطة خيرية واجتماعية مختلفة).

المرحله	مراحل المسار الوظيفي			
الخصائص	التأسيس ٢٢-٢٤	التقدم ٢٥-٢٩	حفظ المكاسب ٤٠-٥٤	الانسحاب ٥٥-؟
النشاطات الوظيفية	الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة في العمل	الاعتماد على الذات في تطوير العمل وتحسين القدرات	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين	يشارك الآخرين تجاربه
المتطلبات النفسية	الاستعداد لقبول التوجيهات	الاعتماد على الذات في الحصول على المنافع	الاعتماد على الآخرين في إشباع الاحتياجات	لعب ادوار خارج العمل
أهم الاحتياجات	الأمن الوظيفي	الإنجاز والاستقلالية	احترام النفس	تأكيد الذات

٧- المسار الوظيفي المزدوج:

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

٨- متطلبات الوصول الى القمة في الطموح الوظيفي

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

المحاضرة الثانية عشر إدارة علاقات الموظفين

محاور المحاضرة الثانية عشر

أولاً: إدارة الحركة الوظيفية

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

ثانياً: إدارة مشكلات الموظفين :

- ١ - الانضباط.
- ٢ - الجزاءات.
- ٣ - الشكاوى.

أولاً: إدارة الحركة الوظيفية:

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

١- الترقّيات (promotion) :

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

٢- الجمود الوظيفي (Job Freezing) :

- ❖ يعني: البقاء لمدة طويلة في وظيفة ما دون ترقية، أو نقل إلى مكان أفضل.

من أسبابه المتعلقة بالمنظمة:

- ✓ عدم وجود فرص وظيفية،
- ✓ شح الإمكانيات المادية،
- ✓ سوء الظروف الاقتصادية.

من أسبابه المتعلقة بالفرد:

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

٣- التنزيل الوظيفي (Demotion) :

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

الأسباب الخارجية عن إرادة الفرد:

- ✓ إعادة التنظيم في المنظمة،
- ✓ اندماج المنظمة مع منظمات أخرى.
- ✓ الانكماش الاقتصادي،

الأسباب المتعلقة بالفرد:

- ✓ عدم كفاءة الفرد،
- ✓ انخفاض قدراته عن المعايير المحددة لمتطلبات الأداء.

٤- إنهاء الخدمة:

❖ يعني فصل الموظف من العمل بسبب:

- ✓ الأداء غير المرضي.
- ✓ السلوك غير القويم.
- ✓ نقص القدرة والتأهيل للعمل.
- ✓ عدم القدرة على التكيف مع متطلبات العمل الحديثة.
- ✓ رفض تنفيذ الأعمال المكلف بها. اندماج المنظمة مع منظمات أخرى.

٥- الاستغناء المؤقت عن الخدمة (Lay off) :

- ❖ يعني الفصل المؤقت من الخدمة لأسباب تتعلق بالواقع الاقتصادي للمنظمة، فإذا ما تحسنت الظروف الاقتصادية أعيد الموظف إلى وظيفته السابقة أو وظيفة أخرى.
- ❖ من أهم أسبابه:
- ✓ إدارة أعمال المنظمة بطريقة سيئة.
- ✓ انخفاض المبيعات بسبب انخفاض جودة السلع والخدمات.
- ✓ انكماش الأسواق بسبب انخفاض الإنفاق الحكومي على المشروعات.

٦- الاستقالة (Resignation) :

- ❖ تعني: اختيار الفرد الانفصال عن العمل بالمنظمة .
- ❖ من أسباب الاستقالة:
- ✓ تعارض أهداف المنظمة مع أهداف الفرد.
- ✓ عدم الارتياح للسياسات والممارسات السائدة في العمل.
- ✓ عدم جاذبية نظام الحوافز والمكافآت.
- ✓ الإشراف السيئ.
- ✓ كثرة الصراعات وفقدان روح العمل الجماعي.
- ✓ وجود فرص وظيفية خارجية ممتازة ومتاحة للفرد مقارنة بالوظيفة الحالية بالمنظمة.

٧- التقاعد (Retirement) :

- ❖ هو التوقف الإجباري عن العمل بعد وصول الموظف إلى السن الإلزامية التي تشترطها الأنظمة أو القواعد، وتصفية حقوقه. ويمثل التقاعد:
- ✓ نهاية مشوار وظيفي طويل .
- ✓ فرصة الاستمتاع بحياة خالية من مشاكل العلم.
- ✓ مرحلة جديدة يملؤها الفراغ والعزلة أحياناً.

❖ دور المنظمة في مساعدة المتقاعدين والاستفادة منهم من خلال:

- ✓ الاستفادة من المتقاعدين كمستشارين أو مدربين.
- ✓ تكليفهم بعمل إضافي أو أعمال تتم في البيت.
- ✓ استمرار تقديم الرعاية الصحية لهم ولأسرهم.
- ✓ استدعائهم للمناسبات المهمة في المنظمة.

ثانياً: إدارة مشكلات الموظفين

إن قواعد الانضباط والجزاءات تمثل الجناح الآخر لعملية التحفيز:

١- الانضباط (Discipline) :

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

٢- الجزاءات (Punishments):

❖ تعني: حوافز سلبية من أجل الردع وتصحيح السلوك.

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

١- مفهوم الشكاوى (Grievances):

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

٢- مفهوم التحكيم (Arbitration):

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

المحاضرة الثالثة عشر صيانة الموارد البشرية

محاور المحاضرة الثالثة عشر:

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

أولاً: مفهوم صيانة الموارد البشرية

- ❖ تعني صيانة الوارد البشرية المحافظة عليها بشكل يحقق فعالية والكفاءة الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين في نفس الوقت.
- ❖ تحقيق أهداف ورغبات العاملين يتطلب وجود نظام حوافز يحوى مجموعة من المنافع والخدمات مع توفير الرعاية الصحية والسلامة في بيئة العمل.

ثانياً: المنافع والخدمات

١- مفهوم المنافع

- ❖ تمثل المنافع والخدمات نوعاً من التعويضات غير المباشرة التي تمنحها المنظمة للموظفين بشكل تطوعي أو إلزامي وتصنف إلى:
 - ✓ المنافع ذات الصبغة المالية.
 - ✓ المنافع الاجتماعية.
 - ✓ يكون وفاء المنظمات الكبيرة بتقديم المنافع اكبر من المنظمات الصغيرة
 - ✓ ترى منظمات أن المنافع وسيلة لتعزيز الرفاهية الاقتصادية وتعزيز الإنتاجية والأداء.

٢- أهمية برامج المنافع والخدمات

- ❖ قيام المنظمات بدور الرعاية الأبوية للموظفين من خلال معالجة مشاكلهم وزيادة استقرارهم النفسي والمادي.
- ❖ يساهم التعاقد والشراء الجماعي للعديد من المنافع إلى تخفيض تكلفتها على الموظفين.
- ❖ تعد أداة استقطاب فعالة للكفاءات البشرية من سوق العمل.
- ❖ تحافظ على الكفاءات الحالية بالمنظمة.
- ❖ تحسين حجم وجودة العمل بسبب ارتفاع الروح المعنوية للعاملين.
- ❖ زيادة ولاء العاملين للمنظمة.

٣- أهداف تصميم برنامج المنافع والخدمات

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

٤- أنواع برامج المنافع والخدمات الاجتماعية

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

ثالثاً: الصحة والسلامة

١- الخدمات الصحية

❖ تمثل الأعباء المالية التي تتحملها المنظمة بهدف وقاية وعلاج الموظفين وعائلاتهم ضمن برامج وقائية أو علاجية دائمة. ويتطلب نجاح البرامج الصحية ما يلي:

- ✓ اعتراف الإدارة العليا بأهمية تلك البرامج.
- ✓ رسم سياسة واضحة للرعاية الصحية للموظفين .
- ✓ وجود جهاز إسعاف متكامل لمختلف الحالات.
- ✓ التعاقد مع المستشفيات لتقديم الخدمة الصحية المناسبة عند الحاجة.
- ❖ تهدف البرامج الصحية إلى الوقاية والعلاج من:

- ✓ حوادث العمل
- ✓ الأمراض المهنية المختلفة خاصة المرتبطة ببيئة العمل
- ✓ الإجهاد والتوتر.

٢- أسباب حوادث العمل

أسباب متعلقة بالوظيفة:

- ✓ ظروف العمل غير الأمانة: معدات غير آمنة، سوء إضاءة،
- ✓ الإجهاد والإرهاق
- ✓ المناخ التنظيمي

أسباب تتعلق بالعامل:

- ✓ عدم استخدام وسائل الوقاية،
- ✓ الاستخدام غير الآمن للمعدات ...

٣- مبررات خدمة الأمن والسلامة

- ❖ الأسباب الأخلاقية التي تتطلب الاهتمام بالعامل كإنسان من مختلف الأخطار.
- ❖ الأسباب النظامية المتعلقة بتطبيق القوانين وأنظمة السلامة والوقاية.
- ❖ الأسباب الاقتصادية تتمثل في:
- ✓ تكلفة الإسعاف والعلاج
- ✓ تكلفة الوقت الضائع: للموظف المصاب، لبقية الموظفين، أيام العلاج...الخ.
- ✓ تكلفة مرتبطة بالإنتاج: تعطل، تباطؤ، تلف مواد، تكلفة تصليح معدات...الخ.

المحاضرة الرابعة عشر نظام معلومات الموارد البشرية

محاور المحاضرة الرابعة عشر:

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

١- مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية

- ❖ هي إجراء منظم لجمع وتخزين وصيانة واستخراج البيانات عن الموارد البشرية في المنظمة وشؤون الأفراد وخصائص الوحدات التنظيمية التي تتعامل معها.
- ❖ هو نظام آلي لجمع وتخزين واستخراج البيانات الخاصة بالموارد البشرية
- ❖ هو نظام يسعى إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المديرون لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية واستخدام العنصر البشري والرفع من مستوى أدائه ليؤدي دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية
- نلاحظ من التعريفات السابقة أن العناصر الأساسية لنظام معلومات الموارد البشرية هي نفسها تقريبا العناصر المحددة لنظام المعلومات الإدارية وهي كما يلي:
- ✓ رصد الأحداث وتسجيلها في شكل بيانات وحقائق في مختلف الوسائل مثل: الملفات، السجلات والنماذج، تشكيلات الوظائف ومسيرات الرواتب (المدخلات).
- ✓ مراجعة وتصنيف وتبويب وتحليل البيانات ومعالجتها (المعالجة)
- ✓ الحصول على المعلومات بصورة سهلة ومفهومة حتى يمكن استخدامها عند اتخاذ القرارات (المخرجات)

٢- النظام اليدوي في بناء معلومات الموارد البشرية

أولا : نظام الملفات

- ❖ الملفات هي أوعية لحفظ البيانات المتعلقة بالوظائف والموظفين ومختلف المستندات والوثائق الخاصة بمجمل النشاط العام لشؤون الأفراد
- ❖ أهم نماذج الملفات التي يمكن أن نراها في مجال الموارد البشرية مايلي:
- ١- ملفات الأفراد
- ٢- ملفات الوظائف
- ٣- الملفات العامة

ثانيا: نظام السجلات

- تستند فكرة السجلات كمصدر للمعلومات عن الموارد البشرية على أساس اختصار محتويات ملفات وتدوينها بطريقة مرتبة ومصنفة وفقا للموضوع الذي يعني به السجل ولكي يكون السجل فعالا لابد وان يتميز بالوضوح والبساطة وان يكون ملائما للنشاط الذي سيستخدم فيه مثل:
- ✓ سجل الحضور والدوام، ويشمل أنواع الغياب المختلفة والحسومات والإجازات
 - ✓ سجل الترقّيات، ويشمل أسماء المؤهلين للترقيات، وأعمارهم وخبراتهم التدريبية
 - ✓ السجل الصحي، ويتناول التاريخ الصحي للموظف والأمراض والحوادث التي قد يتعرض لها خلال العمل.
 - ✓ سجل التظلمات والشكاوي .
 - ✓ سجل الحركة الوظيفية ويشمل النقل، التقاعد، انتهاء الخدمة.
 - ✓ سجل التعيين
 - ✓ سجل المسابقات الوظيفية .

٣- ميكنة إدارة الموارد البشرية

- ❖ حينما تقدم المنظمات على استخدام الانترنت ووسائط التكنولوجيا في دعم عملياتها وأنشطتها الإدارية فإنها عندئذ تكون قد التزمت بتطبيق ما يسمى (بالادارة الالكترونية لمواردها البشرية).
- ❖ إن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في المنظمات هي في الواقع نظام تكاملي لجميع الأنظمة والعمليات التي تستند على دعم ما يتوفر لدى المنظمة من معلومات وبيانات وأدوات تساعد على عملية الإدارة عن قرب وعن بعد

مضامين استخدام ميكنة إدارة الموارد البشرية	
تحليل وتصميم الوظائف	بإمكان الموظفين في أماكن جغرافية متباعدة العمل معا باستخدام الفيديو والبريد الالكتروني والانترنت
الاستقطاب	الاعلان عن الوظائف المتاحة في الموقع الالكتروني للمنظمة. وهو ما يتيح للمتقدمين لفرص العمل في الاتصال وعرض طلباتهم الوظيفية. شهادات طلب الوظيفة، والسيرة الذاتية... الخ
الاختيار	قياس قدرات وامكانيات المرشحين المتقدمين لطلب الوظائف من خلال: الامتحانات، الفيديو، والانترنت، في محاكاة لتحديات العمل المتقدم له
التدريب	تقديم برامج تدريبية مختلفة على موقع الشبكة في أي مكان، واي وقت
الأجور والحوافز	بإمكان المتقدمين للعمل او حتى الموظفين الحاليين معرفة مستويات الأجور وتفصيلات العلاوات وجمع معلومات متكاملة عن المنافع والحوافز المالية

٤- أسباب ودواعي استخدام الميكنة في إدارة الموارد البشرية:

- ١- الحاسب الآلي وسيلة سريعة ودقيقة في رصد المعلومات وتقديمها للمسؤولين لمساعدتهم في اتخاذ القرارات.
- ٢- نظام ميكنة المعلومات واستخدامها يحقق لها الوفرة في التكاليف، والسرعة في الوقت، والاختصار في الجهد
- ٣- إن ميكنة إدارة الموارد البشرية سيساند المنظمة في اتخاذ العديد من القرارات ليس في نشاط الموارد البشرية فحسب، بل في القطاعات الأخرى من العمل كقطاعات التسويق، والتمويل، والإنتاج، والبحوث والتطوير
- ٤- إن المنظمات اليوم قد سارت خطوات سريعة ومتلاحقة في تطوير أعمالها الإنتاجية والتسويقية وقد تسارعت عملية ميكنة إدارة الموارد البشرية في المنظمات

٥- التحول إلى ميكنة إدارة الموارد البشرية

- ❖ التحول إلى نظام الميكنة ليس عملاً سهلاً بالنسبة للمنظمات إذ أن هذا يتطلب الكثير من الجهد والوقت والتكلفة والصبر والخبرة وتأييد الإدارة العليا فوق ذلك، وتحتاج عملية التحول إلى دراسة مكثفة عن المسؤولين وربما من الجهات الاستشارية الخارجية.
- ❖ وإجمالاً يمكن تحديد مراحل الانتقال من النظام اليدوي إلى النظام الآلي على النحو الموضح في الجدول التالي :

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

٦- النتائج المتوقعة من ميكنة إدارة الموارد البشرية

- ✓ التحديد الواضح لأهداف نظم معلومات الموارد البشرية.
- ✓ تخفيض حجم المساحات المخصصة لحفظ ملفات وسجلات الأفراد.
- ✓ ربط نشاطات الموارد البشرية بوظائف التخطيط الاستراتيجي في كامل المنظمة.
- ✓ تقديم المعلومات التي تساعد في حل المشكلات بسرعة وفاعلية.
- ✓ تقديم معلومات مفيدة تساعد في تخطيط النمو والمسار الوظيفي للموظفين.
- ✓ تنفيذ برامج التدريب استنادا على الدراسات تحليلية موسعة على الاحتياجات الفعلية في جميع وحدات المنظمة.
- ✓ تحسين وسائل الاتصال بين الإدارات التنفيذية والاستشارية.

٧- مجالات استخدام ميكنة إدارة الموارد البشرية

١- الاستقطاب والتوظيف

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

٢- سجلات الأفراد

٣- إدارة التعويضات.

- ✓ إعداد ميزانية الأفراد السنوية.
- ✓ تطور الأجور والرواتب لكل فرد من الأفراد.
- ✓ الربط بين تقويم الأداء وزيادات الأجور ، واستقصاء وتعديلات الأجور.
- ✓ الربط بين معدلات الأجور ودرجات الوظائف ومراتبها.
- ٤- تخطيط لاحتياجات البشرية والتدريبية.

- ✓ تقدير الاحتياجات المستقبلية من الأفراد، وجدولة مواعيد التدريب للأفراد.
- ✓ تحديد الاحتياجات التدريبية وكذلك تكلفتها.
- ✓ مراجعة مخزون المهارات البشرية، تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد.
- ✓ تخطيط الإحلال، وتحليل سجلات الحوادث.

٥- الخدمات.

- ✓ تكلفة الخدمات بالصحة والعلاج، والتأمين، الحوادث، والمعاشات
- ✓ متابعة التغيرات والتعديلات في برامج الخدمات
- ✓ التعريف والإعلام بالخدمات المختلفة للمواطنين.

٨- مراحل لعملية معالجة البيانات في إدارة الموارد البشرية

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

٩- ميكنة إدارة الموارد البشرية من الداخل او من الخارج

❖ كيفية اختيار أسلوب ميكنة الموارد البشرية، هل تختار المنظمة برامج جاهزة تسوق خارجيا أم تقوم بنفسها بإعداد موقعها على شبكة الانترنت وفق احتياجاتها؟
إن لكل من هاتين الطريقتين مزاياها وعيوبها.

وعلى أي حال فإنه إذا ما قررت المنظمة التخطيط لشراء خدمات معينة من برامج نظم معلومات الموارد البشري (E-HRM) فإن عليها الأخذ في الحسبان الاعتبارات التالية:

- ✓ مصادر توريد الخدمات الخارجية التي تلبي احتياجاتها.
- ✓ نوع البيانات ومصادرها والتي ستستخدم كمدخلات للنظام.
- ✓ نوع العمليات المطلوبة سواء في شكل تقارير منتظمة أو حسب الطلب.
- ✓ نوع العمليات المطلوبة لمعالجة البيانات، وما قد يطرحه هذا الأمر من عملية التحول هذا الأمر من عملية التحول أو التغيير في بعض الإجراءات الإدارية الحالية في مجال الأفراد.
- ✓ هل يمكن للبرامج المشتراة أن تتكامل مع بقية البرامج الأخرى سواء من حيث الأجهزة المستخدمة Hard ware أو من حيث مدة وفعالية الاستخدام.
- ✓ ما هي طاقة الذاكرة المطلوبة للنظام المطلوب وقدرته الاستيعابية؟ عدد وحجم ملفات الموظفين، تنوع الموضوعات الأخرى، المدة اللازمة لإدخال البيانات في الحاسب، وأخيرا حجم النمو المتوقع في العمل ومدى قدرة النظام على استيعاب النمو ون تعديلات جوهرية
- ✓ تحديد المسموح له بالدخول على النظام وطلب المعلومات أو إعطائها
- ✓ ما هي الوظائف المتعددة التي يمكن أن تتواجد على الموقع.
- ✓ كيف يمكن توسيع الطاقة الاستيعابية للموقع في المستقبل.

١٠- مزايا وسلبيات استخدام ميكنة معلومات الموارد البشرية

المزايا:

- ❖ التخلص من التعب الذي يسببه الاحتفاظ بسجلات مكتوبة ومتراكمة على مر السنين.
- ❖ الوصول السريع إلى البيانات.
- ❖ يمكن أن يؤدي استخدام شبكة المعلومات التي تمكن العديد من المواقع البعيدة جغرافيا من الوصول إلى المعلومات وهو ما من شأنه تقليل الرسائل الكتابية والتليفونية التي تجري من مركز العمل وفروعه المتعددة أو العكس.

العيوب

- ❖ عدم قدرة بعض المنظمات على استخدام هذه الميكنة لأسباب مالية أو فنية أو بشرية بأسلوب حيادي وبسرية كافية لحماية أعمالها وقراراتها وبيانات الأفراد فيها من التدخل في الخصوصية أو استلاب المعلومات
- ❖ إن استخدام الميكنة وخاصة في بعض نشاطات الموارد البشرية كالاستقطاب قد يؤدي إلى أن تفقد هذه الوظيفة الجانب الإنساني منها بتعريض معلومات لا يود المتقدمين للعمل لإظهارها لكل موظفي إدارة الموارد البشرية أو خلافهم في المنظمة
- ❖ قد تعيق أساليب ميكنة نشاطات الموارد البشرية وخاصة في مجال توظيف الأفراد، الأشخاص الراغبين في العمل ممن لا يملكون وسائل الاتصال الالكترونية أو ممن لا يجيدون استخدامها قد تعيقهم من تقديم تقديم وعرض طلبات التوظيف وسيرتهم الذاتية .

المصطلحات

مصطلحات الفصل الاول :

الإدارة العلمية Scientific Management :

منهج في الفكر الإداري شاع استخدامه من قبل منظمات الاعمال في الفترة من 1914م- 1930م نتيجة لأعمال فردريك تايلور واتباعه ، ويهتم أساسا بطريقة تصميم الوظائف واستخدام مقاييس الحركة والزمن في تقدير جهد العامل ومكافآته .

العلاقات الإنسانية Human Relations :

فكر إداري يدعو المنظمات إلى أخذ العوامل الإجتماعية والنفسية في الاعتبار عند التعامل مع الافراد وعدم الاكتفاء بالعامل الاقتصادي كوسيلة وحيدة للتحفيز جاء تطور هذا المفهوم نتيجة لآعمال التون مايو من خلال مايسمى (بتجارب الهوثورن)

إدارة الأفراد Personnel Management :

مجموعة من الخبراء المتخصصين في شؤون الافراد تجمعهم وظيفة واحدة وتسعى لتحقيق اهداف المنظمة من خلال قوة عمل متميزة من خلال تركيز نشاطها في تدبير وتخطيط الموارد البشرية وتأهيلها وتعويضها كانت بداية ظهورها في الاربعينيات نتيجة لضغوط الاتجاهات العمالية والحكومات

أدارة الموارد البشرية Human Resource Management :

منهج فكري جديد في التعامل مع القوى البشرية ، يقوم على اساس ان هذه الادارة هي شريك استراتيجي في التخطيط الشامل للمنظمة وعلى اساس الموازنة بين تحقيق اهداف المنظمة وبين تحقيق طموحات الافراد ويعتبر الافراد اهم اصول المنظمة والاساس في تحقيق نجاحها يدعو المنهج الى ان يهتم كل مدير في المنظمة بالموارد البشرية الى جانب الادارة المتخصصة في هذه في المجال والتي تعمل في اطار تحقيق اهداف الانتاجية والاداء من خلال قوة عمل مؤهلة ومدربة وظروف عمل جيدة تحقق العدالة والرفاهية للعاملين

المعايير Standarda :

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

السياسات الادارية Managerial Policies :

مجموعة من المبادئ والتوجيهات او الارشادات التي يلتزم بها العاملون في المنظمة من اجل مساعدتهم في تنفيذ الاعمال المطلوبة منهم والوصول الى النتائج المطلوبة

تصميم الوظيفة Job Design:

هي عملية تحديد مكونات الوظيفة ، والاسلوب الذي يؤدي به ، وعلاقتها بالوظائف الاخرى في المنظمة

خطة العمل Action Plan:

تمثل نظاما اجرائيا لتنفيذ الاهداف تحدد ماهو 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 يوما بعد يوم

مصطلحات الفصل الثاني :

العملية الإدارية Management Process:

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

التحفيز Motivation:

رغبة داخلية تتبع من داخل الفرد وتظهر في سلوك معين اما ببادرة من الفرد نفسه او ببادرة خارجيه وتترتب على هذه العملية ايقاف سلوك او تعديل او الاقدام عليه وذلك من منطلق اشباع رغبه محله داخلية .

التخطيط Planning :

التخطيط يعني اتخاذ قرار حول مجموعة من البدائل المتاحة مستقبلا يتقرر فيها ماذا نعمل ؟ كيف ؟ متى؟من ؟ اين ؟

التنظيم Organizing:

هو عملية تحديد الاعمال وتجميعها في مجموعة ظائفية متشابهة ، ثم توزيع الادوار والمسؤوليات وتحديد صلاحيات القائمين بهذه المسؤوليات ، وذلك في اطار من التكامل والترابط بطريقة جماعية وفعالة .

التوجيه Directing:

هي عملية ارشاد العاملين الى تنفيذ المهمات الموكلين بها وكيفية ادائها ، وتذليل الصعاب التي تواجههم وذلك من خلال دفعهم وتشجيعهم بأسلوب الاقناع والتأثير والتحفيز .

الرقابة Controlling:

تعني عملية التأكد من ان ماتم تنفيذه يتوافق مع التصورات التي سبق تحديدها والخطط . وتستلزم الرقابة وجود المقاييس المسبقة من اجل المقارنة ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

تقويم الأداء Performance Appraisal:

أسلوب يقصد به التأكد من ان الموظف يؤدي عمله بالطريقة المحدده فنيا وإداريا وسلوكيا . ويتقرر مدى تقدمه الوظيفي او الحاجة الى تدريبه وتطويره على نتيجة هذا التقويم الذي عادة مايتم سنويا.

مصطلحات الفصل الثالث :

الواجب Task \ Duty:

هو اصغر اجزاء العمل او هو جزء واحد من العمل المكلف به الموظف : مثلا الرد على التلفون ، او الطباعه على الآلة الكاتبة لوظيفة السكرتير .

الوظيفة Jop:

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

العمل Position:

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

المهنة Occupation:

مجموعة من الاعمال المتشابهة تحت تصنيف واحد ويمارسها اكثر من فرد مثل المهن الادارية ، 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 ، المؤهلات المطلوبة لشاغلها ، والحوافز المقررة لها بشكل يحقق أهداف المنظمة ورغبات واحتياجات الموظفين .

مصطلحات الفصل الرابع :

التخطيط Planning:

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

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning:

المقصود بالتخطيط الاستراتيجي هو قيام المنظمات بتحديد معالم الطريق الذي ستسير فيه في المستقبل من حيث اهدافها ومجالات نشاطها والبرامج التي ستعتمدها في سبيل تحقيق هذه الاهداف ، أخذه في الاعتبار جميع المؤثرات البيئية من خارجية وداخلية .

تخطيط الموارد البشرية Human Resource Planning:

تعني هذه العملية تحديد الاحتياجات 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 اتخاذ القرارات يعني اتخاذ القرار على اساس التقدير الشخصي للمدير ، وقد يحقق القرار المتخذ النتيجة المطلوبة وقد يحدث العكس .

طريقة (دلفي) Delphi:

عبارة عن أسلوب جماعي في التنبؤ والتقدير بالاحداث 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 الاتجاه Trend Analysis:

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

طريقة تحليل المعدلات Ratio Analysis:

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

طريقة تحليل معامل الارتباط :Correlation Analysis

وتعتمد هذه الطريقة على الربط الاحصائي بين متغيرين احدهما 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

وهي اشكال 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 .

مصطلحات الفصل الخامس :

الاستقطاب `Recruitment:

يعني البحث عن الافراد الصالحين للعمل واستمالتهم وجذبهم بطرق مختلفة ، ثم اختيار الافضل منهم بعد ذلك .

الاختيار Selection:

هو العملية التي يتم بمقتضاها التأكد من قدرات الافراد المتقدمين للعمل ، واحتمال نجاحهم في الاعمال المطلوبة منهم وتعيينهم في نهاية الامر .

استمارة طلب التوظيف Application Blank:

هو سجل رسمي لطلب الوظيفة يرجع إليه عند المقابلة للتأكد مما فيه من معلومات عن المتقدم ، مثل مستواه التعليمي ، خبراته السابقة ،الاماكن التي عمل بها والجهات التي يمكن ان يرجع اليها للتزكية .

السيرة الذاتية Resume:

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

اختبارات الذكاء (iQ) Intelligence Tests:

وتقيس هذه الاختبارات قدرات الفرد واستعداداته في مجال فهم الرموز واستخدامها ، الذكاء العام ، القدرات الحسابية ، والمهارات اليدوية والفكرية .

اختبارات الشخصية Personality Tests:

تهدف اختبارات الشخصية الى قياس ابعاد شخصية الفرد ، مثل الثقة في النفس ، التكيف الاجتماعي ، السيطرة ، الاتزان النفسي ، النضوج ، والقدرة على التعامل مع الآخرين .

اختبارات المعرفة Knowledge Tests:

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

اختبارات الاداء Sample –Work Tests:

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

مراكز التقويم الاداري Management Assessment centers:

تقوم فكرة هذه المراكز على عقد لقاءات مكثفة مع المتقدمين للوظائف تستمر ليومين او ثلاثة لقياس أدائهم في مواقف وهمية لحل الازمات الادارية التي يمكن ان تواجه المتقدم في الوظيفة أثناء العمل ، وتتم عملية التقويم بوجود خبراء متخصصين يقومون بتقويم مدى صلاحية المتقدمين للوظائف التي تقدموا لها .

تمرين محتوى السلة In Basket Exercise:

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

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 المقننة Structured Interviews:

يتم تصميم اسئلة المقابلة بشكل منظم ونمطي ويسأل كل المتقدمين نفس الاسئلة التي يجب ان تكون ذات علاقة بتوصيف الوظائف ومتطلباتها .

المقابلات المجهدة :Stress Interviews

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

المقابلات الموقفية :Situationa Interviews

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

مصطلحات الفصل السادس :

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 ، والاجر المبدئي للوظيفة وتاريخ مباشرة العمل .

عرض العمل Job Offer

حينما تنتهي كل خطوات الاختيار بالموافقة على اختيار شخص ما من المتقدمين لملء الوظيفة تبدأ معه مرحلة التفاوض بتقديم عرض العمل الذي يتضمن الاجر ، والامتيازات المادية وغير المادية والحقوق الاخرى للموظف . ويتوقف على هذا العرض قبول المتقدم للوظيفة او رفضها .

التهيئة المبدئية :Orientation

وهي عملية تتم في اليوم الاول لالتحاق الموظف بالعمل ، يتم من خلالها تعريفه بمنظمته ، واهدافها وفلسفتها ، ومنتجاتها او خدماتها ، وكذلك بالأنظمة والسياسات المختلفة ، والقواعد والإجراءات ، وبرؤسائه وزملائه في العمل ، والهدف الاساسي لهذه العملية هو تسهيل عملية انصهار الموظف بواقعه ومحيط عمله الجديد .

مصطلحات الفصل السابع :

تقويم الأداء :Performance Appraisal

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

طريقة التدرج البياني Graphic Rating Scale:

تقوم هذه الطريقة في تقويم الاداء على اختيار بعض الخصائص ذات العلاقة بطبيعة الوظيفة ومن ثم اعطاء درجات على كل خاصية تبدأ من (5) متميز وتنتهي بـ (1) ضعيف .

طريقة الترتيب Ranking Scale:

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

طريقة الوقائع الحرجة Critical Incident Method:

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

طريقة قائمة الاختيار Checklist Method:

تقوم إدارة الافراد بإعداد قائمة بأسئلة محدودة حول طبيعة أداء الموظف ، (وقد تكون عبارات) وتطلب من المشرف الإجابة على هذه القائمة بلا او نعم حسب تقديره .. ثم تقوم إدارة الافراد بقياس النتيجة وفقا لأوزان محدده سلفا لأهمية كل سؤال او عبارة .

طريقة الاختيار الاجباري Forced-Choice Method:

تعد إدارة الافراد قائمة من العبارات على شكل ثنائيات تصف جوانب الاداء الايجابية والسلبية ويطلب من المشرف اختيار الثنائيات التي تمثل في رأيه سلوكيات أداء الموظف وتقوم إدارة الافراد بقياس النتائج استنادا إلى أوزان أهمية سبق تحديدها ولا يعرفها المشرف

طريقة التقرير المكتوب Essay Method:

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

طريقة التوزيع الإجباري Forced Distribution Method:

يطلب من المشرف ان يقوم بتوزيع نتائج التقويم لموظفيه على اساس التوزيع الطبيعي للظواهر وذلك من خلال إعطاء 10 % تقدير ممتاز ، 20 % جيد جدا ، 40 % جيد ، 20 % مرضي ، و 10 % ضعيف .

طريقة التقرير الحقل Field Review Method:

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

طريقة التدرج البياني السلوكي Behaviorally Anchored Rating Scale:

وتقوم هذه الطريقة في التقويم على إعطاء درجات تتراوح من (1) الى (7) او (10) لبعض سلوكيات الموظف في العمل سواء في جانب القدرة على الاداء او التعامل مع الاحداث والمواقف ، او القدرة على اتخاذ القرارات . ويتناوب على وضع وتقديم وقياس النتائج مجموعات متباينة من الخبراء .

طريقة الإدارة بالأهداف Management By Objectives:

وتستخدم هذه الطريقة لقياس اداء المديرين او ذوي المهن الرفيعة وتقوم على فلسفة المشاركة من الرئيس والمرؤوس في وضع الاهداف ، وتحقيق النتائج ، وتحدد خطواتها وفق مراحل محددة تتضمن تحديد الاهداف ، تخصص الموارد وتحديد خطة العمل ، تحديد الاولويات ، وبرمجة التنفيذ، ثم تقويم النتائج .

تأثير الهالة Halo Effect:

حينما يتأثر القائم بالتقويم بخاصية معينة أو سلوك معين في اداء الموظف سواء كان جيدا او سيئا فإن ذلك سترتب عليه حصول الموظف على نتيجة تقويم للأداء يغلب عليها هذا التأثير وبغض النظر عن الاداء او السلوك الحقيقي للموظف في بقية العناصر الاخرى ذات الارتباط بوظيفته

{ الفصل الثامن }

التدريب Training :

هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها اكتساب 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 او المعنوية ، او المناخ التنظيمي ، او ظروف العمل ، او الاسلوب القيادي ، والاشرفي في العمل .

التدوير الوظيفي Job Rotation:

يعني التدوير الوظيفي التنقل بين عدة وظائف داخل المنظمة وقد تتم العملة خلال ساعات او ايام او حتى اسابيع واشهر ، ويعتمد ذلك على طبيعة العمل ، وكلما كان العمل يميل الى الجانب المهني او الفني فإن فترة التنقل ستكون قصيرة للغاية ، ولكنها ستزداد كلما كان العمل إداريا او قياديا .

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 ايضا من خلال موظف أكثر خبرة . ويأخذ التدريب على رأس العمل صوراً متعددة منها : التدوير الوظيفي ، التوسيع الوظيفي ، والتدريب المتلاحق الخطوات .

التدريب خارج العمل Off – 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 مشابها للواقع الفعلي وان تستخدم نفس الأدوات أو الآلات التي سيستخدمها الموظف في عمله ، وأن يتعرض الموظف لنفس الظروف التي سيواجهها أثناء العمل .

حلقات العمل Work Shop:

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

{ الفصل التاسع }

دراسة الحالات Case Study:

الهدف من إستخدام هذا الأسلوب التدريبي هو تنمية قدرة المتدرب على التحليل والإستنتاج ، وذلك بعرض مشكلة مطابقة لها يمكن ان تحدث في بيئة العمل ، ويطلب من المتدربين مناقشتها إما فردي ، وإما في مجموعات وإقتراح الحلول الممكنة للمشكلة.

المباريات الإدارية Management Games:

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

تمثيل الأدوار Role Playing:

اسلوب تدريبي يتقصد فيه المتدربون أدوارا مشابهة لما يمكن ان يحدث في مجال العمل ، ويقوم المدرب
والمتدربون بتقويم اسلوب الحوار بين لاعبي الأدوار ، ومدى تصرفهم وسلوكهم في حل المشكلة موضع
الحوار .

تدريب إثارة المشاعر او الحساسية Sensitivity Training:

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

{ الفصل العاشر }

التطوير التنظيمي OD \ Organization Development:

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

التدخل الداخلي Internal Intervention:

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

التدخل الخارجي External Intervention:

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

تحليل الأدوار Role Analysis:

اسلوب تدريب لحل المشكلات والصراعات بين الافراد يتم من خلال حلقات عمل تجمع بين الافراد ذوي
الاتجاهات المختلفة وبحضور مدرب ، حيث يطلب من الحاضرين كتابة مرئياتهم وتوقعاتهم في العمل ، ثم
مناقشتها \.

بناء المجموعات Team Building:

اسلوب تدريب من اساليب التطوير التنظيمي يجمع فيه المدرب مدير القطاع او الدائرة مع موظفيه لمناقشة
مشكلة من مشكلات هذا القطاع سبق ان قام المدرب بجمع معلومات عنها .. ثم تدار المناقشة حول امور
هذا القطاع من خلال الحوار البناء والمصارحة وذلك للوصول إلى حل المشكلات القائمة .

{ الفصل الحادي عشر }

تقييم الوظائف Job Evaluation:

هي عملية تحديد الأهمية النسبية للوظيفة من أجل تحديد الأجر المناسب لها ، ويتم ذلك على ضوء عدة اعتبارات أبرزها المهارة ، والمسئولية ، والجهد الفكري والعقلي ، 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 ، وتعطي لكل مجموعة درجة تعكس مواصفات الوظيفة ويحدد لها الأجر على هذا الاساس.

طريقة مقارنة العوامل Factor Comparisons:

تقوم هذه الطريقة على مقارنة مجموعة من العوامل المتعارف عليها مثل المسئولية ، المهارة ، الجهد العقلي 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 شيوعا ، وتشبه طريقة : (مقارنة العوامل) في كونها تستخدم نفس عوامل القياس أو المقارنة بين الوظائف ، ولكن بدلا من إعطاء قيمة مالية لكل عامل نضع مجموعة من النقاط لإبراز أهمية كل عامل من عوامل المقارنة .

الأجر والراتب Wage and Salary:

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

نطاق الأجر Rate Range:

يعني نطاق الأجر تحديد مدى الأجر في حدوده الدنيا والوسطى والقصوى : ويعني أيضا 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 الاعمال الحرفية والمهنية والعادية .

{الفصل الثاني عشر }

التحفيز Motivation:

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

نظرية ماسلو Hierarchy of Needs:

محاولة لفهم الاحتياجات الانسانية المتعددة وترتيبها من حيث أهمية إشباعها ، ووفقا لهذه النظرية فإن هناك خمس إحتياجات رئيسية للإنسان يأتي على رأسها في الأهمية ، الاحتياجات الطبيعية من مأكّل ومشرب ومأوى ، ثم الاحتياجات الخاصة بالأمن ، ثم الاحتياجات الاجتماعية ، يليها إحتياج إحترام الذات ، وأخيرا إحتياج الإعتراز بالنفس .

طريقة الأجر الزمني Standard Time:

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

طريقة أجر القطعة \او حسب النتّج Piece Rate Wage:

يتم حساب الاجور على اساس كمية الانتاج ووفقا لمعايير محددة سلفا ، فإذا زاد الانتاج عن ذلك ثم حساب الأجر التشجيعي وفقا للطريقة التي تقرها الإدارة .

طريقة هالسي :

يتم بموجب هذه الطريقة تحديد وقت قياس لأداء عمل معين وعند انتهاء العامل من العمل يتقاضى أجر الوقت الذي استنفذه مضافا اليه جزء من الوقت الذي وفره -50%مثلا.

الأقدمية Seniority:

يقوم هذا المفهوم على ان الزيادة في الاجر او الترقية تمنح نتيجة لتراكم خبرة الموظف وزيادة فترة عمله في المنظمة .

الكفاءة Merit:

يقوم هذا المفهوم على اساس ان الموظف لايمّح الترقية او الزيادة في الاجر او المكافآت التشجيعية إلا إذا اثبتت تقارير تقويم الأداء إرتفاع إنتاجيته ، وبغض النظر عن مدة الخبرة او سنوات العمل.

المشاركة في المكاسب Gainsharing:

تقوم هذه الطريقة على ان يشارك العاملون في المنظمة او احدى قطاعاتها في اية وفورات ناجمة عن تحسين الانتاجية ، او النوعية ، او وفورات استخدام الموارد، وذلك بعد ترحيل جزء من هذه الوفورات لحساب الإحتياطي ، وارباح المنظمة ، ويوزع الباقي على الموظفين .

{الفصل الثالث عشر }

المنافع Benefits:

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

الإجازات Vacations:

وتشمل الاجازات 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 او العمل وتمنح عادة سنويا ، ويمدد متفاوتة حسب مستوى الفرد في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة.

علاوات التقاعد Retirement Pension:

وهي حسيطة مايستقطع من راتب او اجر الموظف كنسبة من راتبه يضاف عليها مايستقطع من صاحب العمل ويودع الجميع في مؤسسة متخصصة لهذا الغرض يستفيد منها العامل في حالة عجزه الكامل او المؤقت عن العمل او تستفيد منه عائلته في حالة وفاته .

التأمين Insurance:

تتعدد انواع التأمين التي يستفيد منها الموظفين والعمال ولكنها جميعا تمثل إلتزاما من صاحب العمل تجاه الموظفين . وأهم أنواع التأمين الشائعة في مجال العمل هي تأمين المخاطر ، وتأمين العلاج .

الخدمات Services:

يمثل الخدمات نوعا من الفوائد غير الملموسة ماليا للموظفين وتتعدد أنواعها لتشمل خدمات العلاج ، الخدمات التعليمية الخدمات الإجتماعية ، إنشاء النوادي الرياضية ، المواصلات والإسكان في موقع المنظمة.

{ الفصل الرابع عشر }

الأمراض المهنية Occupational Illness:

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

الإجهاد Stress:

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

المستهدفين للحوادث Accedent Prone:

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

{الفصل الخامس عشر }

المسار الوظيفي Career Path:

هو مجموعة وظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في اتجاه واحد او اتجاهات مهنية مختلفة حتى يصل إلى هدفه المنشود.

تخطيط المسار الوظيفي Career Planning:

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

التطوير الوظيفي Career Development:

العملية التي يتم بموجبها الموائمة بين اعتبارات الفرد ورغباته وتوقعاته في التقدم الوظيفي ، وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو .



مراجعة سريعة

تصنيف الوظائف ضمن ادارة الموارد البشرية:

(الوظائف التخصصية – الوظائف الكتابية – الوظائف القيادية)

مهارات مدير الموارد البشرية: (المهارات الفنية والمهارات السلوكية والمهارات الفكرية)

النشاطات التي تهتم بها ادارة الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية – تنمية الموارد البشرية – تعويض الموارد البشرية – صيانة الموارد البشرية – علاقات الموظفين)

تحليل الوظائف هي : مجموعة الاجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعية الافراد المناسبين لشغلها

الجوانب التي يعتمد عليها خبراء الموارد البشرية اثناء جمعهم للمعلومات الخاصة بتحليل الوظائف هي :

الواجبات الوظيفية – سلوكيات العمل – الادوات المستخدمة – معايير الأداء – ظروف العمل – مواصفات شاغل الوظيفة (

ماهي المصادر المفضلة لجمع المعلومات : الافضل الاعتماد على اكثر من مصدر بغية تحقيق الوفرة والدقة والموضوعية – المصدر الاول هو نتائج تصميم الاعمال .

ماهي معايير المفاضلة : هي (التكلفة و السرعة والدقة والموضوعية وطبيعة الوظيفة)

اختيار اسلوب جمع المعلومات يعتمد على : (الملاحظة – المقابلة – الاستقصاء – قوائم التدقيق والمراجعة – سجل الموظف العام)

بطاقة توصيف الوظيفة : تعتبر المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف

مكونات بطاقة وصف الوظيفة : معلومات عن الوظيفة – واجبات الوظيفة – مسؤوليات الوظيفة

الشروط المطلوبة في الشخص المرشح للوظيفة : المعرفة والمهارات والقدرات والسمات الشخصية

مفهوم تخطيط الموارد البشرية : ان عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتناول فقط تحديد الاحتياجات النوعية في الافراد كما ونوعا ولكنها عملية شمولية

تخطيط المسار الوظيفي (التقدم الوظيفي) – (المستقبل الوظيفي)

يشير تخطيط الموارد البشرية الى تحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من الموارد البشرية من حيث العدد والنوع

ايضا يرتبط في كل الادارات الاخرى ويؤثر على التسويق والانتاج والمالية والمخازن والمستودعات ايضا داخل المنظمة

العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية : عوامل داخلية وعوامل خارجية

مثال / تعتزم شركة عسير وقحطان للاثلاث المدرسي زيادة انتاجها للسنوات الخمس المقبلة للخطة بمعدل ١٠% سنويا وكان انتاجها الحالي ٥٠٠٠٠٠ وحدة فإذا علمت أن

أ- المدة المطلوبة لإنتاج الوحدة الواحدة ٣٠ دقيقة

ب- عدد ايام الاجازات السنوية ٨٥ يوما

ت- عدد ساعات العمل اليومي الصافي ٧ ساعات

فما هو :

- ١- العدد الكلي المطلوب لحجم القوى العاملة ؟
- ٢- العدد المطلوب اضافته في السنة الاولى من الخطة اذا علمت ان العدد الحالي من العمالة هو ١٢٦ عاملاً

الحل /

- كمية الانتاج في السنة الاولى للخطة:

$$٥٥٠٠٠٠ + (١٠\% \times ٥٥٠٠٠٠) = ٥٥٠٠٠٠ \text{ وحدة (معدل الانتاج الحالي)}$$
- المدة المطلوبة للإنتاج :

$$٥٥٠٠٠٠ \div ٣٠ \times ٦٠ \text{ دقيقة} = ٢٧٥٠٠٠ \text{ ساعة عمل}$$
- صافي عدد ايام العمل في السنة :

$$٣٥٥ - ٨٥ = ٢٧٠ \text{ يوما (صافي بدون اجازات) ... (٣٥٥ على افتراض اننا نتعامل بالنسبة الهجرية)}$$
- عدد ساعات العمل الفعلية للعامل سنوياً :

$$٢٧٠ \times ٧ = ١٨٩٠ \text{ ساعة عمل}$$
- العدد المطلوب لحجم القوى العاملة :

$$٢٧٥٠٠٠ \div ١٨٩٠ = ١٤٦ \text{ عاملاً}$$
- العدد المطلوب اضافته في السنة الاولى من الخطة:

$$١٤٦ - ١٢٦ = ٢٠ \text{ عاملاً}$$

(المثال نقلته من الاخت شيماء)

اساليب تقدير الطلب من الموارد البشرية

اساليب غير كمية وتشمل ٤ طرق

طريقة التقدير على اساس مراكز العمل - طريقة التقدير الشخصي للمشرفين- طريقة التجربة والخطأ - طريقة دلفي

اساليب كمية وتشمل ٣ طرق

*طريقة تحليل الاتجاه - طريقة تحليل المعادلات- طريقة تحليل معامل الارتباط

مصادر جمع المعلومات عن العرض الداخلي 3.. مصادر

مخزون المهارات-طرائق الإحلال
نظم المعلومات الآلية

الاستقطاب يعتبر هو احد ابرز واهم العمليات التي تتم في الموارد البشرية لأنها ترتبط في مستقبل هذه المنظمة لأن لو أن الاختيار سيء للأشخاص سيكون خسارة للمنظمة لأنه يحتاج الى تدبير وتطوير كثير بسبب القصور فيه والتكلفة ستكون كبيرة
أما اذا تم اختيار اشخاص متميزين سيقال التكلفة ويكثر الانتاج

الاستقطاب يسبق الاختيار

لأن الاستقطاب هو رؤية كل الأشخاص اما الاختيار هو اختيار انسب الأشخاص

يحدد الاستقطاب أفضل الوسائل للبحث عن الكفاءات عن طريق:
الاعلان او الاتصال الشخصي او الجامعات او المكاتب المتخصصة

قواعد الاستقطاب ٣ هي

مركزية سياسة الاستقطاب - دراسة اوضاع سوق العمل - التحليل المنظم لمصادر الاستقطاب
طرق الاستقطاب طريقتين ولكل منها مميزات وعيوب -الاستقطاب الداخلي -الاستقطاب الخارجي

وسائل الاستقطاب الخارجي ٦ وسائل

الاعلانات - مكاتب التوظيف - مكاتب الاستقطاب الاستشارية - المعاهد والجامعات - مكاتب التوظيف بالمنظمات - الاعلان عن طريق الانترنت

ماذا نقصد بمكاتب الاستقطاب البشرية؟

هي مكاتب تقوم نيابة عن المنظمة بعملية الاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات

خطوات اختيار الاستقطاب ٣ خطوات هي

خطوات اختيار وظائف كتابية - خطوات اختيار وظائف مهنية - خطوات اختيار وظائف قيادية

يحتوي طلب التوظيف الاقسام التالية:

*معلومات اساسية.. الاسم ، العنوان

*معلومات عن الوظيفة.. المسمى، الاجر، نوع العمل

*معلومات عن المسمى التعليمي.. الكلية، البرامج، التخصص ، المهارات الخاصة

*معلومات صحية

*التاريخ الوظيفي السابق

*الافراد والجهات التي يمكن الاتصال بهم

من مبادئ اعداد وتنظيم الاختبارات:

اختبارات الذكاء - اختبارات القدرات والاستعداد - اختبارات الشخصية - اختبارات الانجاز او المعرفة الفنية

اختبارات نماذج الاداء

انواع المقابلات: المقابلة غير الموجهة يعني عامة - المقابلة المقننة - المقابلة الجماعية - المقابلة المجردة -

المقابلة الموقفية

تعريف التهيئة المبدئية(طبعا لها عدة تعريف) منها:

العملية الخاصة بتعريف الموظف الجديد بمنظمته اهدافها فلسفتها عملياتها وانشطتها وكذلك تعريفه بالانظمة المختلفة ورؤساءه وزملائه بالعمل وذلك في اليوم الاول للعمل او الاسبوع الاول

طرق التهيئة المبدئية

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

تعريف التدريب (له عدة تعريفات) ومنها

اجراء منظم يستطيع من خلاله الافراد اكتساب مهارة او معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق اهداف

محددة >>وليس عامة

او

هو نشاط منظم ومخطط ومراقب يتم تصميمه من اجل زيادة و تحسين الاداء الوظيفي

التدريب بشتى انواعه له فوائد يمكن حصرها في ٣ قطاعات هي:

المنظمة / الفرد / العلاقات الانسانية والمناخ التنظيمي

مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تتناول:

التحليل التنظيمي / تحليل الوظائف / تحليل الافراد

تتضمن مرحلة تحديد الاساليب التدريبية ٣ جوانب مترابطه هي:

تهيئة المناخ والاعداد للتدريب - اختيار البرامج التدريبية -تحديد الطرق المستخدمة في التدريب

تعريف تقويم الاداء له عدة تعريف منها

معرفة درجة اتقان الموظف للعمل المكلف به

هو الاجراء المنظم لتقويم أداء الموظف حاليا وامكانية تطويره مستقبلا

طرق تقويم الأداة :طريقة التقويم البياني- طريقة الترتيب - طريقة الوقائع الحرجة - طريقة قائمة الاختيار -

طريقة الاختيار الاجباري - طريقة التقرير المكتوب - طريقة التوزيع الاجباري - طريقة الادارة بالاهداف -

طريقة المزيج التقويمي

مفهوم تقييم الوظائف له عدة تعاريف منها

هي العملية التي تعني ربط اجر الموظف بمقدار الجهد الذي يبذله في العمل وكذلك بمؤهلاته و خبراته ودرجة المسؤولية الملقاة على عاتقه

طرق تقييم الوظائف

طريقة الترتيب البسيط - طريقة الدرجات او التصنيف الوظيفي - طريقة مقارنة العوامل - طريقة النقاط

تعريف الاجر له عدة تعاريف منها

هو التعويض الذي يأخذه العامل او الموظف مقابل الجهد الذي يبذله في العمل وقد يتم دفع هذا الأجر على اساس يومي او اسبوعي او شهري او سنوي

يمثل الدخل الاسبوعي مقدار ما يحصل عليه العامل من دخل لأسبوع واحد من العمل ويمكن حساب هذا الدخل

بثلاث طرق:

الاجر الكلي للاسبوع = معدل الاجر $\times$ ساعات العمل القياسية في الاسبوع $\times$ عدد العمال في الانتاج
الدخل الكلي للاسبوع = متوسط دخل الساعة $\times$ ساعات العمل القياسية في الاسبوع $\times$ عدد العمال في الانتاج
متوسط الدخل الحقيقي الاسبوعي = المدفوعات الاسبوعية لعمال الانتاج $\times$ عدد العمال في الانتاج

هذي اسئلة ادرجتها الاخت صمت مؤلم تقول ان الدكتور قالها وحلتها الاخت غدوس ١ : **يفضل الاعتماد**
على مصدر واحد اثناء جمع المعلومات الضرورية لتحليل العمل

1-صح

2-خطأ (الاعتماد على أكثر من مصدر لتحقيق الوفرة و الدقة و الموضوعية)

س٢ : نتائج تحليل العمل تساعد على تحديد الاداء المطلوب من **شاغل الوظيفة**

1-صح

2-خطأ

س٣:ضمن استراتيجية الاستقرار يتم استبدال موارد بشرية مؤقتة بموارد دائمة

1-صح

2-خطأ (الاستقرار هو أن يتساوى طلب العمل مع عرض العمل)

س٤: يهدف تخطيط الموارد البشرية لاقتراح **ميزانية لادارة الموارد البشرية**

1-صح

2-خطأ

س٥: من ضمن استراتيجية التعامل مع **الفائض** يتم تخفيض شروط التوظيف في المناصب الشاغرة

1-صح

2-خطأ **في حالة الفائض يكون هناك تشدد في الشروط و في حالة العجز يتم تخفيض الشروط**

س١ : **يفضل الاعتماد على مصدر واحد اثناء جمع المعلومات الضرورية لتحليل العمل**

1-صح

2-خطأ **الاعتماد على أكثر من مصدر لتحقيق الوفرة و الدقة و الموضوعية**

س٢ : نتائج تحليل العمل تساعد على تحديد الاداء المطلوب من **شاغل الوظيفة**

1-صح

2-خطأ

س٣:ضمن استراتيجية الاستقرار يتم استبدال موارد بشرية مؤقتة بموارد دائمة

1-صح

2-خطأ **الاستقرار هو أن يتساوى طلب العمل مع عرض العمل**

س٤: يهدف تخطيط الموارد البشرية لاقتراح ميزانية لإدارة الموارد البشرية

1-صح

2-خطأ

س٥: من ضمن استراتيجيات التعامل مع الفائض يتم تخفيض شروط التوظيف في المناصب الشاغرة

1-صح

2-خطأ في حالة الفائض يكون هناك تشدد في الشروط و في حالة العجز يتم تخفيض

الشروط

اسئلة الواجب

- ١- من أبرز خصائص الإدارة العلمية هي (العامل عنصر من عناصر الانتاج مثل الآلة والمواد الخام)
- ٢- يمكن قياس فعالية أداء العاملين من خلال (معدلات الأداء الانتاجية)
- ٣- توصيف الوظائف (المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف)
- ٤- تندرج مهارة التفاوض لدى مدراء الموارد البشرية ضمن المهارات (السلوكية)
- ٥- من الخصائص الواجب توفرها في مدراء الموارد البشرية (تكوين علاقات مع جميع الاطراف في المنظمة)
- ٦- من مهام وظيفة توجيه الموارد البشرية (شرح المهام والاعمال)
- ٧- طريقة تقويم الأداء المستندة على ملاحظة وتقويم سلوك الموظف اثناء الاداء الفعلي هي (طريقة التقرير المكتوب)
- ٨- من مميزات الاستقطاب الداخلي (كونه اهم الحوافز المؤثرة في العاملين)
- ٩- في حالة وجود فائض من الموارد البشرية تلجأ المنظمة الى (تخفيض عمليات التوظيف)
- ١٠- يتصف أسلوب منهج العلاقات الانسانية بـ (الاهتمام بالاحتياجات الاجتماعية للعاملين)

تخفيض عمليات التوظيف

لا تنسوني من دعواتكم.... اضاء ناعمة (ام عبدالله)

تعديل

هلاي موت

الواجبات

الواجبات

الواجب الأول

KSAJAMAL
www.ckfu.org

3

درجة الواجب:

3

عدد محاولات حل الواجب:

من أبرز خصائص الإدارة العلمية

العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل الآلة والمواد الخام

الموظف السعيد هو موظف منتج

الأفراد قوة عمل منتجة يمثلون أصلاً من أصول المنظمة

لا شيء صحيح مما سبق

يمكن قياس فعالية أداء العاملين من خلال

معدلات دوران العمل

معدلات الأداء أو الإنتاجية

الحصة السوقية للمنظمة

لا شيء صحيح مما سبق

توصيف الوظائف

أكثر تفصيلاً من نموذج تحليل الوظائف

المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف

أقل تفصيلاً من نموذج تحليل الوظائف

لا شيء صحيح مما سبق

سأبها: بطاقة توصيف الوظيفة JOB SPECIFICATION

المحاضرة الثالثة

تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف.

تتدرج مهارة التفاوض لدى مدراء الموارد البشرية، ضمن المهارات

الفنية

السلوكية

التقنية

الفكرية

ثالثاً: المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية

المهارات الفنية: تختص بطبيعة العلم.

مهارات
مدير
الموارد

المهارات السلوكية: الاتصال، التفاوض، تكوين العلاقات، التحفيز

الخصائص التي يجب أن تتوفر في قيادة إدارة الموارد البشرية

الخصائص المستمدة من الدين الإسلامي	الخصائص العامة
- العدالة في المعاملة. - الرحمة. - عدم الاستبداد بالرأي. - اختيار البطانة الصالحة. - تحري مصلحة المرؤوسين. - مراعاة تقوى الله والخوف منه. - الأمانة. - الكفاءة والمقدرة.	- معرفة بطبيعة العمل وجوانبه النظرية والعملية. - إلمام بطبيعة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها. - إلمام بطرق العمل ومقاييس الأداء والإنتاجية. - معرفة القوانين والأنظمة الحكومية في مجال العمل. - قدرة إقناع أصحاب المصالح. - الاستماع والإنصات الجيد. - تكوين العلاقات مع مختلف الأطراف. - القدرة على الاتصال بمختلف الأشكال.

من الخصائص الواجب توفرها في مدراء الموارد البشرية

تكوين علاقات مع أطراف متميزة في المنظمة

تكوين علاقات مع جميع الأطراف في المنظمة

تكوين علاقات مع بعض الأطراف في المنظمة

عدم تكوين علاقات مع أي طرف بالمنظمة

من مهام وظيفة "توجيه الموارد البشرية

شرح المهام والأعمال ال

تحديد نمط إدارة الموارد البشرية

تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

تقدير العمالة المطلوبة

٣- توجيه الموارد البشرية

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

طريقة تقييم الأداء المستندة على ملاحظة وتقييم سلوك الموظف أثناء الأداء الفعلي للعمل، هي

- طريقة الوقائع الحرجة
- طريقة الاختيار الإيجابي
- طريقة التقرير المكتوب
- طريقة الترتيب

طريقة التقرير المكتوب:

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

من مميزات الاستقطاب الداخلي

- تزويد المنظمة بموارد تحمل أفكاراً وثقافة جديدة تبعث الحيوية والنشاط
- تزويد المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها
- كونه أحد أهم الحوافز المؤثرة في العاملين
- كونه سبباً في التطوير والابتكار بالمنظمة

مزايا الاستقطاب الداخلي

- وفرة المعلومات الكافية عن المرشحين داخل المنظمة
- أحد أهم الحوافز المؤثرة في العاملين
- استحسان كبير للتعامل مع بيئة العمل وثقافة المنظمة
- تساعد الترقية في الرفع من الروح المعنوية للعاملين
- الحفاظ على تكلفة الاستقطاب الخارجي
- يساعد على المحافظة على الموارد البشرية الحالية وعدم تسربها

في حالة وجود فائض من الموارد البشرية، تلجأ المنظمة إلى

- مصادر جديدة للتوظيف
- إطالة سن التقاعد
- زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام
- تخفيض عمليات التوظيف

الحالة الثانية: زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض)

أهم البدائل المتاحة للمنظمة:

1. تخفيض ساعات العمل.
2. تشجيع التقاعد المبكر.
3. تخفيض عمليات التوظيف.
4. اللجوء لسياسة إنهاء الخدمة.

يتصف أسلوب منهج العلاقات الإنسانية بـ

- أ- الاهتمام بالاحتياجات الاجتماعية للعاملين
- ب- التقليل من الاهتمام بالجوانب الفنية للعمل
- ج- تبسيط العمل
- د- أجب صحيحة

تفرض معاملة العاملين إنسانية من طرف الإدارة ، بحيث تحفظ لهم كرامتهم وتلبي احتياجاتهم وهو ما يحقق في النهاية رضاهم الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل.

أسئلة مراجعة

اسئلة شاملة الي المحاضرة العاشرة لمقرر الموارد البشرية
منقوله من جوري الملتقى ومضاف عليها اسئلة من اختكم اسطورة شموخ

١. من أمثلة للمجالات التي تناولها الإسلام في التعامل مع الموارد البشرية.

أ- مجالات الاختيار والتعيين

ب- مجالات القيادة ومراقبة الأفراد

ج- مجالات التعويض المادي والضمان الاجتماعي

د- جميع ما ذكر صحيح

٢. من المرتكزات الإسلامية في التعامل مع الموارد البشرية ويقصد بها التوازن بين الحقوق والواجبات.

أ- الإنسانية

ب- الوسطية

ج- الانتماء إلى الجماعة

د- التفاعل مع المتغيرات البيئية

٣. من المرتكزات الإسلامية في التعامل مع الموارد البشرية ويقصد بها التعامل مع الناس بما يحفظ

لهم كرامتهم ويحفظ لهم حقوقهم.

أ- الإنسانية

ب- الوسطية

ج- الانتماء إلى الجماعة

د- التفاعل مع المتغيرات البيئية

٤. من المرتكزات الإسلامية في التعامل مع الموارد البشرية حيث لا يتميز الرئيس عن الرؤوس إلا بثقل

المسئولية الملقاة على عاتق الرئيس.

أ- الإنسانية

ب- الوسطية

ج- الانتماء إلى الجماعة

د- التفاعل مع المتغيرات البيئية

٥. من المرتكزات الإسلامية في التعامل مع الموارد البشرية حيث تضع القيادة حسابات دقيقة لكل

القوى المؤثرة في المجتمع.

أ- الإنسانية

ب- الوسطية

اسئلة شاملة الي المحاضرة العاشرة لمقرر الموارد البشرية
منقوله من جوري الملتقى ومضاف عليها اسئلة من اختكم اسطورة شموخ

ج- الانتماء إلى الجماعة

د- التفاعل مع المتغيرات البيئية

٦. منطلق العامل المنتج هو عامل سعيد من فكر...

أ- المنظور الإسلامي للتعامل مع الموارد البشرية

ب- منهج الإدارة العملية

ج- مدرسة العلاقات الإنسانية

د- إدارة الموارد البشرية

٧. منطلق العامل السعيد هو عامل منتج من فكر...

أ- المنظور الإسلامي للتعامل مع الموارد البشرية

ب- منهج الإدارة العملية

ج- مدرسة العلاقات الإنسانية

د- إدارة الموارد البشرية

٨. من رواد منهج الإدارة العلمية..

أ- فريدريك تايلور

ب- التون مايو

ج- بافلوف

د- واطسون

٩. من رواد مدرسة العلاقات الإنسانية..

أ- فريدريك تايلور

ب- التون مايو

ج- بافلوف

د- واطسون

١٠. نشأت نتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الفرد.

أ- المنظور الإسلامي

ب- إدارة الأفراد

اسئلة شاملة الي المحاضرة العاشرة لمقرر الموارد البشرية
منقوله من جوري الملتقى ومضاف عليها اسئلة من اختكم اسطورة شموخ

ج- إدارة الموارد البشرية

د- لا يوجد إجابة صحيحة

١١. تخطيط وتطوير المسار الوظيفي من نشاطات..

أ- إدارة الأفراد

ب- العلاقات الإنسانية

ج- المنهج العلمي

د- إدارة الموارد البشرية

١٢. من الآثار التي ستأتي من سوء اختيار الموارد البشرية وسوء إدارتها..

أ- إنتاج أكثر

ب- انخفاض نسبة الحوادث والإصابات

ج- إنتاج مخالف للمواصفات

د- جميع ما ذكر صحيح

١٣. هي الممارسات التنفيذية الفعلية ومجالات العمل .

أ- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

ب- أهداف إدارة الموارد البشرية

ج- سياسات إدارة الموارد البشرية

د- رسالة إدارة الموارد البشرية

١٤. تمثل توجهات أو قواعد إرشادية لمساعدة المديرين في تحقيق الأهداف..

أ- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

ب- أهداف إدارة الموارد البشرية

ج- سياسات إدارة الموارد البشرية

د- رسالة إدارة الموارد البشرية

١٥. تعيين الخريجين الجامعيين الحاصلين على تقديرات مرتفعه .. " من "

أ- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

ب- أهداف إدارة الموارد البشرية

ج- سياسات إدارة الموارد البشرية

د- رسالة إدارة الموارد البشرية

١٦. قوة عمل منتجة .. " من "

اسئلة شاملة الي المحاضرة العاشرة لمقرر الموارد البشرية
منقوله من جوري الملتقى ومضاف عليها اسئلة من اختكم اسطورة شموخ

أ- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

ب- أهداف إدارة الموارد البشرية

ج- سياسات إدارة الموارد البشرية

د- رسالة إدارة الموارد البشرية

١٧. يوجد للإدارة الموارد البشرية عناصر رئيسية وهي:

أ- التخطيط – التوجيه – الرقابة – التقييم

ب- التقييم – التنظيم – التوجيه – التنفيذ

ج- التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة

د- التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة

١٨. تحديد وتحليل نوع الأعمال المطلوبة ، من..

أ- التخطيط

ب- التنظيم

ج- التوجيه

د- الرقابة

١٩. تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية ، من..

أ- التخطيط

ب- التنظيم

ج- التوجيه

د- الرقابة

٢٠. تحفيز الأفراد وتشجيعه لاستغلال كامل طاقتهم ، من..

أ- التخطيط

ب- التنظيم

ج- التوجيه

د- الرقابة

٢١. تقويم معدلات العمل والغياب ، من..

أ- التخطيط

اسئلة شاملة الي المحاضرة العاشرة لمقرر الموارد البشرية
منقوله من جوري الملتقى ومضاف عليها اسئلة من اختكم اسطورة شموخ

ب -التنظيم

ج -التوجيه

د -الرقابة

٢٢. من مهارات مدير الموارد البشرية " التفاوض " وتصنف من المهارات..

أ -الفنية

ب -السلوكية

ج -الفكرية

د -العلمية

٢٣. من مهارات ندير الموارد البشرية " اتخاذ القرار " وتصنف من المهارات..

أ -الفنية

ب -السلوكية

ج -الفكرية

د -العلمية

٢٤. من الخصائص المستمدة من الدين الإسلامي والتي يجب أن تتوفر في قيادة إدارة الموارد البشرية..

أ- تكوين العلاقات مع مختلف الأطراف

ب- عدم الاستبداد بالرأي

ج- الاستماع والإنصات الجيد

د- جميع ما ذكر صحيح

٢٥. العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارات التنفيذية هي علاقة....

أ -تنافسية

ب -شراكة

ج- لا يوجد علاقة

د- جميع الإجابات خاطئة

٢٦. هي مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعية الأفراد المناسبين لشغلها..

أ- تخطيط الوظائف

اسئلة شاملة الي المحاضرة العاشرة لمقرر الموارد البشرية
منقوله من جوري الملتقى ومضاف عليها اسئلة من اختكم اسطورة شموخ

ب- تحليل الوظائف

ج- تنظيم الوظائف

د- تقويم الوظائف

٢٧. تساعد نتائج تحليل العمل في مجال تخطيط الموارد البشرية في..

أ- تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا.

ب- تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية.

ج- وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة.

د- يحدد الأداء المطلوب من شاغل الوظيفة.

٢٨. من أهمية تحليل الوظائف...

أ- تحديد شروط ومؤهلات ومهارات شاغل الوظيفة

ب- تحدد إطار العمل المطلوب من كل فرد

ج- تساعد في تحديد حجم العمل وبالتالي عدد ونوع الوظائف اللازمة

د- جميع ما ذكر صحيح

٢٩. من معايير المفاضلة في تحليل الوظائف..

أ- التكلفة

ب- الموضوعية

ج- الدقة

د- جميع ما ذكر صحيح

٣٠. من خطوات عملية تحليل الوظائف "تحديد مصادر المعلومات " منها..

أ- الملاحظة

ب- الوصف السابق للوظائف

ج- المقابلة

د- جميع ما ذكر صحيح

٣١. يعتبر المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف..

أ- جمع المعلومات عن الوظيفة

اسئلة شاملة الي المحاضرة العاشرة لمقرر الموارد البشرية
منقوله من جوري الملتقى ومضاف عليها اسئلة من اختكم اسطورة شموخ

ب- تحديد مصادر المعلومات

ج- تحليل ومراجعة المعلومات واستخلاص النتائج

د- بطاقة توصيف الوظيفة

٣٢. هو العملية التي يتم بموجها يتم الاختيار بين عدة بدائل متاحة للتعامل مع المستقبل

أ- التخطيط

ب- الاستقطاب

ج- الاختيار

د- التنظيم

٣٣. يشير تخطيط الموارد البشرية إلى تحديد الاحتياجات للمنظمة من الموارد البشرية من حيث العدد

والنوع

أ- الحالية

ب- المستقبلية

ج- الماضية

د- لا يوجد إجابة صحيحة

٣٤. هو العملية التي تقوم بمقتضاها تقوم المنظمات بتحديد رسالتها وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب

تحقيق هذه الأهداف

أ- الاستقطاب

ب- التعيين

ج- التخطيط الاستراتيجي

د- التقويم

٣٥. من العوامل الداخلية المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية..

أ- ظروف سوق العمل

ب- أوضاع المنافسين

ج- طبيعة المنشئة

د- مستويات التكنولوجيا

٣٦. من الأساليب الغير الكمية لتقدير الطلب من الموارد البشرية..

أ- طريقة تحليل المعدات

ب- طريقة التقدير على أساس مراكز العمل

ج- طريقة تحليل الاتجاه

د- جميع ما ذكر صحيح

اسئلة شاملة الي المحاضرة العاشرة لمقرر الموارد البشرية
منقوله من جوري الملتقى ومضاف عليها اسئلة من اختكم اسطورة شموخ

٣٧. من الأساليب الكمية لتقدير الطلب من الموارد البشرية..

أ- طريقة تحليل الاتجاه

ب- طريقة تحليل المعدات

ج- طريقه تحليل معامل الارتباط

د- جميع ما ذكر صحيح

٣٨. عرض الداخلي =

أ- القوى العاملة الموجودة حاليا - الزيادة المتوقعة في العرض + النقص المتوقع في العرض

ب- القوى العاملة الموجودة حاليا + الزيادة المتوقعة في العرض × النقص المتوقع في العرض

ج- القوى العاملة الموجودة حاليا + الزيادة المتوقعة في العرض - النقص المتوقع في العرض

د- القوى العاملة الموجودة حاليا × الزيادة المتوقعة في العرض - النقص المتوقع في العرض

٣٩. من مصادر جمع المعلومات عن العرض الداخلي وهو يتكون من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين ومعلومات تفصيلية عن كل موظف.

أ- مخزون المهارات

ب- طرائق الإحلال

ج- نظم المعلومات الآلية

د- المقابلة

٤٠. زيادة الطلب على العرض ، يسمى

أ- حالة عجز

ب- حالة الفائض

ج- التوافق بين الكميات المطلوبة والمعرضة

د- لا يوجد إجابة صحيحة

٤١. زيادة العرض على الطلب ، يسمى

أ- حالة عجز

ب- حالة الفائض

ج- التوافق بين الكميات المطلوبة والمعرضة

د- لا يوجد إجابة صحيحة

٤٢. هو البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل بالعدد والنوع المطلوب

أ- الاستقطاب

ب- الاختيار

ج- التعيين

د- التخطيط

اسئلة شاملة الي المحاضرة العاشرة لمقرر الموارد البشرية
منقوله من جوري الملتقى ومضاف عليها اسئلة من اختكم اسطورة شموخ

٤٣. من قواعد الاستقطاب " مركزية سياسة الاستقطاب " حيث تعمل على...

أ-توحيد إستراتيجية الاستقطاب وأساليبه

ب-مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة

ج-الظروف الاقتصادية السائدة

د-حدود سوق العمل

٤٤. الاستقطاب الداخلي تلجأ المنظمة إليه في حالة....

أ-استقطاب موظف جديد

ب-الترقية

ج-الإحلال

د-إنهاء خدمة

٤٥. من عيوب الاستقطاب الداخلي...

أ-الاعتماد على الترقية ينقص من تنوع المعارف والمهارات التي تحملها الموارد البشرية الجديدة.

ب-تؤدي الترقية إلى نشوء الصراعات والإحباطات النفسية لدى غير المرتقين .

ج-حرمان المنظمة من كفاءات خارجية تساعد على التطوير والابتكار.

د-جميع ما ذكر صحيح.

٤٦. من وسائل الاستقطاب الخارجي

أ-الإعلان

ب-مكاتب التوظيف

ج-مكاتب الاستقطاب الاستشارية

د-جميع ما ذكر صحيح

٤٧. أهم مصادر الاستقطاب الخارجي

أ-الإعلان

ب-مكاتب التوظيف

ج-مكاتب الاستقطاب الاستشارية

د-المعاهد والجامعات

٤٨. من وسائل الاستقطاب الخارجي " تقوم بدور الواسطة بين المنظمات وطالبي العمل."

أ-مكاتب الاستقطاب الاستشارية

ب-مكاتب التوظيف

ج-المعاهد والجامعات

د-مكاتب التوظيف داخل المنظمات

اسئلة شاملة الي المحاضرة العاشرة لمقرر الموارد البشرية
منقوله من جوري الملتقى ومضاف عليها اسئلة من اختكم اسطورة شموخ

٤٩. من وسائل الاستقطاب الخارجي " مكاتب تقوم نيابة عن المنظمة بعملية الاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات"

أ- مكاتب الاستقطاب الاستشارية

ب- مكاتب التوظيف

ج- المعاهد والجامعات

د- مكاتب التوظيف داخل المنظمات

٥٠. هو العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها أن يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة

أ- الاستقطاب

ب- الاختيار

ج- التعيين

د- التقويم

اسئلة المحاضرة السادسة والسابعة

٥١. عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة بالموظف الجديد، وذلك بهدف تحقيق الفهم والانسجام في المرحلة الأولى من تسلم العمل

أ- التهيئة المبدئية

ب- التعيين

ج- الاستقطاب

د- التدريب

٥٢. من فوائد التهيئة المبدئية..

أ- تطوير الشعور الايجابي نحو المنظمة

ب- الاستفادة القصوى من الوقت من جانب الموظف والمدير

ج- التخفيف من مشاعر القلق لدى الموظف الجديد

د- جميع ما ذكر صحيح

٥٣. من طرق التهيئة المبدئية...

أ- الكتب والنشرات

ب- الأفلام التسجيلية

ج- جولة على مباني ومنشآت المنظمة ومكان العمل

د- جميع ما ذكر صحيح

٥٤. هو إجراء منظم يستطيع من خلاله الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة.

اسئلة شاملة الي المحاضرة العاشرة لمقرر الموارد البشرية
منقوله من جوري الملتقى ومضاف عليها اسئلة من اختكم اسطورة شموخ

أ-التهيئة المبدئية

ب-التدريب

ج-الاستقطاب

د-الاختيار

٥٥. الفرق بين التدريب والتعليم..

أ-التعليم يتناول شامل المعرفة الإنسانية بينما التدريب يتناول مهارة وظيفة معينه

ب-التعليم برامجها طويلة الأجل بينما التدريب قصيرة الأجل

ج-التدريب برامجها طويلة الأجل بينما التعليم برامجها قصيرة الأجل

د-أ + ب

٥٦. من أهمية التدريب..

أ-مواكبة التغيرات في استخدام التكنولوجيا

ب-زيادة الأمان الوظيفي

ج-يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته

د-جميع ما ذكر صحيح

٥٧. في هذه المرحلة يتم معرفة الأماكن أو المواقع التي تحتاج إلى تدريب ،والأفراد الذين يحتاجون التدريب ،

ونوعية التدريب الذي يحتاجون إليه

أ-مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

ب-مرحلة تحديد الأهداف

ج-مرحلة تحديد الأساليب

د-مرحلة التقويم

٥٨. الهدف منه تحديد المستوى المطلوب من الأداء وكيف يتم الأداء والمهارات والقدرات المطلوبة.

أ-التحليل التنظيمي

ب-تحليل الوظائف

ج-تحليل الأفراد

د-لا يوجد إجابة صحيحة

٥٩. من طرق جمع البيانات لتحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد..

أ-مقابلات الموظفين

ب-اختبارات المهارات

ج-تقويم الأداء

د-جميع ما ذكر صحيح

٦٠. تشمل التدريب خارج العمل..

أ-توسيع وظيفي

اسئلة شاملة الي المحاضرة العاشرة لمقرر الموارد البشرية
منقوله من جوري الملتقى ومضاف عليها اسئلة من اختكم اسطورة شموخ

ب -تدوير وظيفي

ج -المحاضرة

د -التدريب الوظيفي المبرمج

٦١. العوامل التي يجب الاعتماد عليها في اختيار طريقة التدريب..

أ -التكلفة والوقت

ب -نوعية المتدربين وعددهم

ج -خلفية المتدربين التعليمية والثقافية ومدى عمق المعلومات المطلوب تعلمها

د -جميع ما ذكر صحيح

٦٢. هو معرفة درجة إتقان الموظف للعمل المكلف به

أ -تقويم الأداء

ب -الاستقطاب

ج -التدريب

د -التنظيم

٦٣. من الأهداف الإدارية لعملية تقويم الأداء

أ -صرف المكافآت التشجيعية

ب -إرشاد الموظفين إلى البرامج التدريبية وإعادة التأهيل

ج -تقويم أنظمة الحوافز والرضا الوظيفي

د -جميع ما ذكر صحيح

٦٤. من طرق تقويم الأداء " حيث يتم تحديد الصفات والخصائص التي تتعلق بالأداء والعمل وتوضع

جميعها في قائمة التقويم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (١ الى ٥) من منخفض إلى مرتفع".

أ -طريقة التدرج البياني

ب -طريقة الترتيب

ج -طريقة الوقائع الحرجة

د -طريقة قائمة الاختيار

٦٥. تركز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين يمكن التمييز بينها.

أ -طريقة التدرج البياني

ب -طريقة الترتيب

ج -طريقة الوقائع الحرجة

د -طريقة قائمة الاختيار

٦٦. هي طريقة تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف (الهامة / المحرجة/ غير متكررة/ ايجابية/ سلبية)
أثناء الأداء العمل، وتسجيل الملاحظات في سجل خاص وفي نهاية فترة التقويم يقوم المشرف بإصدار حكم
على أدائه.

أ-طريقة التدرج البياني

ب -طريقة الترتيب

ج -طريقة الوقائع الحرجة

د -طريقة قائمة الاختيار

٦٧. تعتمد هذه الطريقة على قائمة مراجعة تضم أسئلة وعبارات محددة حول أداء الموظف، حيث يجيب
القائم بالتقييم على الأسئلة والعبارات، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بإعطاء وزن لكل إجابة حسب لأهمية.

أ -طريقة التدرج البياني

ب -طريقة الترتيب

ج -طريقة الوقائع الحرجة

د -طريقة قائمة الاختيار

٦٨. من سلبيات التقرير المكتوب..

أ -تعتمد على مهارة معد التقرير

ب -احتمال تأثير الهالة

ج -التحيز وقلة الموضوعية

د -جميع ما ذكر صحيح

٦٩. من أخطاء التقويم..

أ -التحيز الشخصي

ب -التأثير الإداري

ج -الميل للوسطية

د -جميع ما ذكر صحيح

٧٠. هي العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من اجل تحديد الأجر العادل لكل
وظيفة.

أ -تقييم الأداء

ب -تقييم الوظائف

ج -الاستنباط

د -الاختيار

٧١. من مبررات تقييم الوظيفة..

أ -تحديد هيكل الأجور

ب -توخي العدالة في نظام الأجور

اسئلة شاملة الي المحاضرة العاشرة لمقرر الموارد البشرية
منقوله من جوري الملتقى ومضاف عليها اسئلة من اختكم اسطورة شموخ

ج-التقيد بالتشريعات التي تفرضها الدولة في مجال تحديد الأجور

د-جميع ما ذكر صحيح

٧٢. من طرق تقييم الوظائف " ترتيب الوظائف حسب قيمتها وأهميتها فقد تقوم اللجنة باختيار أعلى وظيفة وأدنى وظيفة ثم ترتب الوظائف الباقية داخل هذه الحدود تصاعديا أو تنازليا".

أ-طريقة الترتيب البسيط

ب-طريقة الدرجات أو التصنيف الوظيفي

ج-طريقة مقارنة العوامل

د-طريقة النقط

٧٣. تتطلب هذه الطريقة من(لجنة تقييم الوظائف) مقارنة المكونات الأساسية لكل وظيفة مع الوظائف الأخرى

أ-طريقة الترتيب البسيط

ب-طريقة الدرجات أو التصنيف الوظيفي

ج-طريقة مقارنة العوامل

د-طريقة النقط

٧٤. تعتبر من أكثر طرق تقييم الوظائف شيوعاً في الاستخدام..

أ-طريقة الترتيب البسيط

ب-طريقة الدرجات

ج-طريقة مقارنة العوامل

د-طريقة النقط

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

أ-الأجر

ب-الحافز

ج-التدريبات

د-الأجازات

٧٦. فقد درجت على أن تميز عن الأجور في كونها تمثل مبالغ معينة تدفع للموظف نظير قيامه بعمل معين لا يحسب بالساعات وإنما قد يكون أسبوعيا أو شهريا وقد يكون أيضا سنويا

أ-الأجر الحقيقي

ب-الأجر النقدي

ج-الرواتب

د-الحوافز

اسئلة شاملة الي المحاضرة العاشرة لمقرر الموارد البشرية
منقوله من جوري الملتقى ومضاف عليها اسئلة من اختكم اسطورة شموخ

٧٧. يمثل الأجر بالنسبة للمنظمة..

أ -عنصر تكلفة غالي

ب -قوة شرائية

ج -معدل الإنتاج

د -لا يوجد إجابة صحيحة

٧٨. الأجر الكلي في الأسبوع =

أ -معدل الأجر x ساعات العمل القياسية في الأسبوع x عدد العمال في الإنتاج

ب -متوسط دخل الساعة x ساعات العمل القياسية في الأسبوع x عدد العمال في الإنتاج

ج -المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج x عدد العمال في الإنتاج .

د -متوسط دخل الساعة x المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج x عدد العمال في الإنتاج.

٧٩. الدخل الكلي الأسبوعي =

أ -معدل الأجر x ساعات العمل القياسية في الأسبوع x عدد العمال في الإنتاج

ب -متوسط دخل الساعة x ساعات العمل القياسية في الأسبوع x عدد العمال في الإنتاج

ج -المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج x عدد العمال في الإنتاج .

د -متوسط دخل الساعة x المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج x عدد العمال في الإنتاج.

٨٠. متوسط الدخل الحقيقي الأسبوعي =

أ -معدل الأجر x ساعات العمل القياسية في الأسبوع x عدد العمال في الإنتاج

ب -متوسط دخل الساعة x ساعات العمل القياسية في الأسبوع x عدد العمال في الإنتاج

ج -المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج x عدد العمال في الإنتاج .

د -متوسط دخل الساعة x المدفوعات الأسبوعية لعمال الإنتاج x عدد العمال في الإنتاج.

٨١. من العوامل الاجتماعية التي ينبغي أن يحدد تبعاً لها مستوى الأجور..

أ -معدلات الأجور المماثلة

ب -تكاليف المعيشة

ج -معدل الإنتاج

د -عوامل العرض والطلب

٨٢. تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية في :

أ - قوه عمل متجانسة

ب - قوه عمل منتجه وفعاله

ج - تنمية قدرات الأفراد وتحقيق الانتماء والولاء .

د - جميع ما سبق صحيح

٨٣. من أبرز خصائص الإدارة العلمية :

اسئلة شاملة الي المحاضرة العاشرة لمقرر الموارد البشرية
منقوله من جوري الملتقى ومضاف عليها اسئلة من اختكم اسطورة شموخ

أ - العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل الآلة والمواد الخام

ب - الموظف السعيد هو موظف منتج

ج - الأفراد قوه عمل منتجه يمثلون اصلاً من أصول المنظمة.

د - أ+ب صحيحة

٨٤. مقاييس الحركة والزمن من ضمن :

أ - مدرسه العلاقات الإنسانية

ب-مدرسه الإدارة العلمية

٨٥. إدارة الأفراد كوظيفة تعتبر جزء من مهام

أ - الإدارة

ب - الإدارة العلمية

٨٦. تتعلق بالتدريب والتطوير :

أ - تنمية الموارد البشرية

ب - إدارة الموارد البشرية

٨٧. تعني إدارة الموارد البشرية:

أ - سلسله من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والموظفين

ب - العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم

ج - جميع ما سبق

٨٨. من الآثار التي يمكن أن تأتي من سوء اختيار الموارد البشرية وسوء إدارتها:

أ - إنتاج مخالف للمواصفات

ب - زيادة نسبة الحوادث والإصابات

ج - التعب والإرهاق المصاحبان لأداء العمل

د - أ+ب صحيحة

٨٩. من الآثار التي يمكن أن تأتي من سوء اختيار الموارد البشرية وسوء إدارتها ..

أ - إنتاج مخالف للمواصفات

ب - زيادة نسبة الحوادث والإصابات

ج - التعب والإرهاق المصاحبان لأداء العمل

اسئلة شاملة الي المحاضرة العاشرة لمقرر الموارد البشرية
منقوله من جوري الملتقى ومضاف عليها اسئلة من اختكم اسطورة شموخ

د - أ+ب صحيحة

٩٠. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يقصد بها

أ - الممارسات التنفيذية الفعلية ومجالات العمل في الموارد البشرية.

ب - سلسله من القرارات حول العلاقات الوظيفية المؤثرة في فعاليه المنظمة والموظفين

٩١. الوسطية _ الإنسانية _ الإنتماء إلى الجماعة _ التفاعل مع المتغيرات البيئية من:

أ - منهج الإدارة العلمية

ب - المرتكزات الإسلامية في التعامل مع الموارد البشرية

ج - أهداف إدارة الموارد البشرية

د - جميع ما سبق

٩٢. إن هدف إدارة الأفراد هو :

أ - تحقيق أقصى إنتاجيه من الأفراد

ب - تحقيق التكامل والتوازن في أهداف الإنتاجية والرضا الوظيفي

٩٣. مفهوم إدارة الأفراد يرتكز على :

أ - تنميه العلاقات مع الموظفين

ب - التطور التنظيمي

٩٤. تجربه " التون مايو " من ضمن :

أ - العلاقات الإنسانية

ب - الإدارة العلمية

٩٥. تحقيق أهداف المنظمة يأتي بالدرجة الأولى ودون اعتبار للعوامل الإنسانية أو النفسية أو الاجتماعية.

أ - إدارة الأفراد

ب - منهج الإدارة العلمية

ج - إدارة الموارد البشرية

٩٦. الإدارة أدرى بمصالح الأفراد .

أ - منهج الإدارة العلمية

ب - منهج العلاقات الإنسانية

٩٧. التركيز على أهداف المنظمة

اسئلة شاملة الي المحاضرة العاشرة لمقرر الموارد البشرية
منقوله من جوري الملتقى ومضاف عليها اسئلة من اختكم اسطورة شموخ

أ - إدارة الموارد البشرية

ب - منهج الإدارة العلمية

٩٨. الموقع في الهيكل التنظيمي لإدارة الأفراد

أ - الإدارة العليا كإدارة تنفيذيه

ب - الإدارة العليا ولكن كإدارة استشاريه

٩٩. من أهم وظائف الإدارة

أ - التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة - القيادة

ب - التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة

١٠٠. المركزي معناها

أ - نركز على جميع الصلاحيات والسلطات والقرارات داخل إدارة واحده

ب - نركز على جميع الصلاحيات والسلطات والقرارات داخل مجموعه إدارات

١٠١. تشجيع وتحفيز العامل من أجل الوصول إلى الأهداف المرسومة يدخل ضمن وظيفة :

أ - التوجيه

ب - التنظيم

١٠٢. تحديد نمط إدارة الموارد البشرية قد تكون مركزي ولا مركزي يدخل ضمن وظيفة:

أ - التنظيم

ب - الرقابة

١٠٣. ترجمه الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية يدخل ضمن وظيفة :

أ - التنظيم

ب - التوجيه

١٠٤. تحليل سوق العمل يدخل ضمن وظيفة

أ - التخطيط

ب - التنظيم

ج - التوجيه

١٠٥. تحليل العجز والفائض الكمي والنوعي يدخل ضمن وظيفة

أ - الرقابة

اسئلة شاملة الي المحاضرة العاشرة لمقرر الموارد البشرية
منقوله من جوري الملتقى ومضاف عليها اسئلة من اختكم اسطورة شموخ

ب - التنظيم

ج - التوجيه

د - التخطيط

١٠٦. لا مركزي معناها ...

أ - نركز على جميع الصلاحيات والسلطات والقرارات داخل إدارة واحده

ب - تفوض القرارات لدى أشخاص آخرين

١٠٧. من أبرز خصائص توجيه الموارد البشرية

أ - مواجهه العجز والفائض

ب - شرح المهام والأعمال المطلوبة

ج- حل الصراعات والمشاكل المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية

د- ب+ج صحيحة

١٠٨. تقويم معدلات دوران العمل وإنتاجيه الأفراد وأدائهم يدخل ضمن وظيفة

أ - التنظيم

ب - الرقابة

١٠٩. مهارات التدقيق المثالي والمحاسبي من ضمن

أ - المهارات الفكرية

ب - المهارات الفنية

١١٠. يمكن تصنيف وظائف المنظمات في إدارة الموارد البشرية

أ - التخصصية -الكتابية- والقيادية-والإدارية

ب - التسويق -الإنتاج-المالية-الأفراد

١١١. التأكد من أن ما تم تنفيذه يتوافق مع الخطط والأهداف يعبر عنه وظيفة

أ - الرقابة

ب - التخطيط

١١٢. تعتمد الإدارة العليا بنسبه كبيره على المهارات :

أ - المهارات الفكرية

ب - المهارات السلوكية

١١٣. مهارات اتخاذ القرارات من ضمن:

اسئلة شاملة الي المحاضرة العاشرة لمقرر الموارد البشرية
منقوله من جوري الملتقى ومضاف عليها اسئلة من اختكم اسطورة شموخ

أ - المهارات الفكرية

ب - المهارات السلوكية

١١٤. مكونات بطاقة وصف الوظيفة :

أ - معلومات عن الوظيفة

ب - واجبات الوظيفة والمسؤوليات

ج - متطلبات شاغل الوظيفة

د - جميع ما سبق

١١٥. هي مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعيه الأفراد المناسبين لشغلها

أ - تقييم الوظائف

ب - تحليل الوظائف

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

أ - الواجبات الوظيفية ، سلوكيات العمل

ب - الأدوات المستخدمة

ج - معايير الأداء ، ظروف العمل ، مواصفات شاغل الوظيفة

د - جميع ما سبق

١١٧. تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا .وتحديد المصادر المناسبة للحصول على تلك

الاحتياجات

أ - في مجال استقطاب الموارد البشرية

ب - تخطيط الموارد البشرية

١١٨. عدد خصائص عملية تحليل الوظائف وتوصيفها

أ - ٨

ب - ٤

ج - ٦

د - ٩

وهي الاستقطاب والاختيار ، تحديد الأجور ، تقويم الأداء ، التدريب والتطوير ، الترقيات ، تخطيط الاحتياجات

البشرية

١١٩. يعتبر..... الأساس الجيد لعملية التخطيط للموارد البشرية فيما بعد

أ - تخطيط الاحتياجات البشرية

ب - تحليل الوظيفة وتوظيفها

١٢٠. من أنواع المقابلات التي يتم من خلالها جمع المعلومات

أ - مقابلات (فردية ، جماعية ، مع المشرفين على الموظفين)

اسئلة شاملة الي المحاضرة العاشرة لمقرر الموارد البشرية
منقوله من جوري الملتقى ومضاف عليها اسئلة من اختكم اسطورة شموخ

ب - مقابلات إشرافية وقيادية

١٢١. كل ما كان المنصب كبير يكون المقابلة

أ - مجموعه لشخص واحد

ب - شخص لمجموعه

١٢٢. تعتبر..... المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف :

أ - تحليل الوظائف

ب - بطاقة توصيف الوظيفة

١٢٣. تحديد مصادر المعلومات (الخريطة التنظيمية من ..

أ - مبررات تحليل العمل

ب - خطوات عملية تحليل الوظائف

١٢٤. التكلفة، السرعة، الدقة، الموضوعية، طبيعة الوظيفة من

أ - معايير المفاضلة

ب - خطوات عملية تحليل الوظائف

اختبار

1



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

الاختبار النهائي

الفصل الدراسي الأول / العام الجامعي ١٤٣٢/١٤٣٣ هـ

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

أسم الطالب	الأول	الأب	الجد	العائلة
رقم الطالب الجامعي				

رمز النموذج
B

فضلا تأكد من الآتي :

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

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

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

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

الاجابه ب

صفحة 47

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

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

الاجابه أ

صفحة 46

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

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

الاجابه ج

صفحة 45

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

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

الاجابه ب

صفحة 44

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

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

الاجابه ب

صفحة 48

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

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

الاجابه

صفحة

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

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

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

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

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

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

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

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

11. من اسباب تدخل الدولة في تنظيم الاجور

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

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

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

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

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

الاجابه أ

صفحة 47

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

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

الاجابه ب

صفحة 52

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

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

الاجابه د

صفحة 38

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

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

الاجابه أ

صفحة 34

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

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

الاجابه أ

صفحة 29

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

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

الاجابه ج

صفحة 40

19. من المبادئ الأساسية لتقويم الأداء ضرورة ...

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

الاجابه ج
صفحة 39

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

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

الاجابه د
صفحة 39

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

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

الاجابه د
صفحة 38

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

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

الاجابه ب
صفحة 38

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

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

الاجابه د
صفحة 30

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

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

الاجابه د
صفحة 32

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

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

الاجابه ج
صفحة 30

26. حسب منهج الإدارة العلمية ...

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

الاجابه د
صفحة 2

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

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

الاجابه أ
صفحة 29

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

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

الاجابه ج
صفحة 39

29. يضم التدريب على راس العمل...

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

الاجابه أ
صفحة 32

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

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

الاجابه ج
صفحة 30

31. من برامج الخدمات الاجتماعية بالمنظمات ..

- أ- الاجازات والعطلات.
ب- الاجابه ب
ج- الاجازات الاستثنائية.
د- العطل المرضية.
- صفحة 52

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

- أ- طريقة التدرج البياني.
ب- الاجابه ب
ج- طريقة الترتيب.
د- طريقة قائمة الاختيار.
- صفحة 36

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

- أ- الأسباب الاقتصادية.
ب- الاجابه ب
ج- الأسباب الشخصية.
د- الأسباب الأخلاقية.
- صفحة 53

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

- أ- أهداف التوجيه والإرشاد.
ب- الاجابه أ
ج- أهداف التنمية القومية.
د- أهداف البحث العلمي.
- صفحة 34

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

- أ- مصادر جديدة للتوظيف.
ب- إطالة سن التقاعد.
ج- زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام.
د- تخفيض عمليات التوظيف.
- الاجابه د
صفحة 20

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

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

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

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

الاجابه
صفحة

38. تبرز اهمية الاجر بالنسبة للموظف كونه...

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

الاجابه د
صفحة 43

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

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

الاجابه د
صفحة 24-25

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

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

الاجابه أ
صفحة 24

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

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

الاجابه أ
صفحة 36

42. من مميزات الاستقطاب الداخلي ...

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

الاجابه ج
صفحة 21

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

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

الاجابه ج
صفحة 26

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

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

الاجابه ب
صفحة 7

45. من قواعد الاستقطاب ...

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

الاجابه د
صفحة 21

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

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

الاجابه
صفحة

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

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

الاجابه أ
صفحة 19

48. من عيوب الاستقطاب الداخلي ...

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

الاجابه ب
صفحة 22

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

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

الاجابه ب
صفحة 24

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

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

الاجابه ب
صفحة 22

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

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

الاجابه ج
صفحة 20

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

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

الاجابه ج
صفحة 24

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

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

الاجابه ب
صفحة 9

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

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

الاجابه
صفحة

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

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

الاجابه أ
صفحة 7

56. تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة ...

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

الاجابه د
صفحة 12 و 13

57. تحتاج الوظائف في المنظمات المعاصرة لأفراد ...

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

الاجابه
صفحة

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

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

الاجابه
صفحة

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

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

الاجابه أ
صفحة 7

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

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

الاجابه د
صفحة 7

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

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

الاجابه ج

صفحة 7

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

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

الاجابه ج

صفحة 11

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

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

الاجابه د

صفحة 2

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

الاجابه أ

صفحة 2

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

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

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

الاجابه ب

صفحة 9

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

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

الاجابه ب

صفحة 9

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

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

الاجابه ب
صفحة 34

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

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

الاجابه د
صفحة 3

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

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

الاجابه ب
صفحة 5

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

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

الاجابه أ
صفحة 1

اختبار

2

أسئلة اختبار إدارة الموارد البشرية ١٤٣٤/٢ هـ

١- واحدة من الآتي ليست من شروط العدالة والمساواة في عملية الاختيار :

الإجابة ملزمه هتان المحاضرة
الخامسة آخر المحاضرة

- أ- اعتماد الذاتيه في اجراءات الاختيار
- ب- التوازن في عملية الاختيار
- ج- اعداد معايير موحدته للاختيارات
- د- السرية في اجراء الاختيارات

٢- واحدة من الآتي ليست من ضمن المرتكزات الاسلامية في التعامل مع الموارد البشرية:

الإجابة ملزمه هتان المحاضرة
الاولى صفحه رقم (٢)

- أ- تكريس اهمية الفرد واسبقيته على الجماعة
- ب- الانتماء للجماعة
- ج- التفاعل مع المتغيرات البيئية
- د- الانسانية

٣- المدرسة التي ترى ان العامل عنصر انتاجي يختلف عن العناصر الاخرى هي :

الإجابة ملزمه هتان المحاضرة الاولى
صفحه رقم (٣) في الجدول الجواب

- أ- مدرسة العلاقات العلمية
- ب- مدرسة العلاقات الانسانية
- ج- المدرسة السلوكية
- د- تيار المدارس الحديثة والمعاصرة

٤- واحدة من الآتي ليست من خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية :

الإجابة ملزمه هتان المحاضرة
الاولى صفحه رقم (٢)

- أ- تحليل نوع الاعمال المطلوبة
- ب- تحليل سوق العمل
- ج- تحليل سوق العقار
- د- تحليل العجز والفائض

٥- من الاعتبارات الاقتصادية التي يجب ان تراعيها المنظمة في تحديد هيكل الاجور :

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة
العاشره صفحه رقم (٥٥)

- أ- فرص الترقية ومزايا المالية
- ب- معدلات الاجور في المنظمات الاخرى
- ج- الامكانيات المالية للمنظمة
- د- الاجابه الصحيحة الغير موجودة

٦- اختبار التكيف الاجتماعي يصنف ضمن اختبارات :

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة
الخامسة صفحة رقم (٣٠)

- أ- الذكاء
- ب- الشخصية
- ج- الأداء
- د- الانجاز

٧- واحدة من الاتي ليست من ضمن الابخاء شائعة في المقابلات :

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة
الخامسة صفحة رقم (٣١)

- أ- الحكم السريع على المتقدم ايجابيا او سلبيا
- ب- البحث عن نقاط القوة في المترشح
- ج- التاثر بهالة المترشح
- د- خطأ الاسئلة المخرج

٨- يجب التأكد من العائد الاقتصادي للتدريب على المدى الطويل :

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة
السابعة صفحة رقم (٣٦)

- أ- يساوي الانفاق الفعلي على التدريب
- ب- قل عن الانفاق الفعلي على التدريب
- ج- يتناسب طرديا مع الانفاق الفعلي على التدريب
- د- الاجابة الصحيحة غير موجودة

٩- يضم التدريب على رأس العمل ..

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة السابعة
صفحة رقم (٣٩)

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

١٠- احد اهم عوامل المقارنة ضمن طريقة مقارنة العوامل المستخدمة في تقييم الوظائف هو :

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة
التاسعة صفحة رقم (٥٠)

- أ- المظهر اللائق
- ب- العلاقات الانسانية
- ج- المركز الاجتماعي
- د- المسؤولية

١١- الاجر العادل من وجهة نظر العامل :

- أ. الاجر الذي يلي مطالب الحياة الاساسية
- ب. احد عناصر التكاليف
- ج. الاجر الصافي المدفوع
- د. الاجابة الصحيحة غير موجودة

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة
العاشرة صفحة رقم (٥٣)

١٢- تعرف عملية الموازنة بين رغبة الفرد في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو بعملية :

- أ. التحليل الوظيفي
- ب. التخطيط الوظيفي
- ج. التطوير الوظيفي
- د. الاجابة الصحيحة غير موجودة

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة
الحادية عشر صفحة رقم (٥٧)

١٣- من اسباب حوادث العمل المتعلقة بالعامل :

- أ. ضعف الإضاءة
- ب. المناخ التنظيمي
- ج. الاستخدام غير الامن للمعدات
- د. الإجابة الصحيحة غير موجودة

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة الثالثة
عشر صفحة رقم (٦٦)

١٤- واحدة من الاتي ليست ضمن شروط فعالية سياسات الموارد البشرية :

- أ. ان تكون مكتوبة
- ب. ان تعمم على جميع العملاء
- ج. ان تراجع من حين لآخر
- د. ان ترتبط برسالة واستراتيجيات وأهداف المنظمة

الاجابة ملزمه هتان المحاضرة
الاولى صفحة رقم (٧)

١٥- وظيفة الاختيار تابعة :

- أ. لإدارة الرواتب والأجور
- ب. لإدارة تنمية الموارد البشرية
- ج. لإدارة تخطيط الموارد البشرية
- د. لإدارة علاقات الموظفين

ملزمة هتان المحاضرة الثانية صفحة
رقم (١٠) في الجدول

١٦- تصنف مهارات الاتصال والتفاوض لدى مدراء الموارد البشرية ضمن :

- أ. المهارات الفنية
- ب. المهارات الادراكية
- ج. المهارات السلوكية
- د. المهارات الفكرية

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة الثانية
صفحة (١١)

١٧- من اهداف برنامج التهيئة المبدئية :

- أ. تعريف العملاء بالعامل الجديد
- ب. تعريف العملاء بالعميل الجديد
- ج. تعريف العمال بالعامل الجديد
- د. تعريف العمال بالعميل الجديد

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة السادسة
صفحة (٣٤)

١٨- يمتاز التعليم عن التدريب بكونه (أي تعليم) :

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

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة السابعة
صفحة (٣٥)

١٩- تهدف عملية تقييم الوظائف الى :

- أ. تحديد الموظفين الذين يجب ان يدفع لهم اجرا اعلى من غيرهم
- ب. تحديد الوظائف التي يجب ان يدفع لهم اجر اعلى من سواها
- ج. تحديد المساهمين الذين يجب ان يدفع لهم ربح اعلى من غيرهم
- د. الاجابه الصحيحة غير موجودة

الاجابة ملزومه هتان المحاضره
التاسعة صفحة (٤٨)

٢٠- تبرر اهمية الاجر بالنسبة للموظفين كونه هي :

- أ. وسيلة استقطاب للكفاءات البشرية
- ب. كونه لايشكل عبئا على اصحاب المصلحة
- ج. كونه لا يتعارض مع الانظمة
- د. الاجابه الصحيحة غير موجودة

الاجابة ملزمة هتان محاضرة
العاشره صفحة (٥٢)

٢١- تتمثل الخطوة الأولى ضمن خطوات تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في :

أ. تقدير العمالة المطلوبة

ب. تحليل الوضع الراهن

ج. تحديد وتحليل نوع الاعمال المطلوبة

د. تحليل سوق العمل

الاجابة ملزمة هتان محاضرة
الثانية صفحة (٩)

٢٢- في حالة وجود عجز في الموارد البشرية تلجأ المنظمة الى :

أ. تخفيض ساعات العمل

ب. تشجيع التقاعد المبكر

ج. تحسين نظام الاجور والحوافز

د. تخفيض عمليات التوظيف

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة
الرابعة صفحة (٢٤)

٢٣- من سلبيات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية :

أ. ارتفاع تكلفة اداء وظائف ادارة الموارد البشرية من خلال هذا النظام

ب. تأخر انجاز الاعمال الخاصة بالموارد البشرية

ج. عدم امكانية استخدامه لأسباب علمية

د. الاجابه الصحيحة غير موجودة

تأكدوا من الإجابة محاضرة (١٤)
آخر شي

٢٤- الخطوة الأولى ضمن خطوات الى نظام ممكنة (النظام الآلي) الموارد البشرية هي:

أ. التصميم الاولي للنظام

ب. دراسة الجدوى

ج. الدراسة الهندسية

د. اختبار النظام

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة
الرابعة عشر صفحة (٦٩)

٢٥- من مصادر جمع المعلومات عن العرض الداخلي :

أ. طرائق الاحلال

ب. سوق العمل

ج. الجامعات

د. مكاتب العمل

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة
الرابعة صفحة (٢٣)

٢٦- الاختبارات التي تسعى للتأكد من مقدرة الفرد على القيام بالعمل المتوقع منه هي :

- أ. اختبارات الانجاز او المعرفة الفنية
- ب. اختبارات نماذج الاداء
- ج. اختبارات القدرات والاستعداد
- د. اختبارات الشخصية

الاجابة ملزمه هتان المحاضرة
الخامسة صفحة (٣٠)

٢٧- تكشف الاتجاهات الحديثة في تحديد مسؤوليات التقييم عن اهتمام جديد يتعلق :

- أ. بتقويم الرؤساء لاداء موظفيهم
- ب. بتقويم الموظفين لاداء عملائهم
- ج. بتقويم المدراء لاداء عملائهم
- د. بتقويم الموظفين لاداء زملائهم

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة
الثامنة صفحة (٤٧)

٢٨- من مزايا استخدام نظام معلومات الموارد البشرية :

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

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة
الرابعة عشر صفحة (٧٢)

٢٩- في حالة وجود فائض في الموارد البشرية تلجأ المنظمة الى :

- أ. تشجيع التقاعد المبكر
- ب. تخفيض عمليات التوظيف
- ج. اطلاله سن التقاعد
- د. الاجابه الصحيحه غير موجودة

الاجابات جميعها صحيحه ملزمة
هتان المحاضرة الرابعة صفحة (٢٤)

٣٠- من عيوب الاستقطاب الداخلي :

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

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة
الخامسة صفحة (٢٦)

٣١- واحدة من الآتي ليست ضمن وظيفة توجية الموارد البشرية :

- أ. حل الصراعات والمشاكل المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية
- ب. تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية
- ج. تطوير نظام التدريب
- د. تقويم معدلات دوران العمل والغياب

تأكدوا من الحل ملزمة هتان
المحاضرة الثانية صفحة (١٠)

٣٢- يطلق على الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ومواصفاتها شاعها بـ :

- أ. تخصيص الوظائف
- ب. تصنيف الوظائف
- ج. ممارسة الوظائف
- د. لاتوجد الاجابه الصحيحة

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة الثالثة
صفحة (١٣)

٣٣- واحدة من الآتي ليست من متطلبات الوصول الى القمة في الطموح الوظيفي :

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

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة
الحادية عشر صفحة (٦٠)

٣٤- من اساليب تجنب مشكلات واطاء عملية تقويم الاداء :

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

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة
الثامنة صفحة (٤٧)

٣٥- طريقة تقويم الاداء التي تستفيد من كل طرق تقويم الاداء الاخرى هي :

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

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة
الثامنة صفحة (٤٦)

٣٦- يركز خبراء الموارد البشرية اثناء جمعهم للمعلومات الخاصة بتحليل الوظائف على :

- أ. مواطنات شاغل الوظيفة
- ب. تقدير العمال المطلوبة
- ج. تحليل سوق العمل
- د. لا توجد الاجابة الصحيحة

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة الثالثة
صفحة (١٣)

٣٧- من نتائج تطبيق النظام الوظيفي المتدرج:

- أ. الحد من الاستقلالية في ممارسة المهنة على المستوى الفني
- ب. ممارسة المهنة بدون سلطة او نفوذ على المستوى الفني
- ج. التقليل من فرص التمتع بالمركز والسلطة والنفوذ على المستوى الاداري
- د. التقليل من فرص التمتع باتخاذ القرارات على المستوى الاداري

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة
الحادية عشر صفحة (٦٠)

٣٨- من مجالات استخدام نتائج تحليل العمل ضمن اختيار الموارد البشرية :

- أ. وطف طبيعة المخاطر المصاحبة لاي وظيفة
- ب. المساعدة على وضع برامج الوقائ المناسبة بالمنظمة
- ج. تحديد القدرات والمهارات المطلوبة لاداء الوظيفة
- د. لا توجد الاجابه الصحيحة

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة
الثالثة صفحة (١٣)

٣٩- واحدة من الاتي ليست من مميزات الاستقطاب الداخلي :

- أ. تزويد المنظمة بموارد تحمل افكارا وثقافة جديدة
- ب. الانسجام الكبير للعامل مع بيئة العمل وثقافة المنظمة
- ج. يعد احد اهم الحوافز المؤثرة في العاملين
- د. وفرة المعلومات الكافية عن المترشحين

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة
الخامسة صفحة (٢٦)

٤٠- واحدة من الاتي ليست من اهداف مقابلة الاختيار :

- أ. التأكد من مدى استطاعة المترشح أداء الوظيفة فعلا
- ب. التأكد من دافعية المترشح للعمل باستمرار
- ج. التأكد من مدى قدرة الموظف على العمل لاكثر من ١٤ ساعة ف اليوم
- د. التأكد من مدة قدرة المترشح على الانصهار في المنظمة

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة
الخامسة صفحة (٣٠)

٤١- واحدة من الآتي ليست من فوائد التهيئة البدنية :

الإجابة ملزمة هتان المحاضرة
السادسة صفحة (٣٣)

- أ. تقليل الشعور الإيجابي لدى الموظف الجديد
- ب. تقليل حدة توقعات الموظف الجديد
- ج. تقليل تردد الموظف الجديد على رئيسه
- د. التقليل من مشاعر القلق لدى الموظفين الجدد

٤٢- واحدة من الآتي لا تصنف ضمن الاحتياجات التدريبية هي :

الإجابة ملزمة هتان المحاضرة
السابعة صفحة (٣٧)

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

٤٣- من المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها في مقابلة تقييم أداء الموارد البشرية :

الإجابة ملزمة هتان المحاضرة
الثامنة صفحة (٤٧)

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

٤٤- احدى مهام ادارته علاقات الموظفين هي مهمة :

تأكدوا من الإجابة ملزمة هتان
المحاضرة الثانية صفحة (١٠)

- أ. تحليل الوظائف
- ب. التطوير الوظيفي >> الترقيات
- ج. التطوير التنظيمي
- د. الاستقطاب

٤٥- من الأسباب التي أثرت سلبا على نجاح مدرسة العلاقات الإنسانية :

الإجابة ملزمة هتان المحاضرة
الاولى صفحة (٣)

- أ. ثبوت مقولة "ان العامل السعيد هو عامل منتج "
- ب. افتراضها وجود اختلافات بين الافراد
- ج. اهتمامها بعوامل اخرى محفزة للعمل غير الجوانب الانسانية
- د. تجاهلها لجوانب ذات تأثير على الإنتاجية كقواعد العمل والإجراءات

٤٦- تعريف الموظف الجديد بواجباته ومسؤولياته يتم ضمن الوظيفة :

أ. الاستقطاب

ب. الاختيار

ج. التهيئة

د. الاجابة الصحيحة غير موجودة

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة
السادسة صفحة (٣٣)

٤٧- واحدة من التي ليست من مبادئ التدريب:

أ. دعم الادارة الاشرافيه لعملية الاختيار

ب. تركيز جهود التدريب على حل المشكلات

ج. تزويد المدرب بمعلومات عن المتدرب

د. اقناع المتدرب بوجود فوائد مباشرة من التدريب

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة
السابعة صفحة (٣٦)

٤٨- من الاعتبارات التنظيمية التي يبنى عليها رسم الهيكل العام للاجور في المنظمة :

أ. معدلات الاجور المماثلة

ب. تكاليف المعيشة

ج. عوامل العرض والطلب

د. الاجابة الصحيحة الغير موجودة

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة
العاشره صفحة (٥٥)

٤٩- واحدة من الاتي ليست من ضمن مشكلات واخطاء عملية تقويم الاداء :

أ. عدم التشدد

ب. تأثير الهالة

ج. الميل للوسطية

د. التأثير الاداري

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة
الثامنة صفحة (٤٦)

٥٠- واحدة من الاتي ليست من مبررات تقييم الوظائف :

أ. توحي العدالة في نظام الاجور

ب. الفصل في نزاعات وشكاوى الاجور

ج. وضع الاساس لهيكل تقييم الاداء

د. التقيد بالانظمة والتشريعات المتعلقة بالاجور

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة
التاسعة صفحة (٤٨)

٥١- تتم تنمية مهارات شاغل الوظيفة ضمن وظيفة :

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

الإجابة ملزمة هتان المحاضرة الثالثة
صفحة (١٣)

٥٢- تعرف العملية التي يتم من خلالها يتم معرفة درجة اتقان الموظف للعمل المكلف به :

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

الإجابة ملزمة هتان المحاضرة
الثامنة صفحة (٤١)

٥٣- واحدة من الآتي ليست من شروط فعالية برنامج المنافع والخدمات :

- أ. ان تكون هناك لها عوائد تغطي تكاليفها
- ب. ان تلي احتياجات اغلب الموظفين
- ج. ان تكون متناسقة مع التشريعات والأنظمة الحكومية
- د. ان تلي احتياجات اغلب العملاء

الإجابة ملزمة هتان المحاضرة الثالثة
عشر صفحة (٦٥)

٥٤- الخطوة الثالثة ضمن خطوات التحول الى نظام ميكنة (النظام الآلي) الموارد البشرية هي:

- أ. التصميم الاولي للنظام
- ب. دراسة الجدوى
- ج. الدراسة الهندسية
- د. اختبار النظام

الإجابة ملزمة هتان المحاضرة
الرابعة عشر صفحة (٦٩)

٥٥- واحد من الآتي ليست من نواحي القصور في ادارته الافراد :

- أ. عدم التكامل بين نشاطاتها
- ب. عدم التكامل بين نشاطاتها ونشاطات الادارات الاخرى
- ج. الدور غير المحدود لاداره الافراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة
- د. نظرة القيادات للافراد كعنصر تكلفة انتاجي

الإجابة ملزمة هتان المحاضرة
الاولى صفحة (٤)

٥٦- تصنف مهارات التنبؤ واتخاذ القرار لدى مدراء الموارد البشرية ضمن :

- أ. المهارات الفنية
- ب. المهارات الادراكية
- ج. المهارات السلوكية
- د. المهارات الفكرية

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة الثانية
صفحة (١١)

٥٧- واحدة من الاتي ليست من اسباب اهتمام المنظمات بتخطيط المسار الوظيفي :

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

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة
الحادية عشر صفحة (٥٧+٥٨)

٥٨- من مجالات استخدام نتائج تحليل العمل ضمن تدريب الموارد البشرية :

- أ. وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لاي وظيفة
- ب. تحديد المصادر المناسبة للحصول على الاحتياجات الوظيفية
- ج. تحديد المهارات المطلوب تنميتها في شاغل الوظيفة
- د. تحديد التعويض المناسب لمهام ومسؤوليات الوظيفة

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة الثالثة
صفحة (١٣)

٥٩- واحدة من الاتي ليست من اهداف تخطيط الموارد البشرية :

- أ. اعداد ميزانية الموارد البشرية
- ب. الحصول على احسن الكفاءات البشرية من سوق العمل
- ج. يساعد المنظمة على مواجهه الظروف البيئية المتغيرة
- د. تحديد الوظائف والاعمال المراد تحليلها

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة
الرابعة صفحة (١٨)

٦٠- وظيفة تقييم الوظائف تابعة :

- أ. لادارة الرواتب والاجور
- ب. لادارة تنمية الموارد البشرية
- ج. لاداره تخطيط الموارد البشرية
- د. لاداره علاقات الموظفين

الاجابة ملزمة هتان المحاضرة الثانية
صفحة (١٠) في الجدول

٦١- من مجالات استخدام نتائج تحليل العمل ضمن تخطيط الموارد البشرية :

- أ- تحديد المصادر المناسبة للحصول على الاحتياجات البشرية
- ب- وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة
- ج- تحديد التعويض المناسب لمهام ومسؤوليات الوظيفة
- د- لا يوجد اجابه صحيحة

المحاضرة الثالثة
صفحة (١٣)

٦٢- تسمى عملية مقارنة الوظائف بعضها ببعض من اجل تحديد الاجر العادل لكل وظيفة :

- أ- بتحليل الوظائف
- ب- بتطوير الوظائف
- ج- بتوصيف الوظائف
- د- بتقييم الوظائف

الإجابة ملزمة هتان المحاضرة التاسعة
صفحة (٥٠)

٦٣- من اجل موضوعية وعدالة عملية تقييم الوظائف فان اغلب المنظمات تستند هذه المهمة الى :

- أ- المسؤول المباشر
- ب- مدير اداره الموارد البشرية
- ج- المدير العام
- د- لجنة متخصصة

الإجابة ملزمة هتان المحاضرة التاسعة
صفحة (٤٩)

٦٤- يتم التدخل الحكومي في الاجور من خلال :

- أ- تحديد الحد المتوسط
- ب- تحديد الحد الادنى للاجور
- ج- تحديد الحد الممكن للاجور
- د- الاجابه الصحيحة غير موجودة

الإجابة ملزمة هتان المحاضرة العاشرة
صفحة (٥٦)

٦٥- واحدة من الآتي ليست له علاقة بالاجر الاساسي :

- أ- الاجر الحقيقي
- ب- الاجر النقدي
- ج- الاجر الصافي
- د- الاجابه الصحيحة غير موجودة

الإجابة ملزمة هتان المحاضرة العاشرة
صفحة (٥٤)

٦٦- واحدة من الآتي ليست من سوء إدارة الموارد البشرية :

- أ- انخفاض الروح المعنوية
- ب- انخفاض نسبة حوادث العمل
- ج- انخفاض الانتاج
- د- انخفاض اداء الافراد

الإجابة ملزمة هتان المحاضرة الاولى
صفحة (٦)

٦٧- وظيفة تقييم الاداء تابعة :

الإجابة ملزمة هتان المحاضرة الثانية
صفحة (١٠)

- أ- ادارة الرواتب والاجور
- ب- ادارة تنمية الموارد البشرية
- ج- ادارة تخطيط الموارد البشرية
- د- ادارة علاقات الموظفين

٦٨- تشير مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في اتجاه او اتجاهات مهنية مختلفة

حتى يصل الى الهدف المنشود الى :

الإجابة ملزمة هتان المحاضرة الحادي
عشر صفحة (٥٧)

- أ- التصوير الوظيفي
- ب- المسار الوظيفي
- ج- الامن الوظيفي
- د- الاجابه الصحيحة غير موجودة

٦٩- واحدة من الاتي ليست ضمن اهمية برامج المنافع والخدمات :

الإجابة ملزمة هتان المحاضرة الثالثة
عشر صفحة (٦٤)

- أ- تحافظ على الكفاءات الحالية بالمنظمة
- ب- الرفع من الروح المعنوية للعاملين
- ج- زيادة ولاء العاملين للمنظمة
- د- تطوير نظام تقييم أداء العاملين

٧٠- من برامج الخدمات الاجتماعية بالمنظمات :

الإجابة ملزمة هتان المحاضرة الثالثة
عشر صفحة (٦٥)

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

تم بحمد الله ..

كتابة الاسئلة وتنسيقها وحلها من هتان و TnToon

لا تنسونا من دعائكم ..

أسئلة اختبار إدارة الموارد البشرية ١٤٣٣

١- يترتب عن سوء اختيار وإدارة الموارد البشرية ؟

- أ- انخفاض نسبة التلف
- ب- انخفاض تكاليف الانتاج الثابتة والمتغيرة
- ج- انخفاض الانتاجية
- د- انخفاض تكاليف الانتاج الثابتة

٢- العملية التي يتم بمقتضاها مقارنة الوظائف بعضها ببعض من اجل تحديد الاجر العادل لكل وظيفة هي

- أ- توصيف الوظائف
- ب- تقييم الوظائف
- ج- تحليل الوظائف
- د- تطوير الوظائف

٣- يتم تحديد القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة ضمن ؟

- أ- تعويض الموارد البشرية
- ب- اختيار الموارد البشرية
- ج- تخطيط المسارات الوظيفي
- د- تحليل وتوصيف الوظائف

٤- تتم تنمية مهارات شاغل الوظيفة ضمن وظيفة ؟

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

٥- من الاساليب التي تلجأ اليها المنظمة لمواجهة العجز في مواردها البشرية ؟

- أ- تخفيض ساعات العمل
- ب- تمديد سن التقاعد
- ج- التخفيض في الاجور
- د- الزيادة في الرواتب و الاجور

٦- تتمثل احدى القواعد الاساسية للاستقطاب في ؟

- أ- حفظ البيانات و المعلومات بشكل لا مركزي
- ب-تنوع استراتيجيات الاستقطاب واساليه عبر وحدات المنظمة
- ج-الاعتماد اكثر على المصادر الداخليه للاستقطاب
- د-التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب

٧- المهمة التي تدخل ضمن مرحلة التصميم الاولى للنظام الالى لادارة الموارد البشرية هي ؟

- أ-تحديد متطلبات التشغيل
- ب-تحديد المتطلبات الهندسية و الفنية
- ج-اختيار بديل التصميم المناسب
- د-تحديد الاهداف المرجوة من العملية

٨- من سلبيات استخدام مكنة (النظام الالى) الموارد البشرية ؟

- أ-التعب الذي يسببه الاحتفاظ بسجلات مكتوبة ومترجمة على مر السنين
- ب-تقليل الرسائل الكتابية
- ج-تقليل الرسائل التليفونية
- د-امكانية فقدان هذه الوظيفة للجانب الانساني

٩- من اجل بناء ادارة قوية للموارد البشرية فإنه؟

- أ-لايشترط وجود اجماع واتفاق على رسالة ادارة الموارد البشرية
- ب-يشترط وجود اجماع واتفاق على رسالة ادارة الموارد البشرية
- ج-لايشترط وجود استراتيجية لأدارة الموارد البشرية
- د-لايشترط ان تتوافق استراتيجية ادارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة

١٠- تتمثل احدى اهم الخصائص الواجب توفرها في قيادة ادارة الموارد البشرية ؟

- أ-الاستماع و الإنصات الجيد
- ب-الصرامة في المعاملة
- ج-العلاقات المحدودة مع الغير
- د-تكثيف الاجراءات الرقابية على الموظفين

١١- العنصر الذي لا يدخل ضمن مكونات بطاقة توصيف الوظيفة هو ؟

- أ- معلومات عن الوظيفة
- ب- واجبات الوظيفة
- ج- تقييم الوظيفة
- د- مسؤوليات الوظيفة

١٢- تشير الاجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعية الافراد المناسبين لشغلها الى ؟

- أ- واجبات شغل الوظائف
- ب- مسؤوليات الوظائف
- ج- تحليل الوظائف
- د- تطوير الوظائف

١٣- الامر الذي لا يتعلق باسباب لجوء المنظمات لعملية تقييم الوظائف هو ؟

- أ- تحديد هيكل اجور رسمي وثابت
- ب- توخي العدالة في نظام الاجور
- ج- الفصل في النزاعات و الشكاوى التي قد تنشأ حول قضايا الاجور
- د- تحديد اطار مرجعي للمقارنة مابين اجور القطاع الخاص واجور القطاع العام

١٤- من اجل موضوعية عملية التقييم وعدالتها فان الصفة السائدة في المنظمات هي اسنادها الى ؟

- أ- المدير العام
- ب- لجنة متخصصة
- ج- المسؤول المباشر
- د- مدير ادارة الموارد البشرية

١٥- يلاحظ ان التوظيف الخارجي في الوظائف الرئيسية بالمنظمة ؟

- أ- له تأثير سلبي على الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة
- ب- له تأثير ايجابي على الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة
- ج- ليس له أي تأثير على الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة
- د- له تأثير مزدوج (سلبي و ايجابي) على الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة

١٦- تندرج معدات العمل غير الامنة وسوء الاضاءة كمسببات لحوادث العمل ضمن الاسباب المتعلقة ؟

أ- بالوظيفة

ب-بالعامل

ج-بتصميم الوظيفة

د-بالمسؤول عن الوظيفة

١٧- نوع الاحتياجات الذي لا يتعلق باحتياجات المنظمة التدريبية هو ؟

أ-احتياجات فريق العمل

ب-احتياجات المنظمة

ج-احتياجات الوظائف

د-احتياجات البيئة

١٨- تشير الترقية الى مناصب أعلى في خط الوظيفة الواحد الى ؟

أ-المسار الوظيفي

ب-التطوير الوظيفي

ج-الامن الوظيفي

د- تصميم المسار الوظيفي

١٩- تشير مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في اتجاه او اتجاهات مهنية مختلفة

حتى يصل الى هدفه المنشود الى ؟

أ-التطوير الوظيفي

ب -النمو الوظيفي

ج-المسار الوظيفي

د-الامن الوظيفي

٢٠- احدى مهام ادارة علاقات الموظفين هي مهمة ؟

أ-تحليل الوظائف

ب-المسار الوظيفي

ج-التطوير التنظيمي

د-الاستقطاب

٢١- تصنف وظيفة خبير في التطوير و التنمية الوظيفية ضمن وظائف ادارة الموارد البشرية ؟

أ-التخصصية

ب -الكتابية

ج-القيادية

د-السكرتارية

٢٢- احدى الوظائف التي تدخل ضمن الوظائف الكتابية لأدارة الموارد البشرية هي وظيفة ؟

أ-مستشار

ب-موجه

ج-مشغل حاسبات

د-مدير قسم

٢٣- يشير نوع المهارات الذي يختص بطبيعة العلم و المعرفة التي تتعلق بها المهارة الى ؟

أ-المهارات الانسانية

ب - المهارات الفنية

ج-المهارات السلوكية

د-مهارات بناء الذات

٢٤- تشير الدراسات الى أن الوظائف في المنظمات المعاصرة هي بحاجة الى موارد بشرية ؟

أ-تركز على التخصص في مجال معين من مجالات العمل

ب-تمتلك مهارة واحدة تناسب إحدى مجالات العمل

ج- ذات مهارات متعددة تسمح بالعمل في عدة وظائف ضمن فريق العمل

د-منضبطة بشروط العمل حتى ان لم تمتلك المهارات اللازمة لذلك

٢٥- يتمثل احد عوامل المقارنة المكونة لطريقة مقارنة العوامل لتقييم الوظائف في ؟

أ-الشهادة العلمية

ب-المركز الاجتماعي

ج- المسؤولية

د- المظهر الاثني

٢٦- يندرج الحد الأدنى للاجور كعامل مؤثر في رسم الهيكل العام للاجور ضمن مجموعة ؟

أ-الاعتبارات التنظيمية

ب -الاعتبارات الادارية

ج- الاعتبارات الاجتماعية

د- الاعتبارات الاقتصادية

٢٧- الامر الذي يتعارض مع التحول من ادارة الافراد الى ادارة الموارد البشرية هو ؟

أ-التحول في المفاهيم تجاه الافراد العاملين بالمنظمة

ب-التحول في المفاهيم تجاه الادارة المسئولة عن الموارد البشرية

ج-ظهور مجالات جديدة في مجال ادارة الموارد البشرية

د- التحول من الدور التنفيذي الاستشاري الى الدور الاستشاري

٢٨- تتمثل احدى انواع المهارات السلوكية لدير الموارد البشرية في مهارة ؟

أ-التنبؤ

ب- اتخاذ القرار

ج- التحفيز

د- التحكم في تقنية المعلومات

٢٩- العنصر الذي لا يندرج ضمن النشاطات الرئيسية لأدارة الموارد البشرية هي ؟

أ-علاقات الموظفين

ب- صيانة الموارد البشرية

ج-تعويض الموارد البشرية

د- اهمية الموارد البشرية

٣٠- تكشف المقارنة بين نظام معلومات الموارد البشرية ونظام المعلومات الادارية عن ؟

أ-وجود اختلاف جوهري بين اداء نظام معلومات الموارد البشرية ونظام المعلومات الادارية

ب-عدم وجود علاقة بين اداء نظام معلومات الموارد البشرية ونظام المعلومات الادارية

ج- وجود تشابه كبير بين عناصرهما الاساسية

د-تناقض بين اداء نظام معلومات الموارد البشرية ونظام المعلومات الادارية

٣١- تتمثل أول خطوة من خطوات التحول الى نظام مكيمة (النظام الالى) الموارد البشرية في ؟

أ-التصميم الاول للنظام

ب- دراسة الجدوى

ج- الدراسة الهندسية

د-اختبار النظام

٣٢- مما ينصح به في مقابلات تقويم الاداء ؟

أ- عرض الجوانب الايجابية و السلبية

ب-عرض الجوانب الايجابية دون السلبية

ج-عرض الجوانب السلبية دون الايجابية

د-عدم عرض لا الجوانب السلبية ولا الايجابية

٣٣- من اجل مقابلات تقويم اداء ناجحة وفاعلة فإنه يجب ؟

أ-عدم اطلاع الموظفين على نتائج تقويم الاداء الخاص بهم

ب-الاشارة الى الصفات الشخصية في المقابلة لرصد رد فعل الشخص المقابل

ج- عدم مقارنة الموظف بزملائه

د-توجيه احوبة الموظف الذي تتم مقابلته

٣٤- من مميزات طريقة الدرجات (التصنيف الوظيفي) كطريقة لتقييم الوظائف ؟

أ- الموضوعية

ب- عدم التحيز الشخصي

ج- شيوع استخدامها في وظائف القطاع الحكومي

د-الاقتصاد في الجهد و الوقت

٣٥- المبلغ الذي يدفع للموظف شهريا مقابل قيامه بعمل معين هو ؟

أ-الراتب

ب-الاجر النقدي

ج-الاجر القاعدي

د-العلاوة

٣٦- الاجر الذي يعبر عن القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل مقابل المبلغ المدفوع هو ؟

- أ-الاجر الاسمي
- ب- الاجر الرسمي
- ج-الاجر الحقيقي
- د-الاجر القاعدي

٣٧- مرحلة المسار الوظيفي التي يتركز فيها اهتمام الموظف على الانجاز والاستقلالية هي مرحلة ؟

- أ-التأسيس
- ب-التقدم
- ج-المحافظة على المكاسب
- د- الاستعداد للتقاعد

٣٨- تعرف عملية احالة القضية مثار الخلاف بين الموظف وصاحب العمل الى جهة خارجية محايدة يتفق عليها الطرفان ؟

- أ-بالمحاكمة
- ب- بالتحكم
- ج- بالتحكيم
- د- بالحوكمة

٣٩- يعتبر التطوير الوظيفي ؟

- أ-مرحلة من مراحل المسار الوظيفي
- ب-مرحلة من مراحل تصميم المسار الوظيفي
- ج-مرحلة من مراحل النمو الوظيفي
- د-عملية متضمنة للمسار الوظيفي وتصميم المسار الوظيفي

٤٠- من اسباب حوادث العمل المتعلقة بالعامل ؟

- أ-الاجهاد الناجم عن المهام التي يتولاها العامل
- ب-المناخ التنظيمي
- ج- الاستخدام غير الآمن للمعدات
- د-الارهاق بفعل العمل

٤١- العنصر الذي لا يدخل ضمن أخطاء عملية التقويم هو ؟

- أ- تأثير الحالة
- ب- الميل للوسطية
- ج- الميل للواقعية
- د- التأثير الاداري

٤٢- من أساليب تجنب أخطاء عملية التقويم ؟

- أ- الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر
- ب- ضرورة عدم الاعتراف بالمشاكل الموجودة
- ج- أن نتجنب نهائيا الاعتماد على الرئيس المباشر
- د- ألا نعتمد اعتمادا مطلقا على الرئيس المباشر

٤٣- من القواعد الإرشادية في مفاوضات عرض العمل ؟

- أ- تحديد الحد الأدنى للأجور
- ب- تحديد الحد الأدنى للميزات التي يمكن ان تمنحها المنظمة
- ج- إطالة عملية التفاوض
- د- عدم اعطاء المتقدم فرصة للتفكير اثناء التفاوض

٤٤- تعرف عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة بالموظف الجديد الى ؟

- أ- بالطاقات التعريفية
- ب- بالتهيئة المبدئية
- ج- بانسحاب الموارد البشرية
- د- بصيانة الموارد البشرية

٤٥- من نتائج تطبيق نظام المسار الوظيفي المزدوج ؟

- أ- الحد من الاستقلالية في ممارسة المهنة على المستوى الفني
- ب- ممارسة المهنة بدون سلطة او نفوذ على المستوى الفني
- ج- التقليل من فرص التمتع بالمركز و السلطة و النفوذ على المستوى الاداري
- د- التقليل من فرص التمتع باتخاذ القرارات على المستوى الاداري

٤٦- تقضي التغييرات التنافسية المستمرة ان يكون تحليل العمل ؟

- أ- عملية مستمرة بالمنظمة
- ب- عملية مؤقتة بالنظر الى تكلفتها
- ج- مرة واحدة كل سنة
- د- مرة واحدة عند تأسيس المنظمة

٤٧- الامر الذي لا يدخل ضمن خطوات تحليل الوظائف هو ؟

- أ- تحديد مصادر المعلومات
- ب- تحديد الهدف
- ج- تحديد المعلومات المراد تحليلها
- د- تحديد الاجور والمكافآت

٤٨- من مزايا الاستقطاب الخارجي ؟

- أ- انسجام كبير للعامل مع بيئة العمل الداخلية
- ب- التوافق و الانسجام الكبير مع ثقافة المنظمة
- ج- يزود المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها
- د-وفرة المعلومات الكافية عن المترشحين

٤٩- من ابرز عيوب الاستقطاب الداخلي مقارنة بالخارجي ؟

- أ-ارتفاع تكلفته
- ب-شح وندرة المعلومات الكافية عن المرشحين
- ج-عدم الاستفادة منه كحافز للعاملين
- د-وقوفه حاجزا امام تنويع المعارف و المهارات الجديدة

٥٠- احد اسباب لجوء المنظمة لخيار الاستقطاب الداخلي هو ؟

- أ-الرغبة في تنويع المعارف و المهارات
- ب-انفتاح المنظمة على البيئة
- ج-عدم التوازن في توزيع الموارد البشرية بالمنظمة
- د-تزويد المنظمة بموارد وافكار وثقافة جديدة

٥١- تشير رسالة ادارة الموارد البشرية الى ؟

- أ- الغرض الرئيس لها وسبب وجودها
- ب- كيفية تحقيق الاهداف الرئيسية لها
- ج- الوسائل الاساسية التي يتم تحقيق الاهداف من خلالها
- د- النشاطات الاساسية لأدارة الموارد البشرية

٥٢- تشير العملية التي يتم بمقتضاها يتم قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه الى ؟

- أ- الأداء
- ب- جودة الأداء
- ج- تقويم الأداء
- د- الأداء الفعال

٥٣- تشير التوجيهات الارشادية لمساعدة المديرين في تحقيق الاهداف والمحددة لسلوكيات وموقف المنظمة في

قضايا الموارد البشرية الى

- أ- تنمية الموارد البشرية
- ج- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
- ب- سياسات ادارة الموارد البشرية
- د- تخطيط الموارد البشرية

٥٤- حتى تحقق سياسات ادارة الموارد البشرية النتائج المرجوة منها فإنه يجب ان ؟

- أ- تتصف بخاصية الثبات على الاجل الطويل
- ب- تكون مستقلة عن استراتيجية المنظمة
- ج- تكون غير مكتوبة
- د- تعمم على جميع العاملين

٥٥- تتمثل الخطوة الاولى ضمن خطوات تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ؟

- أ- تقدير العمالة المطلوبة
- ب- تحليل الوضع الراهن
- ج- تحديد وتحليل نوع الاعمال المطلوبة
- د- تحليل سوق العمل

٥٦- ان تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وترجمتها لاختصاصات ووظيفية ضمن ؟

أ- تخطيط احتياجات الموارد البشرية

ب- تنظيم الموارد البشرية

ج- توجيه الموارد البشرية

د- رقابة الموارد البشرية

٥٧- احد العناصر الأساسية الخاصة بمهمة توجيه الموارد البشرية هو ؟

تحديد نمط ادارة الموارد البشرية

ب-تحليل العجز و الفائض من الموارد البشريه

ج-تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات

د-حل الصراعات و المشاكل المحتملة داخل ادارة الموارد البشرية

٥٨- الجهة التي تتولى تقييم الاداء و التطوير التنظيمي في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية هي ؟

أ-ادارة تخطيط الموارد البشرية

ب-ادارة تنمية الموارد البشرية

ج-ادارة علاقات الموظفين

د-ادارة الخدمات

٥٩- تصنف مهارات التحفيز وتكوين العلاقات لدى مدراء الموارد البشرية ضمن ؟

أ-المهارات الفنية

ب-المهارات الادراكية

ج-المهارات السلوكية

د-المهارات التخصصية

٦٠- تصنف مهارات التنبؤ واتخاذ القرارات لدى مدراء الموارد البشرية ضمن ؟

أ- المهارات الفنية

ب- المهارات الإنسانية

ج- المهارات السلوكية

د- المهارات الفكرية

٦١- تواجه المنظمة وجود فائض من الموارد البشرية لديها باللجوء الى ؟

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

٦٢- تتمثل الخطوة الثانية من خطوات تقويم الاداء في ؟

- أ- تحديد الطريقة المناسبة للتقويم
- ب- تحديد متطلبات التقويم واهدافه
- ج- تحديد اهداف تطوير الاداء مستقبلا
- د- تحديد معايير مسبقة للمقارنة

٦٣- تكشف الاتجاهات الحديثة في تحديد مسؤوليات التقويم عن اهتمام جديد يتعلق ؟

- أ- بتقويم الرؤساء لأداء موظفيهم
- ب- بتقويم الموظفين لأداء عملائهم
- ج- بتقويم المدراء لأداء عملائهم
- د- بتقويم الموظفين لأداء زملائهم

٦٤- يعرف عن قيادة وادارة الافراد في الاسلام انها ؟

- أ- تنظيم سبق مفاهيم الادارة الحديثة في اهتمامها بالانسان
- ب- لا تتوافق مع مفاهيم الادارة الحديثة في اهتمامها بالانسان
- ج- تحاول ان تسئلهم عن مفاهيم الادارة الحديثة في اهتمامها بالانسان
- د- تتعارض مع مفاهيم الادارة الحديثة في اهتمامها بالانسان

٦٥- احد اهم المرتكزات الاسلامية في التعامل مع الموارد البشرية هو ؟

- أ- التركيز على البعد الاقتصادي في ادارة الموارد البشرية
- ب- المثالية في العلاقات الانسانية
- ج- محورية الفرد في مقابل الجماعة
- د- التفاعل مع التغيرات البيئية

٦٦- يقضي منهج مدرسة الادارة العلمية ؟

- أ- بمشاركة العامل في القرارات الحاسمة للمنظمة
- ب- بمعاملة العامل في العمل كطاقة منتجة مثل الالة والموارد الطبيعية
- ج- بمعاملة العامل في العمل كشريك لرب العمل
- د- بمعاملة العامل في العمل وفقا للمعايير الانسانية و الاجتماعية

٦٧- من الانتقادات الموجهة لمدرسة الادارة العلمية ؟

- أ- تركيزها على البعد الاجتماعي في علاقات العمل
- ب- مناداتها بالتخطيط التشاركي
- ج- عدم اهتمامها بالخوافز المادية لزيادة الانتاج
- د- تجاهلها للجوانب الاجتماعية و العاطفية و النفسية للعامل

٦٨- من الاسباب الرئيسية لانحسار نجاح مدرسة العلاقات الانسانية ؟

- أ- تجاهلها لتأثير الجوانب الاجتماعي على انتاجية العمل
- ب- افتراض وجود اختلافات جوهرية بين الافراد تؤثر على التحفيز
- ج- تجاهل تأثير قواعد العمل و الاجراءات و اللوائح على الانتاجية
- د- تحقق مقولة ان العامل السعيد هو عامل منتج

٦٩- يقضي النظر لادارة الافراد كقسم بالمنظمة ؟

- أ- باعتبار ادارة الافراد جزءا من مهام الادارة بالمنظمة
- ب- بممارسة كل مدير لوظيفة ادارة الافراد على مستوى كامل المنظمة
- ج- بتولى هذه الادارة مساعدة الادارات الاخرى في القيام بوظائف الافراد
- د- بممارسة كل مدير لوظيفة ادارة الافراد على مستوى القطاع الذي يرأسه بالمنظمة

٧٠- تعمل ادارة الموارد البشرية كأدارة وظيفة اساسية في المنظمات من خلال استراتيجية ؟

- أ- متوافقه مع استراتيجية المنظمة
- ب- غير متوافقه مع استراتيجية المنظمة
- ج- مستقلة عن استراتيجية المنظمة
- د- خارج اطار استراتيجية المنظمة

أسئلة اختبار إدارة الموارد البشرية ١٤٣٢

١- قيام الموظف والموجه بتقييم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي في المنظمة يتم خلال ؟

أ- مرحلة تنفيذ المسار الوظيفي

ب- مرحلة اعداد المسار الوظيفي

ج- مرحلة متابعة المسار الوظيفي

د- مرحلة المقارنة بين معلومات الفرد والفرص الوظيفية

٢- تعرف عملية الموازنة بين اعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المنظمة

المستقبلية وفرصها في النمو بعملية ؟

أ- التطوير الوظيفي

ب- التحليل الوظيفي

تخطيط المسار الوظيفي

التخطيط الوظيفي

٣- يتم التدخل الحكومي في الاجور من خلال ؟

أ- تحديد الحد التنافسي للاجور

تحدد الحد المتوسط للاجور

تحدد الحد الادنى للاجور

تحدد الحد الممكن للاجور

٤- واحدة من الاتي ليست من اهداف سياسة الاجر لموظفي الادارة العليا؟

الاحتفاظ بالكفاءات و المهارات

الدفع حسب الوحدات المنتجة

جذب الكفاءات الادارية الرفيعة

تحفيز الاداريين لتحسين اداء للمنظمة

٥- واحدة من الاتي ليست من متطلبات الوصول الى القمة في الطموح الوظيفي ؟

معرفة الموظف لمصادر قوته وضعفه

معرفة الموظف لمصدر قوة وضعف الوظيفة

ادراك الموظف معنى الاداء الجيد و المتميز

اختيار الموظف وظائف تأكيد الذات و الانجاز

٦- واحدة من الآتي ليست من خيارات المنظمة في سياسة الأجور؟

- أ- الريادة في تحديد الاجور في سوق العمل
- ب- المنافسة مع المنظمات الأخرى في سوق العمل
- التاخر عن مستويات الاجور السائدة في السوق
- د- عدم المنافسة مع المنظمات الأخرى في سوق العمل

٧- واحدة من التالي ليست من اهداف نظام معلومات الموارد البشرية ؟

- جمع وتخزين البيانات الخاصة بالموارد البشرية
- المساعدة في اتخاذ القرارات الخاصة بفعالية العنصر البشري
- تحليل المعلومات الخاصة بتخفيض تكاليف الانتاج في المنظمة
- توفير المعلومات الخاصة بالموارد البشرية

٨- من الاعتبارات الاقتصادية التي يجب ان تراعي في تحديد هيكل الاجور ؟

- الامكانيات المالية للمنظمة
- فرص الترقية و المزايا المالية
- واجبات ومسؤوليات الوظيفة
- معدلات الاجور في المنظمات الاخرى

٩- من مزايا استخدام نظام معلومات الموارد البشرية ؟

- الوصول البطيء للبيانات
- الوصول القوى الى البيانات
- الوصول السريع الى البيانات
- الوصول الضعيف الى البيانات

١٠- من سلبيات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية ؟

- (هنا أتوقع فيه خطأ بالطباعه بدال كلمة اساليب نخط اسباب وبكذا يكون الجواب .. عدم امكانية استخدامه
- لأسباب مالية أو فنيه) اما اذا كانت الاجابات كما هي موجوده حاليا "معناته مافي جواب .. :
- ارتفاع تكلفة اداء وظائف ادارة الموارد البشرية من خلال هذا النظام
- تأخر انجاز الاعمال الخاصة بالموارد البشرية
- عدم امكانية استخدامه لأساليب مالية او فنية
- عدم امكانية استخدامه لأساليب علمية

١١- من اسباب تدخل الدولة في تنظيم الاجور ؟

حماية الاقتصاد الوطني

توفير ظروف عمل مريحة

جذب الكفاءات الادارية

تخفيض تكاليف الاجور في المنظمات

١٢- واحدة من الاتي ليست من اسباب اهتمام المنظمات بتخطيط المسار الوظيفي ؟

يساهم في استقطاب الكفاءات البشرية

يساهم في بقاء الموارد البشرية وعدم تسربها

غيابه يؤدي الى جمود في نظام الترقية

غيابه يؤدي الى جمود نظام الاختيار و التوظيف

١٣- من النشاطات الوظيفية التي يقوم بها الموظف في مساره الوظيفي ضمن مرحلة التأسيس ؟

يحرص على اكتساب المزيد من المعرفة و المهارة في العمل

يعتمد على ذاته في تطوير العمل

يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين

يشارك الاخرين تجاربه

١٤- واحدة من التالي ليست من اهداف تصميم برنامج المنافع و الخدمات ؟

زيادة قدرة المنظمة على المنافسة في سوق العمل

ان تلبى تلك البرامج احتياجات عملاء المنظمة

ان تكون متناسقة مع التشريعات و الانظمة الحكومية

ان تساهم في تنمية العلاقات الانسانية بين الادارة و الموظفين

١٥- واحدة من الاتي ليست ضمن مشكلات و اخطاء عملية تقويم الاداء ؟

تأثير الهالة

الميل للوسطية

التأثير الاداري

عدم التشدد

١٦- يندرج صرف المكافآت التشجيعية كهدف لعملية تقويم الاداء ضمن ؟

الاهداف الادارية

اهداف التنمية المحلية

اهداف التوجيه و الارشاد

اهداف البحث العلمي

١٧- يعتبر التدريب نشاطا لزيادة الاداء الوظيفي يحتاجه ؟

كل العاملين

بعض العاملين

اغلب العاملين

العاملون الجدد فقط

١٨- واحدة من الاتي ليست من مبررات تقييم الوظائف؟

توخي العدالة في نظام الاجور

الفصل في نزاعات وشكاوي الاجور

وضع الاساس لهيكل تقييم الاداء

التقيد بالانظمة و التشريعات المتعلقة بالاجور

١٩- من المبادئ الاساسية لتقويم الاداء ضرورة ؟

الاشارة الى الصفحات الشخصية

الانتقاد الشخصي للمقابل

عرض الجوانب الايجابية و السلبية

اللجوء لمقارنة اداء المقابل بأداء زملائه

٢٠- واحدة من الاتي ليست ضمن الاتجاهات الحديثة في تحديد مسؤوليات التقويم ؟

قيام الموظفين بتقويم أداء رؤسائهم

قيام الزملاء بتقويم اداء زملائهم

قيام الموظف بتقويم أدائه

قيام الموظفين بتقويم أداء العملاء

٢١- من اساليب تجنب مشكلات واخطاء عملية تقويم الاداء؟

الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر
الاعتماد المطلق على معاونين المباشرين
عدم الاعتراف بالمشاكل الموجودة
ضمان حق الموظف في رفع التظلم

٢٢- طريقة تقويم الاداء التي تستفيد من كل طرق تقويم الاداء الاخرى هي ؟

طريقة التوزيع الاجباري
طريقة المزيج التقويمي
طريقة التوزيع الاجباري
طريقة التدرج البياني

٢٣- يجب التأكد من أن العائد الاقتصادي للتدريب على المدى الطويل ؟

يساوي الانفاق الفعلي على التدريب
يقل عن الانفاق الفعلي على التدريب
يتناسب طرديا مع الانفاق الفعلي على التدريب
يغطي الانفاق الفعلي على التدريب

٢٤- تتمثل احدى الصور التي يظهر فيها التدريب خارج العمل في ؟

التدوير
التوسيع الوظيفي
التدريب الوظيفي المبرمج
التدريب في مقر المنظمة

٢٥- واحد من الاتي ليست ضمن مراحل تصميم نظم التدريب؟

تحديد الاحتياجات التدريبية
تطوير الاهداف التدريبية
تنفيذ البرامج التدريبية
تقويم فعالية البرامج التدريبية

٢٦- حسب منهج الادارة العلمية ؟

يعتبر العامل عنصرا انتاجيا يختلف عن بقية العناصر الاخرى
هناك ارتباط وتفاعل للفرد مع الجماعة في زيادة الانتاج
وجود حوافز اخرى تهم العامل غير الحوافز الاقتصادية
اهداف العامل هي الاهداف الاقتصادية فقط

٢٧- يمتاز التعليم عن التدريب بكونه (اي التعليم) ؟

يتناول زيادة المعارف في شتى المجالات
يتناول تنمية مهارات الفرد المرتبطة بأداء وظيفة معينة
يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته
يتم عادة في خلال مدة قصيرة

٢٨- من المبادئ الاساسية التي يجب مراعاتها في مقابلة تقييم أداء الموارد البشرية ؟

الميل الى الواسطية في التقييم
مقارنة الموظف مع زملائه في العمل
عدم مقارنة الموظف مع زملائه في العمل
البحث عن نقاط الضعف لدى الموظف

٢٩- يضم التدريب على راس العمل ؟

انتقال الموظف بين عدة وظائف داخل المنظمة
الالتحاق بمراكز تدريب حكومية
الالتحاق بمراكز تدريب بالخارج
الالتحاق بمراكز تدريب مختلفة

٣٠- التحليل الذي يهدف الى تحديد المستوى المطلوب من الاداء و المهارات المطلوبة في تدريب هو ؟

التحليل البيئي
التحليل التنظيمي
تحليل الوظائف
تحليل الافراد

٣١- من برامج الخدمات الاجتماعية بالمنظمات ؟

الاجازات و العطلات

الشراء المنخفض السعر

الاجازات الاستثنائية

العطل المرضية

٣٢- طريقة تقويم الاداء القائمة على اساس مقارنة الفرد بغيره (الاحسن و الاقل كفاءة) هي ؟

طريقة التدرج البياني

طريقة الترتيب

طريقة قائمة الاختيار

طريقة الادارة بالاهداف

٣٣- واحده من التالي ليست من اسباب قيام المنظمات بتوفير الامن و السلامه للموظفين ؟

الاسباب الاقتصادية

الاسباب الشخصية

الاسباب الاخلاقية

الاسباب النظامية

٣٤- يندرج ابراز نقاط القوة والضعف في اداء الموظفين كهدف لعملية تقويم الاداء ضمن ؟

اهداف التوجيه والارشاد

اهداف التنمية القومية

اهداف البحث العلمي

الاهداف الادارية

٣٥- في حالة وجود فائض من الموارد البشرية تلجأ المنظمة الى ؟

مصادر جديدة للتوظيف

اطالة سن التقاعد

زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام

تخفيض عمليات التوظيف

٣٦- واحد من الانواع التالية لا يدخل ضمن احتياجات المنظمة التدريبية وهو ؟

- احتياجات المنظمة
- احتياجات فريق العمل
- احتياجات الوظائف
- احتياجات السلطات

٣٧- واحد من الاتي ليست له علاقة با اجر الاساسي ؟

- الاجر النقدي
- الاجر الصافي
- الاجر الحقيقي
- الاجر الاجمالي

٣٨- تبرز اهمية الاجر بالنسبة للموظف كونه ؟

- وسيلة استقطاب للكفاءات البشرية
- لا يشكل عبئاً على اصحاب المصلحة
- لا يتعارض مع الانظمة
- يتطور مع زيادة الخبرة و المسؤولية

٣٩- مما ينصح به في مقابلات اختيار الموارد البشرية ؟

- التركيز على مقارنة المترشحين مع بعضهم
- الخروج بحكم سريع على المترشح
- التركيز على اكتشاف نقاط الضعف لدى المترشح
- اعداد معايير موحدة لتقييم المترشحين

٤٠- الاختبارات التي تقيس مدى قدرة الفرد على استيعاب ما تعلمه هي ؟

- اختبارات الانجاز او المعرفة الفنية
- اختبارات الشخصية
- اختبارات نماذج الاداء
- اختبارات الذكاء

٤١- طريقة تقويم الاداء المستندة على ملاحظة وتقويم سلوك الموظف أثناء الاداء الفعلي للعمل هي ؟

- طريقة الوقائع الحرجة

طريقة الاختيار الاجباري

طريقة التقرير المكتوب

طريقة الترتيب

٤٢- من مميزات الاستقطاب الداخلي ؟

تزويد المنظمة بموارد تحمل افكارا وثقافة جديدة تبعث الحيوية و النشاط

تزويد المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها

كونه احد اهم الحوافز المؤثرة في العاملين

كونه سببا في التطوير و الابتكار بالمنظمة

٤٣- تسمى العملية الخاصة بتعريف الموظف الجديد بالمنظمة ؟

تحليل الوظائف

توصيف الوظائف

التهيئة المبدئية

المقابلة المبدئية

٤٤- الوظيفة التي تحدد مركزية او لامركزية ادارة الموارد البشرية هي ؟

تخطيط الموارد البشرية

تنظيم الموارد البشرية

توجيه الموارد البشرية

تقويم الموارد البشرية

٤٥- من قواعد الاستقطاب ؟

حفظ البيانات و المعلومات لامركزيا

التنوع في اساليب الاستقطاب

التنوع في استراتيجيات الاستقطاب

مركزية الاستقطاب

٤٦- يتم التفاوض على الاجر في الوظائف القيادية ضمن مرحلة ؟

الاستقطاب

الاختيار

٤٧- واحدة من الآتي ليست ضمن خطوات تحليل العرض الداخلي ؟

تحديد عدد الافراد الموجودين السنة الماضية

تحديد عدد الافراد الذين سيستمرون في كل وظيفة

تحديد عدد الافراد الذين سينقلون الى وظائف اخرى داخل المنظمة

تحديد عدد الافراد الذين سيتركون وظائفهم الى خارج المنظمة

٤٨- من عيوب الاستقطاب الداخلي ؟

ارتفاع تكلفته

نشوء الصراعات و الاحباطات النفسية لدى غير المستقطبين

شح المعلومات عن المرشحين

عدم انسجام العامل مع بيئته وثقافة المنظمة

٤٩- الاختبارات التي تسعى للتأكد من مدى مقدرة الفرد على القيام بالعمل المتوقع منه هي ؟

اختبارات الانجاز او المعرفة الفنية

اختبارات نماذج الاداء

اختبارات القدرات و الاستعداد

اختبارات الشخصية

٥٠- الجهة التي تنوب عن المنظمة في عملية الاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات هي ؟

مكاتب التوظيف

مكاتب الاستقطاب الاستشارية

مكاتب التوظيف بالمنظمات

مكاتب العمل

٥١- في حالة وجود عجز في الموارد البشرية تلجأ المنظمة الى ؟

تخفيض ساعات العمل

تشجيع التقاعد المبكر

تحسين نظام الاجور و الحوافز

تخفيض عمليات التوظيف

٥٢- لقياس قدرة الفرد على التكيف الاجتماعي تستخدم المنظمة اختبارات ؟

القدرات و الاستعداد

نماذج الاداء

الشخصية

الانجاز او المعرفة الفنية

٥٣- يندرج تصميم وتحليل الوظائف في ادارة الموارد البشرية ضمن الوظائف ؟

الكتابية

التخصصية

القيادية

السكرتارية

٥٤- من الاساليب الكمية المستخدمة في تقدير الطلب على الموارد البشرية ؟

دلفي

تحليل الاتجاه

التقدير على اساس مراكز العمل

التجربة و الخطأ

٥٥- يتعلق تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا بمجال ؟ خريط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية

استقطاب الموارد البشرية

تدريب الموارد البشرية

تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية

٥٦- تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة ؟

عملية شاملة لعملية تحليل الوظائف

عملية سابقة لعملية تحليل الوظائف

عملية متوازية مع عملية تحليل الوظائف

المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف

٥٧- تحتاج الوظائف في المنظمات المعاصرة لأفراد ؟

يتملكون مهارة واحدة تتناسب مع الوظيفة التي يشغلونها
يعملون على وظيفة واحدة
مؤهلين للعمل على وظائف متعددة
لا يمتلكون أية مهارات

٥٨- أحد العوامل الخارجية المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية هو ؟

طبيعة المنتج وخصائصه
الموقع الجغرافي
التكنولوجيا المستخدمة في الانتاج
الانظمة و التشريعات الحكومية

٥٩- من مهام وظيفة " توجيه الموارد البشرية " ؟

شرح المهام و الاعمال المطلوبة
تحديد نمط ادارة الموارد البشرية
تحديد الانشطة الرئيسة لأدارة الموارد البشرية
تقدير العمالة المطلوبة

٦٠- من مهام وظيفة " تخطيط احتياجات الموارد البشرية " ؟

تنظيم الوظائف وتنسيقها في مجموعات
مساعدة الافراد على تنفيذ واجباتهم
ترجمة الانشطة الى اختصاصات وظيفية
تحديد وتحليل نوع الاعمال المطلوبة

٦١- من مهام وظيفة "تنظيم الموارد البشرية" ؟

دعم التعاون بين الافراد
حل الصراعات و المشاكل المحتملة
تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات
تحليل سوق العمل

٦٢- يطلق على الاجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعية الافراد المناسبين لها ؟

تخصيص الوظائف

تصنيف الوظائف

تحليل الوظائف

ممارسة الوظائف

٦٣- من الاسباب التي أثرت سلبا على نجاح مدرسة العلاقات الانسانية ؟

ثبوت مقولة " أن العامل السعيد هو عامل منتج "

افتراضها وجود اختلافات بين الافراد

اهتمامها بعوامل أخرى محفزة للعمل غير الجوانب الانسانية

تجاهلها لجوانب ذات تأثير على الانتاجية كقواعد العمل و الاجراءات

٦٤- المدرسة التي تنظر للعامل كما لو أنه مجرد آلة منتجة هي ؟

مدرسة الادارة العلمية

مدرسة العلاقات الانسانية

المدرسة السلوكية

تيار المدارس الحديثة و المعاصرة

٦٥- تندرج مهارة التفاوض لدى مدراء الموارد البشرية ضمن المهارات ؟

الفنية

السلوكية

التقنية

الفكرية

٦٦- من الخصائص الواجب توفرها في مدراء الموارد البشرية ؟

تكوين علاقات مع اطراف متميزة في المنظمة

تكوين علاقات مع جميع الاطراف في المنظمة

تكوين علاقات مع بعض الاطراف في المنظمة

عدم تكوين علاقات مع اي طرف بالمنظمة

٦٧- تعرف العملية التي يتم من خلالها معرفة درجة أُنقان الموظف للعمل المكلف به ؟

بالتقويم الاداري

بالتقويم المنهجي

بتقويم الاداء

بتقويم العمليات

٦٨- مما يميز تعاريف ادارة الموارد البشرية كونها ؟

تتحد من حيث الصياغة

تختلف من حيث الصياغة و المضمون

تتحد في الصياغة و تختلف في المضمون

تختلف في الصياغة وتتحد في المضمون

٦٩- لزيادة فعالية سياسة الموارد البشرية فانه يجب أن ؟

تنصق السياسة بالديمومة وعدم التغير

تراجع من حين لآخر

تخص المستويات العليا من الموظفين

تعتمد هذه السياسات بطريقة ضمنية

٧٠- الامر الذي لا يدخل ضمن المرتكزات الاسلامية في التعامل مع الموارد البشرية هو ؟

تكريس أهمية الفرد وأسبقيته على الجماعة

الانتماء للجامعة

التفاعل مع المتغيرات البيئية

الانسانية

الواجبات

١ / من ابرز خصائص الادارة العلمية :-

- العامل عنصر من عناصر الانتاج مثل الالة و المواد الخام
- الموظف السعيد هو موظف منتج
- الافراد قوة عمل منتجة يمثلون اصلا من اصول المنظمة

- لا شيء صحيح مما سبق

٢ / يمكن قياس فعالية أداء العاملين من خلال :-

- معدلات دوران العمل
- معدلات الاداء او الانتاجية
- الحصة السوقية للمنظمة
- لا شيء صحيح مما سبق

٣ / توصيف الوظائف :-

- أكثر تفصيلاً من نموذج تحليل الوظائف
- المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف
- أقل تفصيلاً من نموذج تحليل الوظائف
- لا شيء صحيح مما سبق

٤ / تندرج مهارة التفاوض لدى مدراء الموارد البشرية ، ضمن المهارات :-

- الفنية
- السلوكية
- التقنية
- الفكرية

٥ / من الخصائص الواجب توفرها في مدراء الموارد البشرية :-

- تكوين علاقات مع أطراف متميزة في المنظمة
- تكوين علاقات مع جميع الأطراف في المنظمة
- تكوين علاقات مع بعض الأطراف في المنظمة
- عدم تكوين علاقات مع أي طرف بالمنظمة

٦ / من مهام وظيفة " توجيه الموارد البشرية " :-

- شرح المهام و الأعمال المطلوبة
- تحديد نمط إدارة الموارد البشرية
- تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية
- تقدير العمالة المطلوبة

٧ / طريقة تقويم الأداء المستندة على ملاحظة و تقويم سلوك الموظف أثناء الأداء الفعلي للعمل ، هي :-

- طريقة الوقائع الحرجة
- طريقة الاختيار الإجباري
- طريقة التقرير المكتوب

- طريقة الترتيب

٨ / من مميزات الاستقطاب الداخلي :-

- تزويده المنظمة بموارد تحمل أفكارا و ثقافة جديدة تبعث الحيوية و النشاط
- تزويده المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها
- كونه أحد أهم الحوافز المؤثرة في العاملين
- كونه سببا في التطوير و الابتكار بالمنظمة

٩ / في حالة وجود فائض من الموارد البشرية ، تلجأ المنظمة إلى :-

- مصادر جديدة للتوظيف
- إطالة سن التقاعد
- زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام
- تخفيض عمليات التوظيف

١٠ / يتصف أسلوب منهج العلاقات الانسانية ب :-

- الاهتمام بالاحتياجات الاجتماعية للعاملين
- التقليل من الاهتمام بالجوانب الفنية للعمل
- تبسيط العمل
- أ + ب صحيحة

تمت بحمد الله ..

دعواتكم .. هتان / إحساس سلطان / الراقية

اختبار

3



المحاضرة 3 الشريحة 6



س5/ من الأساليب التي تلجأ إليها المنظمة لمواجهة العجز في مواردها البشرية..

الحالة الأولى: زيادة الطلب على العرض (حالة العجز)

- أهم البدائل المتاحة للمنظمة:
1. اللجوء لمصادر جديدة للتوظيف.
 2. استخدام وسائل للإقناع خلال الاتصال بالنشط.
 3. تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف.
 4. **إطالة سن التقاعد.**
 5. زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام.
 6. تحسين نظام الأجور والحوافز.

(أ) تخفيض ساعات العمل

(ب) تمديد سن التقاعد

(ج) التخفيض في الأجور

(د) الزيادة في الرواتب والأجور

المحاضرة 4 الشريحة 22

س6/ تتمثل إحدى القواعد الأساسية للاستقطاب في..

(أ) حفظ البيانات والمعلومات بشكل لا مركزي

(ب) تنوع استراتيجيات الاستقطاب واساليبها عبر وحدات المنظمة

(ج) الاعتماد أكثر على المصادر الداخلية للاستقطاب

(د) التحليل المنظم لمصادر الاستقطاب

المحاضرة 5 الشريحة 7

س7/ المهمة التي تدخل ضمن من مرحلة التصميم الأولى للنظام الآلي لإدارة الموارد البشرية هي ..

(أ) تحديد متطلبات التشغيل

(ب) تحديد المتطلبات الهندسية والفنية

(ج) اختيار بديل التصميم المناسب

(د) تحديد الأهداف المرجوة من العملية

المحاضرة 14 الشريحة 12

س8/ من سليات استخدام ميكنة (النظام الآلي) الموارد البشرية..

(أ) التعب الذي يسببه الاحتفاظ بسجلات مكتوبة ومتراكمة على مر السنين

(ب) تقليل الرسائل الكتابية

(ج) تقليل الرسائل التلفونية

(د) إمكانية فقدان هذه الوظيفة للجانب الإنساني

المحاضرة 14 الشريحة 20

س9/ من أجل بناء إدارة قوية للموارد البشرية، فإنه..

(أ) لا يشترط وجود إجماع واتفاق على رسالة إدارة الموارد البشرية

(ب) يشترط وجود إجماع واتفاق على رسالة إدارة الموارد البشرية

(ج) لا يشترط وجود إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

(د) لا يشترط أن تتوافق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة

٣- رسالة إدارة الموارد البشرية

من أجل بناء إدارة قوية للموارد البشرية فإن الأساس هو وجود إجماع واتفاق على:

رسالة إدارة الموارد البشرية أي: (الغرض الرئيسي لها وسبب وجودها)

المحاضرة 1 الشريحة 16



س 10/ تتمثل إحدى أهم الخصائص الواجب توفرها في قيادة إدارة الموارد البشرية في..

الخصائص التي يجب أن تتوفر في قيادة إدارة الموارد البشرية
الخصائص العامة
• معرفة بطبيعة العمل وجوانبه النظرية والعملية.
• إلمام بطبيعة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.
• إلمام بطرق العمل ومقاييس الأداء والإنتاجية.
• معرفة القوانين والأنظمة الحكومية في مجال العمل.
• قدرة إقناع أصحاب المصالح.
• الاستماع والإنصات الجيد.

(أ) الاستماع والإنصات الجيد

(ب) الصرامة في المعاملة

(ج) العلاقات المحدودة مع الغير

(د) تكثيف الإجراءات الرقابية على الموظفين

المحاضرة 2 الشريحة 12

س 11/ العنصر الذي لا يدخل ضمن مكونات بطاقة توصيف الوظيفة، هو..

أسباباً: بطاقة توصيف الوظيفة
مكونات بطاقة وصف الوظيفة
١ - معلومات عن الوظيفة.
٢ - واجبات الوظيفة.
٣ - مسؤوليات الوظيفة.

(أ) معلومات عن الوظيفة

(ب) واجبات الوظيفة

(ج) تقييم الوظيفة

(د) مسؤوليات الوظيفة

المحاضرة 3 الشريحة 15

س 12/ تشير الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعية الأفراد المناسبين لشغلها، إلى..

تحليل الوظائف (JOB ANALYSIS)
هي مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعية الأفراد المناسبين لشغلها.

(أ) واجبات شغل الوظيفة

(ب) مسؤوليات الوظائف

(ج) تحليل الوظائف

(د) تطوير الوظائف

المحاضرة 3 الشريحة 4

س 13/ الأمر الذي لا يتعلق بأسباب لجوء المنظمات لعملية تقييم الوظائف، هو..

٢- أسباب ومبررات تقييم الوظيفة
١. تحديد هيكل أجور رسمي وثابت امتدادا إلى قيمة الوظيفة بالنسبة للمنظمة، وهذا ما مرجحا يمكن الرجوع إليه عند الحاجة.
٢. توخي العدالة في نظام الأجور الحالي، أو عندما تدعو الحاجة إلى تطوير هيكل للأجور.
٣. الفصل في النزاعات والشكاوى التي قد تنشأ حول قضايا الأجور.
٤. وضع الأساس لهيكل الأجور للوظائف الجديدة أو الوظائف التي قد يطرأ عليها.

(أ) تحديد هيكل أجور رسمي وثابت

(ب) توخي العدالة في نظام الأجور

(ج) الفصل في النزاعات والشكاوى التي قد تنشأ حول قضايا الأجور

(د) تحديد إطار مرجعي للمقارنة مابين أجور القطاع الخاص وأجور القطاع العام

المحاضرة 9 الشريحة 5

س 14/ من أجل موضوعية عملية التقييم وعدالتها فإن الصفة السائدة في المنظمات هي إسنادها إلى ..

٤- مسؤولية تقييم الوظائف
من أجل موضوعية عملية التقييم وعدالتها فإن الصفة السائدة في المنظمات هي إسناد هذه المسؤولية إلى لجنة متخصصة. تشكل هذه اللجان عادة من:

(أ) المدير العام

(ب) لجنة متخصصة

(ج) المسئول المباشر

(د) مدير إدارة الموارد البشرية

المحاضرة 9 الشريحة 7

س 15/ يلاحظ أن التوظيف الخارجي في الوظائف الرئيسية بالمنظمة..

الاستقطاب الخارجي
٢- سبلات المصدر الخارجي:
✓ احتمال تجميع موارد لتحمل المواصفات المطلوبة.
✓ يؤثر التوظيف الخارجي في الوظائف الرئيسية سلباً على الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة.

(أ) له تأثير سلبي على الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة

(ب) له تأثير ايجابي على الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة

(ج) ليس له اي تأثير سلبي على الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة

(د) له تأثير مزدوج (سلبي و ايجابي) على الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة

المحاضرة 5 الشريحة 9



س 16/ تدرج معدات العمل غير الآمنة وسوء الإضاءة كمسببات لحوادث العمل ضمن الأسباب المتعلقة..

٢- أسباب حوادث العمل
أسباب متعلقة بالوظيفة:

- ✓ ظروف العمل غير الآمنة: معدات غير آمنة، سن إضاءة،
- ✓ الإجهاد والإرهاق
- ✓ المناخ التنظيمي

(أ) بالوظيفة

(ب) بالعمل

(ج) بتصميم الوظيفة

(د) بالمسنول عن الوظيفة

المحاضرة 13 الشريحة 10

س 17/ نوع الاحتياجات الذي لا يتعلق باحتياجات المنظمة التدريبية، هو..

١- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

التحليل التنظيمي تحليل الوظائف تحليل الأفراد

(أ) احتياجات فريق العمل

(ب) احتياجات المنظمة

(ج) احتياجات الوظائف

(د) احتياجات البيئة

المحاضرة 7 الشريحة 9

س 18/ تشير الترقية إلى مناصب أعلى في خط الوظيفة الواحد، إلى..

١- مفهوم التطوير الوظيفي (Career Development):

تتعدد التعريفات لما يسمى بـ "التطوير الوظيفي" أو "النمو الوظيفي" منها:

❖ هو الترقية إلى مناصب أعلى في خط الوظيفة الواحد.

(أ) المسار الوظيفي

(ب) التطوير الوظيفي

(ج) الأمن الوظيفي

(د) تصميم المسار الوظيفي

المحاضرة 11 الشريحة 4

س 19/ تشير مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال العملية في اتجاه أو اتجاهات مهنية مختلفة حتى يصل إلى هدفه المنشود إلى..

٢- مفهوم تخطيط المسار الوظيفي (Career Planning):

يعرف المسار الوظيفي (Career Path) بأنه: مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في اتجاه أو اتجاهات مهنية مختلفة حتى يصل إلى هدفه المنشود.

(أ) التطوير الوظيفي

(ب) النمو الوظيفي

(ج) المسار الوظيفي

(د) الأمن الوظيفي

المحاضرة 11 الشريحة 5

س 20/ إحدى مهام إدارة علاقات الموظفين هي مهمة..

الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

إدارة	إدارة علاقات الموظفين	دائرة تنمية الموارد البشرية
• الصحة والسلامة • الخدمات • الخدمات • الخدمات	• سجلات الموظفين • الشكاوى • المسار الوظيفي • الترتيبات • التقاعد	• تقييم الأداء • التدريب والتطوير • التطوير التنظيمي

(أ) تحليل الوظائف

(ب) المسار الوظيفي

(ج) التطوير التنظيمي

(د) الاستقطاب

المحاضرة 2 الشريحة 9



س 21/ تصنف وظيفة خبير في التطوير والتنمية الوظيفية ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية..

تصنيف الوظائف ضمن إدارة الموارد البشرية		
الوظائف القيادية	الوظائف الكتابية	الوظائف التخصصية
• منراء الأقسام • المدير العام • للمقسام • القيادة الإدارية	• السكرتارية • الاستعلامات • مشغل الحاسبات • التحرير • الصناديق والوارد • حفظ الملفات • المساعدين الإداريين	• الاستشارات والتوجيه • خبراء تقييم الوظائف • خبراء تصميم وتحليل الوظائف • خبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز • خبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي • خبراء تطوير والتنمية الوظيفية • خبراء علاقات الموظفين

(أ) التخصصية

(ب) الكتابية

(ج) القيادية

(د) السكرتارية

المحاضرة 2 الشريحة 10

س 22/ إحدى الوظائف التي تدخل ضمن الوظائف الكتابية لإدارة الموارد البشرية، هي وظيفة..

تصنيف الوظائف ضمن إدارة الموارد البشرية		
الوظائف القيادية	الوظائف الكتابية	الوظائف التخصصية
• منراء الأقسام • المدير العام • للمقسام • القيادة الإدارية	• السكرتارية • الاستعلامات • مشغل الحاسبات • التحرير • الصناديق والوارد • حفظ الملفات • المساعدين الإداريين	• نارات والتوجيه • تقييم الوظائف • تصميم وتحليل الوظائف • تصميم أنظمة الأجور والحوافز • تخطيط وتطوير المسار الوظيفي • تطوير والتنمية الوظيفية • علاقات الموظفين

(أ) مستشار

(ب) موجه

(ج) مشغل حاسبات

(د) مدير قسم

المحاضرة 2 الشريحة 10

س 23/ يشير نوع المهارات الذي يختص بطبيعة العلم والمعرفة التي تتعلق بها المهارة، الى..

ثالثاً: المهارات المطلوبة لإدارة الموارد البشرية	
المهارات الفنية: تختص بطبيعة العلم	

(أ) المهارات الإنسانية

(ب) المهارات الفنية

(ج) المهارات السلوكية

(د) مهارات بناء الذات

المحاضرة 2 الشريحة 11

س 24/ تشير الدراسات إلى أن الوظائف في المنظمات المعاصرة هي بحاجة إلى موارد بشرية..

➤ حديثاً لم تعد الوظائف في المنظمات المعاصرة بحاجة لفرد يمتلك مهارة واحدة بل بحاجة الى موارد بشرية ذات مهارات متعددة وعالية المستوى، تمكنها من العمل في عدة وظائف خاصة ضمن فرق العمل.
--

(أ) تركز على التخصص في مجال معين من مجالات العمل

(ب) تمتلك مهارة واحدة تناسب احد مجالات العمل

(ج) ذات مهارات متعددة تسمح بالعمل في عدة وظائف ضمن فرق العمل

(د) منضبطة بشروط العمل حتى ان لم تمتلك المهارات اللازمة لذلك

المحاضرة 3 الشريحة 14

س 25/ يتمثل احد عوامل المقارنة المكونة لطريقة مقارنة العوامل لتقييم الوظائف في..

٢- طريقة مقارنة العوامل تتطلب هذه الطريقة من (لجنة تقييم الوظائف) مقارنة المكونات الأساسية لكل وظيفة مع الوظائف الأخرى وتتكون عوامل المقارنة من وهي: • المسؤولية • المهارة • الجهد العضلي • الجهد الفكري • ظروف العمل

(أ) الشهادة العلمية

(ب) المركز الاجتماعي

(ج) المسؤولية

(د) المظهر اللائق

المحاضرة 9 الشريحة 11



س 26/ يندرج الحد الأدنى للأجور كعامل مؤثر في رسم الهيكل العام للأجور ضمن مجموعة..

وتختلف الاعتبارات التي يبنى عليها رسم هيكل العام للأجور وأساليب تحديد المستوى المعقول من الأجر طبقاً لمجموعة من العوامل المؤثرة فيما يلي تصنيف حسب مصدر التأثير:

أولاً: الاعتبارات التنظيمية والإدارية

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

ثانياً: العوامل الاجتماعية

- تكاليف المعيشة
- الحد الأدنى للأجور

(أ) الاعتبارات التنظيمية

(ب) الاعتبارات الإدارية

(ج) الاعتبارات الاجتماعية

(د) الاعتبارات الاقتصادية

المحاضرة 10 الشريحة 14

س 27/ الأمر الذي يتعارض مع التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية هو..

ماذا يعني التحول إلى إدارة الموارد البشرية ؟

يعني التحول :

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

(أ) التحول في المفاهيم تجاه الأفراد العاملين بالمنظمة

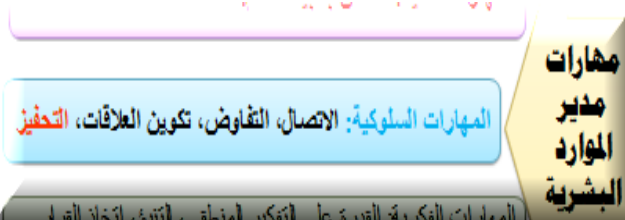
(ب) التحول في المفاهيم تجاه الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية

(ج) ظهور مجالات جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية

(د) التحول من الدور التنفيذي الاستشاري إلى الدور الاستشاري

المحاضرة 1 الشريحة 12

س 28/ تتمثل إحدى أنواع المهارات السلوكية لمدير الموارد البشرية في مهارة..



(أ) التنبؤ

(ب) اتخاذ القرار

(ج) التحفيز

(د) التحكم في تقنية المعلومات

المحاضرة 2 الشريحة 11

س 29/ العنصر الذي لا يندرج ضمن النشاطات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية هو..



(أ) علاقات الموظفين

(ب) صيانة الموارد البشرية

(ج) تعويض الموارد البشرية

(د) أهمية الموارد البشرية

المحاضرة 2 الشريحة 13



س30/ تكشف المقارنة بين نظام معلومات الموارد البشرية ونظام المعلومات الإدارية عن..

(أ) وجود اختلاف جوهري بين أداء نظام معلومات الموارد البشرية ونظام المعلومات الإدارية

(ب) عدم وجود علاقة بين أداء نظام معلومات الموارد البشرية ونظام المعلومات الإدارية

(ج) وجود تشابه كبير بين عناصرهما الأساسية

(د) تناقض بين أداء نظام معلومات الموارد البشرية ونظام المعلومات الإدارية

١ - مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية

تلاحظ من التعريفات السابقة أن العنصر الأساسي لنظام معلومات الموارد البشرية هي نفسها تقريباً العنصر المحدد لنظام المعلومات الإدارية وهي كما يلي:

- ✓ رصد الأحداث وتسجيلها في شكل بيانات وحقائق في مختلف الوسائل مثل: الملفات، السجلات والنماذج، تشيكات الوظائف ومسيرات الرواتب (المحلات).
- ✓ مراجعة وتصنيف وتكوين وتحليل البيانات ومعالجتها (المعالجة)
- ✓ الحصول على المعلومات بصورة سهلة ومفهومة حتى يمكن استخدامها عند اتخاذ القرارات (المخرجات)

المحاضرة 14 الشريحة 5

س31/ تتمثل أول خطوة من خطوات التحول إلى نظام ميكنة (النظام الآلي) الموارد البشرية، في..

التحول إلى ميكنة إدارة الموارد البشرية

المراحل

- المرحلة الأولى: دراسة الجدوى
- المرحلة الثانية: التصميم الأولي للنظام
- المرحلة الثالثة: الدراسة الهندسية
- المرحلة الرابعة: اختبار النظام ثم التنفيذ
- المرحلة الخامسة: مراقبة النظام والتقييم

(أ) التصميم الأولي للنظام

(ب) دراسة الجدوى

(ج) الدراسة الهندسية

(د) اختبار النظام

المحاضرة 14 الشريحة 12

س32/ مما ينصح به في مقابلات تقييم الأداء..

المبادئ الأساسية لمقابلات تقييم الأداء

- ١. تجنب الإشارة إلى الصفات الشخصية.
- ٢. تجنب الانتقاد الشخصي.
- ٣. عرض الجوانب الإيجابية والسلبية.
- ٤. تحديد الهدف من المقابلة.
- ٥. عدم المقارنة مع الزملاء.
- ٦. الإعداد الجيد للمقابلة.
- ٧. إعطاء الحرية للموظف.

(أ) عرض الجوانب الإيجابية والسلبية

(ب) عرض الجوانب الإيجابية دون السلبية

(ج) عرض الجوانب السلبية دون الإيجابية

(د) عدم عرض لا الجوانب السلبية ولا الإيجابية

المحاضرة 8 الشريحة 22

س33/ مما ينصح به في مقابلات تقييم أداء ناجحة وفاعلة، فإنه يجب..

المبادئ الأساسية لمقابلات تقييم الأداء

- ١. تجنب الإشارة إلى الصفات الشخصية.
- ٢. تجنب الانتقاد الشخصي.
- ٣. عرض الجوانب الإيجابية والسلبية.
- ٤. تحديد الهدف من المقابلة.
- ٥. عدم المقارنة مع الزملاء.
- ٦. الإعداد الجيد للمقابلة.
- ٧. إعطاء الحرية للموظف.

(أ) عدم اطلاع الموظفين على نتائج تقييم الأداء الخاص به

(ب) الإشارة إلى الصفات الشخصية في المقابلة لرصد رد فعل الشخص المقابل

(ج) عدم مقارنة الموظف بزملائه

(د) توجيه أجوبة الموظف الذي تتم مقابلاته

المحاضرة 8 الشريحة 22



س 34/ من مميزات طريقة الدرجات (التصنيف الوظيفي) ، كطريقة لتقييم الوظائف..

طريقة الدرجات أو التصنيف الوظيفي

مميزات الطريقة:

1. شيوع استخدامها في وظائف القطاع الحكومي.
2. استخدامها في فئات الوظائف الإدارية والهندسية والعلمية في القطاع الخاص.

(أ) الموضوعية

(ب) عدم التحيز الشخصي

(ج) شيوع استخدامها في وظائف القطاع الحكومي

(د) الاقتصاد في الجهد والوقت

المحاضرة 9 الشريحة 10

س 35/ المبلغ الذي يدفع للموظف شهرياً مقابل قيامه بعمل معين ، هو..

(أ) الراتب

(ب) الاجر النقدي

(ج) الاجر القاعدي

(د) العلاوة

المحاضرة 10 الشريحة 5

س 36/ الأجر الذي يعبر عن القوة الشرائية التي يحصل عليها العامل مقابل المبلغ المدفوع، هو..

(أ) الأجر الاسمي

(ب) الأجر الرسمي

(ج) الأجر الحقيقي

(د) الأجر القاعدي

المحاضرة 5 الشريحة 11

س 37/ مرحلة المسار الوظيفي التي يتركز فيها اهتمام الموظف على الانجاز والاستقلالية هي مرحلة..

(أ) التأسيس

(ب) التقدم

(ج) المحافظة على المكاسب

(د) الاستعداد للتقاعد

المحاضرة 11 الشريحة 12

س 38/ تعرف عملية إحالة القضية مثار الخلاف بين الموظف وصاحب العمل إلى جهة خارجية محايدة يوافق عليها الطرفان..

(أ) بالمحكمة

(ب) بالتحكم

(ج) بالتحكيم

(د) بالحوكمة

٢- مفهوم التحكيم (Arbitration):

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

المحاضرة 12 الشريحة 12



١- مفهوم التطوير الوظيفي (Career Development)

❖ يتضمن التطوير الوظيفي مرحلتين: تخطيط المسار الوظيفي، وتصميم المسار الوظيفي.

س 39/ يعتبر التطوير الوظيفي..

(أ) مرحلة من مراحل المسار الوظيفي

(ب) مرحلة من مراحل تصميم المسار الوظيفي

(ج) مرحلة من مراحل النمو الوظيفي

(د) عملية متضمنة للمسار الوظيفي وتصميم المسار الوظيفي

المحاضرة 11 الشريحة 4

س 40/ من أسباب حوادث العمل المتعلقة بالعامل..

(أ) الإجهاد الناجم عن المهام التي يتولاها العامل

(ب) المناخ التنظيمي

(ج) الاستخدام غير الآمن للمعدات

(د) الإرهاق بفعل العمل

٢- أسباب حوادث العمل

أسباب تتعلق بالعامل:

✓ عدم استخدام وسائل الوقاية،

✓ الاستخدام غير الآمن للمعدات ...

المحاضرة 13 الشريحة 10

س 41/ العنصر الذي لا يدخل ضمن أخطاء عملية التقييم، هو..

(أ) تأثير الحالة

(ب) الميل للوسطية

(ج) الميل للواقعية

(د) التأثير الإداري

٦- مشكلات وأخطاء عملية تقييم الأداء



المحاضرة 8 الشريحة 18

س 42/ من أساليب تجنب أخطاء عملية التقييم..

(أ) الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر

(ب) ضرورة عدم الاعتراف بالمشاكل

(ج) أن نتجنب نهائيا الاعتماد على الرئيس المباشر

(د) ألا نعتمد اعتمادا مطلقا على الرئيس المباشر

كيفية تجنب مشكلات وأخطاء عملية تقييم الأداء

الموجودة

١. الاعتراف بالمشاكل الموجودة.
٢. اختيار الطريقة المناسبة حسب الموقف والهدف والوظيفة.
- حسب "مارك ديري" يجب مراعاة العديد من الجوانب في اختيار:
 - ✓ سهولة الفهم والاستخدام من طرف القم بالتقييم.
 - ✓ أن تكون غير مكلفة.
 - ✓ إمكانية ربطها بالحافز.
- ٣- عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر
- ٤- ضمان حق الموظف في رفع التظلم.

المحاضرة 8 الشريحة 19

س 43/ من القواعد الإرشادية في مفاوضات عرض العمل..

(أ) تحديد الحد الأدنى للأجور

(ب) تحديد الحد الأدنى للميزات التي يمكن أن تمنحها المنظمة

(ج) إطالة عملية التفاوض

(د) عدم إعطاء المتقدم فرصة للتفكير إنشاء التفاوض

٢- مفاوضات عرض العمل

هناك قواعد إرشادية في هذا المجال:

- ١- أن يحدد الحد الأقصى للميزات التي يمكن أن تقدمها المنظمة. (الراتب / العلاج/ بدل السكن... المسار الوظيفي)
- ٢- إطالة عملية التفاوض. كلما طالت فترة المفاوضات كلما خفف المتقدم من شروطه.
- ٣- الأجر الذي تقدمه المنظمة أقل مما يتوقعه المتقدم للوظيفة. ويمكن للشركة عمل بعض الإجراءات منها (زيادة مدة الإجازة، وعد بزيادة الراتب، دفع الفرق بين الراتب الفعلي والمأمول في شكل حوافز، أمهال المتقدم فترة للتفكير)

المحاضرة 6 الشريحة 6



س 44/ تعرف عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة بالموظف الجديد الى..

٣- تعريف التهيئة المبدئية

تعرف التهيئة المبدئية بأنها : عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة بالموظف الجديد، وذلك بهدف تحقيق الفهم والانسجام في العلاقة المتبادلة بين الطرفين.

(أ) بالبطاقات التعريفية

(ب) بالتهنئة المبدئية

(ج) باتسجام الموارد البشرية

(د) بصيانة الموارد البشرية

المحاضرة 6 الشريحة 7

س 45/ من نتائج تطبيق نظام المسار الوظيفي المزدوج ..

(أ) الحد من الاستقلالية في ممارسة المهنة على المستوى الفني

(ب) ممارسة المهمة بدون سلطة او نفوذ على المستوى الفني

(ج) التقليل من فرص التمتع بالمركز والسلطة والنفوذ على المستوى الإداري

(د) التقليل من فرص التمتع باتخاذ القرارات على المستوى الإداري

٧- المسار الوظيفي المزدوج:

يقوم هذا النظام على إنشاء خطين متوازيين للمسار الوظيفي أحدهما في الحقل التخصصي والآخر في الحقل الإداري:
➤ فنياً (مزيد من الاستقلالية في ممارسة المهنة ولكن بدون سلطة أو نفوذ)
➤ إدارياً: (تحقيق فرص أكبر في التمتع بالمركز والسلطة والنفوذ واتخاذ القرارات)
تلتجأ المنظمة إلى المسار الوظيفي المزدوج من أجل الاحتفاظ بمكاتب المتخصصين

المحاضرة 11 الشريحة 14

س 46/ تقضي التغييرات التنافسية المستمرة أن يكون تحليل العمل..

(أ) عملية مستمرة بالمنظمة

(ب) عملية مؤقتة بالنظر إلى تكلفتها

(ج) مرة واحدة كل سنة

(د) مرة واحدة عند تأسيس المنظمة

أساس: مبررات تحليل العمل:

التغييرات التنافسية المستمرة تفرض أن يكون تحليل العمل عملية مستمرة بهدف مواكبة مضمون الوظائف مع مواصفات شغلها

المحاضرة 3 الشريحة 14

س 47/ الأمر الذي لا يدخل ضمن خطوات تحليل الوظائف هو..

(أ) تحديد مصادر المعلومات

(ب) تحديد الهدف

(ج) تحديد المعلومات المراد تحليلها

(د) تحديد الأجور والمكافآت

خامساً: خطوات عملية تحليل الوظائف

١. تحديد الهدف من استخدام تحليل العمل.
٢. تحديد الوظائف والأعمال المراد تحليلها.
٣. تحديد المعلومات المراد تحليلها (الاسم، المهام، المسؤوليات، الخ).
٤. تحديد مصادر المعلومات (الخريطة التنظيمية، الوصف الوظيفي، الخ).

المحاضرة 3 الشريحة 10



الاستقطاب الخارجي :

٢- مميزات المصدر الخارجي

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

س 48/ من مزايا الاستقطاب الخارجي ، ..

- (أ) انسجام كبير للعامل مع بيئة العمل الداخلية
- (ب) التوافق والانسجام الكبير مع ثقافة المنظمة
- (ج) يزود المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها
- (د) وفرة المعلومات الكافية عن المترشحين

المحاضرة 5 الشريحة 9

س 49/ من أبرز عيوب الاستقطاب الداخلي مقارنة بالخارجي..

١- الاستقطاب الداخلي :

عيوب الاستقطاب الداخلي

- ❖ الاعتماد على الترقية بنقص من تنويع المعارف والمهارات التي تحملها الموارد البشرية الجديدة.
- ❖ تؤدي الترقية إلى نشوء الصراعات والإحباطات النفسية لدى غير المرتفعين.
- ❖ حرمان المنظمة من كفاءات خارجية تساعد على التطوير والابتكار.

(أ) ارتفاع تكلفته

- (ب) شح ونُدرة المعلومات الكافية عن المترشحين
- (ج) عدم الاستفادة منه كحافز للعاملين

(د) وقوفه حاجزا أمام تنويع المعارف والمهارات الجديدة

مميزات الاستقطاب الخارجي : مصادر الاستقطاب الخارجية قد تكون أقل تكلفه مقارنة بالمصادر الداخلية
http://hrm-edu.com/index.php?option=com_content&view=article&id=78&Itemid=85

المحاضرة 5 الشريحة 8

س 50/ احد أسباب لجوء المنظمة لخيار الاستقطاب الداخلي..

رابعا: طرق الاستقطاب

- ١- الاستقطاب الداخلي : تلجأ المنظمات إليه في حالة الترقية، وفي حالة عدم التوازن في توزيع مواردها البشرية.

(أ) الرغبة في تنويع المعارف والمهارات

(ب) انفتاح المنظمة على البيئة

(ج) عدم التوازن في توزيع الموارد البشرية بالمنظمة

(د) تزويد المنظمة بموارد وأفكار وثقافة جديدة

المحاضرة 5 الشريحة 8

س 51/ تشير رسالة إدارة الموارد البشرية الى..

(أ) الغرض الرئيسي لها وسبب وجودها

(ب) كيفية تحقيق الأهداف الرئيسية لها

(ج) الوسائل الأساسية التي يتم تحقيق الأهداف من خلالها

(د) النشاطات الأساسية لإدارة الموارد البشرية

٢- رسالة إدارة الموارد البشرية

من أجل بناء إدارة قوية للموارد البشرية فإن الأسس هي وجود إجماع وتفق على:

رسالة إدارة الموارد البشرية أي: (الغرض الرئيسي لها وسبب وجودها)

المحاضرة 1 الشريحة 16

س 52/ تشير العملية التي يتم بمقتضاها يتم قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه، الى..

١- تعريف تقييم الأداء

- ❖ هو العملية التي يتم بمقتضاها يتم قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقييم.

(أ) الأداء

(ب) جودة الأداء

(ج) تقييم الأداء

(د) الأداء الفعال

المحاضرة 8 الشريحة 4



س53/ تشير التوجيهات الإرشادية لمساعدة المديرين في تحقيق الأهداف، والمحددة لسلوكيات، وموقف المنظمة في قضايا الموارد البشرية ، إلى..

(ا) تنمية الموارد البشرية

(ب) سياسات إدارة الموارد البشرية

(ج) التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

(د) تخطيط الموارد البشرية

هـ - سياسات إدارة الموارد البشرية

تمثل توجيهات أو قواعد إرشادية لمساعدة المديرين في تحقيق الأهداف، وتحدد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من سلوكيات، وموقف المنظمة من بعض القضايا الخاصة بالقوى البشرية، مثل سياسة عدم تعيين الأقارب. وحيث يتولى مسئولية إعداد

المحاضرة 1 الشريحة 19

س54/ حتى تحقق سياسات إدارة الموارد البشرية النتائج المرجوة منها، فإنه يجب أن..

(ا) تتصف بخاصية الثبات على الأجل الطويل

(ب) تكون مستقلة عن إستراتيجية المنظمة

(ج) تكون غير مكتوبة

(د) تعمم على جميع العاملين

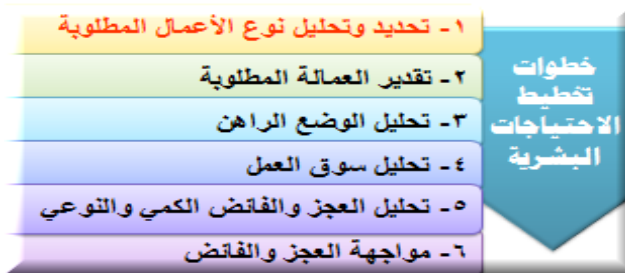
زيادة فعالية سياسات الموارد البشرية

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

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

المحاضرة 1 الشريحة 19

س55/ تتمثل الخطوة الأولى ضمن خطوات تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في..



(ا) تقدير العمالة المطلوبة

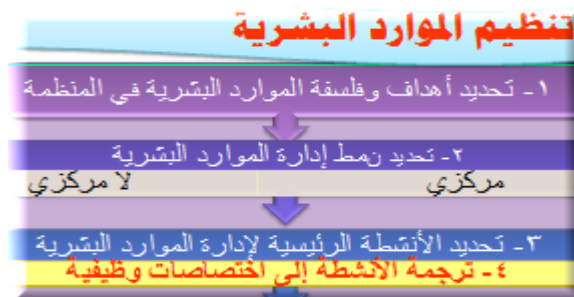
(ب) تحليل الوضع الراهن

(ج) تحديد وتحليل نوع الأعمال المطلوبة

(د) تحليل سوق العمل

المحاضرة 2 الشريحة 5

س56/ أن تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وترجمتها لاختصاصات وظيفية، يدخل ضمن..



(ا) تخطيط احتياجات الموارد البشرية

(ب) تنظيم الموارد البشرية

(ج) توجيه الموارد البشرية

(د) رقابة الموارد البشرية

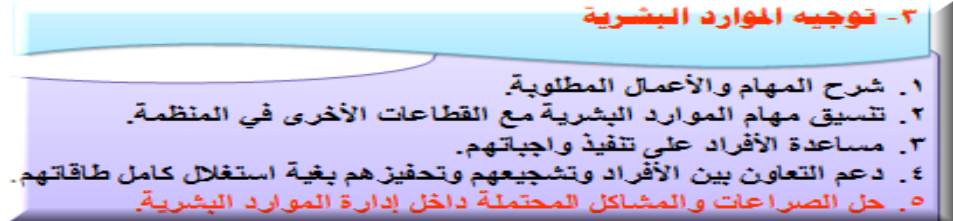
المحاضرة 2 الشريحة 6



س 57/ احد العناصر الأساسية الخاصة بمهمة توجيه الموارد البشرية هو..

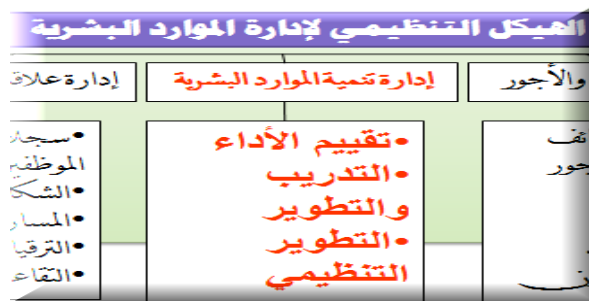
- تحديد نمط إدارة الموارد البشرية
- تحليل العجز والفائض من الموارد البشرية
- تجميع الوظائف وتنسيقها في مجموعات

د (حل الصراعات والمشاكل المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية



المحاضرة 2 الشريحة 7

س 58/ الجهة التي تتولى تقييم الأداء والتطوير التنظيمي في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، هي..



ا) إدارة تخطيط الموارد البشرية

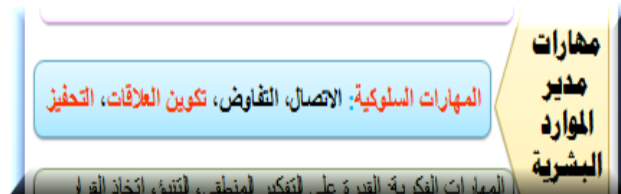
ب) إدارة تنمية الموارد البشرية

ج) إدارة علاقات الموظفين

د) إدارة الخدمات

المحاضرة 2 الشريحة 9

س 59/ تصنف مهارات التحفيز وتكوين العلاقات لدى مدراء الموارد البشرية، ضمن..



ا) المهارات الفنية

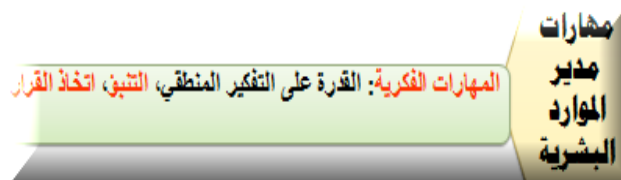
ب) المهارات الإدارية

ج) المهارات السلوكية

د) المهارات الشخصية

المحاضرة 2 الشريحة 11

س 60/ تصنف مهارات التنبؤ واتخاذ القرارات لدى مدراء الموارد البشرية، ضمن..



ا) المهارات الفنية

ب) المهارات الإنسانية

ج) المهارات السلوكية

د) المهارات الفكرية

المحاضرة 2 الشريحة 11

س 61/ تواجه المنظمة وجود فائض من الموارد البشرية لديها، بالجوء الى..



ا) مصادر جديدة للتوظيف

ب) زيادة عمليات التوظيف

ج) زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام

د) تخفيض سن التقاعد



الواجب 3

- 3 - في حالة وجود فائض من الموارد البشرية، تلجأ المنظمة إلى
- مصادر جديدة للتوظيف
 - إطالة سن التقاعد
 - زيادة ساعات العمل خارج وقت الدوام
 - تخفيض عمليات التوظيف

لست متأكد من الجواب.. ولكن وضعت حل لنفس السؤال في الواجب الثالث للعضوة الكريمة غدو

المحاضرة 4 الشريحة 24

س 62/ تتمثل الخطوة الثانية من خطوات تقويم الأداء في..



(أ) تحديد الطريقة المناسبة للتقويم

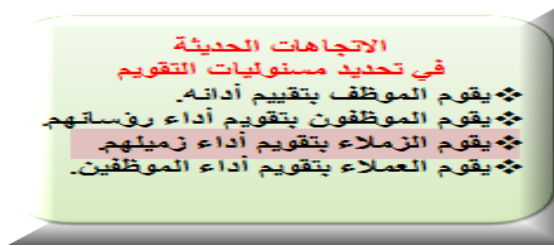
(ب) تحديد متطلبات التقويم وأهدافه

(ج) تحديد أهداف تطوير الأداء مستقبلا

(د) تحديد معايير مسبقة للمقارنة

المحاضرة 8 الشريحة 7

س 63/ تكشف الاتجاهات الحديثة في تحديد مسئوليات التقويم عن اهتمام جديد يتعلق..



(أ) بتقويم الرؤساء لأداء موظفيهم

(ب) بتقويم الموظفين لأداء عملائهم

(ج) بتقويم المدراء لأداء عملائهم

(د) بتقويم الموظفين لأداء زملائهم

المحاضرة 8 الشريحة 20

س 64/ يعرف عن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام، أنها..

(أ) تنظيم سبق مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان

(ب) لاتتوافق مع مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان

(ج) تحاول ان تستلهم من مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان

(د) تتعارض مع مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان

١ - المنظور الإسلامي

إن قيادة وإدارة الأفراد في الإسلام سبقت مفاهيم الإدارة الحديثة في اهتمامها بالإنسان، وحدد الإسلام كثيراً من المفاهيم في مجالات متعددة تناولها كتب وأبحاث الموارد البشرية اليوم .

المحاضرة 1 الشريحة 5



س 65/ احد أهم المرتكزات الإسلامية في التعامل مع الموارد البشرية هو..

(ا) التركيز على البعد الاقتصادي في إدارة الموارد البشرية

(ب) المثلية في العلاقات الإنسانية

(ج) محورية الفرد في مقابل الجماعة

(د) التفاعل مع المتغيرات البيئية



المحاضرة 1 الشريحة 6

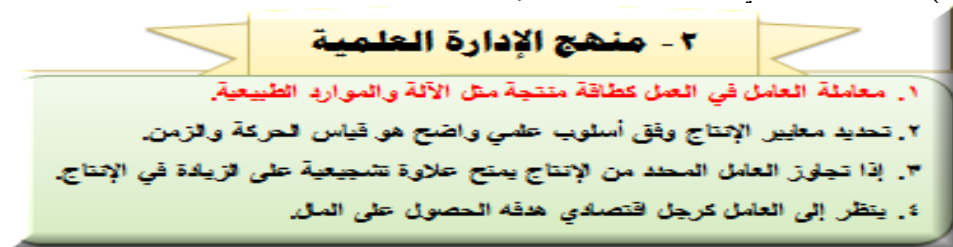
س 66/ يقضي منهج مدرسة الإدارة العلمية..

(ا) بمشاركة العامل في القرارات الحاسمة للمنظمة

(ب) بمعاملة العامل في العمل كطاقة منتجة مثل الآلة والموارد الطبيعية

(ج) بمعاملة العامل في العمل كشريك لرب العمل

(د) بمعاملة العامل في العمل وفقا للمعايير الإنسانية والاجتماعية



المحاضرة 1 الشريحة 7

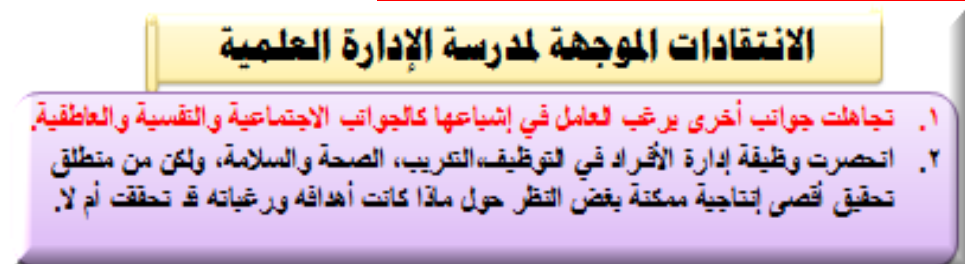
س 67/ من الانتقادات الموجهة لمدرسة الإدارة العلمية..

(ا) تركيزها على البعد الاجتماعي في علاقات العمل

(ب) مناداتها بالتخطيط التشاركي

(ج) عدم اهتمامها بالحوافز المادية لزيادة الإنتاج

(د) تجاهلها للجوانب الاجتماعية والعاطفية والنفسية للعامل



المحاضرة 1 الشريحة 7

المحاضرة 4 الشريحة 11



انتهت الأسئلة والله الحمد بعد كتابتها واخذ جهد ووقت طويل
دعواتكم لي ولأولادي بالهداية
أخوكم



(الواجبات التي لم تذكر في الأسئلة)

س1/ تدرج مهارة التفاوض لدى مدراء الموارد البشرية، ضمن المهارات



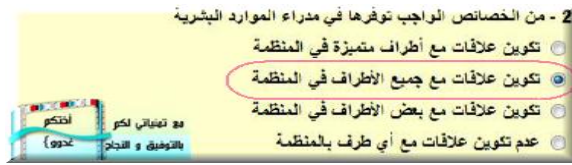
(أ) الفنية

(ب) السلوكية

(ج) التقنية

(د) الفكرية

س2/ من الخصائص الواجب توفرها في مدراء الموارد البشرية



(أ) تكوين علاقات مع أطراف متميزة في المنظمة

(ب) تكوين علاقات مع جميع الأطراف في المنظمة

(ج) تكوين علاقات مع بعض الأطراف في المنظمة

(د) عدم تكوين علاقات مع أي طرف في المنظمة

س3/ من مهام وظيفة توجيه الموارد البشرية



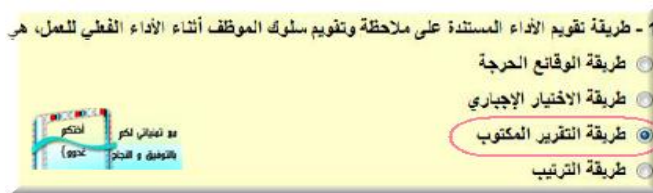
(أ) شرح المهام والأعمال

(ب) تحديد نمط إدارة الموارد البشرية

(ج) تحديد الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

(د) تقدير العمالة المطلوبة

س4/ طريقة تقييم الأداء المستندة على ملاحظة وتقييم سلوك الموظف أثناء الأداء الفعلي للعمل هي



(أ) طريقة الوقائع الحرجة

(ب) طريقة الاختيار الاجباري

(ج) طريقة التقرير المكتوب

(د) طريقة الترتيب

س5/ من مميزات الاستقطاب الداخلي



(أ) تزويد المنظمة بموارد تحمل افكارا وثقافة جديدة تبعث الحيوية والنشاط

(ب) تزويد المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها

(ج) كونه احد اهم الحوافز المؤثرة في العاملين

(د) كونه سببا في التطوير والابتكار بالمنظمة



4 - يتصف أسلوب منهج العلاقات الإنسانية بـ

أ- الاهتمام بالاحتياجات الاجتماعية للعاملين

ب- التقليل من الاهتمام بالجوانب الفنية للعمل

ج- تبسيط العمل

د- أ+ب صحيحة

مع تمنياتي لكم بالتوفيق والنجاح

اختكم

عدود

س6/ يتصف أسلوب منهج العلاقات الإنسانية بـ

أ) الاهتمام بالاحتياجات الاجتماعية للعاملين

ب) التقليل من الاهتمام بالجوانب الفنية للعاملين

ج) تبسيط العمل

د) أ + ب صحيحة

س7/ من أبرز خصائص الإدارة العلمية

أ) العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل

الآلة والمواد الخام

ب) الموظف السعيد هو موظف منتج

ج) الأفراد قوة عمل منتجة يمثلون أصلا من أصول المنظمة

د) لاشيء صحيح مما سبق

س8/ يمكن قياس فعالية أداء العاملين من خلال

أ) معدلات دوران العمل

ب) معدلات الأداء أو الإنتاجية

ج) الحصة السوقية للمنظمة

د) لاشيء صحيح مما سبق

س9/ توصيف الوظائف

أ) أكثر تفضيلا من نموذج تحليل الوظائف

ب) المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف

ج) أقل تفضيلا من نموذج تحليل الوظائف

د) لاشيء صحيح مما سبق

1 - من أبرز خصائص الإدارة العلمية

أ- العامل عنصر من عناصر الإنتاج مثل الآلة والمواد الخام

ب- الموظف السعيد هو موظف منتج

ج- الأفراد قوة عمل منتجة يمثلون أصلا من أصول المنظمة

د- لاشيء صحيح مما سبق

مع تمنياتي لكم بالتوفيق والنجاح

اختكم

عدود

2 - يمكن قياس فعالية أداء العاملين من خلال

أ- معدلات دوران العمل

ب- معدلات الأداء أو الإنتاجية

ج- الحصة السوقية للمنظمة

د- لاشيء صحيح مما سبق

مع تمنياتي لكم بالتوفيق والنجاح

اختكم

عدود

3 - توصيف الوظائف

أ- أكثر تفصيلا من نموذج تحليل الوظائف

ب- المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف

ج- أقل تفصيلا من نموذج تحليل الوظائف

د- لاشيء صحيح مما سبق

مع تمنياتي لكم بالتوفيق والنجاح

اختكم

عدود

وظائف شئون الموظفين

تحديد احتياجات الشركة من الموارد البشرية

تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية، وإعداد موازنة العمالة

التعيين (التوظيف) ومزاولة العمل

إجراءات تعيين/ توظيف الموظفين الدائمين والمؤقتين والمتدربين والمستعاريين، والالتحاق بالعمل، ومزاولة العمل، إجراءات الإقامة، وحفظ جوازات السفر

صرف الرواتب والمستحقات

صرف الرواتب حسب الدرجات والرواتب والمزايا النقدية، المزايا العينية والبدلات، والمزايا الأخرى

التقدم الوظيفي

تطوير وتقييم الأداء، الترقية وزيادة الرواتب والمكافآت، والنقل والانتداب والإعارة والتكليف بمهمة

الدوام والأجازات

أيام العمل والدوام، الأجازات السنوية، الأجازات المرضية، والأجازات الطارئة والأخرى

الواجبات الوظيفية والإجراءات التأديبية

الوصف الوظيفي والواجبات الوظيفية، شكاوى واقتراحات الموظفين، والإجراءات التأديبية

انتهاء الخدمة

انتهاء الخدمة، والتسوية النهائية

خدمات أخرى

إصدار شهادات للموظفين، طلبات القروض وغيرها من الخدمات

<http://www.hrdiscussion.com/hr2617.html>



الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية



الوظائف القيادية	الوظائف الكتابية	الوظائف التخصصية
- مدرء الأقسام - المدير العام للأقسام - القيادة الإدارية	- السكرتارية - الاستعلامات - مشغل الحاسبات - التحرير - الصادر والوارد - حفظ الملفات - المساعدين الإداريين	- الاستشارات والتوجيه - خبراء تقييم الوظائف - خبراء تصميم وتحليل الوظائف - خبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز - خبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي - خبراء التطوير والتنمية الوظيفية - خبراء علاقات الموظفين

د. محمد الدوغان
جامعة الملك فيصل
King Faisal University



التحول إلى ميكنة إدارة الموارد البشرية

المراحل	محتوى الدراسة والتحليل
المرحلة الأولى: دراسة الجدوى	❖ تشخيص المشكلات وتحديد لها ❖ تحديد المعوقات الداخلية والخارجية التي يحتمل ان تؤثر على ❖ تحديد الاهداف من الميكنة ❖ تحديد متطلبات التشغيل ❖ القيام بالدراسة وتقديم التقرير
المرحلة الثانية: التصميم الأولي للنظام	❖ عرض تفصيلي مقترح للصورة المتوقعة للنظام ❖ تحديد يد اولي الانظمة التي تتوافق مع الاهداف، والمعوقات القائمة ❖ تقويم البدائل ❖ تقديم التوصيات ❖ تحديد المتطلبات الهندسية والتقنية ❖ تقرير تأثير النظام المقترح على التواهي الانسيابية والتقنية
المرحلة الثالثة: الدراسة الهندسية	❖ خصائصات من المواصفات الهندسية والتقنية للمكونات المادية للمساعد ❖ دراسة اوليه عن تحليل التكلفة، والفعالية لأنظمة التصميم الهندسي ❖ اختيار بديل التصميم المناسب ❖ تقديم التوصية للمسؤولين ❖ اذا تمت الموافقة يقدم عرضا مفصلا بمتطلبات النظام من الأفر
المرحلة الرابعة: اختبار النظام ثم التنفيذ	❖ اختبار الأنظمة الفرعية ❖ اختبار النظام الكلي المقترح لنظم معلومات الموارد البشرية
المرحلة الخامسة: مراقبة النظام والتقييم	❖ قياس الاداء ❖ تقويم الاداء ❖ اجراء التعديلات اذا لزم الأمر

٤- خطوات عملية تقويم الاداء



اختبار

4

م	السؤال
1	واحدة من الآتي ، ليست من شروط العدالة والمساواة في عملية الاختيار : أ - اعتماد الذاتية في إجراءات الاختيار ب - التوازن في عملية الاختيار م5 ص25 ج - إعداد معايير موحدة للاختبارات د - السرية في إجراء الاختبارات
2	واحدة من الآتي ، ليست ضمن المرتكزات الإسلامية في التعامل مع الموارد البشرية : أ - تكريس أهمية الفرد وأسبقية على الجماعة ب - الانتماء للجماعة م1 ص1 ج - التفاعل مع التغيرات البيئية د - الإنسانية
3	المدرسة التي ترى إن العامل عنصر إنتاجي يختلف عن العناصر الأخرى ، هي : أ - مدرسة الإدارة العلمية ب - مدرسة العلاقات الإنسانية ج - المدرسة السلوكية م1 ص2 د - تيار المدارس الحديثة والمعاصرة
4	واحدة من الآتي ، ليست من خطوات تخطيط الاحتياجات البشرية : أ - تحليل نوع الأعمال المطلوبة ب - تحليل سوق العمل ج - تحليل سوق العقار د - تحليل العجز والفائض م2 ص7
5	من الاعتبارات الاقتصادية التي يجب أن تراعيها المنظمة في تحديد هيكل الأجور : أ - فرص الترقية والمزايا المالية ب - معدلات الأجور في المنظمات الأخرى ج - الإمكانيات المالية للمنظمة د - الإجابة الصحيحة غير موجودة م10 ص45
6	اختبار التكيف الاجتماعي يصنف ضمن اختبارات : أ - الذكاء ب - الشخصية ج - الأداء م5 ص24 د - الأنجاز
7	واحدة من الآتي ، ليست ضمن الأخطاء شائعة في المقابلات أ - الحكم السريع على المتقدم إيجابياً أو سلبياً ب - البحث عن نقاط القوة في المترشح ج - التأثر بهالة المترشح م5 ص25 د - خطأ الأسئلة المخرج
8	يجب التأكد من العائد الاقتصادي للتدريب على المدى الطويل : أ - يساوي الأنفاق الفعلي على التدريب م7 ص30 ب - يقل عن الأنفاق الفعلي على التدريب ج - يتناسب طردياً مع الأنفاق الفعلي على التدريب د - الإجابة الصحيحة غير موجودة هـ

9	يضم التدريب على رأس العمل : أ - انتقال الموظف بين عدة وظائف داخل المنظمة ب - الالتحاق بمراكز تدريب حكومية م7 ص32 ج - الالتحاق بمراكز تدريب بالخارج د - الالتحاق بمراكز تدريب مختلطة
10	أحد أهم عوامل المقارنة ضمن طريقة مقارنة العوامل المستخدمة في تقييم الوظائف هو : أ - المظهر اللائق ب - العلاقات الإنسانية ج - المركز الاجتماعي م9 ص41 د - المسؤولية
11	الأجر العادل من وجهة نظر العامل هو : أ - الأجر الذي يلبي مطالب الحياة الأساسية ب - أحد عناصر التكاليف م10 ص44 ج - الأجر الصافي المدفوع د - الإجابة الصحيحة غير موجودة
12	تعرف عملية الموائمة بين رغبة الفرد في التقدم الوظيفي ، وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو بعملية : أ - التحليل الوظيفي ب - التخطيط الوظيفي م11 ص46 ج - التطوير الوظيفي د - الإجابة الصحيحة غير موجودة
13	من أسباب حوادث العمل المتعلقة بالعامل : أ - ضعف الإضاءة ب - المناخ التنظيمي م13 ص53 ج - الإستخدام غير الآمن للمعدات د - الإجابة الصحيحة غير موجودة
14	واحدة من الآتي ، ليست ضمن شروط فعالية سياسات الموارد البشرية : أ - أن تكون مكتوبة ب - أن تعمم على جميع العملاء ج - أن تراجع من حين لآخر م1 ص5 د - أن ترتبط برسالة واستراتيجيات وأهداف للمنظمة
15	وظيفة الاختيار تابعة : أ - لإدارة الرواتب والأجور ب - لإدارة تنمية الموارد البشرية ج - إدارة تخطيط الموارد البشرية د - لإدارة علاقات الموظفين م2 ص8
16	تصنف مهارات الاتصال والتفاوض لدى مدراء الموارد البشرية ضمن : أ - المهارات الفنية ب - المهارات الإدراكية ج - المهارات السلوكية د - المهارات الفكرية م2 ص9

17	من أهداف برنامج التهيئة المبدئية : أ - تعريف العملاء بالعمال الجديد ب - تعريف العمال بالعمال الجديد ج - تعريف العملاء بالعميل الجديد د - تعريف العمال بالعميل الجديد م 6 ص 27
18	يمتاز التعليم عن التدريب بكونه (أي تعليم) : أ - يتناول زيادة المعارف في شتى المجالات ب - يتناول تنمية مهارات الفرد المرتبطة بأداء وظيفة معينة ج - يحسن من قدرات الفرد وينمي مهاراته د - يتم عادة في خلال مدة قصيرة م 7 ص 29
19	تهدف عملية تقييم الوظائف إلى : أ - تحديد الموظفين الذين يجب أن يدفع لهم أجر أعلى من غيرهم . ب - تحديد الوظائف التي يجب أن يدفع لها أجر أعلى من سواها ج - تحديد المساهمين الذين يجب أن يدفع لهم ربح أعلى من غيرهم د - الإجابة الصحيحة غير موجودة م 9 ص 40
20	تبرز أهمية الأجر بالنسبة للموظف كونه هي : أ - وسيلة استقطاب للكفاءات البشرية ب - كونه لا يشكل عبئا على أصحاب المصلحة ج - كونه لا يتعارض مع الأنظمة د - الإجابة الصحيحة غير موجودة م 10 ص 43
21	تتمثل الخطوة الأولى ضمن خطوات تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في : أ - تقدير العمالة المطلوبة ب - تحليل الوضع الراهن ج - تحديد وتحليل نوع الأعمال المطلوبة د - تحليل سوق العمل م 2 ص 7
22	في حالة وجود عجز في الموارد البشرية ، تلجأ المنظمة إلى : أ - تخفيض ساعات العمل ب - تشجيع التقاعد المبكر ج - تحسين نظام الأجور والحوافز د - تخفيض عمليات التوظيف م 4 ص 20
23	من سلبيات استخدام نظام معلومات الموارد البشرية: أ - ارتفاع تكلفة أداء وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال هذا النظام ب - تأخر إنجاز الأعمال الخاصة بالموارد البشرية ج - عدم إمكانية استخدامه لأسباب علمية د - الإجابة الصحيحة غير موجودة م 14 ص 57
24	الخطوة الأولى ضمن خطوات إلى نظام مهيئة (النظام الآلي) الموارد البشرية ، هي: أ - التصميم الأولي للنظام ب - دراسة الجدوى ج - الدراسة الهندسية د - اختبار النظام م 14 ص 55

25	من مصادر جمع المعلومات عن العرض الداخلي : أ - طرائق الاحلال ب - سوق العمل م4 ص19 ج - الجامعات د - مكاتب العمل
26	الاختبارات التي تسعى للتأكد من مقدرة الفرد على القيام بالعمل المتوقع منه ، هي : أ - اختبارات الانجاز أو المعرفة الفنية ب - اختبارات نماذج الإداء ج - اختبارات القدرات والاستعداد م5 ص24 د - اختبارات الشخصية
27	تكشف الاتجاهات الحديثة في تحديد مسؤوليات التقويم عن اهتمام جديد يتعلق : أ - بتقويم الرؤساء لأداء موظفيهم. ب - بتقويم الموظفين لأداء عملائهم. ج - بتقويم المدراء لأداء عملائهم . م8 ص39 د - بتقويم الموظفين لأداء زملائهم
28	من مزايا استخدام نظام معلومات الموارد البشرية أ - الوصول البطيء للبيانات ب - الوصول القوي إلى البيانات ج - الوصول السريع إلى البيانات د - الوصول الضعيف إلى البيانات م14 ص57
29	في حالة وجود فائض من الموارد البشرية ، تلجأ المنظمة إلى أ - تشجيع التقاعد المبكر. ب - تخفيض عمليات التوظيف ج - إطالة سن التقاعد الاجابتن كلها صحيحة م4 ص20 د - الإجابة الصحيحة غير موجودة
30	من عيوب الاستقطاب الداخلي : أ - ارتفاع تكلفته ب - نشوء الصراعات والإحباطات النفسية لدى غير المستقطبين ج - شح المعلومات عن المترشحين م5 ص22 د - عدم انسجام العامل مع بيئة وثقافة المنظمة
31	واحدة من الآتي ، ليست ضمن وظيفة توجيه الموارد البشرية : أ - حل الصراعات والمشاكل المحتملة داخل إدارة الموارد البشرية ب - تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية ج - تطوير نظام التدريب م2 ص8 د - تقويم معدلات دوران العمل والغياب
32	يطلق على الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها وموصفات شاغلها بـ أ - تخصيص الوظائف ب - تصنيف الوظائف م3 ص13 ج - ممارسة الوظائف د - لا توجد الإجابة الصحيحة الاجابه الصحيحه (تحليل الوظائف)

33	واحدة من الآتي ، ليست من متطلبات الوصول إلى القمة في الطموح الوظيفي : أ - معرفة الموظف لمصادر قوته وضعفه ب - معرفة الموظف لمصدر قوة وضعف الوظيفة ج - إدراك الموظف معنى الأداء الجيد والمتميز د - اختيار الموظف وظائف تأكيد الذات والانجاز م 11 ص 48
34	من أساليب تجنب مشكلات وأخطاء عملية تقويم الأداء : أ - عدم الاعتراف بالمشاكل الموجودة ب - ضمان حق الموظف في رفع التظلم ج - الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر د - الاعتماد المطلق على معاونين المباشرين م 8 ص 38
35	طريقة تقويم الأداء التي تستفيد من كل طرق تقويم الأداء الأخرى هي أ - طريقة التوزيع الإجباري ب - طريقة التدرج البياني ج - طريقة التوزيع الإجباري د - طريقة المزيح التقويمي م 8 ص 38
36	يركز خبراء الموارد البشرية أثناء جمعهم للمعلومات الخاصة بتحليل الوظائف على : أ - مواصفات شاغل الوظيفة ب - تقدير العمالة المطلوبة ج - تحليل سوق العمل د - لا توجد الإجابة الصحيحة م 3 ص 11
37	من نتائج تطبيق نظام المسار الوظيفي المزدوج: أ - الحد من الاستقلالية في ممارسة المهنة على المستوى الفني ب - ممارسة المهنة بدون سلطة أو نفوذ على المستوى الفني ج - التقليل من فرص التمتع بالمركز والسلطة والنفوذ على المستوى الإداري د - التقليل من فرص التمتع باتخاذ القرارات على المستوى الإداري م 11 ص 48
38	من مجالات استخدام نتائج تحليل العمل ضمن اختيار الموارد البشرية : أ - وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة ب - المساعدة على وضع برامج الوقاية المناسبة بالمنظمة ج - تحديد القدرات والمهارات المطلوبة لأداء الوظيفة د - لا توجد الإجابة الصحيحة م 3 ص 11
39	واحدة من الآتي ، ليست من مميزات الاستقطاب الداخلي : أ - تزويد المنظمة بموارد تحمل أفكارا وثقافة جديدة ب - الانسجام الكبير للعامل مع بيئة العمل وثقافة المنظمة ج - يعد أحد أهم الحوافز المؤثرة في العاملين د - وفرة المعلومات الكافية عن المترشحين م 5 ص 21
40	واحدة من الآتي ، ليست من أهداف مقابلة الاختيار : أ - التأكد من مدى استطاعة المترشح أداء الوظيفة فعلا ب - التأكد من دافعية المترشح للعمل باستمرار ج - التأكد من مدى قدرة الموظف على العمل لأكثر من 14 ساعة في اليوم د - التأكد من مدى قدرة المترشح على الانصهار في المنظمة م 5 ص 24

41	واحدة من الآتي ، ليست من فوائد التهيئة المبدئية : أ - تقليل الشعور الايجابي لدى الموظف الجديد ب - تقليل حدة توقعات الموظف الجديد م 6 ص 27 ج - تقليل تردد الموظف الجديد على رئيسه د - التقليل من مشاعر القلق لدى الموظفين الجدد
42	واحدة من الآتي ، لا تصنف ضمن الاحتياجات التدريبية هو : أ - احتياجات فريق العمل ب - احتياجات المنظمة ج - احتياجات الوظائف م 7 ص 30 د - احتياجات البيئة
43	من المبادئ الأساسية التي يجب مراعاتها في مقابلة تقييم أداء الموارد البشرية : أ - الميل إلى الوسطية في التقييم ب - مقارنة الموظف مع زملاءه في العمل ج - البحث عن نقاط الضعف لدى الموظف م 8 ص 39 د - عدم مقارنة الموظف مع زملاءه في العمل
44	إحدى مهام إدارة علاقات الموظفين هي مهمة : أ - تحليل الوظائف ب - التطوير الوظيفي ج - التطوير التنظيمي م 2 ص 8 د - الاستقطاب
45	من الأسباب التي أثرت سلبا على نجاح مدرسة العلاقات الإنسانية : أ - ثبوت مقولة " أن العامل السعيد هو عامل منتج " ب - افتراضها وجود اختلافات بين الأفراد م 1 ص 2 ج - اهتمامها بعوامل أخرى محفزة للعمل غير الجوانب الإنسانية د - تجاهلها لجوانب ذات تأثير على الإنتاجية كقواعد العمل والإجراءات
46	تعريف الموظف الجديد بواجباته ومسؤولياته يتم ضمن الوظيفة : أ - الاستقطاب ب - الاختيار ج - التهيئة م 6 ص 27 د - الإجابة الصحيحة غير موجودة
47	واحدة من الآتي ، ليست من مبادئ التدريب : أ - دعم الإدارة الإشرافية لعملية الاختيار ب - تركيز جهود التدريب على حل المشكلات م 7 ص 29 ج - تزويد المدرب بمعلومات عن المتدرب د - أقناع المتدرب بوجود فوائد مباشرة من التدريب
48	من الاعتبارات التنظيمية التي يبني عليها رسم الهيكل العام للأجور في المنظمة أ - معدلات الأجور المماثلة ب - تكاليف المعيشة م 10 ص 45 ج - عوامل العرض والطلب د - الإجابة الصحيحة غير موجودة

49	واحدة من الآتي ، ليست ضمن مشكلات وأخطاء عملية تقويم الإداء : أ - عدم التشدد ب - تأثير الهالة م8 ص38 ج - الميل للوسطية د - التأثير الإداري
50	واحدة من الآتي ، ليست من مبررات تقييم الوظائف : أ - توخي العدالة في نظام الأجور ب - الفصل في نزاعات وشكاوي الإجازة م9 ص40 ج - وضع الأساس لهيكل تقييم الإداء د - التقيد بالأنظمة والتشريعات المتعلقة بالأجور
51	تتم تنمية مهارات شاغل الوظيفة ضمن وظيفة : أ - استقطاب الموارد البشرية ب - تدريب الموارد البشرية ج - تقييم الموارد البشرية م3 ص11 د - تخطيط المسار الوظيفي
52	تعرف العملية التي يتم من خلالها يتم معرفة درجة إتقان الموظف للعمل المكلف به أ - بالتقويم الإداري ب - بالتقويم المنهجي م8 ص34 ج - بتقويم الإداء د - بتقويم العمليات
53	واحدة من الآتي ، ليست من شروط فعالية برنامج المنافع والخدمات : أ - أن تكون هناك لها عوائد تغطي تكاليفها ب - أن تلبي احتياجات أغلب الموظفين ج - أن تكون متناسقة مع التشريعات والأنظمة الحكومية م13 ص52 د - أن تلبي احتياجات أغلب العملاء
54	الخطوة الثالثة ضمن خطوات التحول إلى نظام ميكنة (النظام الآلي) الموارد البشرية ، هي : أ - التصميم الأولي للنظام ب - دراسة الجدوى ج - الدراسة الهندسية د - اختبار النظام م14 ص55
55	واحدة من الآتي ، ليست من نواحي القصور في إدارة الأفراد : أ - عدم التكامل بين نشاطاتها ب - عدم التكامل بين نشاطاتها ونشاطات الإدارات الأخرى م1 ص2 ج - الدور غير المحدود لإدارة الأفراد في قضايا التخطيط الشامل للمنظمة د - نظرة القيادات للأفراد كعنصر تكلفة إنتاجي
56	تصنف مهارات التنبؤ واتخاذ القرار لدى مدراء الموارد البشرية ضمن : أ - المهارات الفنية ب - المهارات الإدراكية ج - المهارات السلوكية م2 ص9 د - المهارات الفكرية

57	واحدة من الآتي ، ليست من أسباب اهتمام المنظمات بتخطيط المسار الوظيفي : أ - غيابه يؤدي إلى جمود في نظام الترقية ب - غيابه يؤدي إلى جمود نظام الاختيار والتوظيف ج - يساهم في استقطاب الكفاءات البشرية م 11 ص 46 د - يساهم في بقاء الموارد البشرية وعدم تسربها
58	من مجالات استخدام نتائج تحليل العمل ضمن تدريب الموارد البشرية : أ - وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة ب - تحديد المصادر المناسبة للحصول على الاحتياجات البشرية ج - تحديد المهارات المطلوب تنميتها في شاغل الوظيفة د - تحديد التعويض المناسب لمهام ومسؤوليات الوظيفة م 3 ص 11
59	واحدة من الآتي ، ليست من أهداف تخطيط الموارد البشرية : أ - إعداد ميزانية الموارد البشرية ب - الحصول على أحسن الكفاءات البشرية من سوق العمل ج - يساعد المنظمة على مواجهة الظروف البيئية المتغيرة م 4 ص 14 د - تحديد الوظائف والأعمال المراد تحليلها
60	وظيفة تقييم الوظائف تابعة : أ - لإدارة الرواتب والأجور ب - لإدارة تنمية الموارد البشرية ج - لإدارة تخطيط الموارد البشرية م 2 ص 8 د - لإدارة علاقات الموظفين
61	من مجالات استخدام نتائج تحليل العمل ضمن تخطيط الموارد البشرية : أ - تحديد المصادر المناسبة للحصول على الاحتياجات البشرية ب - وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة م 3 ص 11 ج - تحديد التعويض المناسب لمهام ومسؤوليات الوظيفة د - لا توجد الإجابة الصحيحة
62	تسمى عملية مقارنة الوظائف بعضها ببعض من أجل تحديد الأجر العادل لكل وظيفة : أ - بتحليل الوظائف ب - بتطوير الوظائف ج - بتوصيف الوظائف م 9 ص 41 د - بتقييم الوظائف
63	من أجل موضوعية وعدالة عملية تقييم الوظائف فإن أغلب المنظمات تسند هذه المهمة إلى : أ - المسؤول المباشر ب - مدير إدارة الموارد البشرية ج - المدير العام م 9 ص 40 د - لجنة متخصصة هـ -
64	يتم التدخل الحكومي في الأجور من خلال : أ - تحديد الحد المتوسط للأجور ب - تحديد الحد الأدنى للأجور ج - تحديد الحد الممكن للأجور م 10 ص 45 د - الإجابة الصحيحة غير موجودة

65	واحدة من الآتي ، ليست له علاقة بالأجر الاساسي : أ - الأجر الحقيقي ب -الأجر النقدي م 10 ص 43 ج -الأجر الصافي د - الإجابة الصحيحة غير موجودة
66	واحدة من الآتي ، ليست من سوء إدارة الموارد البشرية : أ - انخفاض الروح المعنوية ب -انخفاض نسبة حوادث العمل ج -انخفاض الإنتاج م 1 ص 4 د - انخفاض أداء الأفراد
67	وظيفة تقييم الأداء تابعة : أ - لإدارة الرواتب والأجور ب -لإدارة تنمية الموارد البشرية ج - لإدارة تخطيط الموارد البشرية م 2 ص 8 د - لإدارة علاقات الموظفين
68	تشير مجموعة الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية في اتجاه أو اتجاهات مهنية مختلفة حتى يصل إلى الهدف المنشود ، إلى : أ - التطوير الوظيفي ب -المسار الوظيفي ج -الأمن الوظيفي م 11 ص 46 د - الإجابة الصحيحة غير موجودة
69	واحدة من الآتي ، ليست ضمن أهمية برامج المنافع والخدمات : أ - تحافظ على الكفاءات الحالية بالمنظمة ب -الرفع من الروح المعنوية للعاملين ج -زيادة ولاء العاملين للمنظمة م 13 ص 52 د - تطوير نظام تقييم أداء العاملين
70	من برامج الخدمات الاجتماعية بالمنظمات : أ - الإجازات والعطلات . ب -الشراء المنخفض السعر ج -الإجازات الاستثنائية م 13 ص 52 د - العطل المرضية

انتهت الأسئلة

اختبار

5

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

- أ- مرحلة تنفيذ المسار الوظيفي. الاجابه ب
- ب- مرحلة اعداد المسار الوظيفي. صفحة 47
- ج- مرحلة متابعة المسار الوظيفي.
- د- مرحلة المقارنة بين معلومات الفرد والفرص الوظيفية.

الخطوة الأولى: الإعداد (يقوم الموظف والموجه كل على حدة بتقييم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي في المنظمة استناداً للمعلومات المتوفرة).

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

- أ- التطوير الوظيفي. الاجابه أ
- ب- التحليل الوظيفي. صفحة 46
- ج- تخطيط المسار الوظيفي.
- د- التخطيط الوظيفي.

مفهوم التطوير الوظيفي

تتعدد التعريفات لما يسمى بـ "التطوير الوظيفي" أو "النمو الوظيفي" منها:

- ❖ هو الترقية إلى مناصب أعلى في خط الوظيفة الواحد.
- ❖ هو "العملية التي يتم بموجبها المواءمة بين اعتبارات الفرد ورغباته في التقدم الوظيفي وبين احتياجات المنظمة المستقبلية وفرصها في النمو".
- ❖ يتضمن التطوير الوظيفي مرحلتين: تخطيط المسار الوظيفي، وتصميم المسار الوظيفي.

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

- أ- تحديد الحد التنافسي للأجور.
- ب- تحديد الحد المتوسط للأجور.
- ج- تحديد الحد الأدنى للأجور. الاجابه ج
- د- تحديد الحد الممكن للأجور. صفحة 45

ثانياً: الصور التي قد يأخذها التدخل الحكومي

- ❖ تحديد الحد الأدنى للأجور.
- ❖ تحديد الحد الأقصى للأجور.
- ❖ حالة الخلاف بين المنظمة والموظفين.

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

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

نظام دفع الاجور لموظفي الإدارة العليا :

الاعتبارات التي تقوم عليها سياسة الأجر هي:

- ✓ الاحتفاظ بالكفاءات و المهارات وعدم التفريط فيهم.
- ✓ اجتذاب الكفاءات الإدارية الرفيعة.
- ✓ تحفيز الإداريين على الارتقاء بمستوى أداء للمنظمة العام .
- ✓ تحقيق المزيد من الارتياح والانتعاش للمنظمة.

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

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

متطلبات الوصول إلى القمة في الطموح الوظيفي

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

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

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

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

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

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

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

1- هي إجراء منظم لجمع و تخزين و صيانة و استخراج البيانات عن الموارد البشرية

2- هو نظام ألي لجمع و تخزين و استخراج البيانات الخاصة بالموارد البشرية
3- نظام يسعى إلى توفير المعلومات التي يحتاجها المدرون لإتخاذ القرار المتعلقة بفاعلية العنصر البشري و الرفع من مستوى ادانة في تحقيق الاهداف التنظيمية.
(الهدف من ما سبق بناء قاعدة البيانات)

* رصد الأحداث و تسجيلها في شكل بيانات و حقائق في مختلف الوسائل مثل الثمقات و السجلات و النماذج و تشكيلات الوظائف و مسيرات الرواتب ((المدخلات)).

* مرجعة و تصنيف و تبويب و تحليل البيانات ومعالجتها ((المعالجة))

* الحصول على المعلومات بصورة سهلة ومفهومة حتى يمكن إستخدامها عند إتخاذ القرارات ((المخرجات

الكتاب
ص ٦٨٩

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

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

الاجابه أ
صفحة 45

فيما يلي تصنيف حسب مصدر التأثير:
أولاً: الاعتبارات التنظيمية والإداري.

- 1- واجبات ومسؤوليات الوظيفة
- 2- معدلات الأجور المماثلة
- 3- فرص الترقية والمزايا المالية

ثانياً: العوامل الاجتماعية

- تكاليف المعيشة
- الحد الأدنى للأجور

ثالثاً: الاعتبارات الاقتصادية:

- معدل الإنتاج
- الإمكانيات المالية للمنشأة
- عوامل العرض والطلب. (١٠٠ ش ١٤)

الاجابه ج

صفحة 54

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

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

المزايا:

- ❖ التخلص من التعب الذي يسببه الاحتفاظ بسجلات مكتوبة ومتراكمة على مر السنين.
- ❖ الوصول السريع إلى البيانات.
- ❖ يمكن أن يؤدي استخدام شبكة المعلومات التي تمكن العديد من المواقع البعيدة جغرافياً من الوصول إلى المعلومات وهو ما من شأنه تقليل الرسائل الكتابية والتليفونية التي تجري من مركز العمل وفروعه المتعددة أو العكس.

١٤ ش ١٩

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

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

الاجابه د

صفحة 57

العوب

❖ عدم قدرة بعض المنظمات على استخدام هذه الميكنة لأسباب مالية أو فنية أو بشرية بأسلوب حيادي وبسرعة كافية لحماية أعمالها وقراراتها وبيانات الأفراد فيها من التدخل في الخصوصية أو استلاب المعلومات
❖ إن استخدام الميكنة وخاصة في بعض نشاطات الموارد البشرية كالاستقطاب قد يؤدي إلى أن تفقد هذه الوظيفة الجانب الإنساني منها بتعرض معلومات لا يود المتقدمين للعمل لإظهارها لكل موظفي إدارة الموارد البشرية أو خلاصهم في المنظمة
❖ قد تعيق أساليب ميكنة نشاطات الموارد البشرية وخاصة في مجال توظيف الأفراد، الأشخاص الراغبين في العمل ممن لا يملكون وسائل الاتصال الالكتروني أو ممن لا يجيدون استخدامها قد تعيقهم من تقديم تقديم وعرض طلبات التوظيف وسيرتهم الذاتية .
م ١٤ ش ٢٠

11. من اسباب تدخل الدولة في تنظيم الاجور

اسباب تدخل الدولة في تنظيم الاجور

- ❖ ليست كل القوى العاملة في المجتمع تجمعها تنظيمات عالية تحمي مصالحها وتدافع عنها أمام أرباب العمل.
❖ يرى بعض الاقتصاديين أن تنظيم الأجور وتدخل الدولة هو ضرورة من ضرورات التخطيط للتنمية
❖ قد تتدخل الدولة في تنظيم وتحديد الأجور حينما تتطلب المصلحة الوطنية ذلك نتيجة للأضرار الاقتصادية أو المتعلقة بأمن وسلامة الدولة والتي قد تنشأ نتيجة عدم اتفاق العمال وأرباب العمل على أجر معين
م ١٠ ش ١٥

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

الاجابه أ

صفحة 45

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

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

الاجابه د

صفحة 46

- تحقيق طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل والتي ارتفعت ازدياد تطور المستوى التعليمي العام للموارد البشري.
- يزيد التطور الوظيفي الجيد من جاذبية المنظمات ومن قدرتها على الاحتفاظ بالعناصر البشرية وبالتالي عدم تسربها.
- يوضح للموظفين توقعات المنظمة من الأداء المطلوب منهم، ويحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة أمامهم في المستقبل.
- يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم.
- مساعدة المنظمة على التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية، والمهنية الرفيعة، والإدارية ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب المناسبة.
- يقود إلى قوة بشرية منتجة لديها درجة عالية من الولاء التنظيمي.
- تجنب المنظمة حالات التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف، وبالتالي فإن غيابه يؤدي إلى جمود في نظم الترقية.
- يزيد من سمعة المنظمة خارجياً بما يزيد من قدرتها على استقطاب الكفاءات البشرية الكفاء من الخارج.

حل (ابوحسام) لأسئلة إدارة الموارد البشرية السابقة

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

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

الاجابه أ
 صفحة 47

التأسيس ٢٤-٢٢	التقدم ٢٩-٢٥	حفظ المكاسب ٥٤-٤٠	الانسحاب ٩-٥٥
الحرص على اكتساب المزيد من المعرفة والمهارة في العمل	الاعتماد على الذات في تطوير العمل وتحسين القدرات	يقوم بتكوين جيل ثاني من المساعدين	يشارك الآخرين تجاربه
الاستعداد لقبول التوجيهات	الاعتماد على الذات في الحصول على المنافع	الاعتماد على الآخرين في إشباع الاحتياجات	لعب ادوار خارج العمل
الأمن الوظيفي	الانجاز والاستقلالية	احترام النفس	تأكيد الذات

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

أهداف تصميم برنامج المنافع والخدمات

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

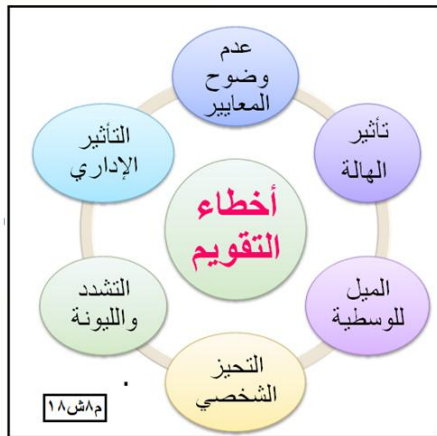
- أ- زيادة قدرة المنظمة على المنافسة في سوق العمل.
 ب- أن تلبي تلك البرامج احتياجات عملاء المنظمة.
 ج- أن تكون متناسقة مع التشريعات والأنظمة الحكومية.
 د- أن تساهم في تنمية العلاقات الانسانية بين الادارة والموظفين.

الاجابه ب
 صفحة 52

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

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

الاجابه د
 صفحة 38



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

اهداف التوجيه والارشاد:

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

الاهداف الادارية:

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

الاجابه أ
صفحة 34

الأهداف الإدارية:

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

اهداف البحث العلمي:

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

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

أهمية التدريب

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

الاجابه أ
صفحة 29

كل العاملين .

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

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

أسباب ومبررات تقييم الوظيفة

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

الاجابه ج
صفحة 40

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

19. من المبادئ الأساسية لتقويم الأداء ضرورة ...

المبادئ الأساسية لمقابلات تقويم الأداء

١. تجنب الإشارة إلى الصفات الشخصية.
٢. تجنب الانتقاد الشخصي.
٣. عرض الجوانب الايجابية والسلبية.
٤. تحديد الهدف من المقابلة.
٥. عدم المقارنة مع الزملاء.
٦. الإعداد الجيد للمقابلة.
٧. إعطاء الحرية للموظف.

الاجابه ج
صفحة 39

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

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

الإجابة د
صفحة 39

**الاتجاهات الحديثة
في تحديد مسؤوليات التقويم**

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

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

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

الإجابة د
صفحة 38

كيفية تجنب مشكلات وأخطاء عملية تقويم الأداء

١. الاعتراف بالمشاكل الموجودة.
٢. اختيار الطريقة المناسبة حسب الموقف والهدف والوظيفة.
- حسب "مارك تريو" يجب مراعاة العديد من الجوانب في اختيار طريقة التقييم من أهمها:
 - ✓ سهولة الفهم والاستخدام من طرف القائم بالتقويم.
 - ✓ أن تكون غير مكلفة.
 - ✓ إمكانية ربطها بالحوافز.
- ٣- عدم الاعتماد المطلق على الرئيس المباشر.
- ٤- ضمان حق الموظف في رفع التظلم.

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

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

الإجابة ب
صفحة 38

طريقة المزيج التقويمي:

- ❖ أي الاستفادة من طرق التقويم السابقة وجمعها في مزيج واحد.

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

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

الإجابة د
صفحة 30

التأكد من أن العائد الاقتصادي للتدريب سيعطي فعليا الإنفاق على التدريب وخاصة في الأجل الطويل .

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

الاجابه د
صفحة 32

التدريب خارج العمل

يشمل التدريب خارج العمل البرامج التدريبية التي تعقد خارج مكان عمل الموظف ويكون على صورتين:
✓ في مقر المنظمة .
✓ خارج المنظمة في الجامعات أو المعاهد أو مراكز تدريبية متخصصة.

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

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

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

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

26 . حسب منهج الإدارة العلمية ...

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

الاجابه د
صفحة 2

منهج الإدارة العلمية

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

الاجابه أ
صفحة 29

التعليم

- يتناول زيادة المعرفة الإنسانية في شتى الحقول .
- يتناول تنمية مهارة الفرد المرتبطة بأداء وظيفة معينة .

التدريب

- يتناول تنمية مهارة الفرد المرتبطة بأداء وظيفة معينة .

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

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

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

المبادئ الأساسية لمقابلات تقييم الأداء

١. تجنب الإشارة إلى الصفات الشخصية.
٢. تجنب الانتقاد الشخصي.
٣. عرض الجوانب الايجابية والسلبية.
٤. تحديد الهدف من المقابلة.
٥. عدم المقارنة مع الزملاء.
٦. الإعداد الجيد للمقابلة.
٧. إعطاء الحرية للموظف.

الاجابه ج
صفحة 39

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

29. يضم التدريب على راس العمل...

هاني عرب

التدريب على راس العمل On – The – Job Training:

- التدوير الوظيفي Job Rotation: ويتم انتقال الموظف بين عدة وظائف إما خلال يوم واحد، أو قد يمتد إلى أسابيع.
- التوسع الوظيفي Job Enlargement: من أجل إكساب الموظف خبرة واسعة في مجال عمله فقد تسند إليه واجبات إضافية وحرية أكبر في اتخاذ القرارات.
- التدريب الوظيفي المبرمج Job Instruction Training: هنا يقوم المشرف على الموظف بالقيام بخطوات أمام المتدرب الذي يقوم بعد ذلك بأدائها ويتم التصحيح فوراً حتى يتأكد المدرب من أن المتدرب يستطيع القيام بالمهمة بدون مساعدة.

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

الاجابه أ

صفحة 32

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

الهدف منه اكتشاف المناطق المحتملة للمشكلات التي تعطي الإدارة مؤشراً للحاجة للتدريب ويتناول تحليل الأنظمة، السياسات، التكاليف، تركيب القوى العاملة، معدلات الغياب، دوران العمل، معدلات الحوادث، والروح المعنوية.

التحليل
التنظيمي

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

الاجابه ج

صفحة 30

الهدف منه تحديد المستوى المطلوب من الأداء وكيف يتم الأداء والمهارات والقدرات المطلوبة.

تحليل
الوظائف

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

تحليل
الأفراد

31. من برامج الخدمات الاجتماعية بالمنظمات ..

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

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

الاجابه ب

صفحة 52

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

٢- طريقة الترتيب

ترتكز هذه الطريقة على مقارنة الفرد بغيره من الأفراد بافتراض أن هناك فروقات بين أداء الموظفين يمكن التمييز بينها. يقوم رئيس القسم بإعداد قائمة بأسماء العاملين معه يحدد فيها أحسنهم كفاءة وأيضاً أقلهم كفاءة ويستمر حتى يسجل جميع الأفراد محل التقييم.

الاجابه ب

صفحة 36

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

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

3- مبررات خدمة الأمن والسلامة

- ❖ الأسباب الأخلاقية التي تتطلب الاهتمام بالعامل كإنسان من مختلف الأخطار.
- ❖ الأسباب النظامية المتعلقة بتطبيق القوانين وأنظمة السلامة والوقاية.
- ❖ الأسباب الاقتصادية تتمثل في:
 - ✓ تكلفة الإسعاف والعلاج
 - ✓ تكلفة الوقت الضائع: للموظف المصاب، لبقية الموظفين، أيام العلاج... الخ.
 - ✓ تكلفة مرتبطة بالإنتاج: تعطل، تباطؤ، تلف مواد، تكلفة تصليح معدات... الخ.

الاجابه ب

صفحة 53

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

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

اهداف عملية تقويم الاداء واستخداماتها المختلفة

❖ الاهداف الادارية:

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

❖ اهداف التوجيه والارشاد:

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

❖ اهداف البحث العلمي:

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

الاجابه أ

صفحة 34

أهداف التوجيه والإرشاد.

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

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

الحالة الثانية : زيادة العرض على الطلب (حالة الفائض)

اهم البدائل المتاحة للمنظمة :

١. تخفيض ساعات العمل .
٢. تشجيع التقاعد المبكر .
٣. تخفيض عمليات التوظيف.
٤. اللجوء لسياسة إنهاء الخدمة.

الاجابه د

صفحة 20

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

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

اتوقع د ارجو من يجد
الجواب يزودنا فيه

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

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

سؤال ما تعرف له راس

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

38. تبرز أهمية الاجر بالنسبة للموظف كونه...

❖ ماذا بهم الموظف؟

➤ أن يكون أجره متناسبا مع ما يقدمه من جهد ومع ما يحمله من مهارات وقدرات ومؤهلات.

➤ وكذلك بهم الموظف أن يحقق له الأجر:

✓ المستوى المعيشي اللائق

✓ وأن يتوافق هذا الأجر مع كل زياده في خبراته ومسؤولياته

✓ ومع تصاعد مستوى الاقتصاد العام

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

الاجابه د
صفحة 43

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

ج- اخطاء شائعة في المقابلات

❖ الحكم السريع على المتقدم ايجابيا أو سلبيا.

❖ البحث عن نقاط الضعف

❖ عدم وجود معلومات كافية عن الوظيفة

❖ الحاجة العاجلة لملء الوظائف الشاغرة

❖ تأثير الجوانب غير اللفظية على تقييم المترشحين

❖ مقارنة المترشح المتقدمين بدل الاختيار على اساس المعايير المحددة مسبقا.

❖ خطأ التأثير بالهالة: حسن المظهر، حسن الكلام.

❖ خطأ التماثل: نفس القرية، نفس الجامعة،

❖ خطأ الأسئلة المرحجة

الاجابه د
صفحة 25

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

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

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

❖ الأعمال الميكانيكية.

❖ البرمجة الآلية.

الاجابه أ
صفحة 24

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

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

3- طريقة الوقائع المرحجة

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

الاجابه أ
صفحة 36

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

42. من مميزات الاستقطاب الداخلي ...

مزايا الاستقطاب الداخلي

❖ وفرة المعلومات الكافية عن المترشحين داخل المنظمة

❖ أحد أهم الحوافز المؤثرة في العاملين

❖ انسجام كبير للعامل مع بيئة العمل وثقافة المنظمة

❖ تساعد الترقية في الرفع من الروح المعنوية للعاملين

❖ انخفاض تكلفة الاستقطاب الخارجي

❖ يساعد على المحافظة على الموارد البشرية الحالية وعدم تسربها

الاجابه ج
صفحة 21

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

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

الاجابه ج

صفحة 26

تعرف التهيئة المبدئية بأنها : عملية تعريف الموظف الجديد بالمنظمة وتعريف المنظمة بالموظف الجديد، وذلك بهدف تحقيق الفهم والانسجام في المرحلة الأولى من تسلم العمل.

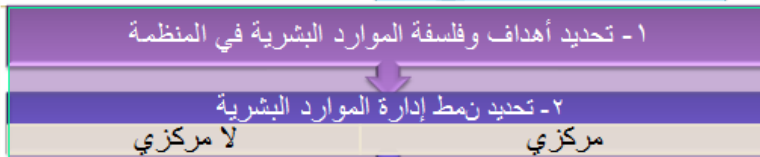
- أ- تحليل الوظائف.
- ب- توصيف الوظائف.
- ج- التهيئة المبدئية.
- د- المقابلة المبدئية.

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

الاجابه ب

صفحة 7

٢- تنظيم الموارد البشرية



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

45. من قواعد الاستقطاب ...

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

قواعد الاستقطاب

١- مركزية سياسته الاستقطاب

- ✓ حفظ البيانات والمعلومات بشكل مركزي.
- ✓ مراجعة المعلومات وتطويرها أو تعديلها حسب الظروف.
- ✓ توحيد استراتيجية الاستقطاب وأساليبه
- ٢- دراسة أوضاع سوق العمل
- ✓ مدى توفر المهارات والخبرات المطلوبة.
- ✓ حدود سوق العمل / محلي / إقليمي / عالمي.
- ✓ الظروف الاقتصادية السائدة.
- ✓ الإغراءات المقترحة من المنافسين.
- ٣- التحليل المنتظم لمصادر الاستقطاب

الاجابه د

صفحة 21

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

استكمال طلبات التوظيف من

المكاتب المتخصصة

- مقابلات مع مندوبي الإدارة العليا
- مقابلة مع الرئيس
- قرار الاختيار
- التفاوض على الأجر

م ٥ ش ١٦

خطوات اختيار وظائف قيادية

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

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

الاجابه أ

تحديد عدد الأفراد الموجودين السنة الماضية.

صفحة 19

- ب- تحديد عدد الأفراد الذين سيستمررون في كل وظيفة.
ج- تحديد عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة.
د- تحديد عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة.

خطوات تحليل العرض الداخلي:

١. تحديد عدد الأفراد الموجودين حالياً.
٢. تحديد عدد الأفراد الذين سيستمررون في كل وظيفة.
٣. تحديد عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة.
٤. تحديد عدد الأفراد الذين سيتركون وظائفهم إلى خارج المنظمة.

48. من عيوب الاستقطاب الداخلي ...

أ- ارتفاع تكلفته.

ب- نشوء الصراعات والاحباطات النفسية لدى غير المستقبين.

الاجابه ب

ج- شح المعلومات عن المترشحين.

د- عدم انسجام العامل مع بيئة وثقافة المنظمة.

صفحة 22

عيوب الاستقطاب الداخلي

- ❖ الاعتماد على الترقية بنقص من تنوع المعارف والمهارات التي تحملها الموارد البشرية الجديدة.
- ❖ تؤدي الترقية إلى نشوء الصراعات والاحباطات النفسية لدى غير المرتكين.
- ❖ حرمان المنظمة من كفاءات خارجية تساعد على التطوير والابتكار.

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

أ- اختبارات الإنجاز أو المعرفة الفنية.

الاجابه ب

ب- اختبارات نماذج الأداء.

ج- اختبارات القدرات والاستعداد.

د- اختبارات الشخصية.

صفحة 24

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

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

أ- مكاتب التوظيف.

الاجابه ب

ب- مكاتب الاستقطاب الاستشارية.

ج- مكاتب التوظيف بالمنظمات.

د- مكاتب العمل.

صفحة 22

- ❖ مكاتب التوظيف: التي تقوم بنور الوساطة بين المنظمات وطالبي العمل. منها المكاتب الحكومية، مكاتب العمل الخاصة، المكاتب التابعة لمنظمات غير ربحية (الغرف التجارية، الجمعيات المهنية المتخصصة)
- ❖ مكاتب الاستقطاب الاستشارية: هي مكاتب تقوم نيابة عن المنظمة بعملية الاستقطاب وتحليل طلبات التوظيف والمقابلات.
- ❖ المعاهد والجامعات: مثل المعاهد و الجامعات والمدارس المتخصصة...الخ. يجب اختيار المؤسسات ذات السمعة الجيدة من حيث خططها الدراسية وكفاءة مربيها...الخ.
- ❖ مكاتب التوظيف بالمنظمات.
- ❖ الاعلان عن طريق الانترنت.

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

الحالة الأولى: زيادة الطلب على العرض (حالة العجز)

أهم البدائل المتاحة للمنظمة:

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

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

الاجابه ج
صفحة 20

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

ج- اختبارات الشخصية

تهدف اختبارات الشخصية إلى قياس أبعاد شخصية الفرد كالدافعية، وعلاقاته الاجتماعية مثل:

- الاعتماد على النفس، الاتزان النفسي، الثقة بالنفس، التكيف العاطفي.
- التكيف الاجتماعي (قدرة التعامل مع الآخرين)، السيطرة وقيادة الآخرين.

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

الاجابه ج
صفحة 24

تصنيف الوظائف ضمن إدارة الموارد البشرية

الوظائف القيادية	الوظائف الكتابية	الوظائف التخصصية
مدراء الأقسام	السكرتارية	الاستشارات والتوجيه
المدير العام	الإستعلامات	خبراء تقييم الوظائف
للأقسام	مشغل الحاسبات	خبراء تصميم وتحليل الوظائف
القيادة الإدارية	التحرير	خبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز
	الصادر والوارد	خبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي
	حفظ الملفات	خبراء التطوير والتنمية الوظيفية
	المساعدين الإداريين	خبراء علاقات الموظفين

الاجابه ب
صفحة 9

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

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

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

أساليب تقدير الطلب من الموارد البشرية

الأساليب غير الكمية:

١. طريقة التقدير على أساس مراكز العمل.
٢. طريقة التقدير الشخصي للمشرفين.
٣. طريقة التجربة والخطأ.
٤. طريقة دلفي.

الأساليب الكمية:

١. **طريقة تحليل الاتجاه.**
٢. طريقة تحليل المعدلات.
٣. طريقة تحليل معامل الارتباط.

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

الاجابه ب
صفحة 19

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

تخطيط الموارد البشرية.

ب- استقطاب الموارد البشرية.

ج- تدريب الموارد البشرية.

د- تخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية.

56. تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة ...

أ- عملية شاملة لعملية تحليل الوظائف ...

ب- عملية سابقة لعملية تحليل الوظائف.

ج- عملية متوازية مع عملية تحليل الوظائف.

المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف.

بطاقة توصيف الوظيفة

تعتبر بطاقة توصيف الوظيفة المنتج النهائي لعملية تحليل الوظائف.

مكونات بطاقة وصف الوظيفة

١- معلومات عن الوظيفة.

٢- واجبات الوظيفة.

٣- مسؤوليات الوظيفة.

57. تحتاج الوظائف في المنظمات المعاصرة لأفراد ...

أ- يمتلكون مهارة واحدة تتناسب مع الوظيفة التي يشغلونها .

ب- يعملون على وظيفة واحدة.

ج- مؤهلين للعمل على وظائف متعددة.

د- لا يمتلكون أية مهارات.

حديثاً لم تعد الوظائف في المنظمات المعاصرة بحاجة لفرد يمتلك مهارة واحدة بل بحاجة الى موارد بشرية ذات مهارات متعددة وعالية المستوى، تمكنها من العمل في عدة وظائف خاصة ضمن فرق العمل.

٣م ش ١٤

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

أ- طبيعة المنتج وخصائصه.

ب- الموقع الجغرافي .

ج- التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.

الأنظمة والتشريعات الحكومية.

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

الكتاب ص ١٥١

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

٣- توجيه الموارد البشرية

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

الاجابه أ

صفحة 7

شرح المهام والأعمال المطلوبة.

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

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

١- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

١- تحديد وتحليل نوع الأعمال المطلوبة

- ٢- تقدير العمالة المطلوبة
- ٣- تحليل الوضع الراهن
- ٤- تحليل سوق العمل
- ٥- تحليل العجز والفائض الكمي والنوعي
- ٦- مواجهة العجز والفائض

الاجابه د

صفحة 7

أ- تنظيم الوظائف وتنسيقها في مجموعات.

- ب- مساعدة الأفراد على تنفيذ واجباتهم.
- ج- ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية.
- د- تحديد وتحليل نوع الأعمال المطلوبة.

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

٣- توجيه الموارد البشرية

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

الاجابه أ

صفحة 7

شرح المهام والأعمال المطلوبة.

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

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

١- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

١- تحديد وتحليل نوع الأعمال المطلوبة

- ٢- تقدير العمالة المطلوبة
- ٣- تحليل الوضع الراهن
- ٤- تحليل سوق العمل
- ٥- تحليل العجز والفائض الكمي والنوعي
- ٦- مواجهة العجز والفائض

الاجابه د

صفحة 7

أ- تنظيم الوظائف وتنسيقها في مجموعات.

- ب- مساعدة الأفراد على تنفيذ واجباتهم.
- ج- ترجمة الأنشطة إلى اختصاصات وظيفية.
- د- تحديد وتحليل نوع الأعمال المطلوبة.



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

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

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

تحليل الوظائف
 هي مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة وواجباتها ونوعية الأفراد المناسبين لشغلها.
 م ٣ ش ٤

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

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

أسباب النجاح للحدود لمدرسة العلاقات الإنسانية

١. عدم ثبوت مقولة "أن العامل السعيد هو عامل منتج".
٢. تفترض عدم وجود اختلافات بين الأفراد، في حين أن ما يحفز موظف لا يحفز آخر.
٣. تجاهلت جوانب هامة ذات تأثير على الإنتاجية مثل قواعد العمل والإجراءات والنوائح.
٤. تناسلت أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة وليست فقط المعاملة الإنسانية كطرق تقييم الأداء والاختيار الفعّل.

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

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

٢- منهج الإدارة العلمية

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

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

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

- أ- الفنية.
ب- السلوكية.
ج- التقنية.
د- الفكرية.
- الإجابة ب
- صفحة 9
- المهارات السلوكية: الاتصال، التفاوض، تكوين العلاقات، التحفيز

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

- أ- تكوين علاقات مع أطراف متميزة في المنظمة.
ب- تكوين علاقات مع جميع الأطراف في المنظمة.
ج- تكوين علاقات مع بعض الأطراف في المنظمة.
د- عدم تكوين علاقات مع أي طرف بالمنظمة.
- الإجابة ب
- صفحة 9

الخصائص التي يجب أن تتوفر في قيادة إدارة الموارد البشرية

الخصائص المستمدة من الدين الإسلامي	الخصائص العامة
- العدالة في المعاملة. - الرحمة. - عدم الاستبداد بالرأي. - اختيار البطانة الصالحة. - تحري مصلحة المرؤوسين. - مراعاة تقوى الله والخوف منه. - الأمانة. - الكفاءة والمقدرة.	- معرفة بطبيعة العمل وجوانبه النظرية والعملية. - إلمام بطبيعة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها. - إلمام بطرق العمل ومقاييس الأداء والإنتاجية. - معرفة القوانين والأنظمة الحكومية في مجال العمل. - قدرة إقناع أصحاب المصالح. - الاستماع والإنصات الجيد. - تكوين العلاقات مع مختلف الأطراف. - القدرة على الاتصال بمختلف الأشكال.

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

- أ- بالتقويم الإداري.
ب- بالتقويم المنهجي.
ج- بتقويم الأداء.
د- بتقويم العمليات.
- الإجابة ج
- صفحة 34
- تعريف تقويم الأداء**
- ❖ هو العملية التي يتم بمقتضاها يتم قياس مدى التزام الموظف بسلوكيات العمل المطلوب منه والنتائج التي تحققت من الالتزام بهذه السلوكيات خلال فترة التقويم.
- ❖ هو معرفة درجة إتقان الموظف للعمل المكلف به.
- ❖ هو الاجراء المنظم لتقويم اداء الموظف حاليا، وامكانية تطويره مستقبلا.

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

تعريف إدارة الموارد البشرية

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

الإجابة د

صفحة 3

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

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

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

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

الإجابة ب

صفحة 5

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

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



نكرس أهمية الفرد وأسبقته على الجماعة.

الإجابة أ

صفحة 1

- ب- الانتماء للجماعة.
- ج- التفاعل مع التغيرات البيئية.
- د- الإنسانية.

اختبار

6

1. واحدة الاتي، ليست من اهداف سياسة الاجر لموظفي الإدارة العليا ...

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

2. يقوم الموظف والموجه بتقييم الفرص المتاحة للنمو الوظيفي في المنظمة ضمن ...

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

3. من عوامل طريقة مقارنة العوامل لتقييم الوظائف ...

- أ- الشهادة العلمية.
- ب- المركز الاجتماعي.
- ج- الجهد العضلي.
- د- المظهر اللائق.

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

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

5. من الضروري اثناء مقابلة تقويم الأداء ...

- أ- تعريف الموظف بعيوبه ومميزاته.
- ب- مقارنة أداء الموظف بأداء زملائه.
- ج- الإشارة إلى الصفات الشخصية.
- د- توجيه الانتقادات الى الموظف.

الأساليب غير الكمية المستخدمة في تقدير الطلب من الموارد البشرية ...

- أ- طريقة التقدير على أساس مراكز العمل.
- ب- طريقة التقدير الشخصي للمشرفين.
- ج- طريقة تحليل المعدلات.
- د- طريقة دلفي.

٧. الاستقطاب الخارجي له العديد من المزايا منها ...

- أ- يزود المنظمة بموارد بشرية مؤقتة
- ب- يوفر المعلومات الكافية عن المترشح
- ج- انسجام الموظف مع بيئة العمل الداخلية
- د- توافق الموظف مع ثقافة المنظمة

٨. من قواعد الاستقطاب ...

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

٩. تحديد الطرق المستخدمة في التدريب يتدرج ضمن مراحل نظام التدريب في ...

- أ- مرحلة تحديد الأساليب التدريبية
- ب- اختيار البرامج التدريبية
- ج- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية
- د- مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية

١٠. إبلاغ الموظفين بالهدف من التقييم وطرقه يتم ضمن خطوة ...

- أ- تحديد مجالات تطوير الاداء
- ب- مناقشة طرق التقييم مع الموظفين
- ج- تحديد الطريقة المناسبة للتقييم
- د- تحديد معايير ميسقة للمقارنة

١١. يؤدي تطبيق نظام المسار الوظيفي المزدوج الى ...

- أ- الحد من الاستقلالية في ممارسة المهنة على المستوى الفني
- ب- ممارسة المهنة بدون سلطة أو نفوذ على المستوى الفني
- ج- التقليل من فرص التمتع بالمركز والسلطة والنفوذ على المستوى الإداري
- د- التقليل من فرص التمتع باتخاذ القرارات على المستوى الإداري

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

- أ- تحليل معلومات تخفيض تكاليف الانتاج
- ب- توفير المعلومات الخاصة بالموارد البشرية
- ج- جمع وتخزين البيانات الخاصة بالموارد البشرية
- د- المساعدة في اتخاذ القرارات العنصر البشري

13. نظام معلومات الموارد البشرية له العديد من السلبات منها...

- أ- عدم إمكانية استخدامه لأسباب مالية. ✓
- ب- عدم إمكانية استخدامه لأسباب علمية.
- ج- ارتفاع التكلفة أداء الوظائف من خلال هذا النظام.
- د- تأخر إنجاز الاتصال الخاصة بالموارد البشرية.

14. تقويم أساليب تخطيط وتنظيم الموارد البشرية يتم ضمن ...

- أ- تخطيط الموارد البشرية. ✓
- ب- تنمية الموارد البشرية.
- ج- رقابة الموارد البشرية.
- د- توجيه الموارد البشرية.

15. واحدة من الآتي ليست ضمن احتياجات المنظمة التدريبية ...

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

16. إسناد واجبات إضافية للموظف في وظيفته يتم ضمن ...

- أ- التدريب الوظيفي المبرمج.
- ب- التدوير الوظيفي.
- ج- التوسع الوظيفي. ✓
- د- الضبط الوظيفي.

17. تحديد النتائج التي يسعى تقييم الأداء إلى الأصول إليها يندرج ضمن خطوة تقييم الأداء الـ

- أ- وضع الأهداف ومعايير الأداء.
- ب- تحديد الطريقة المناسبة للتقويم.
- ج- تدريب المشرفين على التقويم.
- د- مناقشة طرق التقويم مع الموظفين.

18. التوجيهات الإرشادية التي تساعد المديرين في تحقيق أهداف المنظمة هي ...

- أ- تنمية الموارد البشرية. ✓
- ب- سياسات إدارة الموارد البشرية.
- ج- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- د- تخطيط الموارد البشرية.

19. ضمن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بهدف تحليل الوظائف الى ...

- أ- اكتشاف المناطق المحتملة للمشكلات في المنظمة.
- ب- تحديد المستوى المطلوب من الأداء.
- ج- تحديد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب.
- د- معرفة واقع سوق التدريب.

20. ضمن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بهدف تحليل الأفراد الى ...

- أ- اكتشاف المناطق المحتملة للمشكلات في المنظمة.
- ب- تحديد المستوى المطلوب من الأداء.
- ج- معرفة القدرات والمهارات التي ينبغي اكتسابها.
- د- معرفة واقع سوق التدريب.

21. غالباً ما يختلف التعليم عن التدريب لأنه ...

- أ- يحسن من تجارب الفرد.
- ب- يتم في مدة قصيرة.
- ج- يتناول زيادة المعارف.
- د- يتناول تنمية مهارات الفرد.

22. ضمن اهداف عملية تقويم الاداء يندرج تقييم نظام الحوافز كأحد ...

- أ- اهداف التوجيه.
- ب- الاهداف الادارية.
- ج- اهداف البحث العلمي.
- د- اهداف التدريب.

23. واحدة من الاتي، لا تدخل ضمن خطوات تحليل العرض الداخلي ...

- أ- تحديد عدد الأفراد الموجودين حالياً.
- ب- تحديد عدد الأفراد الذين سيستمررون في كل وظيفة.
- ج- تحديد عدد الأفراد الذين سينقلون إلى وظائف أخرى داخل المنظمة.
- د- تحديد عدد الأفراد الذين سيتم توظيفهم من خارج المنظمة.

24. يصنف اختبار التكيف الاجتماعي ضمن ...

- أ- اختبارات الاداء.
- ب- اختبارات الانجاز.
- ج- اختبارات الذكاء.
- د- اختبارات الشخصية.

25. واحدة من الآتي ليست من برنامج التهيئة المبدئية ...

- أ- تعريف العامل الجديد بالعامل القديم.
- ب- تعريف العامل القديم بالعمل الجديد.
- ج- تعريف العامل القديم بالعامل الجديد.
- د- تعريف العامل القديم بالعمل الجديد.

26. مهام إدارة المسارات الوظيفية للموارد البشرية تصنف ضمن إدارة ...

- أ- تنمية الموارد البشرية.
- ب- تخطيط الموارد البشرية.
- ج- الخدمات.
- د- علاقات الموظفين.

27. واحدة من الآتي، ليست من أسباب اهتمام المنظمات بتخطيط المسار الوظيفي ...

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

28. واحدة من التالي، ليست من أهداف تصميم برنامج المنافع والخدمات إلى ...

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

29. من مجالات استخدام نتائج تحليل العمل ضمن اختيار الموارد البشرية ...

- أ- وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة.
- ب- المساعدة على وضع برامج الوقاية المناسبة بالمنظمة.
- ج- تحديد المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة.
- د- تحديد معايير تقييم أداء الموارد البشرية.

30. من مجالات استخدام نتائج تحليل العمل ضمن تخطيط الموارد البشرية ...

- أ- تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
- ب- وصف طبيعة المخاطر المصاحبة لأي وظيفة.
- ج- تحديد التعويض المناسب لمهام ومسؤوليات الوظيفة.
- د- تحديد المهارات المطلوب تنميتها في شاغل الوظيفة.

31. يتم جمع معلومات العرض الداخلي بواسطة ...

- أ- الجامعات.
- ب- مكاتب العمل.
- ج- طرائق الاحلال.
- د- سوق العمل.

32. اثناء مقابلة تقييم أداء الموارد البشرية من الضروري ...

- أ- عدم مقارنة الموظف بزملائه.
- ب- معرفة نقاط ضعف الموظف.
- ج- اعطاء درجة متوسطة للموظف.
- د- مقارنة الموظف بزملائه.

33. طريقة تقييم الاداء التي تصنف أداء العمل في عبارات ثنائيات هي طريقة ...

- أ- الوقائع الحرجة.
- ب- الترتيب.
- ج- الاختيار الاجباري.
- د- التوزيع الإجباري.

34. واحدة من الاتي، ليست ضمن مشكلات عملية تقويم الأداء ...

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

35. من مهام وظيفة تنظيم الموارد البشرية ...

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

36. تسمى الإجراءات الخاصة بتحديد نوعية الافراد المناسبين لشغلها ...

- أ- بواجبات شغل الوظائف.
- ب- بمسؤوليات الوظائف.
- ج- بتحليل الوظائف.
- د- بتطوير الوظائف.

37. ضمن إدارة الموارد البشرية يدرج تحليل الوظائف ضمن الوظائف...

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

38. مهارة اتخاذ القرار لدى مدراء الموارد البشرية تصنف ضمن المهارات ...

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

39. واحدة من الآتي، ليست من أهداف مقابلة الاختيار ...

- أ- التأكد من مدى قدرة الموظف على العمل لأكثر من 14 ساعة في اليوم.
- ب- التأكد من مدى قدرة المترشح على الانصهار في المنظمة.
- ج- التأكد من مدى استطاعة المترشح أداء الوظيفة فعلاً.
- د- التأكد من دافعية المترشح للعمل باستمرار.

40. الاعتبارات التي تفرض تحديد الحد الأدنى للأجور هي الاعتبارات ...

- أ- الاجتماعية.
- ب- الاقتصادية.
- ج- التنظيمية.
- د- الإدارية.

41. ضمن المراكز الإسلامية في التعامل مع الموارد البشرية نجد ...

- أ- الفرد مقابل الجماعة.
- ب- الانسانية.
- ج- التركيز على البعد الاجتماعي.
- د- المثالية في العلاقات الاقتصادية.

4. واحدة من الآتي، ليست ضمن سوء إدارة الموارد البشرية ...

- أ- انخفاض الانتاج.
- ب- انخفاض أداء الافراد.
- ج- انخفاض الروح المعنوية.
- د- انخفاض نسبة حوادث العمل.

43. من العوامل الخارجية المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

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

44. واحدة من الآتي، ليست من مبررات تقييم الوظائف...

- أ- وضع الأسس لبعكك تقييم الاداء.
- ب- التقيد بأنظمة بالأجور.
- ج- توخي العدالة في نظام الأجور.
- د- الفصل في نزاعات الأجور.

45. تهيئة المناخ والإعداد للتدريب يندرج ضمن مراحل نظام التدريب في ...

- أ- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.
- ب- مرحلة تحديد الأهداف من البرامج التدريبية.
- ج- مرحلة تحديد الأساليب التدريبية.
- د- اختيار البرامج التدريبية.

46. ضمن أهداف عملية تقويم الاداء يندرج إعادة النظر في إجراءات الاستقطاب والاختيار كأحد ...

- أ- أهداف التوجيه.
- ب- الأهداف الإدارية.
- ج- أهداف البحث العلمي.
- د- أهداف التدريب.

47. طريقة تقييم الاداء التي تعتمد على ملاحظة سلوكيات الموظف هي طريقة ...

- أ- الوقائع الحرجة.
- ب- قائمة الاختيار.
- ج- الاختيار الإجباري.
- د- التوزيع الإجباري.

48. استخدام قوائم التدقيق والمراجعة يتم ضمن أحد خطوات عملية تحليل الوظائف التالي

- أ- تحديد مصادر المعلومات.
- ب- تحديد الوظائف والأعمال المراد تحليلها.
- ج- تحليل ومراجعة المعلومات.
- د- اختيار أسلوب جمع المعلومات.

تمت بحمد الله