

السؤال الأول: ٢٥ درجة

أنواع الاختبارات التقييمية: توجد أنواع كثيرة لاختبارات التقييم من أهمها الآتي:

١. اختبار القدرات، والاستعدادات تهدف هذه الاختبارات إلى الكشف عن القدرات الموجودة لدى الفرد المتقدم للتوظيف ومقارنتها مع القدرات المطلوبة لأداء الوظيفة.

٢. اختبارات الأداء: تهدف إلى قياس معرفة الفرد ومهارته في أداء العمل الذي سيقوم به، ومدى إمكانية نجاحه فيه مستقبلاً. ويتم التركيز في هذه الاختبارات على أمرين أساسيين هما: المعرفة والمهارة اللازمة لأداء العمل...

٣. اختبارات الشخصية: تهدف هذه الاختبارات إلى قياس مدى توفر خصائص وصفات معينة في الشخص المرشح للعمل مع نمط الشخصية التي يحتاجها العمل أو الوظيفة. على اعتبار أن كل نوع من الوظائف يتطلب نمط شخصية معين، ومن أهم هذه الاختبارات: الاتزان العاطفي، العلاقات الاجتماعية، والميول أو الاتجاهات، والقيم، والدوافع وغيرها.

٤. اختبارات السلوك: تهدف هذه الاختبارات إلى اكتشاف مدى إمكانية الفرد في التعامل مع المواقف التي يواجهها بنجاح، وبشكل خاص مع الآخرين، ونذكر فيما يلي بعضاً من هذه الاختبارات:

- اختبار الحدث الحرج:

يتم من خلال هذا الاختبار تعريض الفرد الذي يجري اختباراه لموقف حرج وحساس وذلك لمعرفة ما الذي سيفعله ويتصرف به حيال هذا الموقف؟ بعد ذلك يتم تقويم تصرفاته وسلوكه، ومن ثم تحديد هل تصرفه كان ناجحاً أم لا؟ وهل توافق سلوكه مع الوظيفة المتقدم للتعيين فيها أم لا؟ وتصمم المواقف عادة بشكل تكون نابعة من طبيعة العمل المتقدم له.

- اختبار مهارات إقامة علاقات مع الآخرين:

ويهدف هذا الاختبار إلى اكتشاف قدرة الفرد على التعامل الإيجابي مع الناس، والتعاون معهم ضمن فريق عمل واحد. فهذه المهارة أساسية يجب أن يمتلكها أي فرد للعمل والتوظيف؛ لأنها تشكل قاعدة للعمل ضمن الفريق الذي أصبح الأسلوب المعاصر في تنفيذ الأعمال في المنظمات.

٥- اختبارات الإلمام بالعمل: وتهدف إلى تحديد مدى الإلمام النظري، والعملي للمتقدم بقواعد وأصول ممارسة المهنة التي يريد أن يتعين بها وتأخذ هذه الاختبارات أشكالاً متعددة نذكر منها:

٦- اختبار المعرفة: وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة مستوحاة من تحليل الأعمال، وتوصيفها تطرح على المتقدم للتوظيف، وتتعلق بالعمل الذي سيشغله. فمن خلال إجاباته يمكن الحكم على مدى إلمامه بهذا العمل.

٧- اختبارات الأمانة، والاستقامة: وتسعى هذه الاختبارات إلى قياس درجة توفر الأمانة، والصدق، مثل: وظائف الأمن، والبنوك، والأعمال المالية كأمانة الصندوق، ومن أشهر أنواع هذه الاختبارات:

اختبار قائمة الأسئلة العاكسة: وتشتمل هذه القائمة على مجموعة من الأسئلة توجه للفرد الذي يجري اختباراه ليجيب عنها، وتكون معظم هذه الأسئلة غير مباشرة، وفيما يلي بعض هذه الأسئلة: هل سبق لك أن أخذت شيئاً لا يخصك؟

السؤال الثاني: خطوات عملية تحليل العمل.

الخطوة الأولى: تحديد الأعمال (الوظائف) المطلوب تحليلها: ويقصد بذلك هل سيتم تحليل كل أعمال المنظمة، أم بعضها..

الخطوة الثانية: تحديد الهدف من عملية التحليل: كأن يكون الهدف معرفة أنشطة العمل، أو نوع المهارات اللازمة لأداء العمل بعد إحداث، أو إلغاء وظائف جديدة، ويرتبط بذلك عادة نوع المعلومات المراد تجميعها.

الخطوة الثالثة: تحديد نوع البيانات المراد جمع المعلومات عنها: يرتبط هذا بنوع المعلومات المراد تجميعها عادة بالهدف من عملية التحليل الوارد في الفقرة السابقة.

الخطوة الرابعة: تحديد مصادر البيانات: من نتائج عملية تصميم أعمال المنظمة، ووظائفها. أو من المشرف المباشر على العمل، أو من شاغل الوظيفة نفسه، أو من الزملاء في العمل، كما يمكن الاعتماد على المنظمات الأخرى المشابهة لأعمال المنظمة موضوع التحليل، وكذلك من المراجع العلمية ومراكز الخبرة، والاستشارة ذات الاختصاص.

الخطوة الخامسة: تحديد طريقة جمع البيانات: من أكثر الطرق شيوعاً في الحصول على البيانات عن الأعمال موضوع التحليل، الآتي: الاستبانة: الملاحظة المباشرة: المقابلة: استخدام سجل أداء العامل:

الخطوة السادسة: معالجة البيانات، ووضع بطاقة التحليل:

هي مرحلة في غاية الأهمية لأنه في ضوء عملية المعالجة والتحليل سيتم وضع بطاقة التحليل كونها نتيجة طبيعية يتحدد فيها وصف الوظيفة، ومعرفة مواصفات من سيشغلها وخصائصه، وبقية الاستخدامات الأخرى لعملية التحليل.

السؤال الثالث: اشرح طريقة الدرجات في تقييم الوظائف مبيناً مزاياها وعيوبها: ٢٥ درجة

طريقة الدرجات: Grading Method

تقوم هذه الطريقة على تحديد عدة درجات، لكل مجموعة وظيفية، ثم يتم توزيع الوظائف المختلفة في المجموعة الوظيفية الواحدة على الدرجات المحددة مسبقاً. ويمر التقويم وفق هذه الطريقة بالخطوات الآتية:

- تحديد المجموعات الوظيفية: داخل المشروع، مثل: مجموعة الوظائف الفنية والإنتاجية، ومجموعة الوظائف الإدارية، ومجموعة الوظائف الكتابية، ومجموعة الوظائف التسويقية، والمالية، والمساعدة، وغيرها.

- تحديد عدد الدرجات لكل مجموعة وظيفية: فإذا أراد المشروع زيادة مساحات الترقية وجب زيادة عدد الدرجات، والعكس صحيح.
- توصيف الدرجات المختلفة: بوضع معايير للتوصيف مثل، الواجبات والمسؤوليات، والتعليم والمهارة، والخبرة وغيرها. حيث يُعتمد على هذا الوصف بوضع المقياس أو المعيار الذي ستوضع بمقتضاه الوظائف في الدرجات المناسبة لها.
- توزيع الوظائف على الدرجات: بعد وصف الوظيفة، ثم مقارنته بما هو متاح من درجات داخل المجموعة الوظيفية الواحدة على أساس التشابه، أو التطابق بين وصف الوظيفة، ووصف الدرجة.
- مزاياها: البساطة، وسهولة الاستخدام، وعلى الرغم من عدها أفضل من طريقة الترتيب، إلا أنهما تتفقان في التقدير الشخصي، والحكم على الوظائف تأسيساً على القائمين بها فعلاً أو مراكزهم أو أجورهم أو غير ذلك من العوامل غير الموضوعية.
- ومن عيوبها: استخدام أوصاف عامة للدرجات؛ الأمر الذي يسبب خلافاً في توزيع الوظائف على الدرجات، والتحيّز سواء بتقليل أو بتضخيم أهمية وصف الوظيفة أو الدرجة؛ إضافة إلى ذلك هناك صعوبة في إمام القائم بعملية التقويم بالوظائف جميعها حتى يمكنه توزيعها بدقة على الدرجات الخاصة بها.

السؤال الرابع:

معدل الأداء X كمية العمل

نطبق الصيغة الرياضية التالية: عبء العمل = $\frac{\text{معدل الأداء} \times \text{كمية العمل}}{\text{السنوية ساعات عدد متوسط}}$

$$5 \text{ مهندسين} = 1800 \div 9000 = 1 \times 9000$$

$$2,5 \text{ عامل عادي} = 1800 \div 4000 = 0,5 \times 9000$$

$$15 \text{ عامل مساعد} = 1800 \div 27000 = 3 \times 9000$$

المجموع = 3 عامل

تقدير الفائض أو العجز:

مهندسون	الحاليون	المطلوب	الفائض أو العجز
2	5	3	3-
5	8	4	4-
5	3	2	2+
8	15	7	7-
2	5	3	3-

الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمد عليها إدارة المشروع في سد النقص من الموارد البشرية اللازمة لعام الخطة.

4- مصدر خارجي:

- تسعير الموارد البشرية

- تقييم الموارد البشرية

- موارد ذاتية

- ثقافة حديثة

5- المصدر الداخلي:

عند الحاجة في

الوقت يمكن ترقية بعض الموظفين

من وظائفهم إلى وظائف أخرى

أحداث مستقبلاً

ملاحظة: بناءً على الطلب الدائم للمهنة إذا عجزت الشركة تأجيلها إلى حد ما.

د. سامي