

السؤال الأول: أشرح العوامل التي تؤثر في مكانة إدارة الموارد البشرية في المنظمة! ٢٠ درجة

٢٠٢٤
٢٠٢٣

السؤال الأول:

١٠٥ مفرد - كتب كتابة (٥ مفرد)

- حجم المنظمة: يؤثر حجم المنظمة في حجم إدارة الموارد البشرية وتنظيمها. غالباً ما يستخدم في تحديدها معايير عديدة تعكس حجم النشاط الذي تقوم به، منها: حجم رأس المال المستثمر، أو عدد العاملين، أو عدد الوحدات المنتجة وغيرها.
- الدور الموكل إلى إدارة الموارد البشرية: هو دور يختلف باختلاف نظرية الإدارة العليا للمورد البشري في منظمات الأعمال، فإن كانت النظرة قاصرة و تقليدية، فإن أنشطة هذه الإداره، تقتصر فقط على النواحي التنفيذية الورتيبة، وبالتالي يكون موقعها ليس في الإدارة العليا، بل في الإدارة الوسطى أو الدنيا.
- أما إذا كانت النظرة معاصرة تقر بأهمية المورد البشري باعتباره أصلاً فكرياً وهو دور استراتيжи تنهم من خلاله في تحقيق الميزة التنافسية والوصول إلى رضا العميل؛ وبالتالي بقاوها واستمرارها. هنا سنجد أن لإدارة الموارد البشرية دوراً مهماً، وموقعها في المنظمة هو في مستوى الإدارة العليا.
- كثافة استخدام المورد البشري: كلما زاد الاعتماد على عنصر العمل بشكل أكبر مقارنة بالعناصر الإنتاجية الأخرى استلزم الأمر وجود إدارة متخصصة، والعكس صحيح.
- المستوى التقاني المستخدم: يؤثر المستوى التقني المستخدم في المنظمة بشكل كبير في تحديد حجم إدارة الموارد البشرية ونشاطاتها فيه، فالمنظمات ذات التقنية العالية تمثل إلى إعطاء إدارة الموارد البشرية أدواراً هامشية يغلب عليها الطابع التنفيذي، وهذا ما يجعلها من الإدارات المهمة أو الموجودة في قاعدة الهرم التنظيمي، عكس المنظمات التي تعتمد على كثافة استخدام عنصر العمل.
- توفر الكوادر الإدارية الكفوءة: إن توفر الكادر المتخصص بإدارة الموارد البشرية قد يمثل عائقاً أمام المنظمات في استحداث إدارة متخصصة بهذا المورد، بالرغم من كبر حجمها، وتعدد أنشطتها وكثافة استخدامها لعنصر العمل.

السؤال الثاني:

٢٠ درجة

تعرف الاحتياجات التدريبية هي: الفرق بين المعارف، والمهارات، والاتجاهات اللازم توافرها لدى العاملين، وما هو متوا拂 لديهم منها فعلأ.

- أ. تحليل الاحتياجات الخاصة بالمشروع: ويقصد بذلك تحديد الأقسام، أو الوحدات التي تحتاج إلى تدريب أكثر من غيرها، إما لضعف الفاعلية التنظيمية، أو بسبب التوسيع، أو لإدخال تغييرات حديثة إلى العمل، من خلال دراسة أهداف المنظمة وبنائه التنظيمي، وخصائص الأفراد فيه ودرجات الكفاية (استغلال الموارد) والفاعلية (تحقيق النتائج المطلوبة) والمناخ التنظيمي السائد (الحوافز، والأجر، والاتصالات، وأنماط القيادة الإدارية وغيرها).
- ب. تحليل الاحتياجات الخاصة بالعمل، أو الوظيفة: وتعنى تحديد المعرفة والمهارة والخبرة والسلوك اللازم لأداء الوظيفة المعينة. ويتم ذلك من خلال دراسة مجموعة من العناصر منها: التوصيف الوظيفي القائم فعلياً، مواصفات شاغل الوظيفة، أهداف الوظيفة، مجالات النتائج ومعدلات الأداء.
- ت. تحليل الاحتياجات الخاصة بالفرد: وتعنى تحديد مدى حاجة للخبرة والمعرفة والمهارة التي يحتاجها لأداء عمله الحالي أو المستقبلي.

بالإضافة إلى ما سبق فإنه يمكن تقسيم الاحتياجات التدريبية من حيث الزمن إلى: احتياجات حالية ومستقبلية، فالاحتياجات التدريبية الحالية هي المرتبطة بالحاضر مثل: القصور في أداء العامل الحالي، أو الحاجة لرفع معدلات الأداء الحالي، أو تعلم طرق عمل جديدة. أما الاحتياجات المستقبلية، فهي المرتبطة بخطط التنمية والتطوير التنظيمي والتغيرات المتوقعة سواء كانت فنية، أم مالية، أم إدارية.

السؤال الثالث: العوامل المؤثرة في تحديد مستويات الأجور في المشروعات: ٢٠ درجة

- الإمكانات المالية للمشروع: إن المشروعات التي تحقق أرباحاً عالية قد تكون أكثر قدرةً على دفع أجور ومرتبات عالية لعامليها. أما المشروعات التي تحقق أرباحاً قليلة فإنها قد تجد صعوبة في رفع أجور العاملين فيها.
- الأجور السائدة في المشروعات المماثلة: عند ما تحدد إدارة المشروع الأجر، فإنها تأخذ بعين الاعتبار معدل الأجر في المشروعات المماثلة.

قوانين العمل السائدة في البلد: تتأثر جميع المشروعات في تحديدها للأجر بقوانين الدولة التي تعمل فيها، وهذا بالنسبة لمنظمات القطاع العام التي يتم تنظيم الأجر والتعويضات فيها عبر قوانين الخدمة المدنية. أما منظمات القطاع الخاص فيتم تحديد الأجر إما وفقاً لقانون العمل الخاص بالبلد ككل، أو بالاتفاق على أجر محدد يوضح في عقد العمل بين الطرفين.

النقابات العمالية: تناقشأغلب مشروعات الأعمال في كثير من دول العالم نظام الأجر والرواتب مع النقابات والعمال قبل إصدارها، حتى يتم التوصل لنظام يحقق مصالح الطرفين، حيث تفرض النقابة مستوى أجر محدد يجب الالتزام به من قبل مشروعات الأعمال.

- رغبة إدارة المشروع في زيادة الأجر.
- ندرة بعض المهارات: مثل وجود نقص في بعض المهارات قد يؤدي إلى زيادة الطلب عليها، وبالتالي يجعل أجور من يمتلكها مرتفعة.
- الوضع الاقتصادي: هناك عوامل اقتصادية تؤثر بشكلٍ أو بآخر على تحديد سياسة الأجر من حيث الزيادة، أو النقص في الدفع، ومن أهمها التضخم الذي يجعل العاملين يضغطون باتجاه زيادة أجورهم لتحسين مستوى معيشتهم.
- التكنولوجيا الحديثة: التي قد تتطلب مهارات عالية، أو متعددة، وإن تمكّن العاملين من التعامل معها، يتطلّب منّهم أجوراً مرتفعة.

السؤال الرابع: ١٠ درجات

١٠ عدد العاملين اللازمين لإنجاز الخطة **٣٥** عملاً

السؤال الخامس: . عدد المقارنات هو **٥٥** مقارنة **١٠** درجات

السؤال السادس: التعريفات **٢٠** درجة (**٥** درجات لكل تعرّيف)

العلاوة الاستثنائية: تمنح كنسبة من الأجر الشهري للأداء والجهد المتميز. كأن يخترع العامل شيئاً جديداً، أو يولّف مؤلفاً أو يقدم نظرية جديدة، أو يحقق اقتصاداً في النفقات والتکاليف.

الترقية الوظيفية: تعني إعادة تعيين العامل في مركز وظيفي أعلى من وظيفته الحالية، وتم على أساس الأقدمية، أو الخبرة والكافية، مع كل ما يترتب على ذلك من مزايا ومكافآت مادية ونفسية واجتماعية ترتبط بالمركز الوظيفي الجديد.

مسار الإنجاز:

هو مسار لا يشترط بقاء العامل لمدة محددة من الزمن ليُرقى وينتقل لوظيفة أخرى؛ بل تعتمد الترقية على الإنجازات التي يتحققها العامل في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضّاها في الوظيفة.

المق棍: هو الشخص الذي يمتلك معلومات عن أداء العامل ويستطيع الحكم عليه بموضوعية ودون تحيز.

حضر حفلة ، شاك ، المطالب ، درست ، المستفدة ، إذا لم يُعرّف عن المذكور بما مسؤوليته المأمور .



صورة المقرر

أ. د. ب. العز