

السؤال الأول:

اشرح العوامل التي تؤثر في مكانة إدارة الموارد البشرية في المنظمة! ٢٠ درجة *كيف كتابة (٥ نقاط)*

- حجم المنظمة: يؤثر حجم المنظمة في حجم إدارة الموارد البشرية وتنظيمها. و غالباً ما يُستخدم 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 نظرة الإدارة العليا للمورد البشري في منظمات الأعمال، فإن كانت النظرة قاصرة و تقليدية، فإن أنشطة هذه الإدارة، تقتصر فقط على النواحي التنفيذية الوتينية، وبالتالي يكون موقعها ليس في الإدارة العليا، بل في الإدارة الوسطى أو الدنيا.
- أما إذا كانت النظرة معاصرة تقرر بأهمية المورد البشري باعتباره أصلاً فكرياً وهو دورٌ استراتيجيٌ تسهم من خلاله في تحقيق الميزة التنافسية و الوصول إلى رضا العميل؛ وبالتالي بقاؤها 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 التقني المستخدم: يؤثر المستوى التقني المستخدم في المنظمة بشكل كبير في تحديد حجم إدارة الموارد البشرية ونشاطاتها فيه، فالمنظمات ذات التقنية العالية تميل إلى إعطاء إدارة الموارد البشرية أدواراً هامشية يغلب عليها الطابع التنفيذي، وهذا ما يجعلها من الإدارات المهملة 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 متوافر لديهم منها فعلاً.

- أ. تحليل الاحتياجات الخاصة بالمشروع: ويُقصد بذلك تحديد الأقسام، أو الوحدات التي تحتاج إلى تدريب أكثر من غيرها، إما لضعف الفاعلية التنظيمية، أو بسبب التوسع، أو لإدخال تقنيات 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، والأجور، والاتصالات، وأنماط القيادة الإدارية وغيرها.)
 - ب. تحليل الاحتياجات الخاصة بالعمل، أو الوظيفة: وتعني تحديد المعرفة والمهارة والخبرة والسلوك اللازم لأداء الوظيفة المعنية. 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: وتعني تحديد مدى حاجته 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 *كيف كتابة (٥ نقاط)*

- الامكانيات المالية للمشروع: إن المشروعات التي تحقق أرباحاً عالية قد تكون أكثر قدرة على دفع أجور ومرتبات عالية لعاملها. 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 الأجور، فإنها تأخذ بعين الاعتبار معدل الأجور في المشروعات المماثلة..
- قوانين العمل السائدة في البلد: تتأثر جميع المشروعات في تحديدها للأجور بقوانين الدولة التي تعمل فيها، وهذا بالنسبة لمنظمات القطاع العام التي يتم تنظيم الأجور والتعويضات فيها عبر قوانين الخدمة المدنية. أما منظمات القطاع الخاص فيتم تحديد الأجور إما وفقاً لقانون العمل الخاص بالبلد ككل، أو بالاتفاق على أجر محدد يوضح في عقد العمل بين الطرفين.
- النقابات العمالية: تناقش أغلب مشروعات الأعمال في كثير من دول العالم نظام الأجور 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.

