

٥٥ درهم لكل سؤال

- إدارة الموارد البشرية: هي الجهة المعنية بإدارة العاملين أفراداً كانوا أم جماعات والتي تشترك مع بقية الإدارات الأخرى في التحقيق الفاعل لأهدافها من خلال ممارستها مجموعة من الوظائف الرئيسية والفرعية، والتي تبدأ بوظيفة تكوين الموارد البشرية ووظيفة إدارة الأجور والتعويضات، ووظيفة صيانتهم المحافظة عليهم وغيرها من الممارسات التي تسهم في بناء قدراتهم على العمل وتعزيزها بما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة.

- **تقويم الأداء:** عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية، تهدف إلى الوقوف على مستوى أداء العامل لعمله عن مدة زمنية محددة، وإلى معرفة مدى مساهمته في تحقيق أهداف المشروع، فيكافأ على الأداء العالي، ويتم معالجة نواحي القصور في الأداء المنخفض إن وجدت.

- **تصميم العمل:** يُقصد بتصميم العمل (الوظيفة) في المنظمات تحديد محتوى العمل وأنشطته التي تشمل عدد المهمات والواجبات، والمسؤوليات المترتبة عليها، سواء قام بها فرد أم مجموعة، ثم تحديد طريقة أدائها ووسائلها وظروفها، وتحديد علاقات العمل بالوظائف الأعلى والأدنى منه، ومواصفات شاغلها لاحقاً.

- **خصائص العاملين،** طاقاتهم، وقدراتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، واتجاهاتهم، وقيمهم، وخصائصهم الديموغرافية مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم. أو الخصائص النوعية الذاتية الفطرية والمكتسبة للموارد البشرية.

- **تخطيط الموارد البشرية:** عملية إدارية يتم من خلالها تحديد احتياجات المشروع المستقبلية من العاملين من حيث، الكم والنوع، وفي الوقت المناسب، وبما يخدم ويحقق أهدافه المستقبلية ورسالاته.

السؤال الثاني:

٥٥ درهم

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:

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

٢- **تحديد عدد الدرجات لكل مجموعة وظيفية:** فإذا أراد المشروع زيادة مساحات الترقية وجب زيادة عدد الدرجات، والعكس صحيح.

٣- **توصيف الدرجات المختلفة:** بوضع معايير للتوصيف مثل، الواجبات والمسؤوليات، والتعليم والمهارة، والخبرة وغيرها. حيث يُعتمد على هذا الوصف بوضوح المقاييس أو المعيار الذي ستوضع بمقتضاه الوظائف في الدرجات المناسبة لها.

٤- **توزيع الوظائف على الدرجات:** بعد وصف الوظيفة، ثم مقارنته بما هو متاح من درجات داخل المجموعة الوظيفية الواحدة على أساس التشابه، أو التتابع بين وصف الوظيفة، ووصف الدرجة.

٥- **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.

٦- **ومن عيوبها:** استخدام أوصاف عامة للدرجات؛ الأمر الذي يسبب خللاً في توزيع الوظائف على الدرجات، والتحيز 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.

ب- بوصفك مديراً للموارد البشرية في أحد مشروعات الأعمال وطلب منك إجراء مقابلات للمتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المشروع. اشرح خمسة فقط من أشكال المقابلات التي يمكن أن تقوم بها لتحقيق المطلوب؟

- **المقابلة غير الموجهة (المقابلة الحرة):** هي مقابلات غير مخططة، يترك فيها الحرية الكاملة للمقابل أن يوجه ما يشاء من الأسئلة التي يراها ضرورية ليجمع ما يرى من المعلومات، للحكم على درجة صلاحيته لشغل الوظيفة. فهي تعتمد على الأسئلة المفتوحة، الخ

- **المقابلة الموجهة:** يتميز هذا النوع بالتخطيط المسبق لموضوع المقابلة حيث يوضع إطار عام لها، ويتم توجيه الأسئلة ضمن هذا الإطار حيث يترك بعض الحرية للمتقدم في اختيار نوع الأسئلة التي يريدها وفق الإطار المحدد أو المخطط، وهي تتطلب درجة عالية من المهارة والخبرة بإجرائها.

يتميز هذا الأسلوب بأنه يوفر مرونة معقولة في تنفيذ المقابلة، هذا إلى جانب التخفيف من عيوب الأسلوب السابق في المقابلة غير الموجهة.

- **المقابلة الفردية:** هي لقاء يحصل بين طرفين، الأول هو: المتقدم لشغل الوظيفة، والثاني هو: من يمثل المشروع (مدير إدارة الموارد البشرية، أو مختص، أو عضو في لجنة) وتتم مقابلة الفرد المتقدم على انفراد، يمتاز هذا الأسلوب بالتفاعل الكبير بين الطرفين، والتخفيف من حدة الارتباك أمام من يجري المقابلة.

- **المقابلة الجماعية للمتقدمين:** وهو أسلوب شائع الاستخدام في المقابلات، يتم اللجوء إليه عندما يكون عدد المتقدمين كبيراً، وتريد الإدارة إجراء المقابلة في وقت واحد، حيث يقسمون إلى مجموعات (كل خمسة متقدمين مثلاً) أمام اللجنة، ويقوم كل عضو بطرح أسئلة موجهة، أو غير موجهة وفق ما هو مخطط لها على المتقدمين، ليتم في النهاية جمع درجات كل أسئلة أعضاء اللجنة لكل متقدم، ثم الحكم على مدى صلاحيته لشغل الوظيفة من خلال الدرجة الكلية التي حصل عليها.

- **المقابلة عن طريق اللجنة:** تتم المقابلة وفق هذا الأسلوب من أكثر من شخص (عادة ثلاثة أشخاص)، تتميز بإمكانية الوصول إلى تقدير شامل عن المتقدم؛ لأن القرار المتخذ يكون جماعياً، بعد الأخذ برأي الأعضاء الآخرين من قبل رئيس اللجنة.

ويتم تطبيق هذا الأسلوب عندما يكون عدد المتقدمين كبيراً، ولعامل الوقت أهمية كبيرة. وهنا تشكل عدة لجان لإجرائها. من عيوبها تعرض المتقدم لضغط نفسي كبير عندما يمثل أمام اللجنة؛ بالإضافة إلى تكاليفها إذا كان بعض أعضائها من خارج المشروع.

- **المقابلة الضاغطة:** يهدف هذا النوع من المقابلات إلى الكشف عن قدرة الفرد المتقدم على تحمّل الضغوط الناجمة عن طبيعة العمل المرشح لشغله في حال نجاحه في الاختبارات.
- **المقابلة بالحاسب الآلي:** هو أسلوب غير مباشر في إجراء المقابلة، فعن طريق دخول الفرد طالب العمل على موقع المشروع يكون بإمكان الحاسب الآلي إجراء المقابلة معه عن طريق طرح الأسئلة عليه واستلام أجوبتها التي يقوم بمقارنتها مع الأسئلة النموذجية المخزنة لديه وإصدار الحكم الخاص بتعيينه أم لا. ويحقق هذا الأسلوب قدراً كبيراً من الموضوعية وعدم التحيز في إصدار الحكم على صلاحية الفرد للتعيين من عدمه.

ت- **شرح طريقة دفع الأجور وفق المعيار الزمني مبيناً مزاياها وعيوبها.**
 يتم دفع الأجر للعامل وفقاً لهذه الطريقة على أساس وحدة زمنية معينة مثل: الساعة، أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر، أو السنة، وذلك بغض النظر عن كمية الإنتاج، أو حجم الأداء. ويتم عادة تحديد معدل أجر الساعة الواحدة كأساس لاحتساب الأجر الكلي اليومي أو الأسبوعي وحتى الشهري. ويحسب مقدار الأجر الذي يستحقه العامل باستخدام الأسلوب الرياضي الآتي: **الأجر = عدد ساعات العمل الفعلية x أجر الساعة الواحدة**

- أما إذا استدعت طبيعة العمل أن يقوم العامل بعمل ساعات إضافية، فيجب أن يُعطى أجراً إضافياً عن عدد الساعات الإضافية التي أنجزها، إما وفقاً لمعدل الأجر الأساسي، أو وفقاً لمعدل خاص قد يزيد عن المعدل الأول أو ينقص عنه.
- وتُعد هذه الطريقة من أبسط الطرق، وأكثرها استخداماً في مشروعات الأعمال التي تأخذ بها، وتفضل تطبيقها في الحالات الآتية:
- عند صعوبة قياس الإنتاجية بمقاييس كمية واضحة ودقيقة، مثل: الأعمال الإدارية والإشرافية، والاستشارية، وغيرها.
- اهتمام المشروع بنوعية المنتج، وجودته بصرف النظر عن الوقت المستغرق في إنتاجه.
- في حالة حدوث أعطال متكررة خارجة عن إرادة العامل.
- إذا كانت الوحدات المنتجة غير متماثلة، أو غير نمطية.
- في حالة الأعمال التي تحتاج إلى دقة فنية كبيرة في إنتاجها.
- الأعمال التي يشترك في أدائها مجموعة من الأفراد في آن واحد.

من مزايا تطبيق هذه الطريقة الآتي:

- تضمن للعامل دخلاً محدداً ومعروفاً وثابتاً نسبياً، يمكن أن يعتمد عليه في التخطيط لمعيشته.
- قد تضمن الحصول على نوعية عالية من نتائج الأداء، طالما أنه غير مقيد بحجم إنجاز محدد.
- تتسجم مع الكثير من مبادئ تصميم نظام الأجور، من حيث سهولة الفهم، والوضوح، و الشفافية، وغيرها.
- من عيوب هذه الطريقة في دفع الأجور الآتي:
- قد لا تحفز العاملين على بذل المزيد من الجهد وزيادة نتائج الأداء، طالما أن العامل سيتقاضى أجره آخر المدة المتفق عليها.
- قد تؤدي إلى الكسل والتراخي وإضاعة الوقت في أعمال غير منتجة في أثناء العمل؛ لأن المهم عند العامل هو أن يمضي الزمن وينتهي الدوام، فلا يهيمه ما أنتج في وقت العمل.
- تساوي بين الجهود غير المتساوية أصلاً ضمن الوظيفة الواحدة، أو الأعمال المتشابهة وبالتالي قد تفقد وظيفتها كمحفز للعمل والإبداع فيه.

ث- **تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:**
 يرتبط تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بالأهداف العامة للمشروع، حيث يتم وضع خطة عامة على مستوى المشروع والتي تسمى بالاستراتيجية العامة، أو الخطة العامة، ثم على مستوى وحدات الأعمال، وأخيراً على مستوى الوظائف، فمن خلال الخطة العامة يتم وضع خطط وحدات الأعمال، ثم خطط الوظائف التنفيذية للمشروع ككل وهو ما سيؤثر بدوره في خطة الموارد البشرية للمدة القادمة. فإذا كانت اتجاهات التحليل تشير إلى إمكانية دخول المشروع إلى أسواق جديدة وأن ثمة طلباً على المنتجات الحالية بنسبة 20%، فسيعكس ذلك على خطة الإنتاج وخطط جميع الوظائف الفنية الأخرى؛ وبالتالي على خطة الموارد البشرية للمدة الزمنية القادمة. وهنا تقوم الجهة المختصة بالتخطيط بتحليل كل من العرض والطلب في الموارد البشرية، لمواجهة متطلبات الخطة العامة وفق الآتي:

- أ. **تحليل ظروف الطلب، لمعرفة:**
- العدد الواجب توفيره لمواجهة نسبة الزيادة في الإنتاج.
 - إمكانية إدخال تكنولوجيا متطورة إلى خطوط الإنتاج.
 - حجم عبء العمل الناجم عن زيادة الإنتاج.
 - التغييرات التنظيمية المتوقعة في المشروع.
 - التغييرات المتوقعة في مجمل الظروف الاقتصادية التي يعمل فيها المشروع.

ب. **تحليل ظروف العرض، لمعرفة:**

- بنية الموارد البشرية المتوفرة حالياً، أو حركتها من حيث دوران العمل، وحالات التقاعد، وإنهاء الخدمة، وغيرها.
- مخزون المهارات المتوفرة في المشروع.
- تأثير التغييرات التقنية على إحلال الآلات بدل العاملين، وإمكانية الاستغناء عنهم.

ت. **تحديد الفائض، أو النقص من الموارد البشرية:**
 ويتم ذلك من خلال مقارنة ما هو مطلوب مستقبلاً مع ما هو معروض، أو متاح حالياً.

ملاحظة: بيان لحساب الميزانية التقديرية لإدارة من إنكس بأمره في

ع. س. م. م.