

# PAD 312

## تتمة الموارد البشرية

### الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية

الشكر موصل لكل من :

ابو جود - ناصر - أسيرة جدة

تنسيق :

أبو فيصل التميمي

رقم الصفحة	الموضوع	م
٣	<b>الباب الاول</b> إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية	١
٤	الفصل الاول : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية .	١/١
٦	الفصل الثاني : تحسين إنتاجية الموارد البشرية لدعم البشرية لدعم الميزة التنافسية .	٢/١
٧	الفصل الثالث : الإطار العام لإدارة الموارد البشرية .	٣/١
٩	<b>الباب الثاني</b> المحددات الرئيسية لفاعلية إدارة الموارد البشرية	٢
١٠	الفصل الرابع : ثقافة المنظمة وتأثيرها على سلوك الموارد البشرية.	١/٢
١٤	الفصل الخامس : ضغوط العمل وتأثيرها على سلوك الموارد البشرية	٢/٢
١٦	الفصل السادس : مهارات الابتكار والإبداع والاستثمار الفعال للموارد البشرية	٣/٢
١٨	<b>الباب الثالث</b> المسار الوظيفي وفاعلية إدارة الموارد البشرية	٣
١٩	الفصل السابع : المسار الوظيفي والتوظيف الفعال للموارد البشرية	١/٣
٢٢	الفصل الثامن : الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية	٢/٣
٢٨	<b>نموذج تجريبي للامتحان</b>	٤

# ( الباب الأول )

## إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية

**الفصل الأول : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية .**

**الفصل الثاني : تحسين إنتاجية الموارد البشرية لدعم البشرية لدعم الميزة التنافسية .**

**الفصل الثالث : الإطار العام لإدارة الموارد البشرية .**

## \* الفصل الأول : دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية :-

### ١ / مفهوم الميزة التنافسية :

وهي تعني قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها متميزة في أدائها مقارنة بالمنظمات الأخرى التي تعمل في نفس النشاط وتحقق ذلك من خلال الاستغلال الأمثل :

- ١- للمواد البشرية
- ٢- الموارد المالية
- ٣- التنظيم الجديد

### تحقيق الميزة التنافسية من خلال بعدين أساسيين هما :

- البعد الأول : القيمة المدركة لدى العميل : أي :-

( إدراك المنظمة لأهمية المنتج وطرق وأساليب أنتاجه وكذلك إدراك العملاء لحصولهم على منتج جيد وخدمة جيدة )

- البعد الثاني : يتعلق بالتميز : أي :-

( عرض أو إنتاج أو تقديم خدمة لا يستطيع الآخرون في نفس المجال تقديمها بنفس المستوى وهذا يتوقف على مستوى مهارة العاملين )

### ٢ / تطوير إستراتيجية المنظمة وإدارة المواد البشرية :

وهذا يعني إحداث نوع من التوافق والانسجام بين المنظمة والبيئة تحيط بها سواء الداخلية أو الخارجية والإمكانيات المادية والفنية والتقنية المتوفرة لها والتي يمكن أن تعيينها على تطبيق وتنفيذ إستراتيجيات بشكل فعال .

❖ وإجمالاً تتوقف قوة أي منظمة على المنافسة في نجاحها في جذب واستقطاب الكفاءات البشرية المناسبة التي تعينها بكل جدارة على تحقيق وتطبيق إستراتيجياتها .

### ٣ / إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية ويتحقق ذلك من خلال ثلاث مقومات :

١/٣ دور إدارة الموارد البشرية في إعداد وتطبيق إستراتيجية المنظمة وهذا يتوقف على :

أ - المنافسة

ب - التغييرات في العرض والطلب على العمالة

ج - التشريعات والأنظمة .

٢/٣ إدارة الموارد البشرية والقدرة على التفاعل وإدارة التغيير .

٣/٣ إدارة الموارد البشرية والبناء التوحد الإستراتيجي للمنظمة . أي المشاركة من كل الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة لصنع سياسات وقرارات التي تتخذ سواء كانوا عاملين ، عملاء ، شركاء مساهمين ، جماعات ضاغطة أي ذات نفوذ

### المقومات المطلوبة لتحقيق التنافسية لإدارة الموارد البشرية :-

أ - معرفة أعمال المنظمة وأنشطتها .

- ب- تصميم وإيصال برامج وخدمات إدارة الموارد البشرية .
- ج- إدارة عملية التغيير ( النفوذ ، الصراع ، تحليل المشكلات وتشخيصها ، الحد من المقاومة للتغيير )

## **\*\* الفصل الثاني – تحسين إنتاجية الموارد البشرية لدعم الميزة التنافسية :-**

تحسين الإنتاج التحدي الحقيقي الذي يواجه أي منظمة وهناك عاملين أساسيين يتحكمان في مدى تحسين الجودة لأي منظمة منهما ما هو تحت السيطرة ومقدور عليه ومنها ما هو صعب وخارج عن سيطرة المنظمة .

### **١/ مفهوم الإنتاجية :-**

هي بصفة عامة نسبة المخرجات إلى المدخلات مفهوم الإنتاجية دائماً على علاقة بين قيمة أو كمية الإنتاج او الخدمات أو قيمة أو كمية الموارد المستخدمة لإنتاج تلك السلعة ويعد عن ذلك بالمعادلة التالية :

$$\text{الإنتاجية} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المدخلات}}$$

وهناك عوامل تتحكم في تحسين الإنتاجية منها عوامل خارجية وعوامل داخلية شكل ص ٣٥

#### **المحددات الداخلية تنقسم لقسمين:**

- أ- محددات يصعب تغييرها ( المصنع ، الموارد الأولية الخ )
- ب- محددات يسهل تغييرها ( الأفراد ، الأنظمة ، أساليب العمل الخ )

### **٢/ أهمية تحسين الإنتاجية :**

يحقق النمو الاقتصادي ويحقق الأرباح وتخفيض كلفة الإنتاج تحسين مستوى دخل العمالة عن طريق المكافآت والحوافز بينما انخفاض الإنتاجية يؤدي إلى العكس ص ٣٧

### **٣/ مداخل تحسين الإنتاجية :**

#### **أ- المدخل التنظيمي ويشمل :**

- ١/١/٣ تقليل حجم العمالة
- ٢/١/٣ إعادة الهندسة ( المادة الهيكل ) .

#### **محذوف صفحة ٤٠-٤٤ دور إدارة الموارد البشرية ... الخ**

٣/١/٣ دور إدارة الموارد البشرية في مجال تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة ( التدريب ، التطوير ، الحوافز ، تعديل الأنظمة )

ب- المدخل على مستوى الفرد ويتحكم في ذلك متغيرين أساسيين هما :-

- القدرات
- الاتجاهات

من أهم المداخل التي تساهم في تحسين إنتاجية الفرد وبالتالي زيادة إنتاجية ما يعرف باندماج العاملين في المنظمات ( المشاركة الاجتماعات ، التفويض ، اللامركزية ، اللقاءات . الخ )

## تمكين العاملين : ص/٤٨

أي إعطائهم فرصة التفكير والتحليل واكتشاف الأخطاء والأساليب اللازمة لمعالجتها وهكذا

## \*\*\* الفصل الثالث : الإطار العام الإدارة العامة لإدارة الموارد البشرية :-

### ١- مفهوم الموارد البشرية :-

تنقسم الموارد الاقتصادية إلى قسمين :

أ- موارد بشرية : ( مجموعتين ) :-

الأولى : البشرية الاقتصادية . ( من يعمل )

الثانية : البشرية غير الاقتصادية ( لا يعمل )

ب- موارد غير بشرية .

### ٢- مفهوم القوى العاملة : ( هم من هم في سن العمل )

### ٣- مفهوم العمل : ( مجموعة من الأنشطة أي الوظائف التي تؤدي من خلال أفراد مؤهلين )

### ٤- مفهوم الوظيفة : ( هي مجموعة من الواجبات والمسؤوليات يكلف بها الفرد ويعطي الصلاحيات التي تمكن من

أداء مهام تلك الوظيفة ، أي أن الوظيفة جزء من العمل )

### ٥- مفهوم المهنة : ( يتعين توافر شروط معينة لدى الفرد وهذا يعني إنها تتطلب مستوى معين من المهارة والتدريب

والتخصص )

### ٦- الموارد البشرية كنظام : تتمثل تلك المكونات الأساسية لنظام الموارد البشرية - كأي نظام آخر - في كلا من

:-

( المدخلات ، العمليات ، والمخرجات )

## ٧- مفهوم إدارة الموارد البشرية :

إدارة الموارد البشرية كوظيفة تخصص يتكون هيكل مناسب من الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من القدرات والمهارات لمقابلة احتياجات المنظمة ثم تدريب وتنمية هذه المهارات باستمرار وأيضاً مكافأة الأفراد مكافأة تتفق مع الجهود المبذولة تم تحقيق نوع من التكامل والتنسيق بين مصالح الأفراد والمنظمة أخيراً توفى الرعاية اللازمة .  
ولذلك يمكن أن نعرف هذه الإدارة على أنها (( إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة ))

### من أهم مجالات العمل في إدارة الأفراد مايلي :-

- ١- تكوين الموارد البشرية في المنظمة والتوظيف ، الاستقطاب ، الاختيار ، التعيين ، الخ
- ٢- التدريب والتنمية
- ٣- مكافأة الأفراد ( رواتب ، حوافز ، مكافآت سكن ، علاج )
- ٤- تحقيق التكامل ( التوفيق بين مصلحة الفرد والمنظمة )
- ٥- تحقيق الأمان والرعاية الاجتماعية والصحية ( تقاعد ، العلاج ، بدل الضرر والإعاقة )

## ٨- أهداف إدارة الموارد البشرية :

- ١- تعظيم أو زيادة الإنتاجية ( تحقيق مستوى عالي من الأداء وتقديم الخدمات المميزة )
- ٢- المحافظة على استمرارية وتطوير التنظيم ( الوقاية التنظيمية )

- مستقبل إدارة الموارد البشرية : - ( زيادة الاهتمام وزيادة الحرفية منها يزيد من أهميتها )

محذوف من ص ٦٨ من فقط رقم ١٠ = طبيعة الموارد البشرية = حتى الأخير ص ٧٢ — نهاية الباب الأول

## ( الباب الثاني )

### المحددات الرئيسية

### لفاعلية إدارة الموارد البشرية

**الفصل الرابع : ثقافة المنظمة وتأثيرها على سلوك الموارد البشرية.**

**الفصل الخامس : ضغوط العمل وتأثيرها على سلوك الموارد البشرية**

**الفصل السادس : مهارات الابتكار والإبداع والاستثمار الفعال للموارد البشرية**

### ( الفصل الرابع :- ثقافة المنظمة وتأثيرها على سلوك الموارد البشرية )

= **ثقافة المنظمة:** تعالج معتقدات وقيم ومبادئ تشيد بها المنظمة ويتعامل بها الأفراد كجزء من التنظيم القائم .

#### \* مفهوم الثقافة التنظيمية :

هي مجموعة من المعتقدات والعادات والافتراضات والقيم والمفاهيم التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرار .

#### \* من التعريف تستنتج الآتي :-

- ثقافة المنظمة تنتج عن نماذج بين المعتقدات وقيم ومبادئ عامة .
- أنها تكون عادة غير مكتوبة أي غير ثابتة وإنما هو متغيرة بتغير الأوضاع والظروف والأفراد
- تعتمد على التفكير المنظم من الأفراد
- جزء منها يستمد من البيئة المحيطة بالمنظمة
- تفاعل بين المؤثرات الداخلية والخارجية للمنظمة
- تأثيرها على سلوك الأفراد
- تعمل على خلق مستوى من المزايا الطبيعية .

#### \* خصائص الثقافة التنظيمية :-

- ١- أنها نظام مركب : يتكون من عدد من المكونات أو العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض وتشمل الثقافة كنظام مركب لعناصر ثلاثة :-
  - أ- الجانب السلوكي ( عادات وتقاليد أفراد المجتمع ، الآداب والفنون ، الممارسات العلمية المختلفة )
  - ب- الجانب المعنوي ( قيم ، أخلاق ، معتقدات ، أفكار )
  - ج- الجانب المادي
- ٢- الثقافة نظام متكامل ( أي تأثير على أي عنصر من مكوناتها يؤثر على الآخر )
- ٣- أنها نظام تراكمي مستمر ومتصل ( أي تتصل من جيل لآخر مع إجراء التعديل الملائم والمناسب ) ويتم تعلمها وتوريثها عن طريق التعليم والمحاكاة

- ٤- الثقافة نظام يكتسب ولذلك فهي متغيرة ومتطورة
- ٥- الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف مع كل المتغيرات البيولوجية والتقنية والفنية والقيم والتقاليد . . . الخ

### \* لماذا الاهتمام بثقافة المنظمة :-

- أولاً :** تحقيق التكامل الداخلي للأفراد والمنظمة عن طريق الاتصال والتفاعل فيما بينهم من حل عمل ذا فاعلية .
- ثانياً :** تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية .
- ثالثاً :** توجيه جهود الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشادهم وتوجيههم بالطريقة الصحيحة .
- رابعاً :** تحديد وتوجيه أسلوب الأفراد نحو سرعة استجابتهم لكل المعوقات وعناصر المنافسة المطلوبة .

**— لتحقيق هذه الأهداف هناك عدد من التساؤلات على كل منظمة تسعى للمنافسة الإجابة عليها وأخذها بعين الاعتبار منها على سبيل المثال :-**

- ما هي مصادر الثقافة التنظيمية ؟ وما هي خصائصها ؟
- كيف يكتسبها الفرد داخل المنظمة ؟
- ما هي أسباب اختلاف ثقافات المنظمات ؟
- ما هي طبيعة العلاقة بين ثقافة المنظمة والأخلاقيات السائدة ؟
- ما هو تأثيرات الثقافة التنظيمية على المسؤولية الاجتماعية لها ؟

**\* إلا أن هذه التساؤلات يصعب فهمها أو تنازلها دون وضع أو فهم العلاقة بين المحاور الثلاثة التالية :-**

- أ- الثقافة التنظيمية
- ب- الخطط الإستراتيجية
- ج- الفعالية التنظيمية

**\* من خلال التفاعل بين هذه المحاور نصل إلى :-**

- ١- أن العلاقة التفاعلية بين كل من ثقافة المنظمة والخطط الإستراتيجية أمر ضروري لملائمة كل منها للآخر .
- ٢- أن الفعالية التنظيمية هي حصيلة كل من ثقافة المنظمة والخطط الإستراتيجية ( المدخلات )
- ٣- أن أساليب التطور والتحسين لكل من ثقافة المنظمة والخطط الإستراتيجية يتوقف على نتائج التقويم للفعالية التنظيمية .

**\* ماهي العوامل المحددة لثقافة المنظمة ؟**

- ١- الصفات الشخصية للأفراد وقيمهم وأخلاقهم ودوافعهم
- ٢- المواصفات الوظيفية ومدى ملائمتها للمواصفات الشخصية للأفراد
- ٣- البناء التنظيمي أو الهياكل التنظيمية وما تتصف من خطوات وإجراءات واضحة للسلطة والاتصال
- ٤- المكاسب المادية والمعنوية التي يحصل عليها الأفراد من ( رواتب، أجور ، حوافز ، سكن ، علاج )

٥- الأخلاقيات والقيم السائدة بين الأفراد داخل المنظمة ( النمط السلوكي من حب وكراهية وحماس وصراع )

### \* تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك المنظمة والعاملين بها :

- أ- توجيهات المنظمة والعاملين : وقد تكون مثقفة مع أهداف المنظمة ( إيجابية ) وقد تكون متناقضة معها ولا يوجد فيما بينها ( سلبية )
- ب- الانتشار أو التعميم: أي كلما زاد قناعة الأفراد بثقافة المنظمة كلما زاد ذلك من انتشارها والقناعة بها مما يساهم في فعاليتها والعكس صحيح .
- ج- القوة ( النفوذ ) : أي مدى قدرة المنظمة على إرغام أفرادها باتجاهات وسلوكيات معينة تخدم المنظمة .
- د- المرونة : أي تجاوب المنظمة وترك مساحة من الحرية لدى العاملين للتكيف والتأمل مع كل تغير يحدث وليس فيه تعارض مع مصلحة وإستراتيجية المنظمة .
- هـ - الالتزام : أي مدى تأثير ثقافة المنظمة في مستوى الانضباط والولاء والانتماء لدى العاملين

### \*\* قوة وضعف الثقافة التنظيمية وتأثيرها على سلوك العاملين :-

- ١- **ثقافة ضعيفة** : وهي التي لا يتم القبول فيها بشكل سريع وبالتالي تخلق نوع من عدم التوافق والانسجام بين العاملين داخل المنظمة .
- ٢- **ثقافة قوية** : هي التي تقبل فيها بشكل سريع وفعال وتنتشر فيما بينهم مما تدفعهم إلى التوحد في الأفكار والسلوكيات والقيم والدوافع نحو مصلحة العمل .

### \* الثقافة التنظيمية وقيم العمل وأداء العاملين بالمنظمة وتحدد بالآتي :-

- ١- التفاعل والاندماج داخل مجموعات العمل
- ٢- الالتزام واحترام المراسيم والتعاليم المحددة
- ٣- الوقائع والأحداث الحقيقية الهامة :-
- ( أساليب عرض بعض الأحداث ذات التأثير القوي على تشكيل وتفضيل ثقافة المنظمة لتكون عبء لمن يلتحق بالعمل مجدداً ) .
- ٤- اللغة : ويقصد بها هنا بجانب لغة المخاطبة المعروفة لغة الاتصال وما يتم الاتفاق عليه والالتزام به من ضوابط وتعليمات تتعلق بطبيعة عمل كل منظمة ( عسكرية ، صحية ، قانونية .... الخ )

### \*\*القيم الأخلاقية وثقافة المنظمة : تعرف الأخلاق على أنها :-

القيم والمبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات الفرد والجماعة لتحديد ما هو مقبول وما هو غير مقبول ( صحيح ، أو خطأ ) .

### ولذلك تختلف الأخلاق أو القيم عن السلوكيات التي يحكمها القانون

❖نشأة القيم الأخلاقية في المنظمة :- تشترك ثلاث مصادر أساسية في نشأت وتواجد القيم الأخلاقية في المنظمات منها :-

أ- **التنظيم الإداري** : ( هياكل ، مواعيد وإجراءات ، وظائف ، اختيار ، تقنية ، تدريب ، برامج ، خطط ، سياسات ) .

ب- **الأخلاقيات الشخصية** : ( قيم ، معتقدات ، الأخلاق ، الرضا ، الروح المعنوية )

ج- **الثقافة التنظيمية** : ( تاريخ المنظمة ، بطولاته ، رموز وشعارات ولغات مشتركة ..... الخ ) .

### \*\*الأخلاق الوظيفية :

(( هي مجموعة من القيم التي ينشأها أو يوحدتها مجموعة من الأفراد الذين تربطهم علاقات وظيفية لتحكم سلوكياتهم وأداء أعمالهم ))

### \*\*مستويات ثقافة المنظمة وتأثيرها على سلوك العاملين :-

أ- ثقافة المجتمع

ب- ثقافة النشاط

ج- ثقافة المنظمة

### \*\*الثقافة التنظيمية ورسالة المنظمة وخططها الإستراتيجية :- وهذا يتطلب الآتي :-

١- التكيف الثقافي مع خطط وبرامج المنظمة

٢- ثقافة المنظمة ورسالتها

٣- اتساق الثقافة: ( أي الثبات والاستقرار البيئي ليكون لدى المنظمة دعم ومساندة من خلال مجموعة من الأساليب والمفاهيم التي تحقق التكامل والتعاون بين أفرادها )

٤- تصميم الثقافة التنظيمية: ( أي مشاركة جميع أعضاء المنظمة وإعطائهم فرض المشاركة والاستجابة والتفاعل مع البيئة والتخلص من الروتين والإجراءات الجامدة )

## ( الفصل الخامس :- ضغوط العمل وتأثيرها على سلوك الموارد البشرية )

**\*\* ضغوط العمل المعاصرة كثيرة واضح العامل يعيش في صراعات كثيرة وتصدر منه تصرفات غريبة وغير سوية بسبب زيادة وكثرة ضغوط العمل أي بيئة العمل .**

**١- تعريف ضغوط العمل :-** ويمكن تعريف هذا المصطلح من خلال ثلاث مداخل رئيسية هي :-

- أ- من حيث حالة أو وضع الفرد العامل ونقصد بها هنا الحالة النفسية والجسمانية التي يكون عليها الفرد عند تعرضه لعدد من المسببات التي تحدث داخل بيئة العمل .
- ب- من حيث المسببات حيث أن الضغوط العمل عبارة عن مؤثرات تتوفر داخل بيئة العمل وينتج عنها سلوك معين للفرد كرد فعل للمثيرات على الحالة النفسية والجسدية للعامل
- ج- من حيث النتائج إذ أن ضغوط العمل هي مجموعة من السلوكيات تنتج عن الحالة النفسية والجسدية ( الجسمانية ) كرد فعل للمثيرات التي يواجهها العامل داخل بيئة عمله .

**\*\* مما تقدم شرح يتضح أن ضغوط العمل تشمل الآتي :**

- ١- بيئة العمل ( مكان لعمل أو وظيفة ) وما بها من مثيرات يتفاعل معها الفرد
- ٢- الحالة النفسية والجسمانية
- ٣- سلوكيات الفرد ( أي ردود الفعل لديه )

**\* ضغط العمل يتضمن ثلاث مكونات أساسية هي :-**

- أ- المثير
- ب- الاستجابة ( ردود الفعل )
- ج- التفاعل ( حدوث أفعال أو تصرفات أو سلوكيات )

**- للمعلومة عادة ضغوط العمل تعبر عن مواقف ذاتية للفرد ينتج عنها اختلالا أو تغيرا في المواقف النفسية أو العضوية ( نفسية ، جسمانية ) بفضل مؤثرات بيئية .**

**\* مراحل ضغوط العمل :-**

- ١- الإنذار ( التنبيه بالخطر أو وجود أعمال يجب الاستعداد لها )
- ٢- المقاومة : أي صدور أفعال وردود أفعال مختلفة بالمواقف المستخدمة
- ٣- الإرهاق : أي انهيار المقاومة وفشلها لأي سبب من الأسباب .

**\* مسببات ضغوط العمل :-**

- أ- بيئة العمل الداخلية للمنظمة
- ب- البيئة الخارجية
- ج- شخصية الفرد

**\* مقومات البيئة الداخلية للمنظمة كإحدى مسببات ضغط العمل :**

- ١- غموض الدور ( عدم وضوح الاختصاص والصلاحيات وتضاربها ... الخ
- ٢- تعارض الأدوار أو تداخلها .
- ٣- زيادة عبء العمل ( أي تحمل مسئوليات أكثر من الصلاحية أو عدم تناسب حجم العمل مع العائد المادي له ... الخ
- ٤- الفجوة بين ظروف المنظمة وبيئتها وبين مصالح الفرد

**\* لماذا تعد البيئة الخارجية للمنظمة أحد مسببات ضغوط العمل :-**

- ١- حالة تعدد وتنوع وتنازع الأدوار التي يقوم بها الفرد داخل المنظمة .
- ٢- حالة عدم استقرار الجوانب الحياتية للفرد سواء على مستوى علاقته الخاصة أو مع ذاته .

**- لماذا تعد الجوانب الشخصية للفرد أحد مسببات ضغوط العمل :-**

- ١- اختلاف شخصية الأفراد من حيث إدراكهم وتفاعلهم مع خصائص بيئة العمل وردود الفعل لديهم وتعاملهم معهم .
- ٢- اختلاف قدرات الأفراد في التعامل مع الآخرين ( رؤساء ، مرؤوسين ، زعماء عمل .. الخ )

**\* مصادر ضغوط العمل :**

- أ- مصادر فردية ( أي ما يحدث قد تطورت داخل حياة الفرد والأسرة والمجتمع والوظيفة وغيرها )
- ب- المصادر التنظيمية ( الهيكل التنظيمي ، مستوى الجماعة ، المستوى الفردي )
- ج- المصادر البيئية : ( الأوضاع السائدة بشكل عام مثل السياسة ، الاقتصاد ، النواحي القانونية والاجتماعية )

**\* مداخل منع وإدارة الضغوط :**

- ١- تعظيم التوفيق بين حاجة الفرد والمنظمة .
- ٢- برامج منع وإدارة الضغوط مثل مساعدة الأفراد والعناية الصحية والحوافز ، والبدايات ... الخ )
- ٣- المداخل الفردية لمنع وإدارة الضغوط : أي المشاركة مثل الأفراد والمؤسسات لحل مثل هذه الأشكال وعدم الاعتماد على القرارات والجهود الرسمية ( الحكومية ) فقط وكذلك تغيير مكان العمل والقيام بأنشطة إضافية تروحية ودينية وثقافية لحملة عقد العمل وسوء الاتصال بين العاملين.

## ( الفصل السادس :- مهارات الابتكار والإبداع والاستثمار الفعال للموارد البشرية )

— الموارد البشرية على مر العصور والأزمنة هي مصدر الخير والتقدم والرفاهية للمجتمعات فكلما كانت العناصر البشرية على قدر من المهارة والفكر والحضارة والعلم والمعرفة كلما كانت مصدر سعادة مجتمعاتها وتقدمها ولذلك لا بد أن تحظى باهتمام كاف ومناسب .

### ١- مفهوم العمل الابتكاري والإبداعي :

" هو عملية متكاملة لتوظيف القرارات الذهنية للفرد للفصول إلى شي جديد ومختلف فيه نفع وفائدة للفرد والمنظمة "

لذلك يلاحظ من التعريف أن الابتكار والإبداع لجانبين هامين :-

**أولاً :** أن الإبداع قد يكون في شكل المنتج النهائي ( سلعة أو خدمة )

**ثانياً :** أن التفكير الإبداعي والابتكار يكون بالفكر والرأي قبل وضعه في شكل منتج أو خدمة .

### ٢- التفكير الابتكاري والمهارات الإبداعية :-

( هو من اهم الخدمات التي تواجه تقدم ورقي الشعوب والحضارات التي على ضوءها يمكن قياس مستوى تلك الشعوب أو الأفراد )

**\*التفكير الابتكاري والمهارات الإبداعية هو من اهم الخدمات التي تواجه تقدم ورقي الشعوب والحضارات التي على ضوءها يمكن قياس مستوى تلك الشعوب أو الأفراد .**

هذه العناية او الهدف من عملية الإبداع أو الابتكار نشأ عنها عدد من الاختلاف من وجهات النظر من حيث تحديد مفهوم هذا المصطلح مثل :

- أ- اتجاه غالبية الجهود لتعريف الابتكار والإبداع من منظور جزئي ضيق
- ب- عدم وضوح الفوارق أو العلاقة بين مفهوم الابتكار والإبداع بين مصطلحات أخرى كالعبقرية والتميز الذكاء والموهبة والمهارة
- ج- وجود تداخل كبير بين متطلبات عملية التنمية التفكير والإبداع من ناحية وبين آلية عملية الابتكار والإبداع وكذلك الصفات والسمات الواجب توافرها في الفرد المبدع من جهة أخرى وأخيراً مواصفات وخصائص المنتج النهائي .

د - الاعتماد الكبير على الترجمة الحرفية من مصطلحات الإبداع والابتكار مما سبب نوعاً من الغموض وعدم الوضوح والفوارق بين المصطلحات .

### • خصائص التفكير : والعمل الإبداعي في حل المشكلات :

- ١- وجود مجموعة من الأدوات التي تعمل على مساعدة التفكير والإبداع .
- ٢- وجود مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تساعد على تفهم المشاكل والظواهر
- ٣- قوة الاقتناع بأن أي مشكلة ليس لحلها بديل وإنما لا بد من الإبداع لإيجاد أكثر من بديل
- ٤- القدرة على تحييد المشاكل والصعوبات بدلا من خلق المواجهة معها
- ٥- القدرة على التوافق والتوازن بين توليفة من التفكير التباعدي والتفكير التقاربي .

#### \*\* التفكير التباعدي يعني :

( المشاكل والعقبات والإجراءات التي تزيد من عمق المشاكل وزيادة الهوة والنجوة بينها وبين الجوانب المرغوبة في تحقيقه )

\*\* أما التفكير التقاربي : ( هو العكس ) .

## ( الباب الثالث )

### المسار الوظيفي

### وفعالية إدارة الموارد البشرية

**الفصل السابع : المسار الوظيفي والتوظيف الفعال للموارد البشرية**

**الفصل الثامن : الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية**

## ( الفصل السابع :- المسار الوظيفي والتوظيف الفعال للموارد البشرية )

كلنا نعلم القول المأثور والمبدأ الإداري الشائع وهو " وضع الرجل المناسب في المكان المناسب " حيث يتضح من هذا القول أن دور المنظمات وبالذات إدارة الموارد البشرية يقتصر على توفير الأفراد المناسبين عندما يكون هناك وظيفة شاغرة بينما الحقيقة أن دور المنظمات يجب أن يشمل جانبين هامين

- **أولهما :** العمل على توفير الوظيفة المناسبة وتحديد مسارها الوظيفي من واجبات ومسؤوليات . . . الخ
- **ثانيهما :** تحديد الرجل المناسب في المكان المناسب لشغل تلك الوظيفة وفق مواصفات وشروط تلك الوظيفة باختصار دور إدارة شؤون الموظفين لا يقتصر على البحث عن موظف مناسب لوظيفة مناسبة ولكن العمل على إيجاد هيكل مناسب من الوظائف . وللوقوف على هذا المفهوم الجيد لمصطلح الرجل المناسب في المكان المناسب نناقش الآتي

- ١- **المسار الوظيفي :** من منظور المنظمة يصرف على أنه مجموعة متتالية من الأحداث الوظيفية التي تحدث للموظف خلال تواجده على رأس العمل للترقية والتنقلات الأفقية والرأسية وغيرها من الوظائف التي يشغلها الموظف خلال مدة حياته الوظيفية
- ٢- **من وجهة نظر الفرد** هو تاريخ الشخص الوظيفي التي يشغلها خلال حياته الوظيفية
- ٣- **من حيث المنظور المهني :** يمكن تعريف المسار الوظيفي أنه مجموعة من المهن التي لها مسار وظيفي منتظم وواضح ومن هذا الإجمالي هذه المداخل المختلفة لتعريف المسار الوظيفي يمكن تحديد تعريف واحد مشترك يشمل أو بدمج بين كل هذه المداخل بشكل يوضح المعنى الحقيقي لهذا المصطلح " **المسار الوظيفي** " هو تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة وذلك من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التي تهئ للفرد فرص العمل المناسبة والمفيدة للمنظمة .

### • هناك عدد من المفاهيم ذات العلاقة المباشرة بمفهوم المسار الوظيفي منها :

- **الأهداف الوظيفية :** ويقصد بها تلك الوظائف التي يسعى الفرد لشغلها كجزء من طموحاته وتطلعاته الوظيفية
- **تخطيط المسار الوظيفي :** ويقصد به ذلك النشاط المنظم والرسمي الذي تصفه وتحدده المنظمة لإفرادها بزيادة وصقل مهاراتهم وقدراتهم التي يمكن أن تؤثر على مستقبلهم الوظيفي
- **تنمية المسار الوظيفي :**

هي تلك العمليات التي يمارسها الرؤساء من المرؤوسين لمساعدتهم على تخطيط مستقبلهم وتحديد اتجاهاتهم الوظيفية والعمل على تقييمها

### أهداف الاهتمام بإعداد المسار الوظيفي : ص ٢١٥

- ١- أهداف متعلقة بالفرد
- ٢- أهداف تتعلق بالمنظمة
- ٣- الاستغلال الأمثل بالموارد البشرية ( تشغيل الاقتصادي للعمالة ) .
- ٤- تنمية الإبداع و الابتكار
- ٥- المرونة في الحركة الوظيفية
- ٦- التحديث والاستفادة من التقنية
- ٧- تحقيق الجودة الشاملة

#### • من المسؤول عن التخطيط المسار الوظيفي

- ١- الفرد نفسه
- ٢- الرئيس المباشر
- ٣- إدارة الأفراد في المنظمة

#### • ما هي استخدامات تخطيط المسار الوظيفي

- أ- في مجال إعداد القيادات الإدارية ( تهيئة الفرد لتولي المسؤولية مستقبلاً ) .
- ب- في مجال الإحلال الوظيفي
- ج- في مجال الترفية والنقل

#### • متطلبات التخطيط الفعال للمسار الوظيفي : ص ٢٢٥

- أ- متطلبات فردية لتخطيط المسار الوظيفي .
- ب- متطلبات تنظيمية لتخطيط المسار الوظيفي

#### • مراحل الحياة الوظيفية للفرد : ص ٢٢٩

- أ- مرحلة الاستكشاف ( ما بين ١٥ - ٢٤ سنة )
- ب- مرحلة التأسيس ( ما بين ٢٥ - ٤٤ سنة )
- ج- مرحلة الصيانة والمحافظة على الوظيفة ( ما بين ٤٥ - ٦٥ سنة )
- د- مرحلة الانحدار ونهاية المسار

#### • مراحل تخطيط المسار الوظيفي : ص ٢٣٣

- مراحل تصميم المسار الوظيفية

- توصيف وتحديد أهداف كل مسار وظيفي
- إجراء تحليل قدرات وإمكانيات الأفراد
- تحديد الفرص الوظيفية الفعلية الشاغرة لكل مسار وظيفي
- تصميم البدائل للمسارات الوظيفية التي يمكن للفرد الاختيار بما يلاءم قدراته
- وضع وتنفيذ خطة عمل : **محذوف من آخر ص ٢٣٥ إلى ٢٤٣**

#### **الاعتبارات التي تحدد فعالية تخطيط المسار الوظيفي :**

- التوازن بين المعرفة النظرية الخبرة العلمية
- نوع ومستوى الطموح ( المبالغة والإفراط في الأمل قد يكون مصدر إزعاج ومشاكل للفرد )
- الدافعية والقدرة على تطويرها
- قبول التدرج المحسوب لكل وظيفة
- مستوى النضج والتوازن الذاتي
- النظرة المستقبلية
- سياسات ونظم العمل
- علاقة العمل
- خصائص سوق العمل ( العرض والطلب )
- الوضع البيئي العام ( سياسية ، تشريعية ، اقتصادية ، اجتماعية الخ ... )
- تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي ( **محذوف ٢٤٨ - ٢٦١** )

## **( الفصل الثامن :- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية )**

لكي نتمكن من تحقيق وتطبيق ما يعرف بالمسار الوظيفي بشكل يفي باحتياجات المنظمة والفرد وتحقيق أهداف كل منها لا بد من وجود إدارة أفراد تمارس دورها بشكل فعال من خلال وظائف محدودة مثل : ص ٢٦٥

**أولاً : تخطيط الموارد البشرية لأحد مدخلات نظام التخطيط المسار الوظيفي الذي يعرف على أنه :**  
 " نشاط يهدف إلى التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة مستقبلاً بالعدد المناسب والنوع المناسب والوقت والمكان المناسب " يكتفي بهذا التعريف ص ٢٦٥

- **مراحل إعداد خطة العمالة بالمنظمة : ص ٢٧١** وتشمل ما يلي :-
  - المدخلات ( بيانات ، معلومات ، إحصائيات ، مواصفات ، خصائص المرغوبة في العمالة المطلوبة )
  - العمليات ( وتشمل عملية يحدد الطلب والعرض على العملة والمواءمة بينها )
  - المخرجات وتتمثل في تحقيق المواءمة بين العنصر والطلب على العمالة وتحقيق التوازن بينهما
- **أهم خصائص تخطيط القوى العاملة : آخر ص ٢٧١**
  - عملية مستمرة وليست ثابتة ( متغيرة )
  - تشمل العديد من الأنشطة والمتغيرات المحيطة بالمنظمة
  - قابلة للتعديل حسب الظروف والمتغيرات المحيطة بالمنظمة
  - أن عملية التخطيط تتضمن برامج تخطيط وتنمية الموارد البشرية مثل الترقيم ، الحوافز ، التعيين ، التدريب
  - تقييم الأداء .. الخ
  - التخطيط يعمل على تحقيق التوازن بين احتياجات المنظمة وإشباع رغبات الأفراد
  - يساعد التخطيط على وضع برامج لنشاطات أخرى مثل ميزانية الوظائف ، تقدير تكاليف الإنتاج ، برامج التدريب
  - أن تخطيط الموارد البشرية يرتبط بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة طويل الأجل **محذوف بعد الفقرة رقم ( ٧ )**

ص ٢٧٢ حتى ص ٢٨٣

## ثانياً : تحليل وتوصيف الوظائف كمدخل رئيسي لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي :

### • مفهوم عملية تحليل وتوصيف الوظائف :

هي بشكل إجمالي العملية المتعلقة بجمع ودراسة وتحليل البيانات ذات العلاقة بواجبات وسلطات واختصاصات الوظيفة وأبعادها المختلفة كالمؤهل العلمي والراتب والخبرات وكذلك ظروف ونوع العمل والنشاط المتعلق بها . يكتفي بالتعريف الذي يلخص الكلام في ص ٨٤ ، ٨٥

### • استخدامات تحليل الوظائف بشكل عام :

- ١- في مجال تصميم وتحديد الوظائف ( المؤهل ، نوع العمل ، مواصفاته ، المهام ، والمسؤوليات ... الخ )
- ٢- تخطيط القوى العاملة
- ٣- الاختيار والترفيه والنقل
- ٤- التدريب والتنمية الإدارية
- ٥- تحديد الأجور والمكافآت
- ٦- مصدر هام التقييم الأداء الوظيفي

### • محتوى عملية تحليل وتوصيف الوظائف : ص ٢٨٩ فقط رؤوس أقلام كما في المحاضرة

- ٧- جمع البيانات والمعلومات : عن الوظيفة والمنظمة ( الاستقصاء ، الملاحظة ، سجلات الأداء المقابلات )
- ٨- تحليل البيانات الوظيفية : للتأكد من المعلومات والبيانات التي تم جمعها حول الوظيفة ومدى تطابقها مع مجال وطبيعة الوظيفة ونشاط المنظمة ص ٢٩٥
- ٩- إعداد بطاقة الوصف الوظيفي : ص ٢٩٦
- ١٠- بعد التأكد من البيانات وصحتها من خلال عملية التحليل يتم إثباتها ورصدها في نماذج خاصة تسمى بطاقة الوصف الوظيفي

### • الجوانب الإستراتيجية لعملية تحليل الوظائف : ص ٣٠١

- درجة مشاركة العاملين في عمليات تحليل البيانات وجمعها
- تحديد درجة تأهيل التفصيل المطلوب في تحليل بيانات الوصف الوظيفي ( التفاصيل وشرح المفصل )

### ثالثاً : تقييم وترتيب الوظائف : ص ٣٠٣

مفهوم وأهمية تقييم الوظائف :

وهو يعني ( تحديد الأهمية النسبية للوظائف المختلفة داخل المنظمة في ضوء مقوماتها الأساسية التي تم تحديد سلفاً من خلال عملية تحليل الوظائف وهذا يعني أن تقييم الوظائف يساهم بشكل وآخر في تحقيق الترابط المنطقي بين العناصر الثلاثة التالية :-

- العمل الفردي يؤدي من قبل الموظف من حيث طبيعة ومستواه
- مطالب التأهيل اللازمة للأفراد لكي يتمكنوا من أداء مثل هذه الأعمال
- الأجر الذي يمنح للعامل بحيث يتناسب مع طبيعة العمل وأهميته

#### • عناصر برنامج تقييم الوظائف :

- ١- التوصيف الكامل والدقيق للوظائف
- ٢- التقييم الوظيفي للوصول إلى تحديد قيمة نسبية لكل وظيفة ( مرتبة ودرجة )
- ٣- التخصص المالي ( الأجور والرواتب )
- ٤- تصنيف العاملين ( الكادر الوظيفي مثل الأعمال المهنية ، الحرفية ، الفنية ، التعليمية ، الكتابية ... الخ )

### رابعاً : الاستقطاب والتعيين :-

وهي مجموعة من السياسات والإجراءات التي تتخذ من أجل الحصول على أفضل العناصر من المتقدمين لشغل الوظائف وتعيينهم الوظائف المناسبة .

من التعريف يتضح إن عملية الاستقطاب والتعيين يعمل على تحقيق أمرين هامين أولهما :

- ١- التحقق من متطلبات الوظيفة واستيفاء شوطها
- ٢- التحقق من قدرات الأفراد طالبي الوظيفة .

ولهذا فهذه العملية لها مقومات أي نظام مفتوح مثل :-

- ١- المدخلات ( الأفراد ، المعلومات عنهم وعن الوظائف ، المراكز الشاغرة ، شروطها حقوقها وواجباتها ... الخ )
- ٢- العمليات ( الإجراءات والطرق التي تستخدم لتحقيق ذلك ، السياسات ، الأساليب ... الخ )
- ٣- المخرجات وتتمثل في الاختيار النهائي للأفراد الصالحة للعمل وحسب الاحتياج

- **الاستقطاب :** وهي العملية التي تهتك وتختص بالاتصال والتفاعل مع مصادر تواجد الأفراد من اجل تشويقهم وترغيبهم وتحفيزهم على التقدم للعمل في إحدى الوظائف الشاغرة بالمنظمة وهناك مصدرين للحصول على العمالة :

١/ داخلي ٢/ خارجي

- **الاختيار والتعيين :** وهي المرحلة النهائية لعملية الاستقطاب والتعيين إذ يتم خلال المرحلة للتأكد من صلاحية الفرد لشغل الوظيفة من خلال العمليات التالية .
- ١- الاختبارات : ولها عدة أنواع فعالية سريعة ، صحيح وخطأ وهكذا
  - ٢- إجراء المقابلات : ( مقابلة موجهة وغير موجهة )
  - ٣- الاختبارات العملية : ( مثل إجادة الطباعة ، الحاسب ، المختبر ، الأعمال المهنية والحرفية )
  - ٤- صدور قرار التعيين عن تثبيت صلاحية وتجاوزه شروط ومواصفات العمل .

### خامساً : تقييم الأداء العاملين :

هو العملية التي من خلالها قياس الاختلافات والتباين بين أداء وسلوك ومهارة عامل وافر ومعرفة مدى كفايته للنهوض بأعباء ومسؤوليات وظيفية ومعرفة مدى قدرته في تحمل مسؤوليات وظيفية ذات مسؤوليات أكبر .

#### • أهم استخدامات نتائج التقييم الأداء

- ١- تقديم المعلومات اللازمة من اجل اتخاذ القرار المناسب المتعلق بالموارد البشرية
- ٢- يفيد في تحديد الاتجاهات التدريبية للأفراد
- ٣- يساعد في إعداد خطة للقوى العاملة المتكاملة
- ٤- التأكد من أن أساليب وطرق الاختيار والتعيين تحت دفع ضوابط وأساليب موضوعية .
- ٥- يساعد على معرفة مواطن الضعف أو القصور الإداري في المنظمة والعمل على تصحيحه

#### • أهداف تقييم الأداء :

- ١- الاختيار السليم لترقية الأفراد ورفع المحسوبية والمجاملات .
- ٢- تنمية المنافسة بين العاملين
- ٣- المحافظة على المستوى عال من الكفاءة للأفراد والمنظمات

- ٤ - المساهمة في جعل فيه الأجور والمكافآت ذات معنى حقيقي لأهمية وفي عملية تقييم الأداء .
- ٥ - يساعد على التعرف على العاملين الفعليين الذين يستحقون التقدير والمكافآت التشجيعية .
- ٦ - يساعد المشرفين على معرفة خصائص العاملين معهم للتكيف مع ذلك لفرض تحسين العلاقة بين الطرفين .
- << مسؤولية نظام التعيين مع مديري الإدارات الأخرى في المنظمة مما تقديراً برنامج تقييم الأداء فتقع عليه

### ● خطوات عملية تقييم الأداء :

- الخطوة الأولى : تفاهم مشترك بين الرؤساء والمرؤوسين فيما يتعلق بأسس المسائلة وأهداف العمل .
- الخطوة الثانية : المحافظة على تدوين أداء العاملين ونشاطهم في استمارة تقييم الأداء للرجوع عند المسائلة
- الخطوة الثالثة : التقييم المستمر والاستفادة من التغذية المرتدة والعمل على تصحيح الأخطاء أولاً بأول .
- الخطوة الرابعة : المنافسة أو الحوار الموضوعي حول نتائج تقييم الأداء .
- الخطوة الخامسة : الإجراءات الرسمية المناسبة لما تشعر عن نتائج التقييم مثل ( منح المكافآت ، علاوة ، ترقية ، تأديب )

### سادساً : التدريب وتخطيط وتنمية المسار الوظيفي :

- التدريب هو مجموعة الأنشطة والإجراءات التي تتم بهدف تطوير وتغيير القوات والمهارات والمعارف والسلوكيات لدى العاملين مما يمكنهم من الأداء أفضل وأسرع مع كل المتغيرات في العمل أي أن التدريب شأنه شأن أي عملية إدارية أو نظام فرعي له مدخلات ، عمليات ، مخرجات .
- مدخلات التدريب : الأفراد ، البيانات والمعلومات المتوفرة ، برنامج التطوير وأهدافه .
- العمليات :- وتشمل وصف المهام والوظائف تحديد الاحتياجات التدريبية وتقييم البرامج التدريبية ثم التنفيذ المخرجات وتشمل نتائج وحصيلة البرنامج التدريبية وما تحقق منها عملياً وما تعثر لأسباب أخرى .

### ● طبيعة التدريب وأهدافه :

- الارتقاء بمستوى الإنتاجية بالنسبة للمنظمة والآراء بالنسبة للأفراد
- تحقيق جودة عالية للإنتاج أو الخدمة
- تحقيق مستوى عال من الأمان الوظيفي يحد من ضغوط العمل وتهديد الإدارة
- تطبيق خطة المنظمة في مجال القوى العاملة بوضوح وسهولة وموضوعية ( الترفيه ، التدريب ، العلاوة )

- تجنب تقادم مهارة العاملين ومعايشتهم لما يطرأ من تطورات في العمل
- المكافأة غير المباشرة للتدريب او المردود الصحي على المدى الطويل إذ يصبح المتدرب أكثر مهارة ودراية بالعمل وبالتالي أكثر طلباً وتواجد مع كل تغيير وتطوير .

### الجوانب التنظيمية لعملية التدريب :

يوجد قطاع التدريب في المؤسسات أو الشركات .  
أما عن نوعية سلطة التدريب فني استشاري وليست ملزمة ما لم يصدر بها قرار أو تعميم من الجهاز ذات الصلاحية في هذا الشأن كالمدیر العام ، الوزير العضو المنتدب وهكذا .

### • اكتشاف الاحتياجات التدريبية :

بعض الشركات أو القائمين على البرامج التدريبية يرتكبون خطأ جسيماً عندما يقرون استخدام برنامج تدريبي لموظفيهم لا لفرض محدد أو لوجود مشكلة قائمة وإنما معجبون بتلك الفكرة أو أنهم مغرمون بمحاكاة الآخرين .  
ولذلك فإنه يجب عند التفكير في أي برنامج تدريبي يجب إن ينبع من حاجة فعلية ووجود مشكلة قائمة ومتعايشة بحيث يكون تركها وبالا على المنظمة وتدهور لمصالحها .

**انتهى**

## نموذج تجريبي للامتحان

### ب- صح أو خطأ :

- ١- مراحل إعادة الهندسة تشمل على ماييلي ( إدراك ، إعادة تفكير ، المتطلبات ، إعادة النظائر في الوسائل والأدوات .. الخ ) ( )
- ٢- من خصائص الثقافة التنظيمية : خاصية التكيف وهذا يعني أن فيها صفة الاستمرارية والثبات والاستمرار . ( )
- ٣- مفهوم العمل : عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسئوليات التي يكلف بها العامل ( )
- ٤- من مسببات ضغوط العمل المتعلقة ببيئة العمل الداخلية للمنظمة تشمل ماييلي : ( غموض الدور ، تعارض الدور ، زيادة عدد الدورة ، تعدد وتنوع وتنازع الأدوار ) ( )
- ٥- من المتطلبات الفردية لتخطيط المسار الوظيفي : توفير مناخ تنظيمي يحقق أعلى درجات الرضاء عن العمل والانتماء للمنظمة . ( )

### أختر الإجابة الصحيحة :

#### ١- من العوامل الأساسية لنجاح التغيير الذي يعني :-

أ / مدى إدراك العاملين بأهمية التغيير

ب / مدى إدراك فوائد التغيير

ج / أ + ب

د / من الذي يحشد الموارد لتدعيم حدوث التغيير

#### ٢- غموض الدور بحسب ضغوط العمل يعني :-

أ / تلقي الفرد توجيهات وأوامر عديدة من مصادر متعددة

ب / زيادة محتوى الوظيفة وأهدافها عن القدرات الذهنية أو العقلية للفرد

ج / عدم ملائمة إمكانية الفرد وقدراته لظروف ومتطلبات الوظيفة

د / كل ما سبق خطأ

#### ٣- من أوجه تأثير الثقافة على سلوك العاملين الانتشار الذي يقصد به :-

أ / قوة الثقافة في تأثيرها على قوة أعضاء المنظمة

ب / درجة الالتزام والانضباط التي يظهرها الأعضاء

ج / الدرجة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها

د / كل ما سبق