**دراسة حالة 1**

تولى احد مديري ادارة الموارد البشرية منذ اقل من سنة العمل وراى ان الاساس في تطوير الاداء في المنظمة هو وجود وصف جيد للوظائف يستطيع من خلاله تقويم اداء الموظفين واعتماد نتائج هذا التقويم في سلسله أخرى من القرارت . وقد اختار السيد سامي اسلوب الاستقصاء في تحليل الوظائف بدءا بموظفي الاقسام والوحدات المختلفه في ادارة الموارد البشرية . وحينما عرض هذه الاستمارات على رؤساء الاقسام والوحدات للتعليق عليها ابدى بعض هؤلاء تحفظا على ما ورد من اجابات حول الوجبات والمسؤوليات وذكروا ان موظفيهم لايقومون فعلا باداء بعض ماذكر من الواجبات ،وان بعض ماذكروه من الواجبات يقومون به فعلا ولكنه ليس مطلوبا منهم اساسا .  
ولقد وجد السيد سامي مدني نفسه الان في مشكله لم تخطر على باله . فقد كان هدفه اساسا هو توصيف الوظائف ومعرفة الواجبات والمسؤوليات لكل وظيفه ،وهاهو الان يواجه مشكله اخرى ،وهي كيف يوفق بين ما ورد في قوائم الاستبيان وبين ما ذكره رؤساء الاقسام حول الواجبات والمسئوليات. وكيف يعالج الخلاف بين هؤلاء الرؤساء وموظفيهم الذين يعتقدون انهم يقومون بواجبات اكثر مما يتوقع منهم رؤسائهم .

والمطلوب الان

1. هل يتجاهل مدير ادارة الموارد البشرية هذه المشكله (مشكلة التناقض في اراء الموظفين ورؤسائهم )؟
2. إذا كان الأمر غير ذلك ، فأي وجه نظر يعتمد من الفريقين ؟
3. هل تعتقد انه بدا بالخطوة الصحيح من اجل توصيف الوظائف ؟
4. كيف يمكن معالجة المشكلة حسب ما تم دراسته في الهندسة الوظيفية

دراسة حالة 2   
  
تم تأسيس شركة " القدس " للمواد الطبية والكيماوية في مطلع 1984 لإنتاج بعض أصناف الأدوية وبعض المركبات الكيماوية التي تدخل في صناعات عديدة، وقد اكتسبت الشركة شهرة كبيرة في الأسواق المحلية وبعض أسواق الدولة المجاورة.  
يعمل في هذه الشركة في الوقت الحاضر) 600( موظف ومستخدم، وتتبع الشركة منذ تأسيسها نظام الأقدمية في الترقية، وأحيانا تأخذ بنظام الأقدمية والجدارة. وعندما شغرت وظيفة مشرف بأحد أقسام الشركة ، بدأت إدارة الموارد البشرية في البحث عن شخص ملائم لترقيته إلى هذه الوظيفة وكان التفكير أن يتم ترقية مساعد مشرف ليصبح مشرفا ، وكان الاعتقاد السائد بين الموظفين والعمال أن السيد محمد، باعتباره أقدم المساعدين ، هو صاحب الحق في الترقية لهذه الوظيفة . إلا أن إدارة الموارد البشرية تجاوزته وفضلت عليه السيد أيوب وهو أصغر سنا وأقصر خدمة من محمد ، وقد صدر قرار الإدارة العليا بترقية أيوب.  
يبلغ محمد حوالي 47 سنة من العمر ، ويحمل شهادة الدراسة الثانوية العامة ، ويعمل بالشركة منذ حوالي 25 سنة ، أي من تاريخ تأسيس الشركة تقريبا ، كما عمل مساعد مشرف لمدة 15سنة متوالية ، يتصف بالاستقامة والاهتمام بعمله ، له شخصية قوية ويعتمد على نفسه ، محبوب من جانب الإدارة والعمال ، إلا أنه بطيء في العمل ، ومنذ حوالي سنة أعطى محمد الفرصة لشغل منصب المشرف بالوكالة لمدة شهر عندما كان المشرف الأصيل في عطلة. وقد اتضح لإدارة الشركة أن عمله كمشرف لم يكن في المستوى المطلوب، ومما لاشك فيه أن تدني مستوى ثقافته وتعليمه حالت بينه وبين القيام بالأعمال الإدارية المطلوبة في وظيفة المشرف.  
أما أيوب فهو في 32 من عمره ، تخرج من كلية العلوم بإحدى الجامعات العربية ، ويعمل بالشركة منذ حوالي 10 سنوات، ويعمل مساعد مشرف بنفس القسم منذ حوالي 6 سنوات وهو جانب كبير من الذكاء والثقافة، وقد أتيحت له الفرصة لحضور أكثر من دورة تدريبية في مجال الإدارة والإشراف ، وتفيد جميع التقارير بكفاءته ، كما أنه يتمتع بأسلوب جذاب ومقنع في التفاهم مع كل الأشخاص وبكسب صداقتهم .  
وقد دهش معظم العاملين حينما علموا بترقية أيوب إلى هذه الوظيفة ، واعتقدوا أن في الأمر شيئا غير عادي ، كأن يكون أيوب من المقربين للإدارة ، ومن المحسوبين عليها بقرابة أو صلة شخصية ، كما كان لهذا الإجراء أثر سيئ للغاية على محمد إذ كان يتوقع هو هذه الترقية خاصة وأنه كان متأكدا أنه أحق بها من أي شخص آخر بسبب أقدميته . وما إن علم بالقرار توجه رأسا إلى السيد مدير دائرة الموارد البشرية وهدد بالاستقالة إن لم يصحح الوضع. حاول مدير الموارد البشرية أن يهدئ من غضبه وثورته وأن يقنعه بعدم الاستقالة. والواقع أن محمد له خبرة كبيرة في المواد الكيماوية بسبب طول مدة خدمته بالشركة في هذا المجال، ولا شك أن الشركة قد تواجه صعوبة كبيرة في إيجاد شخص آخر ليحل محله إذا ترك العمل فعلا.  
المطلوب:  
  
1. ماهي الأخطاء، إن كانت هناك أخطاء، التي وقعت بها إدارة المنظمة؟  
2. لو كنت أنت تشغل وظيفة مدير الموارد البشرية في هذه الشركة، فكيف تشرح لمحمد السبب في عدم ترقيته وفي نفس الوقت تقنعه بعدم الاستقالة؟

دراسة حالة 3: شركة المواد الغذائية  
  
تم تأسيس هذه الشركة في اوائل التسعينات من القرن الماضي برأس مال وقدره خمسة مليون دولار، وكان هدفها ولازال استيراد وبيع المواد الغذائية للمواطنين من الأسواق المحلية وذلك مثل المعلبات والأجبان والزيوت المعبأة وغيرها.  
وتعتمد في ذلك على رجال البيع الذين تقوم بتعيينهم لهذا الغرض.  
وتتعامل الشركة في مناطق مختلفة من السوق المحلي وتكاد تغطي معظم مناطق الوطن وفي ضوء التوسعات المستمرة في أعمالها ، ظهرت حاجة ملحة لإختيار وتعيين رجال بيع جدد، تقوم الشركة بالإعلان عن حاجتها هذه في الصحف المحلية ، كما يتقدم من عمل فيها أشخاص يسمعون عن وجود وظائف شاغرة من قبل زملاء أو أقارب لهم يعملون في الشركة وعند توفر عدد من الأشخاص ذوي المهارات والقدرات المعقولة تقوم الشركة بإجراء مقابلات مبدئية مع المتقدمين، وفي ضوء مؤشرات محددة يتم استكمال باقي إجراءات التعيين، وأهم هذه المؤشرات ما يلي:-  
1/ العمر: لا يقبل المتقدم لشغل الوظيفة إذا تجاوز عمره 35 عاماً.  
2/ مكان الإقامة: إذ تشترط الشركة أن يكون مكان الإقامة بالنسبة للمتقدم للوظيفة منطقة العمل.  
3/ الجنسية: أن يكون من مواطني الوطن ( البلد نفسها).  
4/ الخبرة: أن تتوفر خبرة لدى المتقدم لشغل الوظيفة لا تقل عن سنتين.  
وبعد إجراءات المقابلة الاولية تتم التصفية المبدئية وتقعد إختبارات الذكاء والمقابلات الشخصية، وفي ضوء ذلك يتم إصدار قرار مبدئ بالتعيين إذ لا بد من التأكد من الحالة الصحية للشخص بإجراء فحص طبي شامل له قبل إتمام عملية التعيين النهائي. وفي حالة رفض أي شخص توضح له أسباب رفضه. ولكن لا توجد في الشركة خطة واضحة تحدد له على أساسها إجراءات الإختيار والتعيين.  
يشغل احمد وظيفة مدير إدارة الأفراد في الشركة، ويرى أن سياسة الإختيار والتعيين فيها تحتاج لإعادة تصميم بالقسم بأسس الإختيار وإجراءته.  
المطلوب  
1/ هل ترى أن أسس الإختيار والتعيين الحالية مناسبة...؟وما هي في رأيك الأسس التي تناسب هذه الشركة....؟  
2/ تحديد أهم الإختبارات التي تراها مناسبة لقياس قدرة رجال البيع....؟  
3/ هل تنصح هذه الشركة في الاستمرار في سياسة إبلاغ المتقدم لشغل الوظيفة بأسباب عدم تعيينه عند رفضه ولماذا...؟