



משרד החינוך
המנהל למדע וטכנולוגיה
הפיקוח על מגמת ניהול עסקי

תכנית לימודים במקצוע

ניהול משאבי אנוש

תחום התוכן

ניהול משאבי אנוש

מהדורת מעודכנת לשנה"ל תש"פ	סמל המקצוע 17.10
-------------------------------	---------------------

16-6-2019

ועדת היגוי

- | | |
|----------------------------|---|
| פרופ' במברגר פיטר | - יו"ר ועדת ההיגוי, פרופ' בהתנהגות ארגונית ומשאבי אנוש, בית ספר למנהל עסקים – אוניברסיטת תל-אביב |
| ד"ר מגדה גרוס | - מרכזת הוועדה. ממונה מגמות (ניהול מערכות חברה ותעשייה) ומפמ"ר מגמות ניהול עסקי והנדסת תעשייה וניהול, משרד החינוך, מנהל מדע וטכנולוגיה. |
| פרופ' (אמריטוס) משולם אילן | - בית ספר לניהול חיפה, פרופ' לניהול אסטרטגי של המשאב האנושי |
| ד"ר שושנה שור | - מרצה בפקולטה מדעי החברה – משאבי אנוש, המכללה האקדמית אשקלון |
| ברכה ברבר | - מפקחת במגמת ניהול עסקי, משרד החינוך |
| נואה נורית | - מדריכה ומורה בבית ספר תיכון, במגמת ניהול עסקי |
| ערבה אסתר | - מרכזת פדגוגית ומורה מובילה בבית ספר תיכון |
| פורת בתיה | - מדריכה ומרכזת מגמה בבית ספר תיכון במגמת ניהול עסקי. |

©2019 כל הזכויות שמורות

משרד החינוך

תוכן העניינים

עמוד

4	התפיסה הרעיונית של התוכנית
5	מטרות התוכנית
8	דרכי הוראה/למידה מומלצת
9	נושאי לימוד
16	מונחים מרכזיים
37	ביבליוגרפיה מומלצת

התפיסה הרעיונית של התכנית

R. Likert, מגדולי הוגי הדעות במדעי החברה ומבכירי החוקרים של התנהגות הגורם האנושי בארגוני עבודה, קבע בספרו :

(The human organization) New York: McGraw Hill, 1967, כי בכל פעילות של ארגון כלשהו ניכרת טביעת חותמם של עובדיו ושל המוטיבציה שלהם.

ככל שהעובדים בעלי נתונים משובחים יותר ורמת המוטיבציה שלהם גבוהה יותר, כן תושג רמת אפקטיביות ארגונית גבוהה יותר. לפיכך המטלה החשובה ביותר, המופקדת בידי הדרג הניהולי של ארגון, הוא ניהול הנכס האנושי, כלומר ניהול המשאב האנושי.

לשם כך נוצר תחום הדעת של ניהול משאבי אנוש, שייעודו לחשוף ולפתח:

1. ידע בעניין מאפייני אנשים ותפקידים.
2. בעניין אמצעי גיוס והתאמת עובדים לתפקידים, באופן שתושג הסתגלות תפקודית מרבית.
3. בעניין דרכי הדרכה ופיתוח עובדים - להשביח נתונייהם התפקודיים וגם להכניס לקידום מקצועי.
4. ידע באשר לשיטות של הערכת תפקוד ותגמול.
5. ידע בנושא הבטחת רווחה וגהות בעבודה.
6. ידע שעניינו גישות בקרה על האפקטיביות והיעילות של הטיפול בגורם האנושי בארגון.

תכנית הלימודים בניהול משאבי אנוש מיועדת אפוא לחשוף את התלמידים לכלים, מודלים, גישות ותיאוריות להבנת התחום כפי, שהוא מתבצע הלכה למעשה בארגונים השונים. כמוכן נפרסים בפני הלומד הכיוונים החדשים של ניהול המשאב האנושי בעידן של הפיתוח הטכנולוגי המואץ והגלובליזציה.

מטרות התוכנית

מטרות כלליות ואופרטיביות

1. יכיר את תחום ניהול משאבי אנוש ומקומו בארגון.

- 1.1 ימנה את תחומי הפעילות של ניהול משאבי אנוש בארגון.
- 1.2 יסביר את התפקידים ותחומי האחריות המוטלים על תחום משאבי אנוש.

2. יבין את תחום התכנון במשאבי אנוש

- 2.1 ימנה מטרות בתחום תכנון משאבי אנוש
- 2.2 יתאר אסטרטגיה ארגונית כוללת בתהליך התכנון
- 2.3 יתאר את השלבים בתהליך התכנון של משאבי אנוש

3. יכיר את תחום הפעילות של חקר תפקידים.

- 3.1 יסביר מהו תחום חקר תפקידים.
- 3.2 ינתח את ההיבטים השונים המאפיינים הגדרת תפקיד.

4. יכיר מקורות וכלים לגיוס עובדים.

- 4.1 יתאר את המקורות לגיוס עובדים
- 4.2 יסביר את כלי איוש תפקידים
- 4.3 ימנה קריטריונים להערכת כלי איוש,
- 4.4 יסביר מהי הגינות באיוש תפקידים וכיצד תורמת למניעת הפליה
- 4.5 יסביר את הקשר בין חקר תפקידים לתהליך גיוס עובדים
- 4.6 יסביר את הקשר בין תכנון כוח אדם לגיוס

5. יכיר את תהליך הקליטה והחיברות.

- 5.1 ימנה את הגורמים המשפיעים על תהליך הקליטה
- 5.2 יתאר את תהליך החיברות בעבודה.

6. יבין את התרומה של ההדרכה לעובד ולארגון.

- 6.1 יתאר את מטרות הדרכת עובדים בארגון
- 6.2 יסביר את צורכי ההדרכה ברמת הארגון, העיסוק וברמת העובד
- 6.3 יפרט את הקווים המנחים בתהליך הדרכה

7. יכיר את משמעות הפיתוח המשאב האנושי.

- 7.1 יסביר את חשיבות פיתוח עובדים ומנהלים בארגון.
- 7.2 יסביר מהו "ניהול יכולות" והקשר בינו להתפתחות העובד בארגון.

8 יכיר את תחום הערכת תפקוד עובדים בארגון.

- 8.1 יסביר את תרומת הערכת העובדים לעובד ולארגון.
- 8.2 ימנה את ההטיות האפשריות בתהליך הערכה והשלכותיהם.
- 8.3 יפרט את המקורות להערכת עובדים.
- 8.4 יסביר את החשיבות של הדרכת המעריכים והמשוב בהערכה.

9 יבין את חשיבות הנעת עובדים להצלחת הארגון.

- 9.1 יבדיל את התיאוריות הנבחרות העוסקות בהנעת עובדים.
- 9.2 יסביר את הקשר בין ההנעה לביצועי העובד.
- 9.3 יפרט את התפקיד בהנעת עובדים

10. יכיר את תחום רווחת העובדים ותרומתו לעובד ולארגון

- 10.1 יסביר את הקשר בין רווחת העובדים לשביעות רצון בעבודה.
- 10.2 יתאר את תפקידי הרווחה בארגון.

11. יבין את החשיבות בבטיחות וגהות בעבודה.

- 11.1 יבדיל בין בטיחות לבין גהות בעבודה.
- 11.2 יתאר את דרכי התמודדות הארגון בשמירה על בטיחות וגהות בעבודה.

12.1 יבין את השינויים הצפויים בניהול המשאב האנושי בעידן התפתחות הטכנולוגיה ובעידן הגלובליזציה.

12.1 יסביר מהי גמישות בניהול משאבי אנוש.

12.2 יסביר את השפעת ההתפתחות הטכנולוגית והגלובליזציה על

מאפייני ניהול משאבי אנוש במאה ה-21.

13. יכיר את הגישות מרכזיות בראי ההתפתחות ההיסטורית: הבירוקרטית, הניהול

המדעי, יחסי אנוש, ניהול משאבי אנוש וניהול כישרונות

14. יבין את השפעת העידן הטכנולוגי על תחום משאבי אנוש

דרכי הוראה / למידה מומלצות

מומלץ כדי להבטיח את הטמעת החומר הנלמד להשתמש במגוון דרכים ושיטות הוראה, כגון:

- הוראה פרונטאלית על ידי המורים.
- קריאה וניתוח מאמרים מכתבי-עת, לדוגמא: "משאבי אנוש", "סטטוס", "ניהול".
- ניתוח אירועים המצויים בביבליוגרפיה המומלצת בעברית.
- צפייה בסרטי הדרכה
- משחקי תפקידים (להמחשת מבחנים מצביים, ראיון העסקה, מתן משוב על הערכת תפקוד וכדומה).
- התנסות מעשית (ביצוע תרגיל חקר תפקוד, עיצוב גיליון הערכת תפקוד לפי תבנית מסוימת, פתרון מבחן אישיות או כושר וכדומה).
- הכרת שאלונים ששימושם נפוץ ביותר.

בנוסף לדרכי הוראה אלו מומלץ:

- סיורים במחלקות, משאבי אנוש של ארגונים שונים, כגון בנקים, חברות תעשייתיות, קופות-חולים, בתי-חולים וכיוצא באלה.
- מרצים אורחים מתחומי ניהול משאבי אנוש: מנהלי משאבי אנוש, מנהלי הדרכה, העוסקים באיוש משרות, חשבי שכר ותנאי עבודה וכדומה.
- שימוש בתוכנת מחשב לניהול מערכות שכר ויצירת קובצי נתונים של עובדים.

נושאי הלימוד בניהול משאבי אנוש

פרק מס'	נושא הלימוד	מס' שעות מומלצות
1	ניהול משאבי אנוש ומקומו בארגון	5
2	תכנון משאבי אנוש	10
3	חקר (ניתוח) תפקידים (ניתוח עיסוקים כמותי ואיכותי)	15
4	גיוס מיון ואיוש עובדים	30
5	קליטה וחיברות	25
6	הדרכה	20
7	פיתוח המשאב האנושי וניהול יכולות	15
8	הערכת תפקוד עובדים	15
9	הנעת עובדים	15
10	רווחת עובדים	15
11	בטיחות וגיהות בעבודה	15

נושאים ללימודי העשרה

12	מגמות בניהול משאבי אנוש	20
13	התפתחות היסטורית – גישות מרכזיות	20
14	ניהול משאבי אנוש בעידן הטכנולוגי	20

240 שעות

סה"כ

פרוט נושאי הלימוד בניהול משאבי אנוש

מס' שעות מומלצות

נושאי הלימוד

1. **ניהול משאבי אנוש ומקומו בארגון**.....5
 - 1.1 תחומי הפעילות של ניהול משאבי אנוש בארגון
 - 1.2 תפקידים ותחומי אחריות
2. **תכנון משאבי אנוש**.....10
 - 2.1 מטרות תכנון משאבי אנוש
 - 2.2 אסטרטגיה ארגונית כוללת בתכנון משאבי אנוש
 - 2.3 תהליך תכנון משאבי אנוש
 - 2.3.1 בדיקת מאגר קיים של כח אדם בארגון
 - 2.3.2 חיזוי צרכים עתידיים
 - 2.3.3 ניתוח מאגר קיים של כ"א בארגון והתאמתו לצרכים עתידיים
 - 2.3.4 התאמת תכנון משאבי אנוש למדיניות הכוללת של הארגון
3. **חקר (ניתוח) תפקידים (ניתוח עיסוקים) – כמותי ואיכותי**.....15
 - 3.1 **חקר תפקידים בארגון ומטרותיו**
 - 3.1.1 הסיבות לעריכת חקר תפקידים.
 - 3.1.2 שימוש בחקר תפקידים.
 - 3.2 **אפיון דרישות התפקיד**
 - 3.2.1 כישורים
 - 3.2.2 כפיפות
 - 3.2.3 תחומי אחריות
 - 3.2.4 תקן ודירוג
4. **גיוס, מיון ואיוש עובדים**.....30
 - 4.1 **מקורות וכלים לגיוס עובדים**
 - 4.1.1 שיקולים אסטרטגיים לגיוס עובדים מהארגון ומחוץ לארגון
 - 4.1.2 רשתות חברתיות, אתרים באינטרנט
 - 4.1.3 ערוצי פרסום לגיוס עובדים

4.2 כלי איוש

4.2.1 מכתבי ייחוס

4.2.2 ראיונות קבלה

4.2.3 מבחנים : פסיכומטריים, מצב

4.2.4 מכתבי יושר והגינות

4.3 קריטריונים להערכת כלי איוש

4.3.1 תקפות

4.3.2 מהימנות

4.3.3 עלות

4.3.4 ישימות

4.3.5 קריטריונים ואמות מידה לאיוש תפקידים

4.3.6 תפקידו של המנהל הישיר בתהליך

4.4 הגינות באיוש תפקידים

4.4.1 מניעת אפליה נגד נשים

4.4.2 מעוטים/ דת

4.5 הקשר בין חקר תפקידים לתהליך גיוס עובדים

4.6 הקשר בין תכנון כוח אדם וגיוס

5 קליטה וחיברות.....25

5.1 חשיבות תהליך הקליטה

5.2 הגורמים המשפיעים על קליטת העובד בארגון

5.2.1 ההנהלה

5.2.2 העמיתים לעבודה

5.2.3 העובד

5.3 תהליך החיברות בעבודה

5.3.1 הכרת נהלים ושגרת העבודה

5.3.2 הכרת בעלי תפקידים רלוונטיים לתפקיד

5.3.3 הכרת המדרג הארגוני ודפוסי התקשורת הנהוגים

5.3.4 התמצאות פיזית בארגון

5.3.5 הפנמת ערכים ונורמות של הארגון

5.3.6 פיתוח זהות ארגונית

5.3.7 תיאום ציפיות עובד/ארגון

6 הדרכה.....20

6.1 ההדרכה בארגון ומטרותיה

6.2 צורכי הדרכה

6.2.1 ברמת הארגון

6.2.2 ברמת העיסוק

6.2.3 ברמת העובד היחיד

6.3 קביעת קדימויות בהדרכה

6.4 הקווים המנחים את תהליך ההדרכה

6.4.1 הגדרת עקרונות הדרכה כלליים עפ"י צרכי הארגון

6.4.2 התאמת ההדרכה למאפייני המודרכים

6.4.3 קביעת תכני ההדרכה

6.4.4 שיטות ואמצעי הדרכה

6.4.5 הערכה אפקטיבית (השגת מטרות ויעדי ההדרכה)

6.4.6 הערכת היעילות הכלכלית של ההדרכה

7. פיתוח המשאב האנושי וניהול יכולות.....15

7.1 פיתוח המשאב האנושי

7.1.1 פיתוח עובדים

7.1.2 פיתוח מנהלים

7.1.3 פיתוח קריירה

7.2 ניהול יכולות (Talent Management)

7.2.1 מהות המושג "ניהול יכולות".

7.2.2 מטרות "ניהול יכולות" בארגון

7.2.3 הקשר בין "ניהול היכולות" להתפתחות העובד בארגון

8. הערכת תפקוד עובדים (הערכת ביצועי העובד).....15

8.1 הערכת ביצועי עובדים

8.2 מטרות בהערכת עובדים

8.2.1 שיפור תפוקה

8.2.2 הקצאת התגמולים (חומריים ובלתי חומריים)

8.2.3 בניית יחסי עבודה בין ממונים לכפופים.

8.2.4 שיפור שיטות העבודה

8.3 הטיות בהערכה

8.3.1 הנטייה למרכז

8.3.2 הנטייה לקצוות

8.3.3 אפקט ההילה

8.4 מקורות ההערכה

8.4.1 הערכת ממונים

8.4.2 הערכת עמיתים

8.4.3 הערכת כפופים

8.4.4 הערכה עצמית

8.4.5 הערכה חיצונית

8.4.6 הערכת 360 מעלות

8.5 הדרכת מעריכים

8.6 משוב בהערכה

9. הנעת עובדים.....15

9.1 חשיבות הנעת עובדים

9.2 תיאוריות נבחרות בהנעת עובדים

9.2.1 מדרג הצרכים של מסלו

9.2.2 התיאוריה הדו-גורמית של הרצברג

9.2.3 תיאוריית ערכיות-תועלת-ציפייה של וורום

9.2.4 תיאורית ההוגנות של אדמס

9.2.5 תיאורית הצבת היעדים של לוק

9.2.6 תיאורית עיצוב ההתנהגות של מק'גרגור

9.3 תפקיד המנהל בהנעת עובדים

9.4 הקשר בין מוטיבציה לביצוע

10. רווחת עובדים בארגון.....15

10.1 רווחת העובדים ותרומתו לעובד

10.1.1 שרותי רווחה והנעה בעבודה

10.1.2 שרותי רווחה ושביעות רצון בעבודה (הזדהות העובד)

10.1.3 שרותי רווחה ותרומתם לחיי העובד

10.2 תפקידי הרווחה בארגון

10.2.1 תמיכה סוציאלית

10.2.2 תמיכה כלכלית

10.2.3 תמיכה רפואית

10.2.4 פעולות תרבות

11.11 בטיחות וגהות בעבודה.....15

11.1 חשיבות בטיחות בעבודה

11.2 חשיבות גהות בעבודה

11.3 סיבות לתאונות בעבודה וליקויים בריאותיים

11.3.1 גורמי לחץ ושחיקה הגורמים לנזקי בריאות

11.3.2 הרגליים מזיקים : עישון, צריכת סמים, שתיית יתר של אלכוהול,

11.4 אמצעים למניעה וטיפול בתאונות עבודה

11.4.1 תכניות טיפול בגורמי לחץ ושחיקה

11.4.2 תכניות גמילה מהרגלי התנהגות מזיקים

12. מגמות בניהול משאבי אנוש.....20

- 12.1 גמישות בניהול משאבי אנוש
- 12.2 גמישות במקום העבודה
- 12.3 ניווד בארגונים
- 12.4 למידה ארגונית
- 12.5 שיתוף ידע בין עובדים ולמידה א-פורמלית
- 12.6 בניית יכולת לעמוד בתחרות גלובלית

13. התפתחות היסטורית – גישות מרכזיות.....20

- 13.1 הגישה הביורוקרטית
- 13.2 גישת הניהול המדעי
- 13.3 גישת יחסי אנוש
- 13.4 גישת ניהול משאבי אנוש
- 13.5 גישת ניהול כישרונות (Talent Management)

14. ניהול משאבי אנוש בעידן הטכנולוגי.....20

- 14.1 הכרת מערכת ממוחשבת לניהול כח אדם בארגון
- 14.2 ניהול ממוחשב של המשאב האנושי
- 14.3 תפקודה של המערכת הממוחשבת לניהול המשאב האנושי:
הגדרת דרישות תפקיד ותהליך גיוס עובדים, מעקב אחר הדרכה
והערכת עובדים הטבות ותמריצים, תכנון חילופי תפקידים,
שכר, נוכחות עובדים, פרישת עובדים

מילון מושגים

פירוש/הסבר	אנגלית	מושג
תהליך שייעודו לאתר את העובדים בעלי הסיכויים הטובים ביותר ולהציבם בתפקיד המוגדר.	Staffing positions	איוש תפקידים/משרות ת-اشغال وظائف
מצב שבו למועמדים בעלי סיכויים שווים להסתגל בהצלחה לעבודה במשרה פנויה יש סיכויים לא שווים לעבור את תהליך הבחירה.	Discrimination	אפליה בתהליך הבחירה التمييز بعملية الاختيار
שגיאה (הטיה) הנוצרת בשלב גיבוש הרושם הראשוני והכללי של המוערך. בהשפעת רושם זה המעריך מפתח נטיה להערכה (גבוהה או נמוכה) ומתקשה להבחין באופן אובייקטיבי ברמות השונות של ביצוע המוערך.	Halo effect	אפקט הילה انطباع هيلة
מידת השגת המטרות	effectiveness	אפקטיביות فعالية
פעולה הנעשית כשמספר המועמדים גבוה ממספר המשרות הפנויות. במצב זה בוחרים את בעלי הסיכויים הגבוהים ביותר.	Selection	בחירת מועמדים اختيار المرشحين
מכלול הפעילויות המיועדות לחשוף ולבטל גורמי סיכון בריאותיים בעבודה (כגון איתור גורמי לחץ ושחיקה) ועצוב תכניות פעולה למניעתם או לצמצומם/ביטולם.	Health and safety at work	בטיחות וגהות בעבודה الأمان والوقاية بالعمل
בטיחות – מתייחסת למיגון פיזי מכונה ואדם כדי למנוע פגיעה מיידית		
גהות – מתייחסת לאמצעי ניטור למניעת נזקי בריאות		

טכניקה המשמשת לאיסוף מידע בדגימה אקראית או התפלגות פעילות המבוצעת על ידי עובד בתפקידו. המטרה היא לקבוע את כמות העבודה בכל מטלה.	Work sampling	דגימת עבודה اختيار عينات في العمل
סולם המתאר את ההיררכיה הארגונית ומתח הדרגות הענפי/מקצועי (מהנדסים, מורים, רופאים) העובד מתוגמל בהתאם לדירוגו ודרגתו.	grading	דירוג تدريج
המיקום של העובד בסולם הדירוג ובהיררכיה של הארגון. הדרגה משפיעה על רמת השכר והיא אישית.	grade	דרגה درجة
יישום הנלמד (הידע, המיומנויות) בתכנית הדרכה לתפקוד בפועל בעבודה.	Transfer of training	העברת למידה تحويل التعلم
הדרכה המתבססת על תכניות למידה שיטתיות וממושכות, המועברות בידי מדריכים מקצועיים מומחים בתחומם, והמתנהלת מחוץ למסגרת העבודה.	Off-the-job training	הדרכה חוץ תפקידית ارشاد خارجي للوظائف
תהליך של הכשרה מתוכננת הנועד ליצור שינוי מתוכנן בידע, במיומנויות, בעמדות ובהתנהגויות כדי לצייד את העובד בכישורים הנחוצים לתפקוד אפקטיבי בתפקידו.	Employees, workers training	הדרכת עובדים ارشاد عمال
מועמדים שעברו בהצלחה את תהליך הבחירה (selection) אך בפועל התגלו כבלתי מתאימים לתפקיד שנבחרו אליו.	False positive	החלטת בחירה מוטעית חיובית اتخاذ خيار خاطئ ايجابي
מועמדים שכשלו בתהליך הבחירה (selection) ולכן נדחו. לו התקבלו היו מסתגלים היטב, מתפקדים היטב בתפקיד.	False negative	החלטת בחירה מוטעית שלילית اتخاذ خيار خاطئ سلبي

הטבות		גמולים הניתנים לעובדים בתוקף עבודתם בתפקיד ובארגון מסוים. למשל, כיסוי בטוח מקיף לרכב, כיסוי הוצאות חינוך ילדים או כיסוי הוצאות בריאות וכיוצא באלה.
تسهيلات/ تحسينات	Benefits	
העשרת עיסוקים	Job enrichment	תהליך שבו מטלות מקובצות יחד כדי להגביר את מידת הגיוון של פעילויות העבודה, מורכבות העבודה ומידת שיקול הדעת.
اغناء وظائف		
הערכת עמיתים (מבחן סוציומטרי) تقييم زملاء (امتحان لقياس العلاقات الاجتماعية)	Peer assessment	שיטה שבה קבוצת שווים מעריכים איש את רעהו על פני ממדים התנהגותיים שיכולים לצפות בהם (שיכולים לאסוף מידע על ההתנהגויות האלה) באינטראקציה השגרתית המתנהלת בין העמיתים באותה קבוצה.
הערכת תפקוד تقييم اداء الوظائف	Performance appraisal	הערכת מידת ההצלחה שבה העובד ממלא את דרישות התפקיד והארגון המצופות ממנו.
הצבה تعيين	Placement	פעולה של איוש התפקיד במועמד מתאים. במקרה זה משתדלים להציב בכל משרה את המועמד המתאים ביותר מבין הזמינים. ואולם, אפשר שמועמד זה הוא בעל סיכויים בינוניים להסתגל לעבודה.
חוזה / הסכם עבודה- عقد عمل اتفاقية عمل	Contract- agreement	מסמך שנחתם בין 2 צדדים ומבטא הסכמה ביניהם. ביטוי לגמירות דעת (הסכמה) בין הצדדים (עובד-מעביד) של חובות וזכויות של כל אחד מהצדדים בכל מה שקשור ליחסי עבודה.

ככל שההחלטות המוטעות, החיוביות והשליליות, מזעריות יותר, כן ייחשב תהליך הבחירה כמדויק יותר.	Accurate prediction	חיזוי מדויק تنبؤ دقيق
תהליך ההסתגלות החברתית והפסיכולוגית של העובד החדש בארגון במטרה לגבש הזדהות עם הארגון.	Organizational socialization	חיברות ארגונית جتمعة تنظيمية
תהליך קביעת (א) דרישות הביצוע מטלות והנתונים האנושיים (כשרים, כישורים) הנחוצים בעבודה כלשהי בארגון. (ב) פרופיל הגמולים המוצעים על ידי עבודה לסיפוק צרכים אישיים של המועסקים בה.		חקר תפקידים (ניתוח) עיסוקים بحث الوظائف تحليل اشغال
תוצרי חקר תפקידים יכולים להיות איכותיים (כלומר תיאוריים) או כמותיים (כלומר מספריים). למשל, "נדרש כושר השפיטה" (תפוקה איכותית) לעומת "נדרשת רמה 4 בכושר שיפוט" (על סולם בעל 6 דרגות).	Position (office) analysis	
תוצרי תהליך חקר התפקידים משמשים למטרות שונות, כגון איוש תפקידים/משרות, עיצוב תכולת תכניות הדרכת עובדים, קביעת התחומים להערכת תפקודם של עובדים בתפקיד נתון.		
תת מטלה המהווה בסיס מוגדר ומצומצם לביצוע אחת המטלות שעל עובד ליישם בארגון.	basis	יסוד اساس
השגת מטרה תוך ניצול אופטימלי של המשאבים (מקסימום תפוקות במינימום תשומות)	effectiveness	יעילות نجاعة
כלי המודד באופן אובייקטיבי מדגם התנהגות מסוימת כדי ללמוד ממנו על כושר או על מאפיין אישי של המועמד. האובייקטיביות מתבטאת באחידות התהליכים לניהול המבחן ולבדיקת תוצאותיו. העיקרון במבחן פסיכולוגי הוא יצירת מצב גירוי שהתגובות אליו ניתנות למדידה סטנדרטית.	Psychological test	מבחן פסיכולוגי امتحان علم النفس

מבחנים שנועדו לבחון אספקטים ריגוריים בהתנהגותו של היחיד ובתכונותיו הנפשיות. למשל, מבחנים המודדים חרדה, נוקשות, סמכותיות, וכיוצא באלה.	Personality tests	מבחני אישיות امتحانات شخصية
מבחנים שנועדו למדוד פוטנציאל שבעזרתו יוכל הפרט ללמוד מיומנות מסוימת אם יקבל הכשרה או אימון לכך. למשל, מבחן תפיסת צורות, מבחן זריזות אצבעות, מבחן כושר מילולי.	Aptitude (ability) tests	מבחני כושר امتحانات كفاءة / قدرات
מבחן המושתת על מצבים ומטלות הקשורים לתפקיד שאליו המועמד מתבקש להתקבל, מצבים/מטלות חיוניים להסתגלות מוצלחת בעבודה. מתוך התמודדות המועמדים עם מצבים/מטלות אלה מקישים על אופן הסתגלותו בתפקיד האמיתי.	Situational test	מבחני מצב امتحانات وضعية
מבחנים הבודקים את יכולתו של היחיד ללמידה ומנבאים הצלחתו בעתיד במצבים של יישום הנלמד.	General intelligence tests	מבחני משכל امتحانات ذكاء
מבחנים שנועדו להעריך את אישיותו של מועמד לפי סימני כתב-ידו. הנחתם של המבחנים הגרפולוגיים היא כי תצורות הכתב, תנועותיו ואופן ארגונו משקפים את האישיות.	Graphology tests	מבחנים גרפולוגיים امتحانات فك الخط
מדידה היא מדויקת וללא טעויות אם הערכים המתקבלים במדידה זהים לערכים האמיתיים של הגורם הנמדד. בפועל, מהימנות משתקפת בכך שהתוצאות המתקבלות במדידות זהות חוזרות ונשנות, על אותם נבדקים ואותם תנאי מדידה הן דומות ככל האפשר.	Reliability	מהימנות المصداقية

מוטיבציה (הנעה) الحافز (التحريك)	motivation	כוחות ודחפים הממריצים את האדם לפעולה.
מחקרי זמן ابحاث الوقت	Time studies	כלל השיטות שנועדו לקבוע את הזמן הממוצע להשלמת מטלה מסוימת בתפקיד.
מחקרי תנועה ابحاث الحركة	Motion studies	כלל השיטות לקביעת התנועות הבסיסיות המתחייבות לביצוע מטלה מסוימת או תפקיד מסוים, במטרה לארגן אחר כך בסדר שיבטיח השלמת המטלה בדרך היעילה ביותר (חסכוני ביותר מבחינת זמן, מאמץ ותנועות עבודה).
מטלה مهمة	Task	רכיב, יעד מסוים בעבודה שביצועו משלים שלב בעבודה. למשל, "מכין תלבושות השחקנים להפקות השונות".
מנבא متنبئ	Predictor	כושר, כישור או גמול תעסוקתי שהימצאותם או העדרם מכריעים בשאלה, אם יוכל עובד להסתגל בהצלחה בעבודה בארגון מסוים.
מערכות תגמול منظومات المكافآت	Compensation systems	מדיניות, שיטות ונהלים שעל פיהם מתוגמלים העובדים בארגון בעבור עבודתם.
מרכז הערכה مركز التقييم	Assessment center	מסגרת בחינה שבה המועמד לתפקיד עובר סדרה מגוונת של מבחנים (מצב, אישיות, כושר) וראיונות במגמה לגבש הערכה כוללת על התאמתו לתפקיד. ייחודה של מסגרת זו בשימוש במגוון של כלים הבוחנים מגוון מאפיינים (כשרים, תכונות, התנהגויות) על ידי ריבוי של גורמי הערכה.
	Appraisal	שיחה מובנית שבמהלכה המעריך משוחח עם

משוב על הערכת תפקוד التغذية المرتدة لعملية تقييم أداء الوظائف ניוד חיצוני (פרישה או פיטורין מעבודה) Work turnover or termination تنقل خارجي (تقاعد أو اقالة من العمل)	interview	המוערך על התרשמויותיו מתפקודו הן כדי להעניק חיזוקים על הישגים והצגת התנהגויות רצויות, והן כדי להחליט על יעדי שפור בתחומים שבהם נתגלו לקויי תפקוד.
ניתוח עיסוקים تحليل اشغال	Vocation analysis	סיום תהליך ההעסקה בארגון מחמת התפטרות (עזיבה רצונית) או פיטורין (עזיבה לא רצונית, כפויה).
נתונים ביוגרפיים معطيات متعلقة بالسيرة الذاتية	Biodata	רצף פעולות שתפקידם לזהות את המטלות שיש לבצע בעיסוקים שונים, תוך כדי קביעת הכישורים והמיומנויות הנדרשים מהעובד, וכן את תנאי ביצוע העיסוק
ניתוח עיסוקים איכותי تحليل اشغال	Vocation analysis	ניתוח עיסוקים כמותי – שיטה לניתוח העיסוק המבוססת על קריטריונים מוגדרים, ההופכים את תיאורי העיסוק, הדרישות, והתפקודים לנתונים הניתנים למדידה כמותית.
ניתוח עיסוקים איכותי تحليل اشغال	Vocation analysis	ניתוח עיסוקים איכותי – שיטה המבוססת על תיאור מילולי של בעל העיסוק אודות מאפייני העיסוק: תיאור העבודה המבוצעת, סביבת העבודה, מיומנויות וכישורים, תרומת העבודה לארגון, מידת היוזמה של בעל העיסוק, סוג ההחלטות שצריך לנקוט בעת ביצוע העבודה, וכו'
נתונים ביוגרפיים معطيات متعلقة بالسيرة الذاتية	Biodata	סיפורי התנהגות מועמד, המספקים מידע על מצבים שונים רלבנטיים למשרה, מצבים שאליהם נחשף המועמד וכיצד הגיב אליהם. מן התגובות לסיפורי התנהגות אלה מקישים על התנהגות במצבים דומים בתפקיד/משרה שהציג אליו/ה מועמדות.
ניתוח עיסוקים تحليل اشغال	Vocation analysis	

עיסוק	מכלול של מטלות שעובד אחד אמור לבצע
الشغل	
קווי שכר	קבוצה יציבה של יחידות קובעות שכר כגון הארגון, הממשלה ואיגודים מקצועיים.
وحدات الاجر	Wage contours
קליטה ארגונית	מכלול הפעילויות הננקטות כדי להכניס עובד חדש לתפקידו בארגון (כגון הכרת בעלי תפקידים רלוונטיים בארגון, לימוד התמצאות פיזית בארגון, הפנמת הערכים והנורמות ההתנהגותיות המחייבות בארגון).
استيعاب تنظيمي	Organizational orientation
קריטריון (תבחין)	ממד שעל פיו נמדדים תחומים שונים.
معیار	Criterion
קריירה ארגונית	מערכת תפקידים בארגון המסודרים ברצפים אנכיים או אופקיים. תנועת העובדים ברצפים אלה המכונים מסלולי קריירה – מותנית בעמידה בדרישות פורמליות מוגדרות (כגון כישורים מסוימים, רמה קודמת של תפקוד, כשרים וכיוצא באלה).
سيرة مهنية تنظيمية	Organizational career
ראיון העסקה (בחירה)	שיטת איסוף מידע על כשרי, כישורי תכונות האישיות וההתנהגות של מועמד על ידי תשאול במפגש פנים אל פנים של המראיינים עם כל מועמד.
مقابلة عمل/تشغيل (اختيار)	Employment (selection) interview
רווחה תעסוקתית	מכלול השירותים במקום העבודה שמטרתם "תחזוקה אנושית" (שוטפת, מונעת, שיקומית וכיוצא באלה) מיטבית. הם כוללים מתן ייעוץ אישי על ידי עובדים מקצועיים כדי לסייע בפתרון בעיות אישיות, בפעילויות חברתיות בשעות הפנאי ובגיבוש פעילויות ספורט וקידום תחביבים וכיוצא באלה.
رفاهية العمل	Occupational welfare
רוטציה תפקידית	התנסות מודרכת בסדרת תפקידים, בפרקי זמן שאורכם מוגדר מראש, במגמה לאפשר למודרך
	Job rotation

לרכוש כישורים חדשים ולהיחשף לתפקידים אמיתיים וההתמודדות עמם.		تناوب بالوظائف
היחס שבין מספר המועמדים לבין מספר התפקידים/משרות פנויות.	Selection ratio	שיעור בחירה نسبة الاختيار
אחוז המועסקים בתפקיד מסוים שהסתגלותם לעבודה משביעה רצון (או שתפקודם משביע רצון לפי הגדרת הארגון) בטרם הופעל תהליך בחינה כלשהו.	Base ratio	שיעור הבסיס النسبة الأساسية
תבנית הערכת תפקוד לפי תפוקות או איכויות של המוערך, כאשר רצף המספרים (דרגות) משקפים רמה – המעריך מסמן את הדרגה המתארת לדעתו את הרמה שתואמת למוערך ביחס לכל פריט הערכה (תפוקה כגון כמות או איכות העבודה או תשומה כגון חריצות).	Graphic rating format	תבנית הערכה גרפית اطار تقييم بياني
תבנית שעל פיה מעריכים את תפקודו של המוערך לנוכח סדרה של התנהגויות נשפוטות הרלוונטיות/ חיוניות לתפקיד שהוא ממלא.	Behaviorally based format	תבנית הערכה התנהגותית اطار تقييم سلوكي
תמורה שמקבל העובד עבור ביצוע.	payment	תגמול مكافأة
בדיקה שלתכונה והסקה ע"פ תוצאות מדידה מסוימת. לדוגמה, האם ככל שנבחן ישיג ציון גבוה יותר במבחן שנועד למדור כושר מוטורי, אכן יצליח להרכיב יותר מנועים מפורקים ביחידת זמן נתונה.	Validity	תוקף, תקיפות الثبوتية
המידה שמכשיר מדידה אכן מודד מושג תיאורטי המבקש למדוד. למשל, האם מבחן חשיבה לוגית אכן מודד את החשיבה הלוגית, ולא את ההסקה או את היכולת מילולית.	Construct validity	תוקף/תקיפות מבנה (מושגית) ثبوتية بنيوية
מידת הקשר שבין ההצלחה החזויה לבין ההצלחה בפועל. למשל, האם לפי תיאורית ההסתגלות לעבודה ככל שהפער בין הצרכים, הנטיות המקצועיות של המועמד ובין הגמולים הקיימים	Predictive validity	תוקף/תקיפות נבויית ثبوتية توقعية

בתפקיד, יהיה קטן יותר, כן תהיה גבוהה יותר שביעות הרצון בתפקיד. גובה המתאם השלילי בין ציון הפער לבין מדד שביעות הרצון מורה על תוקף נבוי של ציון הפער.		تنبؤية
המידה שמכשיר מדידה (כגון מבחן אישיות או מבחן כושר מתמטי) מקיף מדגם מייצג של התחום הנמדד (כלומר האם המבחנים, שהוזכרו כאן כדוגמה, ממצים את כלל התכונות, הגורמים המרכיבים את האישיות או כלל היבטי, ביטויי הכושר המתמטי).	Content validity	תוקף/תקיפות תוכן-תבנית الفحوى/المضمون
גישות עיוניות המנסות להסביר מה עשוי לגרום לעובדים להשקיע מאמצים ולהתמיד בחתירתם להשגת מטרות הנראות רצויות לארגון. ביתר פירוט, מהם הגמולים בעבודה באיזו כמות ובאיזה הרכב עשויים לגרום להנעה מרבית. למשל, תיאוריית הצרכים של מאסלו, תיאוריית ההוגנות של אדמס או תיאוריית הציפייה/ערכיות ותועלת של וורום.	Work motivation theories	תיאוריות הנעה בעבודה نظريات التحريك بالعمل
תהליך קביעת צרכי החזויים של ארגון בבעלי תפקידים שונים ועיצוב התכנית למילויים של הצרכים האלה. המטרה היא, כי בכל נקודת זמן יעמדו לרשות הארגון האנשים המתאימים ביותר למילוי התפקידים.	Human resource planning	תכנון משאבי אנוש تخطيط موارد بشرية
גמולים מוצעים לעובדים בנוסף לשכרם הרגיל והם נקבעים על פי רמת התפקוד (היחידני או הקבוצתי) או לפי תרומתם לשיפור בביצועי הארגון.	Incentives	תמריצים محفزات
כלל המטלות ותחומי האחריות הממצים את סך העבודה המוטלת על מועסק בארגון. למשל, מנהל פיתוח תכניות הכשרה בבית החולים "המבריא"; מספר התפקידים ומשרות בארגון הוא כמספר המועסקים בו.	Position, office	תפקיד وظيفة
סה"כ המשרות שקבלו אישור תקציבי. בתקן מופיעים הפרטים :	Standard human	תקן כ"א

מלאك القوى العاملة	resources	מס' המשרות, תואר המשרה, הדרגה הצמודה למשרה, הכפיפות ומקום העבודה
איוש תפקידים/משרות-אשغال وظائف	Staffing positions	תהליך שייעודו לאתר את העובדים בעלי הסיכויים הטובים ביותר ולהציבם בתפקיד המוגדר.
אפליה בתהליך הבחירה التمييز بعملية الاختيار	Discrimination	מצב שבו למועמדים בעלי סיכויים שווים להסתגל בהצלחה לעבודה במשרה פנויה יש סיכויים לא שווים לעבור את תהליך הבחירה.
אפקט הילה انطباع هيلة	Halo effect	שגיאה (הטיה) הנוצרת בשלב גיבוש הרושם הראשוני והכללי של המוערך. בהשפעת רושם זה המעריך מפתח נטיה להערכה (גבוהה או נמוכה) ומתקשה להבחין באופן אובייקטיבי ברמות השונות של ביצוע המוערך
אפקטיביות فعالية	effectiveness	מידת השגת המטרות
בחירת מועמדים اختيار المرشحين	Selection	פעולה הנעשית כשמספר המועמדים גבוה ממספר המשרות הפנויות. במצב זה בוחרים את בעלי הסיכויים הגבוהים ביותר.
בטיחות וגהות בעבודה الأمان والوقاية بالعمل	Health and safety at work	מכלול הפעילויות המיועדות לחשוף ולבטל גורמי סיכון בריאותיים בעבודה (כגון איתור גורמי לחץ ושחיקה) ועצוב תכניות פעולה למניעתם או לצמצומם/ביטולם.
דגימת עבודה		בטיחות – מתייחסת למיגון פיזי מכונה ואדם כדי למנוע פגיעה מיידית גהות – מתייחסת לאמצעי ניטור למניעת נזקי בריאות

טכניקה המשמשת לאיסוף מידע בדגימה אקראית או התפלגות פעילות המבוצעת על ידי עובד בתפקידו. המטרה היא לקבוע את כמות העבודה בכל מטלה.	Work sampling	اختيار عينات في العمل
סולם המתאר את ההיררכיה הארגונית ומתח הדרגות הענפי/מקצועי (מהנדסים, מורים, רופאים) העובד מתוגמל בהתאם לדירוגו ודרגתו.	grading	דירוג تدريج
המיקום של העובד בסולם הדירוג ובהיררכיה של הארגון. הדרגה משפיעה על רמת השכר והיא אישית.	grade	דרגה درجة
יישום הנלמד (הידע, המיומנויות) בתכנית הדרכה לתפקוד בפועל בעבודה.	Transfer of training	העברת למידה تحويل التعلم
הדרכה המתבססת על תכניות למידה שיטתיות וממושכות, המועברות בידי מדריכים מקצועיים מומחים בתחומם, והמתנהלת מחוץ למסגרת העבודה.	Off-the-job training	הדרכה חוץ תפקידית ارشاد خارجي للوظائف
תהליך של הכשרה מתוכננת הנועד ליצור שינוי מתוכנן בידע, במיומנויות, בעמדות ובהתנהגויות כדי לצייד את העובד בכישורים הנחוצים לתפקוד אפקטיבי בתפקידו.	Employees, workers training	הדרכת עובדים ارشاد عمال
מועמדים שעברו בהצלחה את תהליך הבחירה (selection) אך בפועל התגלו כבלתי מתאימים לתפקיד שנבחרו אליו.	False positive	החלטת בחירה מוטעית חיובית اتخاذ خيار خاطئ ايجابي
מועמדים שכשלו בתהליך הבחירה (selection) ולכן נדחו. לו התקבלו היו מסתגלים היטב, מתפקדים היטב בתפקיד.	False negative	החלטת בחירה מוטעית שלילית اتخاذ خيار خاطئ سلبي
גמולים הניתנים לעובדים בתוקף עבודתם בתפקיד	Benefits	הטבות

ובארגון מסוים. למשל, כיסוי בטוח מקיף לרכב, כיסוי הוצאות חינוך ילדים או כיסוי הוצאות בריאות וכיוצא באלה.		تسهيلات/ تحسينات
תהליך שבו מטלות מקובצות יחד כדי להגביר את מידת הגיוון של פעילויות העבודה, מורכבות העבודה ומידת שיקול הדעת.	Job enrichment	העשרת עיסוקים اغناء وظائف
שיטה שבה קבוצת שווים מעריכים איש את רעהו על פני ממדים התנהגותיים שיכולים לצפות בהם (שיכולים לאסוף מידע על ההתנהגויות האלה) באינטראקציה השגרתית המתנהלת בין העמיתים באותה קבוצה.	Peer assessment	הערכת עמיתים (מבחן) סוציומטרי) تقييم زملاء (امتحان لقياس العلاقات الاجتماعية)
הערכת מידת ההצלחה שבה העובד ממלא את דרישות התפקיד והארגון המצופות ממנו.	Performance appraisal	הערכת תפקוד تقييم اداء الوظائف
פעולה של איוש התפקיד במועמד מתאים. במקרה זה משתדלים להציב בכל משרה את המועמד המתאים ביותר מבין הזמינים. ואולם, אפשר שמועמד זה הוא בעל סיכויים בינוניים להסתגל לעבודה.	Placement	הצבה تعيين
מסמך שנחתם בין 2 צדדים ומבטא הסכמה ביניהם. ביטוי לגמירות דעת (הסכמה) בין הצדדים (עובד-מעביד) של חובות וזכויות של כל אחד מהצדדים בכל מה שקשור ליחסי עבודה.	Contract- agreement	חוזה / הסכם עבודה- عقد عمل اتفاقية عمل
ככל שהחלטות המוטעות, החיוביות והשליליות, מזעריות יותר, כן ייחשב תהליך הבחירה כמדויק	Accurate	חיזוי מדויק تنبؤ دقيق

	prediction	יותר.
תהליך ההסתגלות החברתית והפסיכולוגית של העובד החדש בארגון במטרה לגבש הזדהות עם הארגון.	Organizational socialization	חיברות ארגונית جتمعة تنظيمية
תהליך קביעת (א) דרישות הביצוע מטלות והנתונים האנושיים (כשרים, כישורים) הנחוצים בעבודה כלשהי בארגון. (ב) פרופיל הגמולים המוצעים על ידי עבודה לסיפוק צרכים אישיים של המועסקים בה.		חקר תפקידים (ניתוח עיסוקים) بحث الوظائف تحليل اشغال
תוצרי חקר תפקידים יכולים להיות איכותיים (כלומר תיאוריים) או כמותיים (כלומר מספריים). למשל, "נדרש כושר השפיטה" (תפוקה איכותית) לעומת "נדרשת רמה 4 בכושר שיפוט" (על סולם בעל 6 דרגות).	Position (office) analysis	
תוצרי תהליך חקר התפקידים משמשים למטרות שונות, כגון איוש תפקידים/משרות, עיצוב תכולת תכניות הדרכת עובדים, קביעת התחומים להערכת תפקודם של עובדים בתפקיד נתון.		
תת מטלה המהווה בסיס מוגדר ומצומצם לביצוע אחת המטלות שעל עובד ליישם בארגון.	basis	יסוד اساس
השגת מטרה תוך ניצול אופטימלי של המשאבים (מקסימום תפוקות במינימום תשומות)	effectiveness	יעילות نجاحة
כלי המודד באופן אובייקטיבי מדגם התנהגות מסוימת כדי ללמוד ממנו על כושר או על מאפיין אישי של המועמד. האובייקטיביות מתבטאת באחידות התהליכים לניהול המבחן ולבדיקת תוצאותיו. העיקרון במבחן פסיכולוגי הוא יצירת מצב גירוי שהתגובות אליו ניתנות למדידה סטנדרטית.	Psychological test	מבחן פסיכולוגי امتحان علم النفس
מבחנים שנועדו לבחון אספקטים ריגושיים בהתנהגותו של היחיד ובתכונותיו הנפשיות. למשל,	Personality	מבחני אישיות

מבחנים המודדים חרדה, נוקשות, סמכותיות, וכיוצא באלה.	tests	امتحانات شخصية
מבחנים שנועדו למדוד פוטנציאל שבעזרתו יוכל הפרט ללמוד מיומנות מסוימת אם יקבל הכשרה או אימון לכך. למשל, מבחן תפיסת צורות, מבחן זריזות אצבעות, מבחן כושר מילולי.	Aptitude (ability) tests	מבחני כושר امتحانات كفاءة / قدرات
מבחן המושתת על מצבים ומטלות הקשורים לתפקיד שאליו המועמד מתבקש להתקבל, מצבים/מטלות חיוניים להסתגלות מוצלחת בעבודה. מתוך התמודדות המועמדים עם מצבים/מטלות אלה מקישים על אופן הסתגלותו בתפקיד האמיתי.	Situational tests	מבחני מצב امتحانات وضعية
מבחנים הבודקים את יכולתו של היחיד ללמידה ומנבאים הצלחתו בעתיד במצבים של יישום הנלמד.	General intelligence tests	מבחני משכל امتحانات ذكاء
מבחנים שנועדו להעריך את אישיותו של מועמד לפי סימני כתב-ידו. הנחתם של המבחנים הגרפולוגיים היא כי תצורות הכתב, תנועותיו ואופן ארגונו משקפים את האישיות.	Graphology tests	מבחנים גרפולוגיים امتحانات فك الخط
מדידה היא מדויקת וללא טעויות אם הערכים המתקבלים במדידה זהים לערכים האמיתיים של הגורם הנמדד. בפועל, מהימנות משתקפת בכך שהתוצאות המתקבלות במדידות זהות חוזרות ונשנות, על אותם נבדקים ואותם תנאי מדידה הן דומות ככל האפשר.	Reliability	מהימנות المصداقية
כוחות ודחפים הממריצים את האדם לפעולה.	motivation	מוטיבציה (הנעה) الحافز

מחקרי זמן ابحاث الوقت	Time studies	כלל השיטות שנועדו לקבוע את הזמן הממוצע להשלמת מטלה מסוימת בתפקיד.
מחקרי תנועה ابحاث الحركة	Motion studies	כלל השיטות לקביעת התנועות הבסיסיות המתחייבות לביצוע מטלה מסוימת או תפקיד מסוים, במטרה לארגן אחר כך בסדר שיבטיח השלמת המטלה בדרך היעילה ביותר (חסכוני ביותר מבחינת זמן, מאמץ ותנועות עבודה).
מטלה مهمة	Task	רכיב, יעד מסוים בעבודה שביצועו משלים שלב בעבודה. למשל, "מכין תלבושות השחקנים להפקות השונות".
מנבא متنبئ	Predictor	כושר, כישור או גמול תעסוקתי שהימצאותם או העדרם מכריעים בשאלה, אם יוכל עובד להסתגל בהצלחה בעבודה בארגון מסוים.
מערכות תגמול منظومات المكافآت	Compensation systems	מדיניות, שיטות ונהלים שעל פיהם מתוגמלים העובדים בארגון בעבור עבודתם.
מרכז הערכה مركز التقييم	Assessment center	מסגרת בחינה שבה המועמד לתפקיד עובר סדרה מגוונת של מבחנים (מצב, אישיות, כושר) וראיונות במגמה לגבש הערכה כוללת על התאמתו לתפקיד. ייחודה של מסגרת זו בשימוש במגוון של כלים הבוחנים מגוון מאפיינים (כשרים, תכונות, התנהגויות) על ידי ריבוי של גורמי הערכה.
משוב על הערכת תפקוד	Appraisal interview	שיחה מובנית שבמהלכה המעריך משוחח עם המוערך על התרשמויותיו מתפקודו הן כדי להעניק חיזוקים על הישגים והצגת התנהגויות רצויות, והן

כדי להחליט על יעדי שפור בתחומים שבהם נתגלו לקויי תפקוד.		التغذية المرتدة عملية تقييم اداء الوظائف ניוד חיצוני (פרישה או פיטורין מעבודה) تنقل خارجي (تقاعد او اقالة من العمل)
סיום תהליך ההעסקה בארגון מחמת התפטרות (עזיבה רצונית) או פיטורין (עזיבה לא רצונית, כפויה).	Work turnover or termination	
רצף פעולות שתפקידם לזהות את המטלות שיש לבצע בעיסוקים שונים, תוך כדי קביעת הכישורים והמיומנויות הנדרשים מהעובד, וכן את תנאי ביצוע העיסוק ניתוח עיסוקים כמותי – שיטה לניתוח העיסוק המבוססת על קריטריונים מוגדרים, ההופכים את תיאורי העיסוק, הדרישות, והתפקודים לנתונים הניתנים למדידה כמותית. ניתוח עיסוקים איכותי – שיטה המבוססת על תיאור מילולי של בעל העיסוק אודות מאפייני העיסוק: תיאור העבודה המבוצעת, סביבת העבודה, מיומנויות וכישורים, תרומת העבודה לארגון, מידת היוזמה של בעל העיסוק, סוג ההחלטות שצריך לנקוט בעת ביצוע העבודה, וכו' סיפורי התנהגות מועמד, המספקים מידע על מצבים שונים רלבנטיים למשרה, מצבים שאליהם נחשף המועמד וכיצד הגיב אליהם. מן התגובות לסיפורי התנהגות אלה מקישים על התנהגות במצבים דומים בתפקיד/משרה שהציג אליו/ה מועמדות.	Vocation analysis Biodata	ניתוח עיסוקים تحليل اشغال נתונים ביוגרפיים معطيات متعلقة بالسيرة الذاتية
מכלול של מטלות שעובד אחד אמור לבצע	Vocation	עיסוק الشغل

קבוצה יציבה של יחידות קובעות שכר כגון הארגון, הממשלה ואיגודים מקצועיים.	Wage contours	קווי שכר وحدات الاجر
מכלול הפעילויות הננקטות כדי להכניס עובד חדש לתפקידו בארגון (כגון הכרת בעלי תפקידים רלוונטיים בארגון, לימוד התמצאות פיזית בארגון, הפנמת הערכים והנורמות ההתנהגותיות המחייבות בארגון).	Organizational orientation	קליטה ארגונית استيعاب تنظيمي
ממד שעל פיו נמדדים תחומים שונים.	Criterion	קריטריון (תבחין) معیار
מערכת תפקידים בארגון המסודרים ברצפים אנכיים או אופקיים. תנועת העובדים ברצפים אלה המכונים מסלולי קריירה – מותנית בעמידה בדרישות פורמליות מוגדרות (כגון כישורים מסוימים, רמה קודמת של תפקוד, כשרים וכיוצא באלה).	Organizational career	קריירה ארגונית سيرة مهنية تنظيمية
שיטת איסוף מידע על כשרי, כישורי תכונות האישיות וההתנהגות של מועמד על ידי תשאול במפגש פנים אל פנים של המראיינים עם כל מועמד.	Employment (selection) interview	ראיון העסקה (בחירה) مقابلة عمل/تشغيل (اختيار)
מכלול השירותים במקום העבודה שמטרתם "תחזוקה אנושית" (שוטפת, מונעת, שיקומית וכיוצא באלה) מיטבית. הם כוללים מתן ייעוץ אישי על ידי עובדים מקצועיים כדי לסייע בפתרון בעיות אישיות, בפעילויות חברתיות בשעות הפנאי ובגיבוש פעילויות ספורט וקידום תחביבים וכיוצא באלה.	Occupational welfare	רווחה תעסוקתית رفاهية العمل
התנסות מודרכת בסדרת תפקידים, בפרקי זמן שאורכם מוגדר מראש, במגמה לאפשר למודרך לרכוש כישורים חדשים ולהיחשף לתפקידים אמיתיים וההתמודדות עמם.	Job rotation	רוטציה תפקידית تناوب بالوظائف

שיעור בחירה نسبة الاختيار	Selection ratio	היחס שבין מספר המועמדים לבין מספר התפקידים/משרות פנויות.
שיעור הבסיס النسبة الأساسية	Base ratio	אחוז המועסקים בתפקיד מסוים שהסתגלותם לעבודה משביעה רצון (או שתפקודם משביע רצון לפי הגדרת הארגון) בטרם הופעל תהליך בחינה כלשהו.
תבנית הערכה גרפית اطار تقييم بياني	Graphic rating format	תבנית הערכת תפקוד לפי תפוקות או איכויות של המועמד, כאשר רצף המספרים (דרגות) משקפים רמה – המעריך מסמן את הדרגה המתארת לדעתו את הרמה שתואמת למועמד ביחס לכל פריט הערכה (תפוקה כגון כמות או איכות העבודה או תשומה כגון חריצות).
תבנית הערכה התנהגותית اطار تقييم سلوكي	Behaviorally based format	תבנית שעל פיה מעריכים את תפקודו של המועמד לנוכח סדרה של התנהגויות נשפוטות הרלוונטיות/ חיוניות לתפקיד שהוא ממלא.
תגמול مكافأة	payment	תמורה שמקבל העובד עבור ביצוע.
תוקף, תקיפות الثبوتية	Validity	בדיקה שלתכונה והסקה ע"פ תוצאות מדידה מסוימת. לדוגמה, האם ככל שנבחן ישיג ציון גבוה יותר במבחן שנועד למדור כושר מוטורי, אכן יצליח להרכיב יותר מנועים מפורקים ביחידת זמן נתונה.
תוקף/תקיפות מבנה (מושגית) ثبوتية بنيوية	Construct validity	המידה שמכשיר מדידה אכן מודד מושג תיאורטי המבקש למדוד. למשל, האם מבחן חשיבה לוגית אכן מודד את החשיבה הלוגית, ולא את ההסקה או את היכולת מילולית.
תוקף/תקיפות נבויי/ת ثبوتية توقعية/ تنبؤية	Predictive validity	מידת הקשר שבין ההצלחה החזויה לבין ההצלחה בפועל. למשל, האם לפי תיאורית ההסתגלות לעבודה ככל שהפער בין הצרכים, הנטיות המקצועיות של המועמד ובין הגמולים הקיימים בתפקיד, יהיה קטן יותר, כן תהיה גבוהה יותר שביעות הרצון בתפקיד. גובה המתאם השלילי בין

ציון הפער לבין מדד שביעות הרצון מורה על תוקף
נבוי של ציון הפער.

המידה שמכשיר מדידה (כגון מבחן אישיות או
מבחן כושר מתמטי) מקיף מדגם מייצג של התחום
הנמדד (כלומר האם המבחנים, שהוזכרו כאן
כדוגמה, ממצים את כלל התכונות, הגורמים
המרכיבים את האישיות או כלל היבטי, ביטויי
הכושר המתמטי).

Content
validity

תוקף/תקיפות
תוכן-תבנית
الفحوى/المضمون

גישות עיוניות המנסות להסביר מה עשוי לגרום
לעובדים להשקיע מאמצים ולהתמיד בחתירתם
להשגת מטרות הנראות רצויות לארגון. ביתר
פירוט, מהם הגמולים בעבודה באיזו כמות ובאיזה
הרכב עשויים לגרום להנעה מרבית. למשל,
תיאוריית הצרכים של מאסלו, תיאוריית ההוגנות
של אדמס או תיאוריית הציפייה/ערכיות ותועלת
של וורום.

Work
motivation
theories

תיאוריות הנעה
בעבודה
نظريات التحريك
بالعمل

תהליך קביעת צרכיו החזויים של ארגון בבעלי
תפקידים שונים ועיצוב התכנית למילויים של
הצרכים האלה. המטרה היא, כי בכל נקודת זמן
יעמדו לרשות הארגון האנשים המתאימים ביותר
למילוי התפקידים.

Human
resource
planning

תכנון משאבי
אנוש
تخطيط موارد
بشرية

גמולים מוצעים לעובדים בנוסף לשכרם הרגיל
והם נקבעים על פי רמת התפקוד (היחידני או
הקבוצתי) או לפי תרומתם לשיפור בביצועי
הארגון.

Incentives

תמריצים
محفزات

כלל המטלות ותחומי האחריות הממציים את סך
העבודה המוטלת על מועסק בארגון.

Position, office

תפקיד
وظيفة

למשל, מנהל פיתוח תכניות הכשרה בבית החולים
"המבריא"; מספר התפקידים ומשרות בארגון
הוא כמספר המועסקים בו.

Standard
human
resources

תקן כ"א
ملاك القوى
العامة

סה"כ המשרות שקבלו אישור תקציבי. בתקן
מופיעים הפרטים :
מס' המשרות, תואר המשרה, הדרגה הצמודה
למשרה, הכפיפות ומקום העבודה

ביבליוגרפיה מומלצת

1. **ניהול משאבי אנוש**, 1988, רמת-אביב, האוניברסיטה הפתוחה (יחידות 1-10).
2. אורנר, א' (1993) **משאבי אנוש**, קריית ביאליק: אח.
3. גלין. א. כרמי ע. **ניהול 2000 – ניהול גמיש** (1990) תל אביב, המכללה למינהל.

4. גלוברזון, א', וגלוברזון, ש' (1995). **בקרה והערכה בארגונים: ניהול על-פי מדידה**. רמת-אביב: רמות – אוניברסיטת תל-אביב.
5. כהן, ב"ת וגרנט-פורת, ר' (1995) **פיתוח משאבי אנוש והדרכה**, תל-אביב: גומא – צ'רקובר.
6. כרמי, ע' וסער, א' (1993) **ניהול משאבי אנוש**, חולון: המרכז הטכנולוגי.
7. קנר, ש' (2003), **משאבי אנוש בארגון**, הוצאת נר.
8. קנר, ש' (2013), **משאבי אנוש בארגון** (חוברת עדכונים והשלמות לספר), הוצאת נר.
9. או"פ (2011), **ניהול משאבי אנוש**, יח' 8, 10, 11.
10. אייזיק דב, (2003) **יחסי עבודה**, הוצאת אמי"ת,

Erdogan, B. Liden, R.C. and Kraimer, M.L., (2006) "Justice and Leader - Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture". Academy of Management Journal. Vol 49

Harrison, D.A. Newman, D.A. and Roth, P.L. (2006), "How Important are Job Attitudes? Behavioral Outcomes and Time Sequences", Academy of Management Journal, Vol, 49

Greenhous, J.H. and Powell, G.N. (2006), "When Work and Family are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment", Academy of management Review, Vol, 31

Avolio, Bruce, J.(2005), "Leadership Development in Balance", Mahwah, N.J: . Erlbaum