

|               |            |
|---------------|------------|
| الإسم واللقب: | رقم الفوج: |
|---------------|------------|

## الإجابة النموذجية لامتحان الدورة العادية لمادة إدارة الموارد البشرية

### السؤال الأول (06 ن):

إن المقياس الحقيقي الوحيد لفعالية المورد البشري في وظيفته والمحدد بالتالي لقيمته بالنسبة للمؤسسة هو مستوى أدائه، الأمر الذي يوجب على المؤسسة ضمان تقييم موضوعي وعادل لأداء المورد البشري.

1- حدد مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية: (02 نقطة)

يشير تقييم أداء الموارد البشرية إلى دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى.

ويقوم هذا المفهوم على عدة أسس، فيشير الأول إلى أن التقييم ينصب على أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى، أما الثاني فيشتمل على مدى نجاح الفرد في وظيفته الحالية (أي في الوقت الحاضر) من ناحية، وعلى الحكم على إمكانية نجاحه ونموه في المستقبل من ناحية أخرى.

2- بناء على ما درست، حدد مكونات نظام تقييم أداء الموارد البشرية الذي يجب أن تتبعه المؤسسات مع الشرح باختصار: (04 نقطة)

حتى نصل إلى فهم أعمق لسياسة تقييم الأداء وتطويرها لخدمة أهداف المؤسسة من حيث رفع الكفاءة الإنتاجية وانتظام سير العمل من جهة، وخدمة أهداف العاملين من حيث التقدم والتنمية والتدرج والمكافآت والاستفادة من شتى الفرص المتاحة أمامهم من جهة أخرى، فإننا نستعرض فيما يلي نظام تقييم الأداء والذي يتكون من:

1- **تحديد الأهداف:** حيث يجب على الإدارة أن تحدد الأهداف التي تريد بلوغها، وتقسّم هذه

الأهداف إلى أهداف فرعية تخصص كل منها (أو عدد منها) لكل قسم من الأقسام داخل المؤسسة، وتشرح هذه الأهداف للأفراد وتناقشهم معهم وتشركهم لما لا في وضعها وان تعين لكل منهم دوره في

سبيل بلوغها. وغني عن الذكر أن الأهداف الفرعية أو الجزئية يجب أن تكون متناسقة ومنسجمة ومرتبطة ببعضها البعض حتى تحقق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، وبعد ذلك يتم تحديد مستويات الأداء اللازمة لتحقيق هذه الأهداف من طرف العاملين، على أن يكون هذا التحديد واضحا للعاملين و رؤسائهم. ويفضل أن توضع مستويات الأداء المطلوبة في صورة كمية و أن تقسم على مراحل زمنية معينة.

إن التحديد الدقيق لأهداف المؤسسة ومستويات الأداء الكفيلة بتحقيقها يعتبر مرحلة أساسية يركز عليها نظام تقييم الأداء، لأنها تسمح بتحديد معايير التقييم فيما بعد التي يتم على أساسها إعطاء حكم حول مستوى الأداء الفعلي للأفراد.

**2- موضوع التقييم:** بعد تحديد الأهداف، فإن نظام التقييم يسعى للإجابة على السؤال: ماذا نقيم؟ (Apprécier quoi)، وبالتالي فإن تحديد ما تريد الإدارة أن تقيمه بدقة خطوة أساسية تجسد فعالية نظام التقييم، وعموما فإن قياس أداء الأفراد لا يخرج عن الثلاث مستويات التالية:

- الخصائص الفردية للعامل: خصائص الشخصية، القابلية للعمل، كفاءته... الخ؛
- ماذا يعمل ce qu'il fait: من أنشطة، سلوكيات، جهودات، قدرات، ... الخ؛
- ماذا ينتج ce qu'il produit: هي نتائج العمليات التي يقوم بها.

كما يتضمن موضوع التقييم تحديد من سيخضعون للتقييم (Apprécier qui)، وفي الغالب فإن كل فرد في المؤسسة هو محل للتقييم سواء أكان إطارا، مشرفا، تقنيا، عون تنفيذ، عمال تحكم، ... الخ، وعلى المؤسسة هنا أيضا أن تحدد هل تقيم الأفراد كل على حدة أم تقيم فرق العمل.

**3- القائمون بالتقييم:** بعد تحديد موضوع و أهداف التقييم، لا بد من تحديد من يقوم بعملية التقييم (Apprécier par qui)، ويمكن أن نميز بين ما يلي:

- التقييم بواسطة الرئيس المباشر:

- لجان التقييم: وتقوم على تكوين لجنة مؤلفة من ثلاثة إلى أربعة أشخاص إضافة إلى الرئيس المباشر.

- التقييم الذاتي: وتستخدم عادة بالتوازي مع تقييم المشرفين، حيث تعطي الفرد الفرصة أن يقيم نفسه بنفسه، وتسمح بالتالي بتقليص بعض السلوكيات الدفاعية للعاملين اتجاه القائمين على التقييم.

- التقييم بواسطة الزملاء: حيث يطلب من أفراد متساوين في المركز الوظيفي تقييم زميل آخر لهم.

- التقييم بواسطة المرؤوسين : مثلما يقوم الرؤساء المباشرون بتقييم مرؤوسيههم، فإن المرؤوسين أيضا في بعض المؤسسات يقومون بتقييم رؤسائهم.

**4- أساليب التقييم:** بعد تحديد القائمين بالتقييم، لا بد من تحديد الأساليب المعتمدة في التقييم، ويمكن للمقيم أن يختار الأسلوب المناسب للتقييم والذي يختلف باختلاف حجم المؤسسة وطبيعة العمل.

### السؤال الثاني (06 ن):

تعد دراسة الوظائف ووظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات، حيث يستند إلى معلوماتها في اتخاذ قرارات إدارة الموارد البشرية:

1- حدد مفهوم دراسة الوظائف ومراحلها (02 نقطة): يشير إلى دراسة وفهم وتحليل حقائق الأعمال ومحتويات الوظائف للتعرف على خصائصها ومتطلباتها، الشيء الذي يقتضي بالضرورة تفتيتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام وقيمة كل عنصر ثم تحديد متطلباتها الكلية من حيث واجباتها ومسؤولياتها وسلطاتها وكذا المؤهلات العملية والعلمية والفنية والسلوكية الواجب توفرها فيمن يشغل هذه الوظائف.

2- المراحل: تحليل الوظائف - توصيف الوظائف - تقييم الوظائف.

2- حدد المعلومات التي تتضمنها بطاقة وصف الوظيفة؟ (02 نقطة) - التعريف بالوظيفة: ويضم اسم الوظيفة، موقعها في الهيكل التنظيمي، الإدارة التي تنتمي إليها، رمز الوظيفة، والفئة الأجرية التي تنتمي إليها؛

- ملخص للوظيفة: ويكون في جمل مفهومة ومحددة تبين مفهوم الوظيفة، هدفها، كيفية أدائها وسائل ممارستها... الخ؛

- واجبات ومسؤوليات الوظيفة: ويتضمن هذا الجزء الواجبات والمسؤوليات التي يتحملها شاغل الوظيفة، والمهام التي تتكون منها، وعلاقتها بالوظائف الأخرى... الخ؛

- ظروف العمل الطبيعية التي تمارس في ظلها الوظيفة مثل الحرارة، الرطوبة،... الخ؛

- مواصفات شاغل الوظيفة مثل: المستوى العلمي، الخبرة، السن، الجنس، مواصفات الشخصية... الخ.

3- ما هي استخدامات بطاقة وصف الوظيفة؟ (02 نقطة) ولنتائج تحليل وتوصيف الوظائف

استخدامات متعددة، وتزداد أهميتها في المجالات التي لها علاقة بتسيير الموارد البشرية، حيث تعتبر مرجعا أساسيا يتم اللجوء إليه في حالات التوظيف، تقييم الموارد البشرية، تصميم أنظمة الأجور، الترقيّة والنقل، التكوين، تخطيط الوارد البشرية،... الخ.

## السؤال الثالث (08 ن):

إن لقرارات توظيف الموارد البشرية أثر كبير ومباشر على نجاعة وفعالية أداء المؤسسات، الأمر الذي يوجب إتباع خطوات علمية مدروسة لاختيار الأحسن لشغل الوظائف الشاغرة:

- حدد خطوات (مراحل) توظيف الموارد البشرية بالمؤسسات مع الشرح؟ (06 نقاط)
- تبدأ عملية التوظيف من التساؤل حول هل هناك فعلا حاجة للتوظيف؟ وذلك عن طريق إيجاد تنسيق لا متناهي بين نتائج تخطيط الموارد البشرية ووصف الوظائف، حيث تقوم كل وحدة إدارية بالتعبير عن احتياجاتها الكمية والنوعية من الموارد البشرية.
- ويتم تحرير طلب التوظيف عادة من طرف المسؤول السلمي المباشر لموقع التوظيف، والطلب يعبر عن إشعار بالحاجة مصدر طلب التوظيف، ويتم إرساله إلى مصالح إدارة الموارد البشرية التي تتولى تحليل وثيقة الطلب وتتأكد من الحاجة الفعلية لاتخاذ قرار التوظيف بعد استنفاد كافة الطرق الأخرى لسد العجز (إعادة تنظيم العمل وتوزيع المهام، الساعات الإضافية،... الخ)، وبعد ذلك يتم تحديد وصف دقيق للوظيفة استنادا لبطاقة الوصف، التي تبين خصائص المنصب وشروط شاغله، وذلك قصد تعبير أدق عن الاحتياجات.
- بعد تحديد مواصفات المنصب وشاغله، لا بد من المعرفة والدراسة الدقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن الحصول منها على القوى العاملة المطلوبة، حيث أن بعض مصادر التوظيف قد تكون أكثر فعالية من غيرها في شغل نوعيات معينة من الوظائف، كما أن لكل مصدر مزاياه وعيوبه التي يجب أخذها في الحسبان عند عملية البحث عن المترشحين، حيث نبدأ أولاً بالتوظيف الداخلي ثم الخارجي.
- بعد ذلك يتم الاعلان عن الوظائف الشاغرة المراد التوظيف لها في وسائل اعلامية مناسبة وفعالة.
- الاختيار والتعيين: بعد تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية واستهدافها، يجب المفاضلة بين الأفراد المترشحين لشغل المناصب الشاغرة بهدف تحقيق التوافق بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف من جهة ومتطلبات وواجبات هذه الوظائف من جهة أخرى، بمعنى الوصول إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة. وتعتبر عملية الاختيار السليم للأفراد من أهم الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية، لارتفاع التكاليف التي تتحملها المؤسسة في حالة اختيارها أفرادا غير أكفاء، أو حتى اختيارها لأفراد أكفأ مع فشلها في الإبقاء عليهم. ويشير الاختيار إلى تلك العملية التي تسمح بانتقاء الفرد المناسب من بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة (عن طريق مقابلات واختبارات)، أما التعيين فهو هدف الاختيار، ويعني وضع المورد البشري في الوظيفة التي يثبت ملاءمته لها بمقتضى عملية الاختيار.

- التوجيه والإدماج: بعد اتخاذ قرار التعيين، يتم استقبال الفرد في المؤسسة، وتتولى إدارة الموارد البشرية (أو ممثل عنها) عملية الاستقبال وتوجيه الفرد إلى رئيس القسم أو مدير الوحدة الإدارية التي سيعمل بها. كما أن إدماج موظف جديد في فريق أو مجموعة عمل يأخذ أهمية كبيرة من خلال التوازن الموجود أصلاً داخل هذه المجموعة، وعملية الاتصال الأول (الاستقبال) هي التي ستحدد شروط العمل والتعامل داخل هذه المجموعة وإرادة الشخص في البقاء أم المغادرة، من خلال حكمه على القيم والعادات التي تسود هذه المجموعة ولما لا المؤسسة ككل.

- في رأيك ما هي أهم المعوقات التي تؤثر على نجاعة وفعالية توظيف الموارد البشرية بالمؤسسات؟  
**(نقطتين)**  
هي معوقات وعيوب وأخطاء تظهر عبر كافة مراحل التوظيف المشار إليها سابقاً، يكفي الإشارة لأهمها عبر هذه المراحل .

**تمنياتي بالتوفيق**

**أستاذ المادة : أ.د. عقون شراف**