



يوم :

2026/01/18

الإجابة النموذجية لامتحان السداسي الأول الدورة العادية في مقياس : تسيير الموارد البشرية 1

السؤال الأول: (12 نقاط)

اشرح كيف تستفيد المنظمات والمؤسسات في مجال تسيير الموارد البشرية من الأفكار الرئيسية لنظرية التنظيم العلمي و نظرية العلاقات الإنسانية.

الإجابة النموذجية

المطلوب هو أن يذكر الطالب الأفكار الرئيسية لكل من النظريتين المذكورة في السؤال أعلاه، ثم يشرح بوضوح كيف يمكن للمنظمات والمؤسسات أن تستفيد من كل فكرة رئيسية لكل من النظريتين.

1- نظرية التنظيم العلمي للعمل (تاييلور) :

- الاهتمام بتنظيم العمل علميا (التنظيم العلمي للعمل)

هذه الفكرة قد تلفت نظر المسؤولين على تسيير المنظمات والمؤسسات أن تنظيم العمل على مستوى كل مصالح المنظمة يجب أن يتم بطريقة علمية أي الأخذ بعين الاعتبار نتائج الأبحاث العلمية في مجال تسيير الموارد البشرية ومحاولة ترجمتها إلى استراتيجيات تستعمل في تسيير الموارد البشرية داخل المنظمة.

- دراسة الحركة والزمن: هذه الطريقة تدخل ضمن ما يسمى عند تاييلور بتجزئة العمل أي تقسيم العمل الى وظائف والوظائف إلى عمليات والعمليات الى حركات جزئية... ثم قياس كل حركة ثم الاتفاق عليها أنها مفيدة وإعطائها زمن معين. أن جمع الأزمنة للحركات المختلفة في وظيفة العامل تمكن من " معرفة الإنتاج مسبقا " وهذا من خلال حساب بسيط للوقت الكامل للعامل في اليوم

وتقسيمه على الزمن الكلي المطلوب لإنتاج مثلاً "سيالة". هذه الطريقة أدت بتايلور إلى فكرة أخرى وهي "إقران الأجر بالإنتاج". أي إذا تمكن العامل من الوصول إلى الإنتاج اليومي المعروف مسبقاً فسيحصل على أجره العادي ، أما إذا زاد عليه فله مكافأة وإذا انقص منه تأثر أجره بالنقصان (عقوبة) . إن (إقران الأجر بالإنتاج) فكرة من الأفكار الرئيسية للمدرسة التaylorية ، أما "معرفة الإنتاج مسبقاً" فهي نتيجة هذه الفكرة. أي أن إقران الأجر بالإنتاج (من خلال دراسة الحركة والزمن) أدى إلى إمكانية معرفة الإنتاج مسبقاً ومراقبة أداء العامل في ضوء ذلك.

- كيف يمكن للمنظمات والمؤسسات الاستفادة من دراسة الحركة والزمن وإقران الأجر بالإنتاج ؟ إن دراسة الحركة والزمن تمكن من معرفة الحركات السليمة التي يجب تعزيزها في برامج التكوين والحركات الطائشة (الزائدة) التي يجب تجنبها أثناء عملية التكوين. هذا الأمر يفيد المنظمات من التقليل من تعب العامل وبالتالي ربح الوقت والجهد (وهذه هي الفاعلية). كما تمكن دراسة الحركة والزمن ومعرفة الإنتاج مسبقاً من إعطاء فكرة على حجم الوظائف وتعقيدها، الشيء الذي قد يساعد المنظمات والمؤسسات في "عملية تحديد الأجور" وكذلك في معرفة نوعية وطبيعة التكوين الضروري للعمال.

- فكرة البحث على الطريقة الأفضل لأداء "العمل (The one best way) :

إن هذه الفكرة تؤكد أن هناك من دون شك طرق عديدة لأداء أي عمل أو أي وظيفة، لكن من دون شك كذلك أن هناك طريقة أفضل وأحسن من كل الطرق الأخرى... إن هذه الفكرة مهمة جداً بالنسبة للمنظمات والمؤسسات بحيث تلفت انتباه المسيرين للموارد البشرية انه ممكن أن نبحث على أحسن طريقة لممارسة كل وظيفة ثم نحاول تكوين وتدريب العمال على هذه الطريقة.

- فكرة تحسين تقنية الآلات التي تصنع الأدوات والمعدات: إن هذا العمل الارغونومي جد مهم

بالنسبة للمنظمات لأنه يسهل في استعمال الآلات والمعدات من طرف العمال (أي الموارد البشرية) من خلال تحسين صنع هذه الأدوات والمعدات حتى تصبح مكيفة أحسن لقدرات العمال ...

ملاحظة: هناك أفكار أخرى رئيسية عند تايلور وليست بالضرورة مفيدة للمنظمات والمؤسسات، مثل التفريق الكامل بين "التصميم" و"التنفيذ" (فكرة رجال تصمم و رجال تنفذ) وكذلك فكرة الاهتمام الكبير بالوظيفة وعدم الاهتمام "بالبعد البشري"...

2- نظرية العلاقات الإنسانية (التون مايو):

هنا المطلوب هو ذكر بعض الأفكار الرئيسية لهذه النظرية وخاصة تلك التي يمكن الاستفادة منها في تسيير الموارد البشرية.

- شرح وجيز لتجربة التون مايو في معمل الهاوثورن بشركة "الوستارن الكترين كمبرني"، ثم توضيح أهم نتائج هذه الدراسة والتي تتمثل فيما يلي:

- الإحساس بالاعتبار لدى العمال أي حاجة العمال إلى تقدير الذات: وهذا قد يفيد المنظمات والمؤسسات لأنه يؤدي إلى الرضا الوظيفي ويساهم في الولاء للمنظمة.

- فكرة البعد البشري والجانب الإنساني وديناميكية الجماعة وأهمية هذه المفاهيم التي قد تستفيد كثيرا المنظمات من استعمالها من خلال إشراك العمال في أخذ القرارات في المنظمة وأسلوب قيادة مبني على حسن معاملة العمال وبناء نظام عمل قادر على إدماج "البعد البشري" من خلال "الحوافز المعنوية" التي تجعل العمال يشعرون بالاعتبار (تقدير الذات) وحسن المعاملة والتكفل بمشاكلهم (الصحية، النقل، الإطعام، العلاوات،....).

السؤال الثاني: (10 نقاط)

وضح أهمية نظرية فردريك هارزبارغ بالنسبة للمنظمات والمؤسسات في مجال تسيير الموارد البشرية.

تتجلى أهمية نظرية هارزبارغ بالنسبة للمنظمات والمؤسسات في تسيير الموارد البشرية من خلال الأفكار الرئيسية التي توصلت إليها نتائج بحث هارزبارغ وهي كما يلي :

اسم النظرية في حد ذاته " نظرية العاملين "

The two_factorThéory

تقسيم الحوافز الى قسمين :

أ- "العوامل البيئية: التي تقدم إلى العامل من بيئة عمله وهي تتمثل في تحسين:

-ظروف العمل

-سياسة وطرق التسيير

-الأجر

-نوع الإشراف

-العلاقات الإنسانية

إن هارزبارغ لا يعتبر هذا القسم الأول من العوامل (العوامل البيئية) كحواجز بل هي مجرد "مرضيات" وجودها ضروري فقط من أجل إزالة مفعول عدم الرضا لدى العمال.

ب-القسم الثاني: وهي عند هارزبارغ العوامل الدافعة والحواجز الحقيقية، لأنها العوامل القادرة على إحداث الرضا لدى العمال، وهذه العوامل التي تسمى "عوامل باطنية" هي:

-تحقيق الذات

-محتوى العامل

-العمل المحفز الذي يثير التزام العامل

-المسؤوليات وفرص الترقية

إن أهمية هذه النظرية وأفكارها الرئيسية تؤكد على أن العوامل البيئية تستطيع فقط أن تحافظ على "مناخ اجتماعي مستقر" في منظمة... كما تتجلى أهمية هذه النظرية في التركيز على بناء وتصميم مناصب عمل ذات حوافز باطنية أي نابعة من ممارسة العمل نفسه ولذلك سميت بالعوامل الباطنية التي يعتبرها هارزبارغ "الحواجز الحقيقية"...

-إن تصميم مناصب العمل في المنظمات حسب هذه النظرية يجب أن يأخذ بعين الاعتبار كذلك بعض العوامل المحفزة مثل:

- الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف في العمل

- إمكانية التنظيم الشخصي للعمل

- إعطاء العامل في منصب عمله نوع من المسؤولية وإمكانية اتخاذ القرار ...

الأستاذ بوزيد نبيل