



قسم تسيير المؤسسات والإدارات

امتحان في مقاييس تسيير الموارد البشرية 1

المستوى: سنة ثانية ليسانس 2026/2025

الجزء الأول: أجب بإيجاز ووضوح عن الأسئلة التالية:

1. عَرَفْ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ وِإِدَارَةِ شُؤُونِ الْمَوْظِفِينَ وَوَضَعْ الْاِخْتِلَافَ بَيْنَهُمَا. 3ن
2. اشرح باختصار مراحل المسار الوظيفي. 2.5ن

الجزء الثاني: أجب بصح أو خطأ مع تصحيح الخطأ إن وجد: 5.5ن

1. التوظيف هو مرحلة تسبق الاستقطاب.
2. توصيف الوظيفة يركز على الشخص شاغل المنصب وليس على المهام والمسؤوليات.
3. وفقاً لنظرية 'هيرزبيرغ' فإن توفير ظروف العمل الجيدة يؤدي تلقائياً إلى زيادة دافعية الموظفين للعمل.
4. تتم عملية 'تحليل الوظائف' عند تأسيس المنظمة لأول مرة ولا يتم تكرارها بعد ذلك.
5. رغبة الشخص في الاستمرار في العمل لتوافقه مع أهدافه ورغبتة هو ولاء عاطفي.
6. اتصال المدير التنفيذي بمدير التسويق يكون في إطار علاقة اجتماعية أفقية.
7. المسار الوظيفي الشبكي يسمح بانتقال الفرد أفقياً وعمودياً داخل الهيكل التنظيمي.

الجزء الثالث: تعاني مؤسسة صناعية متوسطة الحجم من ارتفاع معدل دوران العمال، وانخفاض في مستوى الرضا الوظيفي، رغم توفر أجور مقبولة مقارنة بالسوق.

1. عادة ما يدل وجود دوران عمل مرتفع على ضعف الولاء التنظيمي فما هي أسباب هذا الضعف؟ 3ن
2. اقترح حلولاً لتحسين الرضا الوظيفي. 3ن

قامت المؤسسة بتوظيف عدد كبير من العمال الجدد دون المرور بالإجراءات المناسبة، مما أدى إلى ضعف الأداء وكثرة الأخطاء في العمل خلال الأشهر الأولى.

- ما هي الإجراءات التي كان على المؤسسة اتباعها لتفادي هذه النتائج؟ 3ن

الإجابة النموذجية:

الجزء الأول: أجب بإيجاز ووضوح عن الأسئلة التالية:

1. عَرَفْ إِدَارَةِ الْمَوَارِدِ البَشَرِيَّةِ وِإِدَارَةِ شُؤُونِ الْمَوَظِفِينَ وَوَضَعَ الاختلافَ بَيْنَهُمَا. ٣ ن

إدارة الموارد البشرية هي مجموعة السياسات والوظائف التي تهدف إلى استقطاب الموارد البشرية المناسبة، و اختيارها، وتعيينها، وتكوينها، وتحفيزها، وتقدير أدائها، والمحافظة عليها، بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، و يجعل من المورد البشري عنصراً استراتيجياً ومصدراً للميزة التنافسية.

إدارة شؤون الموظفين هي وظيفة إدارية وقانونية تهتم بتسيير العلاقة الرسمية بين العامل والمؤسسة منذ التوظيف إلى غاية انتهاء العلاقة المهنية، مع التركيز على الجوانب التنظيمية والقانونية.

أوجه الاختلاف:

- إدارة شؤون الموظفين ذات طابع إداري وتنفيذي، بينما إدارة الموارد البشرية ذات بعد استراتيجي.
- الأولى تركز على الامتثال للقوانين، والثانية تركز على تنمية رأس المال البشري.

2. اشرح باختصار مراحل المسار الوظيفي. 2.5

مرحلة الاستكشاف/ بداية المسار/ منتصف المسار/ المسار المتأخر/ نهاية المسار.

الجزء الثاني: أجب بصح أو خطأ مع تصحيح الخطأ إن وجد: 5.5

1. التوظيف هو مرحلة تسبق الاستقطاب. خطأ: الاستقطاب هو المرحلة الأولى من التوظيف.
2. توصيف الوظيفة يركز على الشخص شاغل المنصب وليس على المهام والمسؤوليات. صح
3. وفقاً لنظرية 'هيرزبيغ' فإن توفير ظروف العمل الجيدة يؤدي تلقائياً إلى تحفيز الموظفين للعمل. خطأ: هي عامل صحة وليس تحفيز.
4. تتم عملية 'تحليل الوظائف' عند تأسيس المنظمة لأول مرة ولا يتم تكرارها بعد ذلك. خطأ: يمكن تكرارها متى كانت الحاجة لذلك (إعادة هيكلة، تطورات تكنولوجية أو قانونية...)
5. رغبة الشخص في الاستمرار في العمل لتوافقه مع أهدافه ورغبته هو ولاء عاطفي. صح
6. اتصال المدير التنفيذي بمدير التسويق يكون في إطار علاقة اجتماعية أفقية. خطأ عمودية.
7. المسار الوظيفي الشبكي يسمح بانتقال الفرد أفقياً وعمودياً داخل الهيكل التنظيمي. صح

الجزء الثالث: تعاني مؤسسة صناعية متوسطة الحجم من ارتفاع معدل دوران العمال، وانخفاض في مستوى الرضا الوظيفي، رغم توفر أجور مقبولة مقارنة بالسوق.

1. أسباب ضعف الولاء التنظيمي: 3ن

- تقصير الإدارة في فهم مدى اقتناع العاملين بأهمية أعمالهم
- عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يتاسب وقدراته وميوله واتجاهاته ومؤهلاته ينعكس على درجة ولائه.
- الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن منظمته لا توليه اهتماماً، ولا تعمل على رعايته تخلق عنه شعور بعدم الاطمئنان والقلق.
- فرص الترقى والتقدم: وقف إدارة المنظمة أمام فرص التقدم والترقية وعدم إتاحتها بصورة عادلة أمام العاملين من شأنهما إحداث حالة الإحباط، وتحطم الروح المعنوية عندهم.
- ضعف الراتب وقلة الحوافز المادية والمعنوية وعدم مراعاة حاجات الفردية الشخصية والاجتماعية⁶. تجاهل ظروف العامل وعدم الالكتراش بمشاكله وظروفه

2. اقتراح حلولاً لتحسين الرضا الوظيفي. 3ن

- الاتصالات :فتواصل المؤسسة مع موظفيها بصفة مستمرة سيحافظ على مستويات الرضا لديهم
- الثقافة :فيجب مراعاة احتياجات العاملين عند وضع ثقافة المؤسسة.
- الأمان :كلما حققت المؤسسة الأمان لموظفيها كلما زاد رضاهن تجاه مكان العمل
- التطوير الوظيفي :حتى يصبح العاملون راضين عن وظائفهم فإنهم بحاجة إلى التطوير من مهاراتهم لتحقيق النجاح
- بيئة العمل :يجب أن تتسم بيئة العمل بالمرونة وخلق روح التعاون بين الإدارة والموظفين مع احترام الآراء والأفكار
- تقليل الأعباء والإجهاد
- الاحترام المتبادل بين الموظفين
- العلاقات الجيدة مع المدراء

ما هي الإجراءات التي كان على المؤسسة اتباعها لتقادي هذه النتائج؟ 3ن

التوظيف العشوائي يؤدي دائمًا إلى كوارث تشغيلية. الإجراءات الصحيحة هي:

1. **تحليل الوظيفة**: تحديد المهام والمؤهلات المطلوبة بدقة (وصف وتوصيف الوظيفة) قبل البدء بالبحث.
2. **الاستقطاب والاختيار العلمي**: استخدام المقابلات المهنية، واختبارات القدرات، للتأكد من ملاءمة العامل للوظيفة.
3. **برنامج التوجيه (Orientation)**: وهو الإجراء الأهم الذي أغفلته المؤسسة؛ حيث يجب تعريف العامل الجديد بالآلات، الزملاء، وأنظمة العمل قبل البدء الفعلي.
4. **التدريب الأولى**: إخضاع العمال الجدد لفترة تربوية تحت إشراف عمال قدامى لتقليل الأخطاء في الأشهر الأولى.
5. **فترة التجربة**: مراقبة الأداء بشكل مكثف خلال الأشهر الثلاثة الأولى وتقييمه قبل التثبيت النهائي.