

قسم تسيير المؤسسات والإدارات

**امتحان في مقياس إدارة الموارد البشرية MRH**

المستوى: سنة ثالثة ليسانس تخصص: تسيير الموارد البشرية 2026/2025

**الجزء الأول:**

نجحت العديد من الشركات العالمية في إدارة مواردها البشرية بكفاءة بفضل ممارساتها وسياساتها، اذكر مثال لمؤسسة عالمية شارحا سياسة إدارة الموارد البشرية التي اعتمدتها. كن

**الجزء الثاني:**

مؤسسة النجاح للصناعات الغذائية هي مؤسسة متوسطة الحجم تنشط في مجال تحويل وتوزيع المواد الغذائية، تضم حاليا 250 عاملاً.

منذ تأسيسها، تعتمد المؤسسة على إدارة شؤون الموظفين التقليدية التي تقتصر مهامها على: تسجيل الحضور والغياب، إعداد كشوف الأجور الثابتة، والتعامل مع الملفات الإدارية (عقود، تأمين اجتماعي).

خلال السنوات الثلاث الأخيرة، لاحظت الإدارة العامة مجموعة من المشكلات، أهمها: اكتظاظ بعض الأقسام بالعمال، ضعف أداء العمال، نقص في الرضا الوظيفي والدافعية للعمل، نقص العمال ذوي الكفاءة.

سنة 2025، غادر المؤسسة 50 عاملاً، في حين بلغ متوسط عدد العمال خلال السنة 250 عاملاً.

أمام هذه الوضعية، قررت الإدارة العامة:

- إنشاء قسم إدارة الموارد البشرية بدل الاكتفاء بإدارة شؤون الموظفين.
- استحداث منصب مسؤول إدارة الموارد البشرية.

**المطلوب:**

- احسب معدل دوران العمل وعلق عليه. 3ن
- كيف يمكن لقسم إدارة الموارد البشرية معالجة هذه المشكلات. 5ن
- قم بإعداد بطاقة وصف وتوصيف وظيفي (Fiche de poste) لمنصب مسؤول إدارة الموارد البشرية. 5ن
- اشرح إجراءات دمج موظف جديد داخل المؤسسة. 2ن

## الإجابة النموذجية:

### الجزء الأول: مثال عن مؤسسة عالمية وسياسة إدارة الموارد البشرية 5ن

يمكن الاستشهاد بشركة Google كنموذج لمؤسسة عالمية نجحت في إدارة مواردها البشرية بكفاءة بفضل ممارساتها الحديثة.

تعتمد Google سياسة متقدمة في إدارة الموارد البشرية تقوم على:

- الاستقطاب والاختيار القائم على الكفاءة من خلال اختبارات دقيقة ومقابلات منظمة تهدف إلى اختيار أفضل المواهب، وتشجيع الموظفين على جذب مرشحين أكفاء بصرف مكافآت في حال توظيفهم وبقائهم في الشركة.
- التكوين المستمر وتطوير الكفاءات عبر برامج تعلم أثناء العمل وتشجيع الابتكار مثل برنامج G2G الذي يتيح تعليم الموظفين لبعضهم.
- نظام تحفيز فعال يجمع بين الحوافز المادية والمعنوية، ويربط الأداء بالمكافأة. كتوفير مطاعم مجانية، صالات الرياضة والمساح، روضة....
- ثقافة تنظيمية محفزة تقوم على العمل الجماعي، الاستقلالية، وتحفيز الإبداع مثل برنامج 20 % الذي يتيح للعامل وقت للابتكار الشخصي

وقد ساهمت هذه السياسات في رفع أداء العاملين، تعزيز الرضا الوظيفي، وتقوية القدرة التنافسية للمؤسسة.

(تُقبل إجابات مماثلة حول نيسان أو سامسونغ إذا تم شرح سياساتها بشكل صحيح)

### الجزء الثاني: الحالة التطبيقية

#### 1. حساب معدل دوران العمل والتعليق عليه 4ن

معدل دوران العمل = (عدد العمال المغادرين / متوسط عدد العمال) × 100

معدل دوران العمل =  $100 \times (250/50) = 20\%$

#### التعليق:

يُعد معدل دوران العمل بنسبة 20% معدلاً مرتفعاً، ويمكن أن يعكس:

- ضعف الرضا الوظيفي والدافعية.
- غياب التحفيز وربط الأجر بالأداء.
- قصور في تسيير الموارد البشرية.
- عدم الاستقرار التنظيمي داخل المؤسسة.

#### 2. كيف يمكن لقسم إدارة الموارد البشرية معالجة هذه المشكلات؟ 5ن

يمكن لقسم إدارة الموارد البشرية معالجة هذه المشكلات من خلال:

- التخطيط الفعال للموارد البشرية لتفادي الاكتظاظ ونقص الكفاءات.
- تحسين نظام التوظيف والاختيار بالاعتماد على الكفاءة والمؤهلات المناسبة.
- إرساء نظام تقييم أداء موضوعي وربطه بالحوافز.
- تطوير نظام تحفيز مادي ومعنوي لرفع الرضا الوظيفي.
- تنظيم برامج تكوين وتطوير لتحسين أداء العمال.

### 3. بطاقة وصف وتوصيف وظيفي لمنصب مسؤول إدارة الموارد البشرية 4ن

#### بطاقة وصف وتوصيف وظيفي

• **مسمى المنصب:** مسؤول إدارة الموارد البشرية

• **القسم:** إدارة الموارد البشرية

• **الهدف من المنصب:** تسيير وتطوير الموارد البشرية بما يساهم في رفع الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

#### المهام:

• تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.

• إعداد وتنفيذ سياسات التوظيف.

• تنظيم التكوين وتطوير الكفاءات.

• إعداد نظام تقييم الأداء والتحفيز.

• متابعة المسار المهني للعمال.

#### المتطلبات التقنية:

• شهادة جامعية في إدارة الموارد البشرية أو الإدارة.

• خبرة مهنية في المجال.

• معرفة بقانون العمل.

#### المتطلبات السلوكية:

• مهارات التواصل.

• القيادة واتخاذ القرار.

• الموضوعية والنزاهة.

### 4. إجراءات دمج موظف جديد داخل المؤسسة 2ن

تتم عملية دمج الموظف الجديد عبر المراحل التالية:

1. الاستقبال والتعريف بالمؤسسة وثقافتها.

2. شرح المهام والمسؤوليات.

3. تعريفه بالنظام الداخلي وقوانين العمل.

4. مرافقة الموظف خلال الفترة التجريبية وتقييم اندماجه