

السؤال الأول:

٥٥ درهم

المورد البشري: يُقصد به الإنسان الذي هو معين، أو مصدرٌ لثروة كامنة بما يملكه من قدرات بدنية، وعقلية وإبداعية ومواهب كامنة، وعندما يتم اكتشافها، واستغلالها لمصلحته، ونفعه يصبح بذلك مورداً بشرياً.
 العمل بالمعنى الإداري: هو وحدة عمل متكاملة تشتمل عدداً من الوظائف، أو الأعمال المطلوب منها إنجاز عمل كلي من بدايته حتى نهايته وفق مراحل لتحقيق هدفه. يقوم به فرد أو مجموعة أفراد في المشروع، ويتم في زمن محدد، ووفق تعليمات وقواعد محددة، ويحصل من يؤديه على أجر ما. فمثلاً، تعد رعاية الأبوبين لأطفالهما عملاً من حيث معناه العام، لكن لا يعد عملاً اقتصادياً، في حين لو أن أحدهما قام بتربية طفل لدى عائلة أخرى لقاء تعويض مالي، يمكن في هذه الحالة عده عملاً اقتصادياً.
 المسار الوظيفي الشبكي:

٥٥ = ٥٥٥

حركة انتقال العامل العمودية والأفقية بأن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية، وهذا يعني أن بقاءه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة وهي التي رُقي إليها؛ بل ينتقل بين عدد من الوظائف في المستوى الإداري نفسه، مما يكسبه مهارات وخبرات متعددة في المستوى الإداري الواحد نفسه، ويتيح له الترقية بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى من مستواه الحالي.

الوظيفة: مجموعة المسؤوليات والواجبات التي يقوم بها فرد أو عدد من الأفراد لتحقيق هدف محدد.
طريقة التوزيع الإجباري: يتم وفق هذه الطريقة ترتيب مجموعات العاملين عوضاً عن ترتيب العاملين أنفسهم. كما هو الحال في الطريقتين السابقتين. والمقوم ملزم وفقها بتوزيع تقديراتهم على العاملين موضوع التقويم بما يتماشى مع التوزيع الطبيعي، وهو توزيع يضع أغلب العاملين في الدرجة الوسطى من المقاييس، ونسبة منهم تحصل على درجة أعلى أو أقل كلما بعدنا عن الدرجة الوسطى.
معيار الأداء: هو مجموعة العناصر التي تُستخدم كركائز للتقويم، أو بيانات كمية أو نوعية، مباشرة، أو غير مباشرة توضح النتائج المتباعدة لعملية ما خلال مدة زمنية معينة.

٥٥ درهم لكل سؤال

السؤال الثاني: اختر ثلاثة فقط مما يلي:
 أ. يتأثر عمل إدارة الموارد البشرية في مشروعات الأعمال ببيئة العمل في المشروع، اشرح كيف تؤثر البيئة الداخلية بجميع عناصرها في عمل تلك الإدارة.
 البيئة الداخلية: تعرف بأنها مجموعة من القوى والعناصر التي تقع ضمن نطاق سيطرة الإدارة وتحكمها والتي تتفاعل عناصرها مع HRM بمكوناتها سالف الذكر، التي تحدد إلى درجة كبيرة فاعليتها في تحقيقها لأهدافها كونها تتضمن نقاط القوة والضعف، وتشمل هذه المكونات الآتية:
 الخصائص العامة للمشروع، وتشمل: ظروف نشأته، وحجمه، والوحدات الإدارية الأخرى (إنتاج، تسويق، مالية.. الخ) ونوع المنتج الذي يُقدّمه؛ بالإضافة إلى المناخ التنظيمي السائد.
 الخصائص الهيكلية، وتشمل: المستويات الإدارية في المشروع ونمط الإدارة، ونطاق الإشراف، ودرجة المركزية، واللامركزية، وغيرها.
 خصائص العاملين، وتشمل: طاقاتهم، وقدراتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، واتجاهاتهم، وقيمهم، وخصائصهم الديموغرافية مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم.
 خصائص العمل، وتتضمن: عبء العمل الكمي، والنوعي، بالإضافة إلى التنوع، والاستقلالية في العمل.

٥٥ = ٥٥٥

ب. عرف المسؤول عن عملية تقويم أداء الموارد البشرية ثم تكلم عن أنواع مقومي الأداء.
 المقوم: هو الشخص (أو الجهة) الذي يجب أن يتوفر لديه قدر كاف من المعلومات عن أداء العامل، التي يستطيع على أساسها بالإضافة إلى النزاهة الحكم على مستوى أداء العامل. وبشكل عام يقوم بالتقويم كل من:
 - المشرف المباشر: وهو أكثر من يمتلك المعلومات عن العامل ومدى انجازه لمهام العمل.
 - الرئيس المباشر: وهو أمر ينسجم مع مبدأ وحدة الأمر في الإدارة.
 - تقويم المرؤوسين لروؤسائهم: وهو من الاتجاهات المعاصرة في التقويم، حيث تناقض مبدأ وحدة الأمر والتسلسل الرئاسي الهرمي، ناهيك عن رفض الرئيس أن يقوم أدائه من قبل من هو أدنى منه مرتبة.
 - التقويم من قبل الزملاء: كون زميل العمل يمتلك معلومات عن أداء العامل قد لا يعرفها المشرف أو الرئيس، بشرط أن تتوفر الثقة الكاملة بين الأفراد وبالمستوى نفسه والدرجة الوظيفية نفسها. فإنه يُعدُّ شديد الأهمية في الأماكن التي يُعتمد فيها أسلوب العمل الجماعي على نطاق واسع.
 - التقويم من قبل الزبون: على اعتبار أن الزبون هو الشخص الوحيد الجيد القادر على مراقبة أداء العاملين، ويتم ذلك في حالتين: الأولى: عندما يقدم العامل خدمة مباشرة للزبون.
 الثانية: في حال كون المشروع مهتم بجمع المعلومات اللازمة عن الخدمات، أو المنتجات التي يطلبها الزبون.
 - التقويم من قبل الخبراء: تستعين بعض المشروعات بأطراف خارجية مستقلة كمكتب استشارات متخصص ليجري التقويم للعاملين لديها، وغالباً ما يستخدم هذا الأسلوب لتقويم أحد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحاً لوظيفة أعلى وخاصة إذا كانت هناك تقويمات متناقضة حوله.

٥٥ = ٥٥٥

التقويم المتعدد: (تقويم 360 درجة) : تقوم طريقة التقويم المتعدد بأن يقوم العامل بتقويم نفسه، ثم يقوم مديره بتقويمه، ويقوم زملاؤه ومرؤوسه بتقويمه أيضاً، وبذلك فإنه يتم تقويم الشخص من النواحي كافة، ثم تظهر بعد ذلك النتائج التي تحدد الفارق بين ما يتصوره الشخص عن نفسه، وبين تقويم الآخرين له.

٢٥٥

ت. استخدامات نتائج عمليتي تصميم العمل وتحليله في المجالات الآتية: /يكفي خمسة مجالات فقط/.

تخطيط الموارد البشرية في المنظمة :

يعتمد التخطيط على معرفة عدد الأفراد المطلوبين ونوعيتهم لشغل وظائف المنظمة من حيث مدى توفر المعرفة، و المهارات، والقدرات والسلوكيات في المرشح لشغل الوظيفة، وهو ما يمكن معرفته من نتائج عملية تحليل العمل.

استقطاب الموارد البشرية، واختيارها:

لا يمكن القيام بعملية الاستقطاب والاختيار إلا بعد معرفة خصائص الأفراد المراد استقطابهم سواء أكانت بدنية أم سلوكية التي نستمدّها من نتائج عملية تحليل العمل. وهو ما يسهل عملية الاختيار بعد القيام بالمطابقة بين مواصفات العمل ومواصفات الشخص المرشح للقيام به.

٢٥٥ - ٥٥٥

تقويم الوظائف ودفع الأجور والتعويضات :

تُبين نتائج تحليل العمل من وصف ومواصفات ما هي عوامل التقويم من: (قدرات بدنية و معرفية، ومهارات، ومسؤولية، وظروف عمل و غيرها) التي تستخدم كمعايير لتحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة بالنسبة إلى الوظائف الأخرى في المنظمة، وبالتالي الدفع العادل للأجر والتعويضات الأخرى على أساسها .

تدريب الموارد البشرية، وتنميتها

تُبين نتائج تحليل العمل ما المتطلبات الأساسية للعمل (المهام والواجبات)، وبالتالي تحدد ما يجب أدائه، وهو ما يساعد إدارة الموارد البشرية على تحديد احتياجات التنمية ووضع برامج التدريب فيما إذا ظهر أن ثمة فرقاً بين معارف ومهارات وسلوكيات الفرد وتلك المتطلبات.

تسهيل عملية الرقابة والإشراف وتقويم الأداء :

تُظهر نتائج تحليل العمل ما معايير أداء العمل من خلال معرفة متطلباته الأساسية، وهو ما يسهل عملية الإشراف والرقابة من جهة، وعملية تقويم الأداء وفق تلك المعايير من جهة أخرى.

وضع برامج السلامة، والصحة في مكان العمل :

تُظهر نتائج تحليل العمل ما ظروف أداء العمل (المادية والاجتماعية) ودرجة خطورتها التي قد تؤثر في شاغلها، وبالتالي يظهر التحليل ضرورة العمل على توفير تلك الظروف التي تساعد في حماية العامل من الناحية البدنية والنفسية التي تؤثر بدورها في مستوى أدائه من خلال إعداد ما يُعرّف ببرامج الصحة والسلامة المهنية .

توضيح حدود المسؤولية، و علاقات العمل :

تُظهر نتائج تحليل العمل ما حدود مسؤولية شاغل الوظيفة عند ممارستها، وما هي حدود الصلاحيات المنوطة بها، كما تظهر موقعها في الهيكل التنظيمي؛ وبالتالي تحدد علاقاتها بالوظائف الأخرى، أفقياً أو عمودياً. وهذا يساعد بدوره على تحديد اتجاهات الحركة الوظيفية عند التخطيط للمسار الوظيفي واتخاذ قرارات الترفيع، والنقل، والانتقال، وفرض العقوبات، وغيرها.

٢٥٥

ت. الضمان الاجتماعي، أو التأمينات: Social Security

هي مجموعة من الخدمات التي تقدم للعاملين والتي تهدف إلى توفير نوع من الأمان الاجتماعي، ومن أنواعها:

أ. تأمين التقاعد: End of Service Insurance وهو أجر شهري يتقاضاه العامل من مؤسسة التأمين، يتحدد وفق نسبة مئوية من أجره الشهري تقتطع خلال حياته الوظيفية، مع نسبة أخرى تدفعها المنظمة إلى مؤسسات التأمين في البلد، يحصلون عليه حتى الوفاة. مع أن قوانين بعض الدول تمنح العاملين مبلغاً إجمالياً عند التقاعد بدلاً من الأجر الشهري.

ب. التأمين على الحياة: Life Insurance وهو مبلغ نقدي يدفع للعامل في حال وفاته لأي سبب كان، وقبل خروجه إلى التقاعد.

٢٥٥ - ٥٥٥

ج. التأمين ضد الحوادث وإصابات العمل و التأمين الصحي و العلاجي: كان يدفع المنظمة أجراً كاملاً للعامل خلال مدة المرض والنقاهة الصحية ضمن حدود معينة يحددها قانون العمل في البلد.

ج. صندوق التعاون أو الزمالة: Special Fund وهي حالة خاصة من التأمينات يتحمل العاملون أعباءها بدفع نسبة من الأجر الشهري 2% مثلاً، ونسبة أخرى تدفعها إدارة المنظمة. توضع في صندوق خاص تغطي حالات خاصة بالحوادث، والإصابات، والضائقة المالية، أو تمنح في نهاية الخدمة، ولا علاقة لها بالأجر التقاعدي.

د. تأمين البطالة: وهو دفع أجر شهري للعاملين الذين استغنت عنهم إدارة المنظمة لمدة محددة، أو ريثما يجد عملاً آخر.

ملاحظة: خال الطابو الدرجه المسته اذا عبر عن انكرا بالسرور والصل

وبسم الله الرحمن الرحيم

(٢٥)