

الإجابة النموذجية لامتحان الدورة العادية للسداسي الثاني في مقياس

إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي

الجواب الأول: (04 نقاط)

شرح المصطلحات التالية:

- **التسيير التقديري للوظائف والكفاءات:** هو العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملاتها والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليهما من حين لآخر. (01 ن)

● **أو** هو عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والأخر يخص الكفاءات، فالتسيير التقديري للوظائف حسبها يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشياً ومتطلبات الوظائف في المؤسسة.

- **التكوين المتخصص:** التكوين المتخصص هو كل تكوين منصوص عليه في القوانين الأساسية الخاصة قصد التوظيف المباشر في رتبة، أو الترقية إلى رتبة أعلى، وكذا الإدماج في رتبة، مثال ذلك التكوين المتخصص المنصوص عليه في القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين لأسلاك شبه الطبيين في الصحة العمومية، حيث يهدف التكوين المتخصص إلى التمكين من اكتساب المعارف النظرية والتطبيقية الضرورية لممارسة المهام المرتبطة بالرتبة المراد الالتحاق بها. (01 ن)

● **أو** يعرف التكوين المتخصص أيضاً هو العملية التي تضمن تزويد الفرد بالمعارف والمعلومات التي تمكن من الالتحاق ببعض الوظائف التي ينص قانونها الأساسي على ذلك مثل التكوين الذي تتضمنه المدرسة العليا للإدارة، معاهد التكوين الشبه الطبي، مدارس الجمارك وغيرها، كما نصت عليه المادة 30 من المرسوم التنفيذي 12-194

- **المقابلة المبدئية:** هي أول علاقة تتكون بين المرشح والمؤسسة والغرض منها هو التعرف على المؤهل المتقدم للعمل، خبراته ومواصفاته الشخصية الأساسية ويتم في هذه المرحلة تصفية المرشحين حسب الشروط العامة للوظيفة. (01 ن)

- **الحوافز الفردية:** هي الحوافز التي تصرف وتوجه للأفراد فرادى، أي بناء على الأداء الفردي، ولا تنظر إلى النتائج التي حققوها معاً في إطار الجماعة، وإنما تكون عندما يحقق الفرد معدل إنتاج أو خدمة أكبر من الآخرين يقدم له الحافز من دون الآخرين وهي تعمل على زيادة التنافس بين الأفراد، وتنمي روح المبادرة، إلا أنها تؤدي إلى تشتت عمل الفوج، وتؤدي إلى توسيع الهوة بينهم وإلى غياب روح التعاون والتآزر وروح الفريق. (01 ن)

شرح باختصار خطوات قياس أداء الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية مع ذكر أهم

مجالات استخدام تقييم أداء الموارد البشرية:

1. تتمثل خطوات قياس أداء الموارد البشرية فيما يلي:

- الخطوة الأولى: التعرف على طبيعة العمل المراد قياس أداء العاملين فيه وهو ما يعني تحليل ووصف وتصنيف وتقييم الوظائف.

(01 ن)

- الخطوة الثانية: تحديد معايير التقييم وإعلام المقيمين والمقَّيَّمين بها، ولا بد أن تكون هذه المعايير واضحة كما ونوعاً في أذهان

الطرفين من عاملين ومشرفين لا تخرج هذه الأسس: (0.5 ن)

(1) الصفات الشخصية التي يتحلى بها العاملون والتي قد تؤثر على مستويات أدائهم، ومن تلك الصفات مستوى الدافعية، والقدرة

على المبادرة والحماس للعمل. (0.25 ن)

(2) السلوك والتصرفات الفعلية التي يقوم بها العامل، كعدد الطلبات أو الخدمات التي يدققها أو يقدمها، أو عدد المكالمات

التلفونية التي يستقبلها، أو عدد المقابلات التي يقوم بها وما إلى ذلك من وحدات العمل. (0.25 ن)

(3) النتائج التي يصل إليها أو يحققها العامل، كنسبة الربح، أو التكلفة، أو مستوى رضا المتعاملين معه، وذلك حسب القطاع أو

الوظيفة التي يعمل بها العامل أو الموظف. (0.25 ن)

ومن البديهي أن التقويم دائماً من الرئيس للمرؤوس، إلا أن هناك أكثر من رأي حول من يقيم من؟ فهناك تقييم الزملاء

وتقييم المرؤوس.

(4) قياس الأداة بالطرق المناسبة، سواء الملاحظة المباشرة أو التقارير الإحصائية الشفوية أو الكتابية. (0.25 ن)

- الخطوة الثالثة: إطلاع المرؤوس و مناقشته بالتقرير عن أدائه. (0.50 ن)

- الخطوة الرابعة: اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح المسار و تلافي أي خروج عن المعايير المحددة. (01 ن)

2. مجالات استخدام تقييم أداء الموارد البشرية:

✓ الترقية والنقل؛ (0.50 ن)

✓ تحديد الاحتياجات التدريبية والتكوينية؛ (0.50 ن)

✓ تحديد المكافآت والامتيازات المرتبطة بالمردودية وعلاوة تحسين الأداء؛ (0.50 ن)

✓ الانضباط والمعاقبة. (0.50 ن)

الجواب الثالث: (04 نقاط)

• شروط المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: يشترط المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية ما يلي:

أ. التصفية: (0.25 ن) ويقصد بها التطهير الفعلي والقانوني، لمجمل العمليات والوضعيات العالقة الخاصة بالسنة المالية السابقة، والمتعلقة بتسيير الحياة المهنية للموظفين والأعوان العموميين، والتي كانت محل طلب مراجعة من طرف مصالح الوظيفة العمومية.

ونظرا لأهمية التصفية كشرط ضروري للمصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية تحصر مفتشيات الوظيفة العمومية على إرسال تعليمات ومناشير، إلى مصالحها المحلية تحدد فيها مجمل الوضعيات والعمليات، والتي يجب أن تكون محل تصفية من طرف الإدارات والمؤسسات العمومية. (0.75 ن)

ومن البديهي، أن عدم تسوية إحدى الوضعيات السابقة أو جميعها سيحول حتما دون المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

ب. الوثائق القانونية المطلوبة للمصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: (0.25 ن) ويتعلق الأمر بمجمل الوثائق المذكورة أعلاه، فينبغي على الإدارات والمؤسسات العمومية أن توافي مصالح الوظيفة العمومية بهذه الوثائق في أجل عشرة (10) أيام من تاريخ التوقيع عليها. (0.75 ن)

• **كيفية المصادقة على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:** بعد استيفاء كافة الشروط السابقة، يتم عقد اجتماع بمقر مفتشية الوظيفة العمومية، يضم كلا من ممثلي الإدارة المعنية من جهة، وممثلي السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية من جهة أخرى، من أجل دراسة مشروع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمصادقة عليه. (0.50 ن)

وقد تم تحديد آجال المصادقة من طرف المديرية العامة للوظيفة العمومية، حيث يجب أن لا يتجاوز 15 من شهر مارس للسنة الجارية، وغالبا ما يتم تمديد هذه الآجال من خلال برقيات رسمية، للأسباب التالية:

- تأخر وصول الميزانية لبعض الإدارات والمؤسسات العمومية؛ (0.50 ن)
- تهاون بعض الإدارات والمؤسسات العمومية في إعداد مخططاتها؛ (0.50 ن)
- اكتظاظ رزنامة مفتشيات الوظيفة العمومية. (0.50 ن)

الجواب الرابع: (06 نقاط)

1- تحديد الفرق بين ما يلي: (03 نقاط)

- التطوير والتدريب:

• **التدريب:** هو تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات مما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل. (0.75 ن)

- **كما يمكن القول أن كلمة تدريب يسري مفهومها أيضا على التعلم في نطاق المهنة المعنية كل مهنة وتدريبها حيث من الناحية الواقعية فإن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة**

• **التطوير:** هي الجهود المبذولة لإكساب العاملين القابليات التي يحتاجونها مستقبلا وفقا للتطورات البيئية والتكنولوجية فهو عملية إستراتيجية لا يرتبط بالموقف الحالي للعامل بل هو رؤيا مستقبلية. (0.75 ن)

- **أو هو الاستعمال المتكامل للجهود التدريبية، والتطويرية لأجل رفع مستوى فعالية الفرد، المجموعة والمؤسسة ككل.**
أو:

عامل المقارنة	التدريب	التطوير
التأثير	الوظائف الحالية	يشمل الوظائف الحالية والمستقبلية
التطابق	الموظفون كأفراد	جماعات العمل أو المؤسسة
الوقت	قصير المدى	طويل الأمد
الهدف	سد النقص في المهارات الحالية	الإعداد من أجل متطلبات العمل المستقبلي.

- التوظيف والاستقطاب:

- **التوظيف:** هو مجموعة عمليات وإجراءات تتخذها المؤسسة أو الإدارة العمومية لاستقطاب الموارد البشرية اللازمة التي تتوفر فيها شروط الكفاءة والقدرة اللازمة لتولي منصب شاغر. (0.75 ن)

- أو هو النشاط الذي يقتضي الإعلان عن الوظائف الشاغرة وترغيب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة، ثم اختيار أفضل العناصر المتقدمة وتعيينهم، وذلك بغرض تحقيق الأهداف الموضوعية.

- **الاستقطاب:** يقصد باستقطاب الموارد البشرية البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة. فمصطلح الاستقطاب يشير إلى مجموعة من المراحل والعمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة من أجل الحصول على المترشحين الملائمين لملاء الوظائف في المؤسسة. (0.75 ن)

2- من أجل الدقة في تحديد الاحتياجات التكوينية والتدريبية يستعين مدير التكوين والتدريب على ثلاثة

أبعاد أساسية وهي: (03 نقاط)

1- **تحليل المؤسسة:** (0.25 ن) أي تحديد المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة إلى التكوين والتدريب، بحيث يتم تحديد المعارف والمهارات والقدرات التي ستحتاج إليها المنظمة مستقبلاً، نتيجة التغيرات التي تطرأ على المنظمة وعلى النشاطات التي تمارسها، وتؤخذ بعين الاعتبار بالقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر عليها كالتغيرات البيئية، بحيث يتم رصد اتجاهات التغير ونوعها والاستراتيجيات المطلوبة للتجاوب والتعامل مع تلك المؤثرات. (0.75 ن)

2- **تحليل الوظائف:** (0.25 ن) ويقصد به تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمنظمة من خلال العمليات الخاصة بجمع وتسجيل البيانات والمعلومات عن الوظائف وذلك من حيث: اختصاصات الوظيفة، مسؤوليات الوظيفة، شروط شاغل الوظيفة والعلاقات طبقاً للتسلسل الوظيفي والإداري، فمن خلال تحليل الوظيفة يتم الحصول على معلومات بطريقة نظامية مرتبة عن الوظائف الحالية والمستقبلية بقصد تحديد نوع التدريب للفرد، ليتمكن من أداء العمل بكفاءة، كما يمكن التحليل الجيد من وضع البرامج التدريبية المناسبة والتي تساهم في الحد من سوء التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين، والنتائج من التداخل في الاختصاصات وشيوع المسؤولية عن نتائج الأداء، وذلك من خلال التحديد الدقيق للمهارات، الواجبات والمهام الخاصة بكل وظيفة. (0.75 ن)

3- **تحليل الأفراد:** (0.25 ن) يقصد بتحليل الفرد قياس أدائه في وظيفته الحالية، وتحديد المهارات والمعارف والأفكار التي تلزمه لأداء هذه الوظيفة، ولأداء وظائف أخرى متوقعة، ويتضمن تحليل خصائص الفرد ما يلي: (0.75 ن)

- الحقائق والبيانات التي تتعلق بالمؤهلات العملية لشاغل الوظيفة، وخبراته العلمية والعملية، دوافعه والقدرات والمهارات الخاصة.
- الأنشطة التدريبية التي شارك فيها والتي خطط لها ونفذها.
- المتطلبات الفكرية مثل: القدرة على التحليل، النباهة الذهنية والتركيز الفكري، والمتطلبات المتعلقة بالجهد الجسدي والمهارات البدنية.
- المزايا الشخصية من أجل النضج، المظهر العام، الاندفاع، الاستقرار العاطفي وضبط الأعصاب.