

باتنة في: 2025/06/15

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باتنة . 1 . الحاج لخضر

تخصص: تسيير عمومي

السنة الجامعية: 2025/2024

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

سنة أولى ماستر علوم التسيير M1

الإجابة النموذجية لامتحان الدورة الاستدراكية للسداسي الثاني في مقياس

إدارة الموارد البشرية في القطاع العمومي

الجواب الأول: (04 نقاط)

شرح المصطلحات التالية:

- التسيير التقديري للموارد البشرية: يشير التسيير التقديري للموارد البشرية إلى تلك السياسات والإجراءات والعمليات التنبؤية التي تتأكد من خلالها المؤسسة أن لديها الأعداد والأنواع الملائمة من الأفراد العاملين في المكان أو لوقت المناسبين خلال فترة زمنية مستقبلية، وأن لديهم القدرة على أداء تلك المهام التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. (01 ن)
- أو: يمكن القول بأن: التسيير التقديري للموارد البشرية هو العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات الأفراد العاملين والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليها من حين إلى آخر "
- تطوير الموارد البشرية: 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. (01 ن)
- أو: هو الاستعمال المتكامل للجهود التدريبية، والتطويرية لأجل رفع مستوى فعالية الفرد، المجموعة والمؤسسة ككل.
- 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 لملاؤ الوظائف في المؤسسة. (01 ن)
- التحفيز: تعرف الحوافز بأنها العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية ". (01 ن)
- أو: يمكن أن نعرف التحفيز بأنه: عبارة عن إدراك للمؤثر الخارجي وتوجيه نحو عملية الدفع الايجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الإدراك والفهم لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد.

الجواب الثاني: (05 نقاط)

ما المقصود بتقييم أداء الموارد البشرية؟ وعلى من تقع مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية؟ وما هي أهم مجالات استخدام تقييم أداء الموارد البشرية؟

- المقصود بتقييم أداء الموارد البشرية: إعطاء حكم حول النشاطات التي يقوم بها العامل خلال فترة محددة بالمؤسسات والإدارات العمومية، ولا بد أن يرتكز هذا الحكم على معايير واضحة ومقاييس موضوعية بصفة تسمح للمقيم من تشكيل فكرة عامة وموضوعية حول مردودية وقدرات الشخص الخاضع للتقييم. (0.75 ن)
- أو هو: عملية إصدار حكم عن أداء و سلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين و ترقيةهم إلى عمل آخر داخل المؤسسة أو خارجها أو تنزيل درجاتهم المالية، أو تدريبهم وتمييزهم أو فصلهم أو الاستغناء عنهم".

● تقع مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية:

- الرئيس المباشر: (0.25 ن) و هو المبدأ المتعارف عليه في أغلب المنظمات، و حتى يقوم بذلك لا بد من تحليه بجملة من الصفات تتمثل في:

✓ التزاهة واستبعاد العلاقات الشخصية. (0.25 ن)

✓ القدرة على تحليل المعلومات و استخلاص النتائج و إصدار الأحكام. (0.25 ن)

✓ أن تتوفر لديه معلومات كافية عن أداء الشخص الخاضع للتقييم. (0.25 ن)

✓ إلمامه بمطالب العمل و تعرفه على حاجات مرؤوسيه. (0.25 ن)

ومن هذا المنطلق فإن الرئيس المباشر يعتبر أكثر الأفراد أو المسؤولين موضوعية و عدالة في التقييم عن سواه. وتعتبر بذلك مهمة التقييم بمثابة مهمة قيادية له حيث لا تقتصر هذه المهمة على التعرف على أداء و قدرات الأفراد فقط بل تتعدى ذلك إلى تطوير و تحسين الأداء فالتوجه المعاصر اليوم يؤكد دور الرئيس المباشر كمدرّب.

- ومن مزايا هذا النوع من التقييم نجد ما يلي: إعطاء الرئيس سلطة يمكن ممارستها على مرؤوسيه. و كذا شعور العاملين بالطمأنينة حينما يعرفون أن تقييم أدائهم وسلوكهم سيقوم من قبل الرؤساء المباشرين. (0.25 ن)

- أما عن عيوبه فنجد: إمكانية تدخل بعض العلاقات الشخصية في التأثير على التقييم وهذا ما يجعل عنصر الموضوعية منحصرًا حينما يدخل عامل التحيز في التقييم. (0.25 ن)

حيث نصت المادة 101 من الأمر 03/06 المذكور سابقًا، على أنه تعود سلطة التقييم والتقدير للسلطة السلمية المؤهلة حيث يتم التقييم بصفة دورية وينتج عنه تقييم منقط مرفق بملاحظات عامة. كما يمكن القول أنه جرت العادة على أن يتولى الرئيس أو المسؤول المباشر عملية تقييم الموظفين الذين هم تحت إشرافه، حيث أنه أقدر وأكفئ الأشخاص على اكتشاف جوانب القوة والضعف فيهم، لأنه بحكم ملازمته لهم واحتكاكه بهم، ومباشرته لأداء وظائفهم، ويستطيع أن يبني تقييم على أساس واقعي ويتضمن العدالة والموضوعية. (0.75 ن)

ولضمان سلامة هذه العملية ينبغي على السلطة المؤهلة أو المسؤول المباشر أن يعرض هذه التقارير الدورية عن كفاءة الموظفين وقدراته الحقيقية وبعدها تمنح علامة التقييم لكل موظف في استمارة التقييم وتبلغ هذه النقطة إلى الموظف المعني الذي يمكنه أن يقدم بشأنها تظلمًا إلى اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة التي يمكن اقتراح مراجعتها أو تثبيتها وتحفظ هذه الاستمارة في ملف الموظف طبقًا للمادة 102 من نفس الأمر. (0.75 ن)

● مجالات استخدام تقييم أداء الموارد البشرية:

- الترقية والنقل؛ (0.25 ن)

- تحديد الاحتياجات التكوينية والتدريبية؛ (0.25 ن)
- تحديد المكافآت وعلاوة المردودية ومنح الأوسمة الشرفية؛ (0.25 ن)
- الانضباط والمعاقبة. (0.25 ن)

الجواب الثالث: (05 نقاط)

- تعريف المخطط السنوي التقديري لإدارة الموارد البشرية:

- يعرف المخطط السنوي التقديري لإدارة الموارد البشرية بأنه محاولة لتحديد احتياجات المؤسسة أو الإدارة العمومية من العاملين خلال فترة زمنية معينة، وهي سنة في العادة. (01 ن)
- كما يعرف بأنه: وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، الترقية، التكوين، الإحالة على الاستيداع، التقاعد،... الخ، خلال السنة المعنية.
- كما عرف أيضا المخطط السنوي التقديري لإدارة الموارد البشرية بأنه: وثيقة من وثائق التسيير الحديث للموارد البشرية يتضمن عدة مؤشرات يتعرف المسير من خلالها على الوضعية البشرية لإدارته، كما يستطيع من خلالها القيام بعملية تسيير تقديري لموارده البشرية في المستقبل، أي يعتبر بمثابة لوحة قيادة تساعد المسؤول على اتخاذ القرارات المناسبة.

- أهم الوثائق اللازم تبليغها لمصالح الوظيفة العمومية، للمصادقة على المخطط السنوي التقديري للموارد البشرية في القطاع العمومي:

- إن الانطلاق في دراسة مشروع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية المقدم من طرف إحدى الإدارات أو المؤسسات العمومية، يقتضي توفر مفتشيات الوظيفة العمومية على العديد من الوثائق، منها ما يكون مرفقا إلزاما بمشروع المخطط كل سنة، ومنها ما يكون مودعا قبل ذلك (مسبقا) لدى مفتشيات الوظيفة العمومية.
- أ. الوثائق التي يجب أن ترفق إلزاما بمشروع المخطط: (0.25 ن) وتتمثل في وثيقتين أساسيتين تلتزم الإدارات والمؤسسات العمومية بإحضارهما أثناء عملية دراسة المشروع وهي:
 - القوائم الاسمية: (0.25 ن) هي عبارة عن وثيقة إدارية سنوية، تضبط من خلالها المؤسسة قائمة موظفيها بحسب الأسلاك والرتب والأشخاص (الأسماء) التي تنتمي إلى كل سلك أو رتبة، هذه القائمة تكون موقوفة إلى غاية 31 ديسمبر من كل سنة مالية مؤشر عليها من طرف الواقب المالي؛ (0.75 ن)
 - دفتر الميزانية للسنة المالية الجديدة (نسخة من مدونة المناصب المالية): (0.25 ن) تخص السنة المالية الجارية مؤشر عليها، وينبغي على مفتشيات الوظيفة العمومية، أن تقوم بمقارنة القوائم الاسمية للموظفين والأعوان العموميين من السنة المالية السابقة بصفة دقيقة مع دفاتر الميزانية للسنة المالية الجديدة، قصد التأكد من مطابقة التعداد الحقيقي للمناصب المالية المقررة بعنوان السنة المالية الجديدة. (0.75 ن)
- ب. الوثائق التي يجب أن تودع مسبقا لدى مفتشيات الوظيفة العمومية: (0.5 ن) وهي الوثائق التي تركز عليها مفتشيات الوظيفة العمومية في دراستها لمشروع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية، وتتمثل في: (01.25 ن)
 - قرارات اللجان المتساوية الأعضاء (إنشاء أو تجديد)؛
 - قرارات لجان الطعن؛
 - القانون الأساسي (أو القوانين الأساسية الخاصة) حسب الحالة؛

- القرارات الوزارية المشتركة التي تحدد إطار تنظيم المسابقات (المواد، المعاملات، النقاط الإقصائية)؛
- القرار الوزاري المشترك الذي يحدد المؤسسات المؤهلة لتنظيم المسابقات؛
- نسخة من القرار المتضمن التعيين القانوني للسلطة التي لها صلاحية التعيين؛
- نسخة من العقود المبرمة بشأن منتج التكوين إن وجدت.

الجواب الرابع: (06 نقاط)

- لقياس وتقييم أثر العملية التكوينية والتدريبية على أداء العاملين يمكن أن يسترشد ويستعين مدير التكوين على أربعة عناصر أساسية وهي:
- 1- **رد الفعل عند المتدرب أو المتكون:** (0.5 ن) أي تحديد أو قياس درجة انطباع الفرد عن التدريب الذي تلقاه، ويمكن الاستعانة في ذلك بعدة أساليب وهي:
 - المقابلة الشخصية مع المتدربين للتعرف على آرائهم حول البرنامج التدريبي بعد عودتهم إلى مقر العمل.
 - إعداد أو تصميم استبيان بهدف الحصول على ردود الفعل في صورة كلية، حيث يتم سؤال المشاركين في البرنامج عن جوانب مختلفة، كالفائدة النهائية، كفاية المدة، سلامة المواضيع وفائدتها... الخ، ويعتبر هذا الأسلوب سهل التنفيذ إلا أنه يعاني من مشكلة احتمالات المجاملة، أو عدم الاهتمام بالتقييم الدقيق وبالتالي قد ينتهي بنتائج متباينة. (01 ن)
 - 2- **التعلم:** (0.5 ن) يهدف التقييم هنا إلى الحصول على بيانات كافية عن كمية المعلومات التي اكتسبها المتدرب نتيجة لالتحاقه بالبرنامج التدريبي، ويمكن تقسيمها إلى ثلاث جوانب وهي المعارف، المهارات والاتجاهات. (01 ن)
 - 3- **السلوك:** (0.50 ن) يهدف التقييم على هذا المستوى إلى التحقق من مدى التغيير الذي طرأ على سلوك المتدرب نتيجة للتدريب، ويمكن الاستدلال على التغيير في السلوك الإداري من خلا عدة أساليب منها: (01 ن)
 - ملاحظة المتدرب في عمله بعد التدريب ومقارنته بما كان عليه قبل القيام به.
 - التعرف على آراء رؤسائه فيما يتعلق بسلوكه بعد التدريب.
 - التعرف على آراء زملاء المتدرب في سلوكه الإداري بعد التدريب.
 - 4- **النتائج:** (0.50 ن) ويتحدد هذا التقييم في معرفة أثر التدريب على أداء الفرد في العمل بعد القيام به، وبالتالي تحديد أثر التدريب في المنظمة، فالتقييم على هذا المستوى يشمل النتائج الملموسة للتدريب، والتغيرات التي أحدثها المتدربون بالفعل لصالح المنظمة والتي تنعكس أثارها على سلوكهم الفعلي بالعمل. (01 ن)

بالتوفيق للجميع