

أولا: تتمثل الأنشطة الفرعية لوظيفة تكوين الموارد البشرية (Staffing of human resources) في خمسة أنشطة هي:

1- تحليل وتصميم الوظائف (0.25): يتضمن نشاط تحليل الوظائف تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة،

والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن سوف يشغلها أو يعين فيها (0.25). أما نشاط تصميم الوظائف أو ما يسمى هيكله الوظائف فهو نشاط يتضمن تحديد وتنظيم محتوى الوظيفة من مهام وواجبات وتحديد أساليب أدائها والعلاقات بينها وبين الوظائف الأخرى بهدف تحقيق الكفاءة ورضا العاملين في نفس الوقت (0.5).

2- تخطيط الموارد البشرية (0.25): يقوم هذا النشاط بتقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث أعدادها ونوعياتها (0.25). ويجري ذلك في ضوء نتائج تحليل وتصميم الأعمال (0.25).

3- استقطاب الموارد البشرية (0.25): في ضوء النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بترويج وجذب للموارد البشرية من سوق العمل، للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة (0.5).

4- اختيار وتعيين الموارد البشرية (0.25): يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المنظمة ممن جرى استقطابهم، وذلك باستخدام معايير اختيار التي وضعها تحليل وتصميم الوظائف (0.25)، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم (0.25).

5- التأهيل (التدريب الأولي) (0.25): يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريجيا أوليا، من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية (0.5).

ثانيا- تتمثل أساليب جمع البيانات عند القيام بتحليل الوظائف في المؤسسة في أربعة أساليب هي:

1- الملاحظة (0.25): يعتمد هذا الأسلوب على ملاحظة شاغل الوظيفة وهو يؤدي العمل من طرف محل العمل، ويقوم المحلل بتسجيل جميع الحركات والعمليات والواجبات التي يقوم بها (0.25).

من مزايا هذا الأسلوب أنه يوفر بيانات فورية عن العمل وعن سلوك القائم بالعمل وبالتالي فدرجة صدق البيانات تكون عالية لأنها مأخوذة عن السلوك الفعلي في العمل (0.25). أما عيوب هذا الأسلوب ، أنها يصلح أكثر في حالة جمع البيانات عن الأعمال اليدوية ولا يصلح في الأعمال التي تتطلب مجهودا ذهنيا (0.25).

2- المقابلة (0.25): يعتمد أسلوب المقابلة على توجيه الأسئلة إلى العامل لتجميع المعلومات عن واجبات العمل والمسؤوليات المتعلقة به وطريقة تنفيذه والظروف التي يتم في إطارها التنفيذ والمقابلة إما أن تكون فردية أو جماعية وقد تكون المقابلة أيضا مع المشرفين المباشرين لشاغلي الوظائف التي يتم جمع البيانات بشأنها (0.25).

من مزايا هذا الأسلوب أنه يمكن من إظهار بعض الأنشطة المتعلقة بالوظيفة والتي لا يظهرها أسلوب الملاحظة كالأنشطة الذهنية، كذلك ففي هذا الأسلوب يستطيع المحلل التأكد من المعلومات المقدمة بنفسه لأنه يكون في مكان العمل (0.25). ولكن هذا الأسلوب يتطلب تكاليف أكبر لتطبيقه خاصة في المنظمات التي يكون عدد الوظائف فيها كبير كما تتطلب وقتاً طويلاً (0.25).

3-الإستبيان (الإستقصاء) (0.25): يحتوي الإستبيان على قائمة من الأسئلة التي توجه إلى العمال المعنيين بالدراسة ويتم تصميم الأسئلة وفق النموذج المفتوح أو المغلق أو المزج بين النموذجين (0.25).

ومن مزايا الإستبيان سهولة الحصول على البيانات المرغوبة وإمكانية الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العاملين في آن واحد (0.25). أما من عيوبه صعوبة تعميمه على كل الوظائف وأن المعلومات المقدمة لا تخلو في بعض الأحيان من التحيز والخطأ (0.25).

4-سجلات الأداء (0.25): طبقاً لهذا الأسلوب يعطى لشاغل الوظيفة سجل لكي يسجل فيه الأنشطة اليومية التي يقوم بها، ويقوم شاغل الوظيفة بتسجيل الأنشطة التي يقوم بها فور قيامه بها وبالتفصيل (0.25). وهذا الأسلوب وإن كان يوفر صورة كاملة عن الأنشطة التي تتكون منها الوظيفة التي يتم تحليلها (0.25)، إلا أنه لا يمنع من قيام شاغلي الوظائف بالمبالغة في بعض الأنشطة التي يرغبون في إبرازها بصورة أكبر من حجمها الحقيقي وإخفاء بعض الأنشطة التي يرغبون في إخفائها (0.25).

رابعاً- يمر تصميم نظام الحوافز بأربعة مراحل أساسية هي:

1-تحديد هدف النظام: (0.25) : فقد يكون هدف نظام الحوافز تحقيق نسبة معينة من الأرباح، أو رفع المبيعات والإيرادات، أو قد يكون تخفيض التكاليف أو التشجيع على الأفكار الجديدة أو تشجيع الكميات المنتجة أو تحسين الجودة أو غيرها من الأهداف (0.5) .

2-دراسة الأداء (0.25): وتسعى هذه الخطوة إلى تحديد وتوصيف الأداء المطلوب كما تسعى إلى تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي (0.5). إن تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يستدعي ما يلي:

-وجود وظائف ذات تصميم سليم (0.25)

-وجود عدد سليم للعاملين (0.25)

-وجود ظروف عمل ملائمة (0.25)

-وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل (0.25)

بعد تحديد وتوصيف الأداء ينتقل الامر في هذه المرحلة إلى خطوة هي قياس الأداء الفعلي ويتحدد ذلك بوضع نماذج وسجلات يتم فيها تحديد معدلات الأداء الزمنية بالشكل المطلوب ثم يتحدد فيها أماكن للتسجيل اليومي أو الأسبوعي أو الشهري أو السنوي وذلك للأداء كما يحدث فعلا(0.5).

3-تحديد ميزانية الحوافز(0.25)

يقصد بذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز لكي ينفق على هذا النظام ويجب ان يغطي المبلغ الموجود في ميزانية الحوافز البنود التالية:

-قيمة الحوافز والجوائز (0.25): وهو يمثل الغالبية العظمى لميزانية الحوافز. وهي تتضمن بنودا جزئية مثل: المكافآت، العلاوات، العمولات، الجوائز وغيرها..(0.25)

-التكاليف الإدارية (0.25): مثل: تكاليف تصميم النظام، وتعديله والاحتفاظ بسجلاته واجتماعاته وتدريب المديرين على النظام (0.25).

-تكاليف الترويج (0.25): وهي تغطي بنودا مثل النشرات والكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية (0.25).

ويمكن التفريق هنا بين نوعين من ميزانيات الحوافز وهي:

-ميزانية ثابتة (0.25): وفيها يتحدد مبلغ ثابت ومعروف مسبقا كأن نقول أن ميزانية الحوافز هي 3 مليون دج خلال العام * المقبل وهي تتحدد وفقا للخبرة السابقة للمؤسسة وحجم ميزانية الأجور وأهمية الحوافز لزيادة الإنتاج ويمكن تحديد الميزانية الثابتة باعتبارها نسبة ثابتة من ميزانية الأجور (0.25).

-ميزانية مرنة (0.25): ويعني ان تكون الميزانية متغيرة وغير محددة مسبقا وذلك حسب أرقام الأرباح أو المبيعات أو الإنتاج وعلى هذا فان ميزانية الحوافز تمثل نسبة مئوية من شيء يتغير كأن نقول مثلا 5% من الأرباح أو 8% من المبيعات (0.25).

4-وضع إجراءات النظام (0.25): وهنا يتم ترجمة النظام في شكل خطوات وإجراءات متسلسلة وهي تعني:

أ-تحديد الأدوار (0.25): وهنا يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك رؤوسيه وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع تقارير إلى جهات محددة مثل(مدير نظام الحوافز، أو مدير الموارد البشرية، أو الرؤساء المباشرين) لاعتماد او إقرار الموافقة على الإقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى الأفراد المعنيين(0.25).

ب-الاجتماعات (0.25): قد يحتاج الأمر إلى عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين ويحتاج الأمر إلى تحديد المجتمعين ودورية الإنعقاد(0.25).

ج-توقيت تقديم الحوافز(0.25): هل هي شهرية أم ربع سنوية أم نصف سنوية أم سنوية؟ أم أنها تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة؟ وهل تقدم في مناسبات معينة مثل: الأعياد والدخول المدرسي.. إلخ؟(0.25)

د-نوع الحوافز (0.25): هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن يكون هناك مرونة في تفصيل الحافز على احتياجات من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز(0.25).

هـ- النماذج (0.25): وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة (0.25).

خامساً-أجب بصحيح أو خطأ على العبارات التالية مع التصحيح في حالة خطأ

1- تتمثل معايير تقييم البرامج التدريبية حسب الباحث "كيرك باتريك" في ثلاثة معايير هي: رد فعل المتدربين، التعلم، والسلوك.

(خطأ) (0.25): تتمثل في أربعة معايير هي: رد فعل المتدربين، التعلم، السلوك والنتائج. (0.25)

2- يكمن الفرق بين مفهوم القوى العاملة ومفهوم الموارد البشرية في كون الأول مصطلح كمي ويستخدم على المستوى الكلي في الاقتصاد في حين الثاني نوعي ويستخدم على المستوى الجزئي.

(صحيح) (0.5)

3- يوجد نوعين لمعايير تقييم الأداء هي معايير نواتج الأداء ومعايير السلوك.

(خطأ) (0.25): يوجد ثلاثة أنواع لمعايير تقييم الأداء هي معايير نواتج الأداء ومعايير السلوك ومعايير الشخصية (0.25).

4- أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية كان في شركة "فورد" لصناعة السيارات سنة 1924 حيث كانت تسمى "إدارة الأفراد.

(خطأ) (0.25): أول ظهور لإدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية كان في شركة "فورد" لصناعة السيارات سنة 1914

(0.25) حيث كانت تسمى "إدارة الإستخدام" (0.5)

5- من بين عيوب الترقية كمصدر من مصادر الإستقطاب الداخلي أنها تؤدي إلى مضاعفة المناصب الشاغرة في المؤسسة مما يؤدي إلى توظيف خارجي.

(صحيح) (0.5)

6- تكمن العلاقة بين تقييم الأداء والتدريب في كون تقييم الأداء يستخدم كوسيلة لتحديد الإحتياجات التدريبية فقط.

(خطأ) (0.25): تكمن العلاقة بين تقييم الأداء والتدريب في كون تقييم الأداء يستخدم كوسيلة لتحديد الإحتياجات التدريبية وتقييم البرامج التدريبية (0.25).