

امتحان السداسي الأول في مقياس إدارة الموارد البشرية سنة: 2025/2024

بتاريخ: 2025/01/13

المستوى: السنة الثالثة إدارة أعمال

الإجابة النموذجية

السؤال الأول (08 نقاط): حدد وشرح أشكال اختبارات الموارد البشرية أثناء التوظيف

توجد أشكال مختلفة لإجراء اختبارات التوظيف فقد تكون:

- ✓ **تحريرية** تتضمن أسئلة مكتوبة وتتطلب إجابات مكتوبة مقالية مفتوحة (تتطلب قدرة تحليلية وكتابية) أو موضوعية محددة (إجابة محددة بكلمة أو رمز أو جملة قصيرة أو اختيار محدد) أو إسقاطية تفسيرية (لصور أشخاص أو مناظر أو رسومات غامضة كاختبار هيرمان رورشاخ H. Rorschach) أو مستودعات الشخصية (تتضمن استبانات حول جوانب متعددة حول الشخصية كمستودع مينسوتا).
- ✓ **عملية** لقياس الأداء ممثلا في القدرة على أداء المهام والأعمال والتي يصعب تقييمها بالشكل السابق، ويتضمن هذا الشكل امتحانات موقفية تحاكي الواقع و امتحانات القدرة الجسدية (كقوة التحمل واللياقة البدنية).
- ✓ **شفهية** في شكل مقابلات هادفة إلى الوقوف على شخصية ومظهر المتقدمين للوظيفة.
- ✓ **إقامية** في مراكز التقويم وتستخدم كل الأشكال السابقة وتمس الجوانب المختلفة للأداء من خلال ممارسة نشاطات وتمارين فردية وجماعية لمدة معينة بالمركز للوقوف على مهارات وقدرات ومعارف المشاركين.

السؤال الثاني: (07 ن): ضع سطرا تحت الإجابة الصحيحة

1. من بين طرق تقييم الأداء المدرجة ضمن معايير التقييم النسبية نجد:
طريقة الترتيب البسيط طريقة التوزيع الإجباري طريقة الوقائع الحرجة
2. يعتبر التأمين من بين برامج:
الخدمات ذات الطبيعة المالية المباشرة الخدمات الاجتماعية لاشيء مما سبق
3. تقع مسؤولية تصميم نظام تقييم الأداء على:
إدارة الموارد البشرية المقيّم المقيّم
4. سياسة التحميل الأفقي التي تتبعها المنظمة عند تصميم وظائفها تعني:
التناوب الوظيفي الإثراء الوظيفي توسيع الوظيفة التخصص الوظيفي
5. طريقة تقييم الأداء التي يتم فيها الترتيب يتم على أساس المجموعات هي:
طريقة التدرج البياني السلوكي طريقة التوزيع الإجباري طريقة الوقائع الحرجة
6. الأجر المستحق = الحد الأدنى للأجر X (1 + معدل الزيادة في الأجر) هي طريقة حساب الأجر حسب:
تايلور غانت روان
7. مقابل مالي ليس جزء من الراتب يحصل عليه الفرد مرة واحدة نظير عمل متميز أو مستوى أداء معين وتكرر مع تكرار التميز يشير إلى مفهوم:
المكافآت المالية الأجر الإضافي العلاوات

السؤال الثالث (04 نقاط): يتم تقييم عملية تدريب الموارد البشرية وفق مجموعة معايير، ومن بين النماذج المستخدمة في

ذلك نجد: نموذج باركر Parker

ماهي المعايير التي يركز عليها هذا النموذج.

- مدى تحسن أداء الفرد في وظيفته.
- التغيير الحاصل في الأداء الجماعي للموظفين.
- رضا المشاركين عن البرنامج التدريبي.
- مكتسبات المشاركين التي استوعبوها فيما يخص الحقائق والمهارات والأساليب.

بالتوفيق (أستاذ المقياس)

1 ن عن تنظيم ورقة الإجابة



جامعة أحمد بن يحيى الوشريس تيسمسيلت
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
السنة الثالثة ليسانس إدارة الموارد البشرية



الإجابة النموذجية لامتحان السداسي الخامس في مقياس إدارة المسارات المهنية

السؤال الأول: تعتمد المنظمات بصفة عامة على عدة مصادر لاستقطاب وجذب الموارد البشرية المؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، فيما تتمثل هذه المصادر؟ مع تبيان مزايا وعيوب كل منها.

تعتمد المنظمات بصفة عامة على مصدرين أساسيين لاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وهي: مصادر داخلية للاستقطاب (الترقية، النقل، الإعلان الداخلي)، ومصادر خارجية للاستقطاب (التقدم المباشر للمنظمة، الإعلان، الوكالات، ...) ولكل هذين المصدرين إيجابيات وسلبيات:

تتصف المصادر الداخلية للاستقطاب بعدة مزايا منها:

- إتاحة الفرصة أمام الموظفين الحاليين في المنظمة للتقدم والترقية، حيث إن خلو وظيفة واحدة يؤدي إلى سلسلة متعاقبة من الترقيات والتنقلات بين الوظائف، بما يتيح المزيد من التقدم والترقي لعدد من الموظفين الحاليين بالمنظمة.
- زيادة دافعية وحماس الموارد البشرية، فالاستقطاب من الداخل له تأثير إيجابي على الدافعية والروح المعنوية للموارد البشرية
- المنظمة يكون لديها فكرة جيدة، ومعرفة أفضل عن نقاط القوة والضعف في أفرادها المرشحين للوظيفة.
- توفير الوقت والجهد والمال المبذول في الاستقطاب من المصادر الخارجية، وما يتطلبه ذلك من جهود للاختيار من بين المتقدمين، وتجربتهم، وتوجيههم، وتدريبهم.

عيوب الاستقطاب الداخلي:

- احتمال وجود كفاءات أفضل متوافرة خارجياً ويمكن للمنظمة الاستفادة منها.
- عندما يكون من المطلوب شغل عدد من الوظائف العليا، فإن سلسلة الترقيات والتنقلات من داخل المنظمة قد تؤدي إلى إعادة ترتيب داخلي كبير غير مرغوب فيه يؤدي إلى نوع من عدم الاستقرار داخل المنظمة.
- الصراع على الترقية قد يؤدي إلى أثار نفسية سلبية، إذ أن الصراع سعياً للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية والتوتر بين الأفراد إلى جانب تأثيره السلبي على معنوياتهم وخاصة الذين لم يتم ترقيتهم
- أن الكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف قد لا تكون متوافرة داخلياً بالمستوى المطلوب.

مزايا الاستقطاب الخارجي:

- كبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات المتاحة.
- جلب أفكار ووجهات نظر جديدة، فعند استقطاب فرد من الخارج يأتي بوجهات نظر وأفكار ورؤى جديدة تفيد المنظمة.

عيوب الاستقطاب الخارجي:

- طول فترة تكيف الفرد مع المنظمة.
- الوقت والجهد المبذول من طرف المنظمة

السؤال الثاني: يقال إن الفرد يمر خلال حياته الوظيفية بمراحل متعددة ومتلاحقة. ما هي هذه المراحل؟ وكيف يمكن الاستفادة من كل مرحلة في تسيير المسار المهني للفرد لتحقيق أقصى استفادة من قدراته وتوجهاته المهنية؟

يمر الفرد خلال حياته الوظيفية بأربعة مراحل متلاحقة، تبدأ مع بداية عمله في المنظمة والتحاقه بأول وظيفة وتنتهي بإحالاته على التقاعد، بافتراض بقاء الفرد في المنظمة طوال حياته المهنية، ويطلق على هذه المراحل "بدورة الحياة المهنية"

1. مرحلة الاستكشاف: يحول الفرد في هذه المرحلة التوفيق بين حاجاته وبين متطلبات المنظمة، فهو يحاول تحديد نوعية الوظائف والأعمال التي تتوافق مع اهتماماته ورغباته وطموحاته، كما يعمل في هذه المرحلة على تدعيم قدراته ومهاراته للعمل، وغالباً ما يحتاج لمن يساعده على التأقلم مع الوظيفة، فهو يحتاج إلى الشعور بالأمان الوظيفي، وغالباً ما يتعرض فيها الفرد لما يسمى "بصدمة الواقع"،

في نهاية هذه المرحلة من المفروض أن الفرد يتمكن من اكتساب المهارات والخبرات اللازمة عن العمل والعاملين. وبالتالي في هذه المرحلة لابد من متابعة الفرد بشكل مستمر وتصحيح أخطائه

2. مرحلة التأسيس: في هذه المرحلة يزداد أداء الفرد ويركز اهتمامه على حب الإنجاز والاستقلالية في العمل، ويحصل الفرد على ترقيات مهمة في هذه المرحلة، وأحياناً قد لا ينجح الفرد في الوصول إلى الوظيفة المناسبة الأمر الذي يدفعه للبحث في منظمات أخرى، وبالتالي أمام الفرد في هذه المرحلة خيارين: إما التقدم داخل المنظمة من خلال الترقية لوظائف ذات مسؤولية أو خارجها من خلال مسار وظيفي مختلف.

3. مرحلة المحافظة على المكاسب (الاستقرار): في هذه المرحلة يتم تحقيق أغلب الطموحات الوظيفية، وقد يزيد من تقدمه أو قد تقل مقدرته على العطاء مع محاولة الثبات في الوظيفة. وفي هذه المرحلة يلعب الفرد دور المدرب بسبب خبرته الوظيفية الناتجة عن سنوات العمل الطويلة، ويفترض أنه قد أصبح رجلاً مهماً في المنظمة يمارس أعمالاً هامة وحساسة، كما تتميز هذه المرحلة باحتمال ظهور ما تسمى ب: "أزمة منتصف العمر"، وهنا يكون الفرد أمام ثلاثة خيارات:

- أن يبقى محتفظاً بمستوى وظيفي معين، أي أن يكون في حالة ثبات وراضي بما وصل إليه.
 - أو يستمر في التقدم الوظيفي نحو المستويات الإدارية العليا في المنظمة، وقد يلجأ في هذه المرحلة إلى البحث عن وظائف أخرى ذات مستوى أعلى خارج المنظمة
 - أو قد يبدأ مرحلة الانحدار المبكر، ويصبح الفرد دون أهمية، وربما يؤدي ذلك إلى فقدان وظيفته ونهاية مساره الوظيفي
- 4. مرحلة الانحدار:** وهي بمثابة الإعلان عن نهاية دورة الحياة الوظيفية والإعداد للتقاعد، وهي المرحلة التي يمضي فيها الفرد بقية حياته الوظيفية في آخر وظيفة وصل إليها، وهنا يبدأ الفرد في التراجع تدريجياً عما وصل إليه في مرحلة المحافظة على المكاسب، حيث لا يعود بإمكانه تحمل مسؤوليات تلك المرحلة.

السؤال الثالث: إن تسيير المسار المهني لا يقتصر على تحسين وضع الوظيفي للفرد فحسب، بل يمتد تأثيره إلى المجتمع بشكل عام، أشرح كيف يساهم تسيير المسار المهني للفرد في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع؟

عندما يستقر الأفراد في وظائفهم استقراراً مرناً، وعندما يتضح لكل منهم المسارات المهنية المستقبلية، بما تحمله من مزايا وظيفية على المستوى الداخلي والخارجي، وعندما تتحقق طموحات الأفراد المادية والمعنوية من الأجر والترقية والمسعى الوظيفي وغيرها، يتحقق للأفراد الثقة والسكينة والطمأنينة والأمان، مما يؤدي إلى تقليل حالات التوتر والقلق والخوف من الحاضر والمستقبل، وبالتالي مناخ نفسي أفضل للأداء.

علاوة على ذلك يساهم تسيير المسار المهني في إبعاد شبح البطالة طالما هناك مسارات محددة المعالم لكل من الفرد والمنظمة. كما تتضح طرق التوظيف، بالإضافة إلى توفير فرص تطوير متساوية للجميع، وتعزيز العدالة الاجتماعية. إذ يتمكن الأفراد من مختلف الخلفيات الاجتماعية والاقتصادية من تحسين أوضاعهم المهنية، كما أن توفير تعليم وتدريب مهني مستمر، يمكن الأفراد من التكيف مع التغيرات التكنولوجية والاقتصادية. هذا يساهم في خلق مجتمع قادر على مواكبة التحولات العالمية وتحقيق التنمية المستدامة على المدى الطويل.

يمكن القول إن تسيير المسار المهني يكتسي أهمية بالغة للفرد والمنظمة والمجتمع ككل، نظراً للنتائج التي يمكن تحقيقها من خلال التسيير الجيد له، فالتسيير الفعال للمسار يمكن الفرد من تحقيق النجاح وبالتالي فإنه يشعر بالرضا والاستقرار النفسي، مما ينعكس إيجاباً على جودة حياته بشكل عام. هذا يساهم في تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية، مما يخلق بيئة مجتمعية صحية.

السؤال الرابع: تخيل أن أحد الموظفين في مؤسستك قد وصل إلى نهاية مساره الوظيفي في سن مبكرة، وقد يمكث في الوظيفة الأخيرة مدة طويلة نسبياً مما قد يسبب له الشعور بالملل والإحباط، قدم حلول عملية يمكن من خلالها تخطي هذه المشكلة؟

لتلافي مشكلة البقاء في الوظيفة الأخيرة الواقعة على المسار لفترة طويلة وتجنب شعور الفرد بالملل والإحباط تعمل إدارة الموارد البشرية إلى استخدام بعض السبل:

- تقصير سن التقاعد مبكراً كي لا يمكث الفرد فترة طويلة من الزمن في الوظيفة الأخيرة قبل إحالته على التقاعد.
- استمرارية حصول الفرد على الزيادات الدورية المالية خلال فترة الركود، ويربطها بمستوى أدائه لتكون حافز له على العمل بجهد.
- تكليف الفرد بمهام استشارية كوسيلة لإغناء عمله أثناء فترة الركود، من أجل إحداث أو إدخال عنصر الإثارة على عمله الذي سيمارسه لفترة طويلة قبل إحالته على التقاعد

السؤال الخامس: تعد الترقية والنقل من آليات تسيير المسار المهني للفرد، حدد أهم الفروق الجوهرية الموجودة بين المفهومين؟

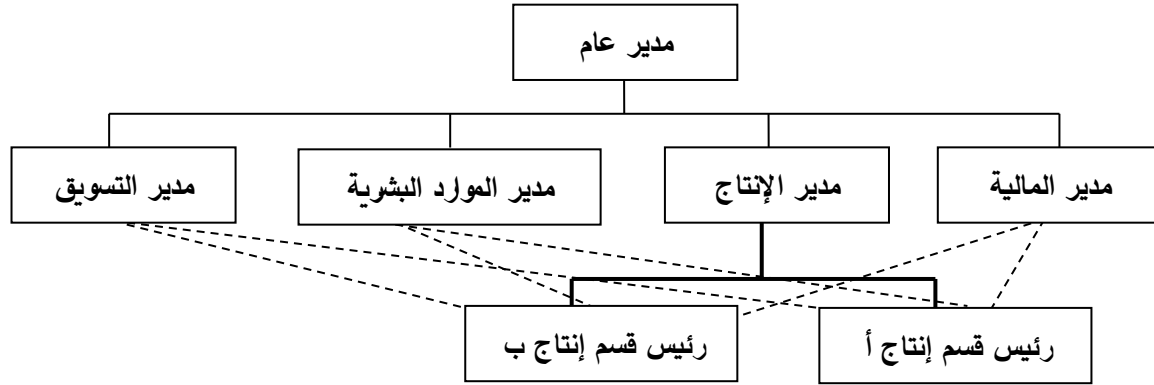
عادة ما يتم شغل الوظائف داخل المنظمة عن طريق الترقية والنقل من العمالة الموجودة، حيث يقوم كلاهما على مبدأ واحد هو تحرك الفرد من وظيفة إلى أخرى، إلا أن الفرق هو أنه في النقل يظل الأجر والمركز الوظيفي كما هو دون تغيير، في حين أن الترقية تؤدي إلى زيادة في الأجر ومركز وظيفي أعلى.

السؤال السادس: أجب بدقة واختصار على ما يلي:

- **صدمة الواقع:** هي الفجوة بين توقعات الفرد وواقع المجال المهني، واختلاف طبيعة العمل عما اكتسبه في مساره الدراسي.
- **أزمة منتصف العمر:** هي الحالة التي يصل إليها الفرد عندما لا يتمكن من تحقيق طموحاته الوظيفية، والتي تؤدي إلى تراجع ثقة الفرد وبالتالي يزيد شعوره بالضغط قيد يصل إلى الاكتئاب.
- **الركود الوظيفي:** هو حالة يتعرض لها الموظف في بيئة العمل، حيث يواجه نقصاً في الفرص للتطوير المهني أو التقدم في حياته المهنية. يشمل الركود الوظيفي شعوراً بالإحباط بسبب عدم وجود تحديات جديدة أو فرص للترقية، مما قد يؤدي إلى انخفاض في الحافز والإنتاجية.

الإجابة النموذجية لامتحان السداسي الأول في مقياس هياكل وتنظيم المؤسسة

- السؤال الأول: وضح بمخطط شكل الهيكل التنظيمي الوظيفي، وشرح ما يميزه وأهم ما يعاب عليه. (04 نقاط)



الشكل: الهيكل التنظيمي الوظيفي نقطتين (02 ن)

1. مميزاته وعيوبه: نقطتين (02 ن)

اقترحه تايلور للتخفيف من الأعباء الوظيفية، يستخدم كثيرا في المنظمات كبيرة الحجم، حيث يقوم أساسا على مبدأ التخصص مع إتاحة الفرصة للتفاعل الوظيفي من خلال التنسيق والتعاون بين الوحدات الإدارية، وأهم ما يعاب عليه هو الغموض الذي يميزه فيما يخص تحمل المسؤوليات ونطاق الإشراف.

- السؤال الثاني: يشير كل من هودج وأنتوني (Hodge & Anthony) أن حجم المنظمة يمكن تحديده بقياسه

بمجموعة من العناصر ما هي؟ (05 نقاط: نقطة عن كل عنصر).

يمكن قياس حجم المنظمة حسب هودج وأنتوني بالعناصر التالية:

- حصة المنظمة من السوق؛
- تعدد فروع المنظمة ؛
- تعدد خطوط الإنتاج ؛
- حجم الموجودات والتسهيلات ؛
- عدد العاملين المتفرعين.

- السؤال الثالث: ما هي العلاقة التي درسها Perrow في مساهمته في التنظيم؟ وما هو المفهوم الذي ركز عليه

وعلى أي مستوى من المنظمة؟ اشرح مساهمته موضحاً متى تكون الهيكلية عضوية أو ميكانيكية؟ (10 نقاط)

• العلاقة التي درسها Perrow في مساهمته هي علاقة التكنولوجيا بالهيكلية التنظيمية، وركز على مفهوم تكنولوجيا المعرفة على مستوى الوحدات الإدارية بالمنظمة. (03 نقاط)

• شرح الدراسة: قد أشار إلى وجود أربع تقنيات يمكن استخدامها حسب تنوع العمل وقابلية العمل للتحليل. حيث: (الشرح)

✓ تنوع العمل: تشير إلى عدد الاستثناءات التي تواجه الفرد في عمله. فكلما كانت هناك مواقف استثنائية أكثر كلما كان العمل أكثر تنوعاً. 01 ن

✓ قابلية العمل للتحليل: أي قابلية العمل إلى التبسيط والتقسيم إلى عدد من المهام المتتابعة تحديد عدد من الخطوات المحددة لتنفيذه (إجراءات وتعليمات وقواعد محددة للعمل) 01 ن

الشكل يوضح التقنيات والهيكلية المناسبة (05)

تنوع العمل	عالي	التقنية الهندسية (هيكلية ميكانيكية)	التقنية غير روتينية (هيكلية عضوية)
	منخفض	التقنية الروتينية (هيكلية ميكانيكية)	التقنية الحرفية (هيكلية عضوية)
		عالي	منخفض

قابلية العمل للتحليل

- بالتوفيق -

(01 ن) عن تنظيم ورقة الإجابة



جامعة تيسمسيلت
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



السنة الثالثة (ليسانس) إدارة أعمال

الإجابة النموذجية لامتحان مقياس: تقنيات الاستقصاء

التمرين الأول

- **المجتمع الإحصائي:** هو المجموعة الكلية للمفردات أو الوحدات التي لها الخصائص المشتركة، والتي ينصب عليها الاهتمام في دراسة معينة.

- **العينة الإحصائية:** هي جزء من مجتمع الدراسة يتم اختياره بطريقة علمية محددة ليستخدم هذا الجزء في الحكم على الكل، وتكون العينة المختارة ممثلة للمجتمع أصدق تمثيل.

- **الاستقصاء:** هو طريقة لجمع البيانات الأولية عن طريق توجيه مجموعة من الأسئلة إلى المستقصى منهم، ويطلب منهم الإجابة عليها.

- **الفرضية:** هي تخمينات أو توقعات يعتمدها الباحث، بوصفها حلاً مؤقتة لمشكلة البحث.

- **أساليب جمع البيانات: 1- المسح الشامل:** جمع البيانات من جميع عناصر المجتمع الإحصائي.

2- المسح بالعينة: هو اختيار عينة من المجتمع المدروس، ثم القيام بالدراسة على هذه العينة للخروج بنتائج، ثم

تعمم النتائج على المجتمع.

- **أنواع سلالم القياس:**

1- سلم ليكرت: من بين أهم وأشهر سلالم القياس، يهدف للتعرف على درجة موافقة المستجوب على عبارات يقترحها الباحث من خلال درجات سلمية يختار منها الدرجة التي تناسبه.

2- مقياس ستيل: يتم وضع عبارة معينة ويطلب من المستجوب تقييمها ما إذا كانت ايجابية أو سلبية بخمس نقاط لكل من الايجابية والسلبية.

3- المقياس الصوري: ستخدم هذا المقياس عندما تكون العينة المستهدفة خاصة، كالأطفال مثلاً، لأن معظم الأطفال لا يستطيعون التعبير، كما يمكن استخدامه مع فئات أخرى من المستجوبين كالمريض والأمية.

التمرين الثاني:

متغيرات الدراسة:

المتغير التابع: جودة البحث العلمي.

المتغير المستقل: إدارة المعرفة

- طريقة الترميز ليست صحيحة وتتضمن بعض الأخطاء

اسم المتغير nom	وصف المتغير Libellé	القيمة valeur	القياس mesure
خطأ	صح	صح	Nominal خ
خطأ			Ordinal خ
خطأ			Ordinal خ
خطأ		1--- غير موافق 2--- محايد 3--- موافق	Ordinal خ

- تعريف برنامج SPSS: برنامج SPSS هو اختصار Statistical Package for Social Sciences أي الحزم الإحصائية المطبقة في العلوم الاجتماعية، يعتبر برنامج SPSS من أقدم البرامج الإحصائية لتحليل البيانات صدر الإصدار الأول منه في عام 1968 تحت اسم شركة SPSS Inc، ثم استحوذت عليها شركة IBM في عام 2009.

الاختبار 1 ---- اختبار الثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ

نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ أقل من 0.6، وهو معامل ضعيف، وحسب الجدول الثاني المرفق الذي يبين قيمة ألفا كروباخ عند حذف كل عبارة. نقوم بحذف العبارة B5 ليصبح معامل ألفا كروباخ 0.71

الاختبار 2 --- اختبار صدق الاتساق الداخلي عن طريق معامل بيرسون.

نلاحظ أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول والدرجة الكلية له دالة احصائية عند مستوى المعنوية 0.05، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور.

- الفرضية التي تم اختبارها: يوجد تأثير لإدارة المعرفة على جودة البحث العلمي.

- نوع الاختبار المنجز: تحليل الانحدار الخطي البسيط، والغرض منه تبين درجة تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع

الجدول 1: جدول يوضح معامل الارتباط بين المتغير التابع والمستقل.

- قيمة معامل الارتباط r بلغت 0.675 مما يعني أن هناك علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل والتابع.
- قيمة R^2 تساوي تربيع قيمة r ، وبالتعويض العددي نجد $R^2 = 0.455$ مما يعني أن المتغير المستقل يفسر 45.5% من التغيرات في قيم المتغير التابع

الجدول 2: جدول يوضح اختبار التباين الأحادي ANOVA --- اختبار مدى صلاحية النموذج

قيمة $\text{sig} = 0.000$ وهي قيمة أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$) (قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية)، وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل، ومنه يمكننا القول بصلاحية النموذج وبالتالي يمكن اعتماده للتنبؤ في الدراسة.

الجدول 3: جدول المعاملات ومن خلاله يمكننا تقدير النموذج

$$1.61 = a$$

$$0.60 = B$$

ومنه يمكن تحديد شكل معادلة الانحدار الخطي الخاصة بالنموذج:

$$Y = 1.61 + 0.60 * X$$

حيث تمثل y : المتغير التابع (البحث العلمي)؛ X المتغير المستقل (إدارة المعرفة)؛

من خلال نتائج اختبار الانحدار نرفض الفرض الصفري H_0 (لا يوجد تأثير لإدارة المعرفة على جودة البحث العلمي)، ونقبل

الفرض البديل H_1 (يوجد تأثير لإدارة المعرفة على جودة البحث العلمي)