

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



1- اشرح باختصار المصطلحات التالية: (06 ن)

- 1- إدارة الموارد البشرية: هي عملية توفير العدد المناسب من الافراد المناسبين وتعيينهم في الوظائف المناسبة في الوقت المناسب، بالإضافة الى تتميتهم وتطويرهم والحفاظ عليهم لتحقيق اهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.
- 2- تخطيط الموارد البشرية: تعني تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوة العاملة من حيث العدد والمهارات للمنظمة ككل، وكذلك للادارات المختلفة فيها.
- 3- تحليل الوظائف: هي مجموعة الإجراءات الخاصة بتحديد طبيعة الوظيفة، واجباتها، ونوعية الافراد الذين يجب ان يشغلوها.
- 4- التوظيف: هي الأداة الأساسية التي يمكن من خلالها اجراء المفاضلة بين الافراد وفقا للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لاداء العمل وتحمل المسؤولية على اكمل وجه. فهي تتضمن ثلاث عناصر رئيسية هي: الاستقطاب + الاختيار + التعيين.
- 5- التدريب: جهد مخطط يهدف لتغيير سلوك ومهارات الموظفين وتوجهاتهم ورائهم باستخدام طرق تدريبية وارشادية مختلفة لتهيئتهم لاداء الاعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول.
- 6- تقييم أداء العاملين: هو عملية يتم من خلالها معرفة مدى تحقيق او انجاز العاملين للمهام المسندة اليهم ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في انتاجيتهم وذلك وفق معايير موضوعة على أسس علمية.

2- يعتبر المورد البشري اهم مورد لأي مؤسسة مهما كان نوعها او شكلها، والعامل الرئيسي لنجاحها وتفوقها. وضح ذلك؟ (03 ن)

لقد اثبتت العديد من الدراسات الحديثة ان المورد البشرية هو اهم مورد بالنسبة لاي منظمة مهما كان نوعها او شكلها، باعتباره هو المسؤول الأول عن تحديد اهداف المؤسسة ومن ثم توجيه كل الجهود والموارد نحو تحقيق تلك الأهداف من خلال المزج بين عناصر الإنتاج او الموارد الأخرى المختلفة، كما انه هو المسؤول الأول عن إمكانية تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية في منتجاتها او خدماتها من خلال عنصر الابداع والابتكار. ويمكن الاستشهاد بالمقولة الشهيرة للمفكر بيتر دريكر الذي يقول لا توجد دول متقدمة وأخرى متخلفة اقتصاديا وانما توجد دول متقدمة وأخرى متخلفة إدارية، أي ان عنصر الإدارة او التسيير اهم عامل لنجاح وبقاء واستمرار المؤسسات (العنصر البشري هو المسؤول

الأول عن الإدارة والتسيير)، وأفضل مثال على ذلك دولة اليابان التي تفتقر الى مختلف الموارد خاصة الموارد الطبيعية الا انها استطاعت في فترة وجيزة ان تصبح دولة اقتصادية كبرى من خلال مؤسساتها، ويعنى ذلك بالدرجة الأولى الى المورد البشري المتميز الذي تسخر به المؤسسات اليابانية.

3- هل من مصلحة المؤسسة الاعتماد على الاستقطاب الداخلي ام الاستقطاب الخارجي في عملية التوظيف؟ برر اجابتك (04 ن)

يمكن لأي مؤسسة المفاضلة بين الاعتماد على الاستقطاب الداخلي والاستقطاب الخارجي في عملية التوظيف، ويبقى العنصر الأساسي أو الرئيسي الذي تبنى عليه عملية المفاضلة هو المهارات والكفاءات المتوفرة في الموارد البشرية الداخلية أو الخارجية المناسبة والمتوافقة مع شروط شغل المنصب من جهة وقيمة المنصب من جهة أخرى، أي انه اذا ما توفرت المؤسسة على المورد البشري الكفاء والمناسب لشغل المنصب الشاغر فمن الأفضل الاعتماد على الاستقطاب الداخلي بغية تقليل التكاليف من جهة وسرعة تكيف العامل مع المنظمة بحكم عمله بها، وخلق المنافسة بين العاملين وارتفاع روحهم المعنوية. في حين إذا كانت المؤسسة لا تتوفر على الموارد البشرية القادرة على شغل المنصب، فهنا وجب عليها الاعتماد على الاستقطاب الخارجي أي اليد العاملة من خارج المؤسسة. وفي حالات أخرى يمكنها الاعتماد على الاثنين لاختيار أفضل وأحسن الموارد البشرية خاصة في حالة المناصب العليا الحساسة والتي تتطلب مهارات وكفاءات متخصصة ومتميزة.

4- هل هناك اختلاف بين التدريب والتكوين؟ برر اجابتك (03 ن)

نعم هناك اختلاف بين التدريب والتكوين بحكم ان التدريب هو جهد مخطط يهدف لتغيير سلوك ومهارات الموظفين وتوجهاتهم ورائهم باستخدام طرق تدريبية وارشادية مختلفة لتهيئتهم لاداء الاعمال المطلوبة وفقا لمعايير العمل بشكل مقبول، في حين يشير التكوين الى كل وجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، أي ان التدريب يرتبط أكثر بالجانب التطبيقي والميداني والعملية منه بالجانب النظري مقارنة بالتكوين الذي يرتبط أكثر بالجوانب النظرية منه بالجانب التطبيقي.

5- اذكر مثال عن حافز مادي جماعي إيجابي، ومثال عن حافز معنوي فردي سلبي، ومثال عن حافز مادي فردي سلبي، ومثال عن حافز معنوي جماعي إيجابي؟ (04 ن)

- مثال عن حافز مادي جماعي إيجابي: المشاركة في الأرباح، حمل أسهم الشركة، العلاوات والمنح.
- مثال عن حافز معنوي فردي سلبي: الإنذار الشفهي، التوبيخ امام الزملاء.
- حافز مادي فردي سلبي: الخصم من الراتب.
- مثال عن حافز معنوي جماعي إيجابي: شهادات التقدير والعرفان، الاحترام والتقدير، المشاركة في اتخاذ القرار.

الإجابات النموذجية

امتحان السداسي الاول مقياس: تقنيات الاستقصاء

الاسم: اللقب: تاريخ ومكان الازدياد: العلامة:

3 نقاط

السؤال الاول: عرف المصطلحات التالية

1- المجتمع: وهو مجموع وحدات البحث أو الدراسة التي يراد الحصول على البيانات عنها.

2- المفردات: هو الجزء أو الوحدة التي تتجمع منه البيانات وهو أصغر جزء من المجتمع.

3- العينة: هي مجموعة من وحدات المجتمع التي يتم اختيارها بطريقة علمية، من أجل استخدام

4- الاختبار الاحصائي: هو مجموعة الإجراءات التي والطرق التي يعتمد عليها الباحث على الحصول على نتائج احصائية وعلمية.

5- البيانات: هي تمثيل للكميات أو المتغيرات كمسوحات للتراسل والتحليل والمعالجة.

3 نقاط

السؤال الثاني: حسب مقياس ليكرت وحساب المدى املأ الجدول التالي:

تحديد المدى: امت ليكرت من الأوزان عند (1-5) ك) وحساب فواصل خلايا مقياس ليكرت الاحصائي
المدى = (5 - 1) = 4 ثم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على فاصل الخلية (4 - 1) ك)
= 3 ثم اضافة هذا الحذر على اقل قيمة (1) لترتفع بالترتيب:

الاتجاه العام	المتوسط المرجح	الوزن	خيارات الاجابة
أبدا	(1 - 1.79)	5	دائما
نادرا	(1.8 - 2.59)	4	غالبا
أحيانا	(2.6 - 3.39)	3	أحيانا
غالبا	(3.4 - 4.19)	2	نادرا
دائما	(4.2 - 5)	1	أبدا

3 نقاط

السؤال الثالث: ماهو الفرق بين المتغير الوسيط mediator والمتغير المعدل moderator

المتغير المعدل moderator	المتغير الوسيط mediator
يؤثر على متغير تابع، العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وتوقع من ترسب العلاقة بين المتغيرات	المتغير الوسيط يتوسط العلاقة بين المتغير السابق والمتغير المستقل، وترسب سبب أو كيفية تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع

السؤال الرابع: ماهو دور الاختبارات الإحصائية التالية

1/ اختبار (Kolmogorov-Smirnov Test (K-S)) واختبار معامل الالتواء (Skewness):

هذا الاختبار يتم للتأكد من أن البيانات تتخذ التوزيع الطبيعي

2/ معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha (α)): يتم من خلاله تقدير ثبات الدراسة، حيث تأخذ المعامل قيمة من (0-1) وكلما اقتربت من الواحد فهو شؤك ويحتم ثبات الدراسة

3/ معامل الارتباط ليرسون (Pearson Correlation Coefficient):

ويحسب لقياس العلاقة الإرتباطية بين الفئات والكميات المستمرة

4/ معامل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis):

ويجمل على قياسية أثر بعدار متغير واحد على بعدار متغير واحد

5/ اختبار (Independent-Samples (T-test)):

ويحسب للتعرف إذا كان هناك فرق ذات دلالة إحصائية في متوسط العينة المستحصون بين متغيرات الدراسة تبعاً لحوامل شغص ورطيفية ذات فئتين

6/ اختبار تحليل التباين الأحادي (One-way ANOVA): تحسب للتعرف إذا كان هناك فرق ذات دلالة إحصائية في أراء العينة المستحصرة تبعاً لمتغيرات الدراسة تبعاً لمتغيرات شغص ورطيفية التي تقسم لأكثر من فئتين

السؤال الخامس: حدد أنواع العينات ضمن الجدول التالي

العينات الغير احتمالية			العينات الاحتمالية		
عينة عشوائية	العينة العنصرية	العينة الحصصية	العينة الطبقية	العينة المنتظمة	العينة العنثرائية البسيطة
نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم

جامعة احمد بن يحيى الونشريسي

المستوى: سنة أولى ماستر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

القسم: علوم التسيير

زمن الامتحان: ساعة ونصف

السنة الجامعية: 2025/2024

الإجابة النموذجية لامتحان الدورة العادية للسداسي الأول في
مقياس ثقافة المنظمة

السؤال الأول: إملأ الفراغات (8ن)

1/ **الثقافة القوية:** تمثل رابطة متينة تربط عناصر البيئة التنظيمية مع بعضها البعض، وتساعد على توجيه طاقاتها إلى تصرفات منتجة، والاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء ومطالب الأطراف ذوي العلاقة، كما تساعد على إزالة الغموض وحالات عدم التأكد بفاعلية بشكل يمكنها من تحقيق أهدافها.

2/ **الأبطال:** هم أفراد يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون دورا أساسيا في الأداء والإنجاز لباقي الأفراد في المنظمة.

3/ **الابتكار:** قدرة المنظمة على إحداث وقبول التجديد والتغيير، ما يدعم قدرتها على البقاء، والنمو والتميز.

4/ **الثقافة:** مجموعة من القيم والأفكار، الخبرات، القدرات والمهارات التي تبلور لدى الأفراد ويكتسبونها من بيئتهم خلال حياتهم.

5/ **الشعائر:** مجموعة فعاليات وأحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي وتهدف إلى نقل وسائل معينة أو إنجاز أغراض محددة.

6/ **التغيير الثقافي:** هو عملية داخلية مخططة تسعى إلى توفير مناخ صحي للعمل وهو ينصب على قيم ومعتقدات وتصورات الأفراد بغية تغييرها حتى تستطيع التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية ومشكلات البيئة الداخلية.

7/ **نموذج دينسون:** يركز هذا النموذج على أربعة أبعاد رئيسية أولها بعد الاحتواء والترابط أيضا بعد الاتساق، ثم بعد التكيف، وبعد الهمة.

8/ **الثقافة البيروقراطية:** تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يتصف أفرادها بالمغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

السؤال الثاني: ماهي خصائص ثقافة المنظمة. (بدون شرح) (5ن)

خصائص ثقافة المنظمة هي كالتالي:

1. نظام مركب

2. نظام متكامل

3. نظام تراكمي

4. نظام مكتسب

5. نظام تكيف

السؤال الثالث: تؤثر ثقافة المنظمة في درجة التزام العاملين فهي تؤدي إلى جعل الأفراد مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة. معتمدا على معارفك اشرح كيف تساعد ثقافة المنظمة في زيادة الالتزام التنظيمي؟ (7ن)

إن الثقافة القوية يمكنها دعم الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام من خلال العديد من العوامل التي يمكن أن تزيد التزام وولاء العاملين للمنظمة وان يكون لديهم حافزا قويا لتبني ثقافة المنظمة. ويمكن أن تساعد ثقافة المنظمة في زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال:

✓ إرساء رسالة المؤسسة وتدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها والعمل بها عند تحقيق هذه الرسالة.

✓ توضيح قيمة المنظمة بالنسبة للعاملين.

✓ أن تكون الثقافة بما يمكنها من أن تمثل مصدرا تنافسيا للمزايا التنافسية للمنظمة.

✓ أن تكون الثقافة ذات قيمة وتؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة، كان تعمل الثقافة على زيادة الإنتاجية، تخفيض التكاليف.

✓ يجب أن تكون السمات الثقافية للمنظمة قاصرة على المنظمة وحدها والا تكون شائعة ومنتشرة بين المنظمات الأخرى المنافسة داخل نفس المجال.

✓ من الضروري أن يصعب تقليد أو محاكاة ثقافة المنظمة من طرف المنظمات الأخرى المحيطة بها والعاملة في نفس المجال.

