

جامعة أحمد بن يحيى الوئشريسلي - تيسمسيلت-
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
السنة الأولى ماستر ادارة الموارد البشرية
شعبة: علوم التسيير

التصحيح النموذجي لامتحان مقياس إدارة الاجور والحوافز

الجواب الأول: اليك الحالتين (7.5ن)

1. قارن بين النظامين التحفيزيين لشركة Google و Salesforce.

الجانب	Salesforce	Google
نوع الحوافز	مادية + معنوية	مادية + معنوية
التركيز	على القيم والمسؤولية الاجتماعية، من خلال إشراك الموظفين في نشاطات ذات بُعد إنساني.	على الابتكار والإبداع الفردي، من خلال بيئة عمل مرنة ومحفزة.
الهدف الرئيسي	تحفيز الموظفين عبر ربط العمل بالقيم، وزيادة الشعور بالانتماء والولاء.	جذب الكفاءات والاحتفاظ بها، وتعزيز الإبداع والابتكار المستمر.
البيئة المؤسسية	ثقافة قائمة على القيم والمشاركة المجتمعية، وتشجيع التوازن الشخصي.	ثقافة مؤسسية مرنة، تقدمية، تركز على رفاهية الموظف داخل وخارج العمل.

2. نموذج Google قد يكون أكثر تأثيراً في تحفيز الموظفين في بيئات تنافسية تعتمد على الابتكار، لأنه يوفر بيئة تشجع على الإبداع والاستقلالية، وهو ما يعزز التحفيز الداخلي بدرجة أكبر، وهو النوع الأكثر استدامة.

3. بصفتي مسؤول الموارد البشرية في مؤسسة جزائرية، أقترح نظام حوافز مختلف ومتكيف مع البيئة المحلية:

حوافز مادية، حوافز معنوية، حوافز اجتماعية مستوحاة من Salesforce ، حوافز تنظيمية مستوحاة من: Google توفير بيئة عمل مريحة خلق فرص عمل عن بُعد خاصة في ظروف الطقس أو البعد الجغرافي.

الجواب الثاني : (5.5ن)

1- طريقة هالسي (Halsey Plan)

$$\text{الأجر الكلي} = (\text{الزمن الفعلي} \times \text{معدل الأجر}) + (50\% \text{ الزمن المعياري} - \text{الزمن الفعلي}) \times (\text{معدل الأجر})$$

$$(6 \times 500) + (0.5 \times (8 - 6) \times 500) = 3000 + (0.5 \times 2 \times 500) = 3000 + 500 = 3500$$

2- طريقة رومان (Rowan Plan)

$$\text{الأجر الكلي} = (\text{الزمن الفعلي} \times \text{معدل الأجر}) + ((\text{الزمن المعياري} - \text{الزمن الفعلي}) / \text{الزمن المعياري}) \times \text{الزمن الفعلي} \times \text{معدل الأجر}$$

:

$$= (6 \times 500) + \text{دج} = (6 \times 500) + (68 \times (8-6) \times 500) = 3000 + (0.75 \times 2 \times 500) = 3000 + 750 = 3750$$

طريقة روان أكثر تشجيعاً على الأداء

الجواب الثالث : (3.5ن)

استخدام هرم ماسلو يُمكن المؤسسة من تصميم نظام حوافز شامل ومتنوع، يُخاطب كل فئة من الموظفين حسب موقعهم في الهرم، مما يُؤدي إلى رفع الرضا الوظيفي، الولاء، وتحسين الأداء العام.

الجواب الرابع : (3.5ن)

عندما تعتمد المؤسسة بشكل مفرط على الحوافز المالية فقط، فإن الموظف يبدأ في ربط العمل بالمكافأة الخارجية فقط، وليس بالشغف أو القناعة الشخصية أو الرغبة في الإنجاز. وهذا يؤدي إلى:

- تآكل تضيق التركيز على المكافآت

- ظهور سلوكيات انتهازية

- تقليل الرضا الوظيفي على المدى الطويل

: إذا حصل موظف في شركة على مكافأة مالية كلما قدّم اقتراحاً جديداً، فقد يُصبح دافعه الوحيد هو المال، وليس تحسين المؤسسة. وعندما تُلغى هذه المكافأة، يتوقف عن التفكير الإبداعي، رغم أن الابتكار كان سابقاً جزءاً من شخصيته.

يوم السبت 13/08/2020
على 13:30

جامعة تسمسلة
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية
وعلوم السير

السنة الأولى
صاست GRH

الإجابة النموذجية لامتحان السداسي
الثاني في مقياس إدارة المعرفة

الجواب الأول = تعريف المصطلحات باختصار:

* المعرفة: هي الإدراك والوعي، وتتمثل الحقائق من خلال العقل المطهر أو من خلال التجربة أو التأمل في طبيعة الأشياء أو الاستفادة من تجارب الآخرين.

* إدارة المعرفة: هي عملية منضّمة وفعّالة لتيسر مآزير المعرفة وتحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة من خلالها، فهي إكتساب، تخزين، نشر وإعادة استخدام المعلومات.

* توليد المعرفة: هي محاولة خلق معرفة جديدة، من خلال إخراجها عن الموارد البشرية، ولا يتم ذلك إلا بالارتصال والتواصل فيما بينهم وكذا الاحتكاك.

* المعرفة الحسية: هي المعرفة المكتسبة من خلال استعمال الحواس الخمسة.

* تنقيح المعرفة: هو تصفيتها وتصحيحها لتصل إلى صحتها بالنوع والكمية المطلوبة.

الجواب الثاني = الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات:

أن إدارة المعرفة تفتى وتتعلق بالبشر، وإدارة المعلومات تتعلق بالأشياء.

الجواب الثالث = تحتاج إدارة المعرفة لجملة من العناصر هي:

- المعرفة: هي أهم عنصر، وهي محور طاقته الإدارية.
- الأفراد: مصدر المعرفة (صنعية و صريحة).

• التكنولوجيات: تستعمل كمسرع للعمليات ومصنف كهلوان الإدارة.
• الثقافة: مجموع مخرجات التواصل بين أفراد المؤسسة الواحدة.

الجواب الرابع = شرح التدرج الهرمي للمعرفة:

تأت المعرفة في شكل هرم، قاعدة عبارة عن بيانات وهي مجموع الحقائق غير المترابطة. مثال = أدلة في ساحة الجريمة.
معلومات: مجرد ترابط البيانات نحصل على معلومات.
معرفة: تنظيم كرات المعلومات لجعلها عبارة عن معرفة.
حكمة: الممارسة المتكررة للمعرفة والتجارب والخبرات تؤدي إلى الحكمة.

الجواب الخامس = سمي بجيل أ وجيل ب وجيل المعرفة.

جيل = لأنه عبارة عن تراكبات من المعارف الخاصة، الضمنية والصريحة.
جيل ب = قابل للتوابعان
لتم إذا بته = يفعل حذكة وخبرة قائد المؤسسة، ومدى قدرته على تحويل المعرفة الخاصة في كل معلوم من الموارد البشرية إلى معرفة صريحة، ذلك من خلال التواصل، الحوار والمناقشة.

السؤال السادس = شرح المثلث المثلثي:

المعلومة هي المتاحة للجميع، والمعرفة هي من اختصاص مدركها ومستوعبها، فالمعرفة تكون بالإدراك، والمعلومة تكون بالاحتساب.

بالتوفيق،



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة احمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت
الكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



السنة الجامعية: 2025/2024 الشعبة : علوم التسيير التخصص: ادارة الموارد البشرية.

المستوى: ماستر السنة: الاولى المقياس: تخطيط موارد المؤسسة

السؤال الاول : (08 نقاط):

يواجه تخطيط موارد المؤسسة عدة تحديات اذكر اهمها مع شرح بسيط لكل منها؟

السؤال الثاني : (12 نقاط):

يتضمن تخطيط موارد المؤسسة العديد من الانظمة الجزئية وضح ذلك مع الشرح والتميل البياني لذلك ؟

د/ بكارى سعد الله

بالتوفيق للجميع



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة احمد بن يحيى الونشريسي تيسمسيلت
الكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الاجابة النموذجية لمقياس تخطيط موارد المؤسسة

الجواب الاول: (08نقاط):

تحديات تطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسات

تطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسات (ERP) هو مشروع معقد يتطلب تخطيطاً دقيقاً وإدارة فعالة لتجنب المشاكل المحتملة. على الرغم من الفوائد الكبيرة التي يمكن أن تحققها المؤسسات من تطبيق ERP ، إلا أنها تواجه العديد من التحديات أثناء عملية التنفيذ.

أهم تحديات تطبيق أنظمة تخطيط موارد المؤسسات:

أ/التكلفة العالية:

تعتبر تكلفة شراء وتطبيق نظام ERP من أبرز التحديات التي تواجهها الشركات، خاصة الصغيرة والمتوسطة. التكاليف لا تشمل فقط شراء النظام، ولكن أيضاً تكاليف التنفيذ، والتدريب، والصيانة المستمرة، وتخصيص النظام ليناسب احتياجات المؤسسة. يتطلب ذلك تخطيطاً مالياً دقيقاً وتخصيص ميزانية مناسبة لتنفيذ النظام على مراحل.

ب/صعوبة التغيير:

قد يواجه الموظفون صعوبة في التغيير نتيجة الانتقال إلى نظام جديد، مما يتطلب جهوداً كبيرة في إدارة التغيير. يمكن أن تكون هناك حاجة إلى تدريب مكثف وتوعية الموظفين بأهمية وفوائد النظام الجديد لتقليل المقاومة وضمان قبول التغيير.

من الضروري إشراك الموظفين في عملية التغيير منذ البداية والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم.

ج/ التكامل مع الأنظمة الحالية:

تكمّن صعوبة أخرى في تكامل نظام ERP مع الأنظمة الحالية المستخدمة في الشركة. يتطلب ذلك تخطيطاً دقيقاً وتنفيذاً مرحلياً لضمان عدم تعطل العمليات الحالية. يمكن استخدام واجهات برمجية (APIs) لتسهيل التكامل بين الأنظمة المختلفة وضمان تدفق البيانات بسلاسة. د/التحديث والصيانة:

تحتاج نظم ERP إلى تحديثات دورية وصيانة مستمرة لضمان عملها بكفاءة وفعالية. يجب على الشركات التخطيط لإدارة هذه العمليات وتخصيص الموارد اللازمة لها.

يمكن أن تكون التحديثات مكلفة ومعقدة، وتتطلب وقتًا وجهدًا لضمان عدم تعطل العمليات اليومية.

ه/المخاطر الأمنية:

مع تزايد الاعتماد على التكنولوجيا، أصبح نظم ERP عرضة للتهديدات الأمنية مثل الهجمات السيبرانية واختراق البيانات.

من الضروري اتخاذ الشركات تدابير أمنية قوية لحماية البيانات وضمان سلامة النظام.

يتطلب ذلك استثمارًا في تقنيات الأمان وتدريب الموظفين على أفضل ممارسات الأمان السيبراني.

و/فترة التنفيذ الطويلة:

قد يستغرق تطبيق نظام ERP وقتًا طويلاً، خاصة في الشركات الكبيرة والمعقدة.

يمكن أن يؤدي ذلك إلى تأخير العائد على الاستثمار وزيادة التكاليف.

من الضروري وضع خطة تنفيذ واقعية وتحديد مواعيد نهائية واضحة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

ز/نقص الخبرة:

قد تواجه الشركات نقصًا في الخبرة اللازمة لتطبيق نظام ERP بنجاح.

من الضروري الاستعانة بخبراء متخصصين في تخطيط موارد المؤسسات لتقديم المشورة والدعم اللازمين.

يمكن أيضًا تدريب الموظفين الحاليين على استخدام النظام الجديد وتطوير مهاراتهم.

ر/مقاومة المستخدمين:

قد يقاوم المستخدمون التغيير ويترددون في استخدام النظام الجديد.

من الضروري توفير تدريب كافٍ للمستخدمين وإظهار فوائد النظام لهم.

يجب على الإدارة العليا دعم عملية التطبيق والتأكيد على أهمية النظام للمؤسسة.

ع/مشاكل في البيانات:

قد تكون البيانات الموجودة في الأنظمة القديمة غير دقيقة أو غير كاملة.

من الضروري تنظيف البيانات وتوحيدها قبل نقلها إلى نظام ERP الجديد.

يمكن أن يؤدي ذلك إلى مشاكل في النظام الجديد إذا لم يتم التعامل مع البيانات بشكل صحيح.

غ/عدم وجود دعم كافٍ من الإدارة العليا:

يعتبر دعم الإدارة العليا أمرًا ضروريًا لنجاح تطبيق نظام ERP.

يجب على الإدارة العليا تخصيص الموارد اللازمة للمشروع وتحديد أولوياته.

يجب أن تكون الإدارة العليا على اطلاع دائم بتقدم المشروع ومواجهة أي مشاكل قد تنشأ.

لتجنب هذه التحديات، يجب على الشركات:

وضع خطة تنفيذ واضحة ومفصلة.

إدارة التغيير بشكل فعال.

الاستثمار في التدريب والتوعية.

الاستعانة بخبراء متخصصين.

اختيار النظام المناسب لاحتياجاتها.

تنظيف البيانات وتوحيدها قبل النقل.

الحصول على دعم كافٍ من الإدارة العليا.

تخطيط موارد المؤسسة (ERP) ليس نظامًا واحدًا متجانسًا، بل يتكون من عدة أنظمة جزئية (Sub-systems أو وحدات Modules) متكاملة تعمل معًا لتغطية وظائف الأعمال الأساسية للمؤسسة. هذه الوحدات تشترك في قاعدة بيانات مركزية، مما يضمن تدفق المعلومات بسلاسة بين مختلف الأقسام والعمليات.

فيما يلي توضيح لبعض الأنظمة الجزئية الرئيسية التي يتضمنها نظام تخطيط موارد المؤسسة مع شرح موجز لوظائفها:

1. الإدارة المالية والمحاسبة (Accounting): & Financial Management)

- **الوظيفة:** تعتبر هذه الوحدة القلب النابض لأي نظام ERP. تتولى إدارة جميع الجوانب المالية للمؤسسة، بما في ذلك الحسابات الدائنة (AP)، والحسابات المدينة (AR)، والدفتر العام (GL)، وإدارة الأصول الثابتة، وإدارة النقد، وإعداد التقارير المالية (مثل الميزانية العمومية، وقائمة الدخل، وقائمة التدفقات النقدية)، وإدارة الضرائب، والميزنة والتنبؤ المالي.
- **الهدف:** توفير رؤية شاملة ودقيقة للوضع المالي للمؤسسة، وضمان الامتثال للمعايير المحاسبية، ودعم اتخاذ القرارات المالية المستنيرة.

2. إدارة الموارد البشرية (Human Resources - HR):

- **الوظيفة:** تتناول هذه الوحدة إدارة دورة حياة الموظف بأكملها، بدءًا من التوظيف والاختيار، وإدارة بيانات الموظفين، وتتبع الحضور والإجازات، وإدارة الرواتب والأجور، وتقييم الأداء، وتطوير المهارات والتدريب، وإدارة المزايا والمكافآت، والامتثال لقوانين العمل.
- **الهدف:** تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية، وضمان الامتثال للوائح، وتعزيز مشاركة الموظفين ورضاهم.

3. إدارة سلسلة التوريد (Supply Chain Management - SCM):

- **الوظيفة:** تشمل هذه الوحدة إدارة تدفق السلع والخدمات والمعلومات من الموردين إلى العملاء. وتتضمن وظائف مثل تخطيط الطلب، وإدارة المشتريات (Procurement)، وإدارة المخزون (Inventory Management)، والتصنيع (Manufacturing/Production)، وإدارة المستودعات (Warehouse Management)، وإدارة النقل واللوجستيات (Logistics & Transportation).
- **الهدف:** تحسين كفاءة وفعالية سلسلة التوريد، وتقليل التكاليف، وضمان توفر المنتجات في الوقت المناسب، وتحسين رضا العملاء.

4. إدارة علاقات العملاء (Customer Relationship Management - CRM):

- **الوظيفة:** تركز هذه الوحدة على إدارة التفاعلات مع العملاء الحاليين والمحتملين. تشمل وظائف مثل إدارة جهات الاتصال والعملاء المحتملين، وإدارة الحملات التسويقية، وإدارة المبيعات (بما في ذلك إدارة عروض الأسعار وأوامر البيع والفواتير)، وخدمة العملاء والدعم، وتحليل بيانات العملاء.
- **الهدف:** تحسين علاقات العملاء، وزيادة رضاهم وولائهم، وزيادة فرص المبيعات، وتحسين فعالية التسويق.

5. إدارة التصنيع والإنتاج (Production Management): & Manufacturing)

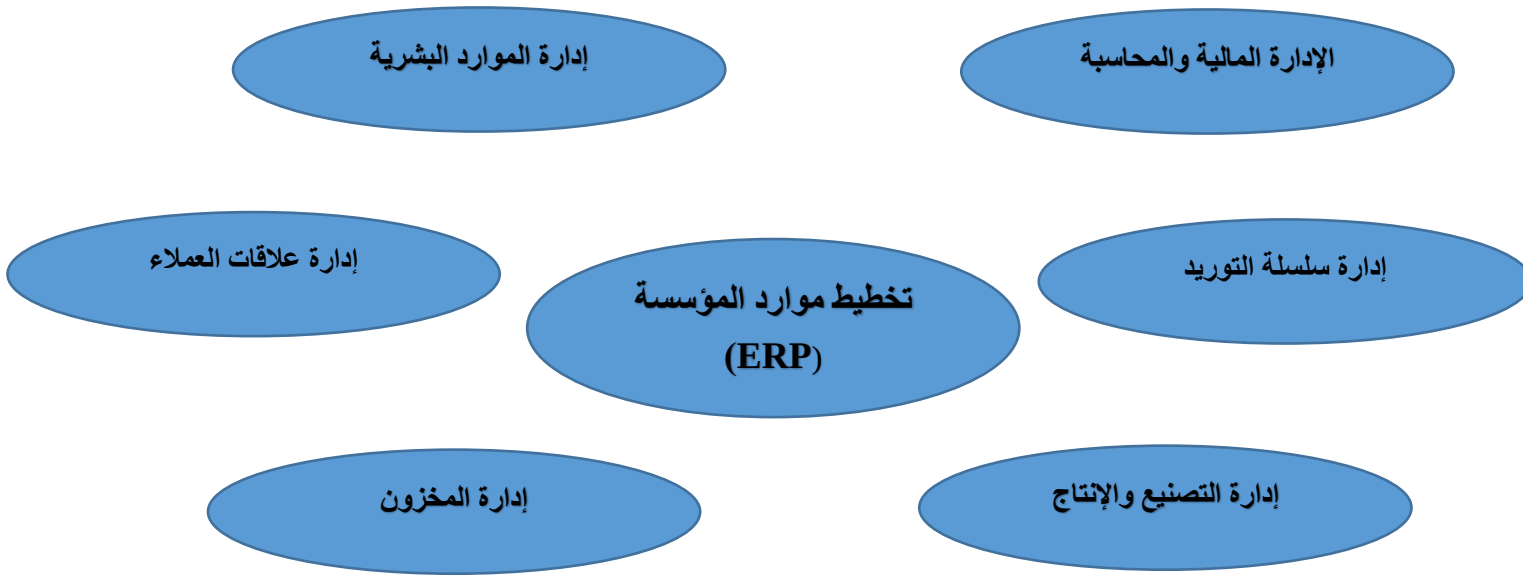
- **الوظيفة:** تستخدم بشكل أساسي في الشركات الصناعية، وتتولى إدارة عمليات الإنتاج، بما في ذلك تخطيط الإنتاج، وجدولة العمليات، وإدارة المواد الخام والمكونات، ومراقبة جودة الإنتاج، وتتبع تكاليف الإنتاج، وإدارة الصيانة.
- **الهدف:** تحسين كفاءة الإنتاج، وتقليل التكاليف، وضمان جودة المنتجات، وتلبية طلب العملاء في الوقت المناسب.

6 إدارة المخزون (Inventory Management):

- **الوظيفة:** تتولى إدارة مستويات المخزون من المواد الخام والمنتجات قيد التشغيل والمنتجات النهائية. تشمل وظائف مثل تتبع المخزون، وتحديد مستويات إعادة الطلب، وإدارة حركات المخزون، وتقييم المخزون.
- **الهدف:** تحقيق التوازن بين توفر المخزون وتكاليف الاحتفاظ به، وتجنب نقص المخزون أو المخزون الزائد.

التمثيل البياني (مفهومي):

يمكن تصور نظام ERP كنظام مركزي يضم مجموعة من الوحدات المتكاملة التي تتفاعل مع قاعدة بيانات مركزية واحدة.



أهمية التكامل:

يمكن جوهر نظام ERP في هذا التكامل بين الأنظمة الجزئية. بدلاً من وجود أنظمة منفصلة لكل وظيفة عمل، يوفر ERP منصة موحدة تتيح تدفق المعلومات في الوقت الفعلي، مما يؤدي إلى:

- **تحسين الكفاءة:** أتمتة العمليات وتقليل الحاجة إلى إدخال البيانات المتكرر.
- **زيادة الرؤية:** توفير نظرة شاملة ومتكاملة لجميع جوانب الأعمال.
- **اتخاذ قرارات أفضل:** توفير معلومات دقيقة وفي الوقت المناسب لدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتكتيكية.
- **تحسين التعاون:** تسهيل التواصل وتبادل المعلومات بين مختلف الأقسام.
- **خفض التكاليف:** من خلال تحسين الكفاءة وتقليل الأخطاء وتحسين إدارة الموارد.

يتكون نظام تخطيط موارد المؤسسة من مجموعة من الأنظمة الجزئية المتكاملة التي تغطي وظائف الأعمال الأساسية وتعتمد على قاعدة بيانات مركزية لضمان تدفق المعلومات السلس وتحقيق كفاءة وفعالية أكبر في إدارة المؤسسة.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة تلمسنت



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إمتحان السداسي الثاني في مقياس الأساليب الكمية في اتخاذ القرار السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية

2025/2024 يوم الاثنين 05 ماي 2025 من الساعة 13:30-15:00

التمرين الأول (06 نقاط): ترغب أحد المصانع الاختيار بين أربعة (4) مهندسين لتسيير ثلاثة (3) مشاريع، على أن يخصص مهندس واحد لتسيير مشروع واحد، حيث أن الجدول الموالي يمثل العوائد المتعلقة بإنجاز كل مشروع عن طريق المهندسين الأربعة بالدينار الجزائري:

المشروع الثالث	المشروع الثاني	المشروع الأول	المشروع الرابع
9	14	8	المهندس الأول
18	17	15	المهندس الثاني
16	13	9	المهندس الثالث
12	14	11	المهندس الرابع

المطلوب: أوجد أفضل تخصيص لتلك المهندسين على المشاريع الذي يحقق أكبر عائد.

التمرين الثاني (04 نقاط): لتكن مصفوفة الدفع التالية:

	Y1	Y2	Y3	Y4
X1	2	4	2	1
X2	-2	5	1	-1
X3	1	-5	3	0
X4	6	2	-3	-2

- استراتيجيات اللاعب الأول: X1, X2, X3, X4

- استراتيجيات اللاعب الثاني: Y1, Y2, Y3, Y4

المطلوب: أوجد السياسة المثلى التي يتبعها كل لاعب لتحقيق أمثل قيمة للمباراة ثم أوجد قيمة المباراة.

التمرين الثالث (05 نقاط): مؤسسة إقتصادية عندها خيارين لتشييد أحد المصانع، تقدر دورة إنتاجها 10 سنوات، كما يمكن التأكد من حجم الطلب لمدة أربعة (4) سنوات:

الخيار الأول: إنشاء مصنع كبير بتكلفة 200 ألف دولار، تقدر إيراداته في حالة الطلب المرتفع ب 50 ألف دولار، وتقدر إيراداته في حالة الطلب المنخفض ب 25 ألف دولار.

الخيار الثاني: إنشاء مصنع صغير بتكلفة 100 ألف دولار، تقدر إيراداته في حالة الطلب المرتفع ب 20 ألف دولار، وتقدر إيراداته في حالة الطلب المنخفض ب 10 آلاف دولار.

■ إن حالات الطلب واحتمالاتها على النحو التالي:

أ- طلب مرتفع ويبقى مرتفع باحتمال 50%؛

ب- طلب مرتفع وينخفض باحتمال 30%؛

ت- طلب منخفض ويبقى منخفض باحتمال 20%.

المطلوب: تشكيل شجرة القرار وتحديد الخيار الأمثل.

التمرين الرابع (03 نقاط): ماهي الغاية من دراسة صفوف الانتظار؟، أذكر نوعين من نماذج الانتظار مبرزا الفرق الجوهرى بينهما.

التمرين الخامس (02 نقطتين): أذكر مجالات استخدام تحليل التكاليف في اتخاذ القرارات الإدارية.

الإجابة النموذجية لامتحان السداسي الثاني في مقياس الاساليب الكمية في الإدارة السنة الاولى ماستر إداره
الموارد البشرية 2025/2024، تم إجراء الامتحان يوم الاثنين 05 ماي 2025 من الساعة 13:30-15:00
التمرين الأول: ترغب أحد المصانع الاختيار بين أربعة (4) مهندسين لتسيير ثلاثة (3) مشاريع، على أن
يخصص مهندس واحد لتسيير مشروع واحد، حيث أن الجدول الموالي يمثل العوائد المتعلقة بإنجاز كل
مشروع عن طريق المهندسين الأربعة بالدينار الجزائري:

المشروع الثالث	المشروع الثاني	المشروع الأول	المشروع الرابع
9,4	14	8,0	
18	17	15	
16	13	9	
12	14	11	

المطلوب: أوجد أفضل تخصيص لتلك المهندسين على المشاريع الذي يحقق أكبر عائد.

مشكلة تعظيم الارباح (Maximization problem)

تكون بعض مشاكل التخصيص من نوع تعظيم الارباح حيث ان الهدف هو تخصيص المهام للأفراد من اجل زيادة الارباح، ان مسائل تعظيم الارباح يمكن حلها باستخدام الطريقة الهنغارية وذلك بتحويل المصفوفة الاولى للارباح الى مصفوفة اولية للتكاليف وعملية التحويل هذه تتم بإحدى الطريقتين التاليتين :-

- طرح جميع قيم مصفوفة الارباح الاولى من اعلى قيمة للمصفوفة ثم اضافة الصف او العمود الوهمي لجعل عدد الصفوف مساوياً الى عدد الاعمدة وبالعكس (هذه الاضافة تتم اذا لم تكن المشكلة متوازنة).
 - اضافة الصف او العمود الوهمي اذا كانت مشكلة التخصيص غير متوازنة ثم طرح قيم كل عمود من اعلى قيمة في ذلك العمود .
- بعد اتباع هاتين الطريقتين يتم اتباع الطريقة الهنغارية لتحقيق الحل الامثل ، ان عملية التخصيص في حالة اقل خسارة الفرص تقود الى نفس النتائج لتعظيم الارباح كما في المشكلة الاصلية.

التخصيص الذي يؤدي الى اكبر عائد من الجدول الاتي :

مشاريع مهندسين	1	2	3
1	8	14	9
2	15	17	18
3	9	13	16
4	11	14	12

الحل :

1- نجعل مشكلة التخصيص في حالة توازن 4×4 كما في الجدول الاتي :

مشاريع مهندسين	1	2	3	4
1	8	14	9	0
2	15	17	18	0
3	9	13	16	0
4	11	14	12	0

٥١

2- تحول مصفوفة الارباح الاولى الى مصفوفة خسارة الفرصة وذلك بطرح جميع قيم العمود من اعلى قيمة في العمود ولجميع الاعمدة ثم نجري عملية رسم المستقيمات لتغطية القيم الصفرية .

مشاريع مهندسين	1	2	3	4
1	7	3	9	0
2	0	0	0	0
3	6	4	2	0
4	4	3	6	0

٥١

3- بما ان عدد الخطوط المستقيمة لا يساوي الصف او العمود فيتم اختيار اقل قيمة غير مغطاة ونطرحها من جميع القيم المغطاة وتضاف الى نقاط تقاطع المستقيمات.

مشاريع مهندسين	1	2	3	4
1	5	1	7	0
2	0	0	0	2
3	4	2	0	0
4	2	1	4	0

٥١

4- طالما ان عدد الخطوط المستقيمة لا يساوي عدد الصفوف او الاعمدة كما في الجدول السابق يجب تكرار الخطوة (3) باختيار اقل قيمة وهي (1) لتظهر النتائج كما في الجدول التالي :

مشاريع مهندسين	1	2	3	4
1	4	0	6	0
2	0	0	0	3
3	4	2	0	1
4	1	0	3	0

01

5- بعد اجراء عملية التخصيص جراء تحقق الحل الامثل تبين ان مسألة التخصيص هي من نوع تعدد الحلول المثلى حيث ان هناك اكثر من بديل يحقق اعلى ربحية وتساوي 45.

	الارباح	التخصيص	الارباح	التخصيص	امكانية التخصيص
1	0	4	14	2	2,4
2	17	1	15	1	1,2
3	16	3	16	3	3
4	14	2	0	4	2,4
	45		45	= اجمالي	الارباح

01

التخصيص الثاني

1- نخصص المهندس الثالث للمشروع

2- نخصص المهندس الثاني للمشروع

3- نخصص المهندس الاول للمشروع

4- نخصص المهندس الرابع للمشروع

$$\text{Max } Z = 16 + 15 + 0 + 14 = 45$$

التخصيص الاول

نخصص المهندس الثالث للمشروع الثالث

نخصص المهندس الثاني للمشروع الاول

نخصص المهندس الاول للمشروع الثاني

نخصص المهندس الرابع للمشروع الرابع

$$\text{Max } Z = 16 + 15 + 14 + 0 = 45$$

الحالة هي تعدد الحلول المثلى نلاحظ هنا ان قيمة دالة الهدف هي نفس القيمة في كلا التخصيصين.

حل التمرين الثاني:
لدينا:

	y_1	y_2	y_3	y_4	Max-min	اللاعب الثاني
x_1	2	4	2	1	1	0,25
x_2	-2	5	1	-1	-2	0,25
x_3	1	-5	3	0	-5	0,25
x_4	6	2	-3	-2	-3	0,25
Mini-max	6	5	3	1	1	0,25

المرحلة الأولى: نختار أكبر قيمة في كل عمود

المرحلة الثانية: نختار أدنى قيمة في كل سطر
كما هو ملاحظ فإن نقطة التوازن أو التعادل توجد في الاستراتيجية $a_{1,4}$ للمصنوعة و قيمة المباراة تساوي (1) وهذا يعني أن أرباح الطرف الأول تساوي خسائر الطرف الثاني.

التمرين الثالث (05 نقاط): مؤسسة إقتصادية عندها خيارين لتشييد أحد المصانع، تقدر دورة إنتاجها 10 سنوات، كما يمكن التأكد من حجم الطلب لمدة أربعة (4) سنوات:

الخيار الأول: إنشاء مصنع كبير بتكلفة 200 ألف دولار، تقدر إيراداته في حالة الطلب المرتفع ب 50 ألف دولار، وتقدر إيراداته في حالة الطلب المنخفض ب 25 ألف دولار.

الخيار الثاني: إنشاء مصنع صغير بتكلفة 100 ألف دولار، تقدر إيراداته في حالة الطلب المرتفع ب 20 ألف دولار، وتقدر إيراداته في حالة الطلب المنخفض ب 10 آلاف دولار.

■ إن حالات الطلب واحتمالاتها على النحو التالي:

ث- طلب مرتفع ويبقى مرتفع باحتمال 50%؛

ج- طلب مرتفع وينخفض باحتمال 30%؛

ح- طلب منخفض ويبقى منخفض باحتمال 20%.

المطلوب: تشكيل شجرة القرار وتحديد الخيار الأمثل.

حل التمرين الثالث: يمكن إيجاد القيمة المتوقعة لكل احتمال من خلال الصيغة التالية:

$$EV = P.V.N \quad (N \text{ الفترة الزمنية؛ } V \text{ الإيراد المتوقع؛ } P \text{ الاحتمال})$$

أولاً: حالة المصنع الكبير (1.5 نقطة):

$$EV1 = P.V.N = 0.5(50000)10 = 250000$$

$$EV2 = P.V.N = 0.3((50000 \times 4) + (25000 \times 6)) = 105000$$

$$EV3 = P.V.N = 0.2(25000)10 = 50000$$

$$EV1 + EV2 + EV3 = 250000 + 105000 + 50000 = 405000$$

صافي الربح للمصنع الكبير هو: $200000 - 405000 = 205000$ دولار

ثانياً: حالة المصنع الصغير (1.5 نقطة):

$$EV1 = P.V.N = 0.5 (20000)10 = 100000$$

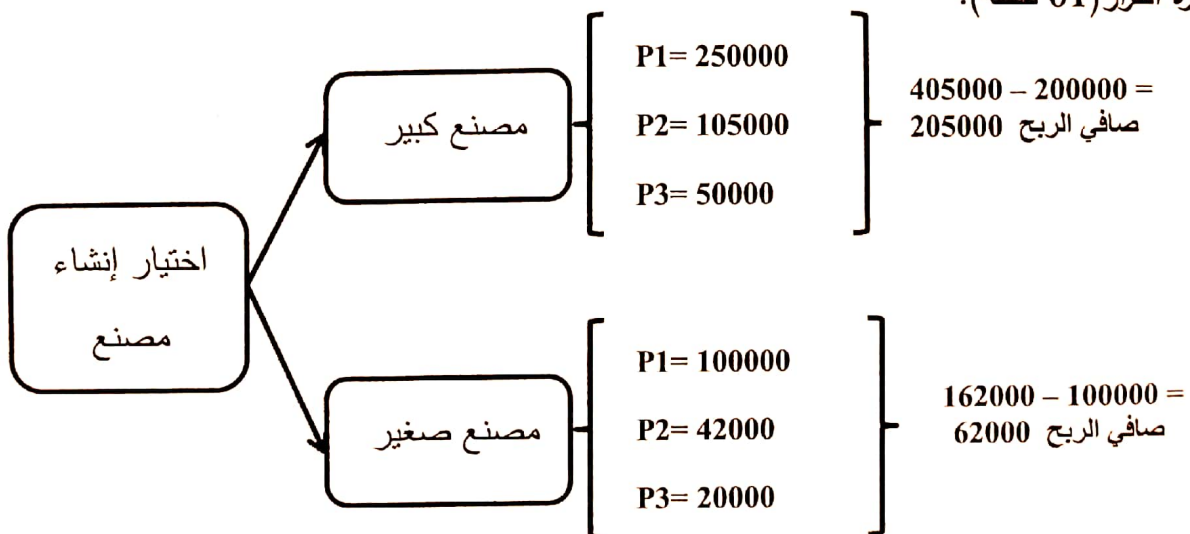
$$EV2 = P.V.N = 0.3((20000 \times 4) + (10000 \times 6)) = 42000$$

$$EV3 = P.V.N = 0.2(10000)10 = 20000$$

$$EV1 + EV2 + EV3 = 100000 + 42000 + 20000 = 162000$$

صافي الربح للمصنع الصغير هو: $100000 - 162000 = 62000$ دولار

شجرة القرار (01 نقطة):



الخيار الأمثل (01 نقطة): من خلال المقارنة باستخدام معيار صافي الربح فإنه يتم اختيار المصنع الكبير لأنه يحقق أكبر صافي ربح قدره 205000 دولار ، مقارنة بصافي الربح للمصنع الصغير الذي يحقق 62000 دولار .

التمرين الرابع (04 نقاط): ماهي الغاية من دراسة صفوف الانتظار؟، أذكر نوعين من نماذج الانتظار مبرزا الفرق الجوهرية بينهما

نظرية صفوف الانتظار

نظرية صفوف الانتظار تعتبر إحدى الأساليب الرياضية لحل المشاكل المتعلقة بتراكم صفوف الانتظار التي تنتظر دورها لخدمة معينة تؤدي لكل وحدة خلال فترة زمنية معينة، على أن يكون وصول هذه الوحدات إلى مكان أداء الخدمة عشوائيا تبعا لتوزيع معين، كما أن الزمن اللازم لأداء الخدمة لكل وحدة يمكن أن يأخذ الصفة العشوائية تبعا لتوزيع معين . الهدف الأساسي من تحليل صفوف الانتظار هو توازن تكلفة تقديم الخدمة و تكلفة انتظار العملاء لتدنية التكاليف الكلية، و الشكل التالي يوضح العلاقة بين

نماذج صفوف الانتظار

من أهم نماذج صفوف الانتظار:

1- نموذج الانتظار M/M/1 :

النموذج البسيط M/M/1 هو ذلك النموذج الذي يحتوي على صف واحد بمرحلة واحدة و وأهم خصائص النموذج ما يلي¹:

- M عدد الواصلين وفق توزيع poisson و يرمز له بـ λ .
- M زمن الخدمة وفق التوزيع الأسّي و يرمز له بـ μ .
- 1 هو عدد مراكز الخدمة و المحدد بمركز واحد.
- حجم المجتمع غير محدود.
- من يدخل أولا يخدم أولا.

2- نموذج الانتظار M/M/C : (01 نقطة):

نموذج الانتظار M/M/C هو نموذج لصف الانتظار الواحد، بحيث يحتوي النظام على عدة مراكز تكون على مراحل، وينتقل الزبون من مركز إلى مركز آخر، كل مراكز الخدمة تقدم نفس الخدمة للزبون ويحق للزبون اختيار مركز الخدمة.

التمرين الخامس (02 نقطتين): اذكر مجالات استخدام تحليل التكاليف في اتخاذ القرارات الإدارية.

الحل: يستخدم تحليل التكاليف في اتخاذ القرارات الإدارية من خلال مجموعة من القرارات نذكر منها:

- استخدام تحليل التكاليف في اتخاذ قرار قبول أو رفض الطلبات؛
- استخدام تحليل التكاليف في اتخاذ قرار الشراء أو التصنيع؛
- استخدام تحليل التكاليف في اتخاذ قرار استبعاد أو إيقاف أحد خطوط الإنتاج؛
- استخدام تحليل التكاليف في اتخاذ قرار قبول استكمال تصنيع منتج أو بيعه على حالته.

	جامعة تيسمسيلت	
	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	
	قسم علوم التسيير	
	المستوى: سنة أولى ماستر إدارة الموارد البشرية	
	الإجابة النموذجية لامتحان مقياس التدقيق الاجتماعي "السداسي الثاني – دورة عادية"	

المسألة الأولى: (8ن)

- ✓ الموظف الأول: يعمل 40 ساعة في الأسبوع موزعة على ثلاثة أيام.
خطأ..... لأن حسب قانون العمل الجزائري مدة العمل الأسبوعية 40 ساعة تكون موزعة على الأقل خمسة أيام....(1ن)
- ✓ الموظف الثاني: يعمل 40 ساعة في الشهر موزعة على 5 أيام.
خطأ..... لأن حسب قانون العمل الجزائري مدة 40 ساعة موزعة على 5 أيام خاصة بالأسبوع وليس بالشهر.....(1ن)
- ✓ الموظف الثالث: عمره 18 سنة يعمل من الساعة 14 إلى غاية الساعة 18.
صحيح..... لأن هذا التوقيت غير منهي عليه في قانون العمل الجزائري بالنسبة للقصر.....(1ن)
- ✓ الموظف الرابع: وهي امرأة تعمل من الساعة 22 إلى غاية 3 صباحا.
صحيح بشرط توفر الرخصة من طرف المفتشية الإقليمية للعمل....(1ن)
- ✓ الموظف الخامس: يعمل 14 ساعة إضافية أسبوعيا.
خطأ..... لأن حسب قانون العمل الجزائري فإن الساعات الإضافية لا تتجاوز 20% من ساعات العمل العادية الملزم بها أسبوعيا....(1ن)
- ✓ الموظف السادس: يعمل 8 ساعات إضافية أسبوعيا بزيادة تقدر بـ 48% من الأجر العادي للساعة.
خطأ..... لأن الزيادة يجب أن لا تكون من 50% من الأجر العادي للساعة....(1ن)
- ✓ الموظف السابع: يعمل 13 ساعة يوميا طوال السنة.
خطأ..... لأن حجم الساعات اليومي محدد بـ 8 ساعات....(1ن)
- ✓ الموظف الثامن: يعمل بالتوقيت الجزئي بحجم ساعي يومي يقدر بـ 4 ساعات.
خطأ..... لأن الحجم الساعي بالتوقيت الجزئي يجب أن يتجاوز نصفه محدد الساعات العادية (8 ساعات يوميا)....(1ن)

المسألة الثانية: (6ن)

- ✓ الموظف محمد: تاريخ توظيفه 01 جويلية 2021، تحصل على منصب نوعي بتاريخ 01 أوت 2022، تم ترقيته في الدرجة الأولى حسب الوتيرة المتوسطة أي بتاريخ 01 جويلية 2024.
خطأ..... لأن الموظف محمد تحصل على نوعي وبالتالي يستفيد من الترقية في الدرجة حسب الوتيرة الدنيا وبالتالي ترقيته تكون بتاريخ 31 ديسمبر 2023.

✓ الموظفة عائشة: تاريخ توظيفها 15 سبتمبر 2021، قررت اللجنة متساوية الأعضاء ترقيتها في الوتيرة الدنيا، وعليه أصبح تاريخ حصولها على الدرجة الأولى هو 15 فيفري 2024.
خطأ..... لأن تاريخ الترقية هو 15 مارس 2024.

✓ الموظف عبد القادر: تاريخ توظيفه هو 20 سبتمبر 2021، بتاريخ 01 أكتوبر 2022 ارتكب خطأ إداري، بحيث تم معاقبته بعقوبة من الدرجة الثانية.
وعند اجتماع اللجنة متساوية الأعضاء بخصوص عمليات الترقية في الدرجة تم ترقيته حسب الوتيرة الدنيا، وبالتالي حصوله على الدرجة الأولى كان بتاريخ 20 مارس 2024.
خطأ... لا يستفيد من الترقية لأن حسب قانون العمل الجزائري بعد عام من تاريخ اتخاذ قرار العقوبة يطلب من السلطة التي لها صلاحيات التعيين إعادة الاعتبار ثم ينتظر قرار آخر من طرف اللجنة متساوية الأعضاء في حال وصوله المدة القانونية التي تسمح له بالترقية.....(1ن)

المسألة الثالثة: (6ن)

إليك مجموعة من الهيئات الإدارية في مجموعة مختلفة من الدول:

✓ الهيئة الإدارية الأولى: هي هيئة جزائرية، يعمل عمالها وفق قانون العمل الجزائري 8 ساعات عمل يوميا، تضم هذه الهيئة حوالي 52 موظف، بحيث تم تسجيل 11 غياب في الشهر.

(2ن)

معدل الغياب = (عدد أيام أو ساعات الغياب خلال الفترة / عدد الأيام أو ساعات العمل النظرية خلال الفترة) $\times 100$
إجمالي ساعات الغياب: 11 أيام غياب $\times 8$ ساعات عمل يوميا = 88 ساعة غياب شهريا.
إجمالي الساعات التي تم العمل بها نظريا في الشهر: 22 يوما (متوسط عدد أيام العمل في الشهر) $\times 8$ ساعات يوميا $\times 52$ موظفا = 9152 ساعة عمل على مدى شهر واحد.
حساب معدل الغياب = $(9152/88) \times 100 = 0.96\%$

المعدل طبيعي لأنه أقل من 4%

✓ الهيئة الإدارية الثانية: هي هيئة فرنسية، يعمل عمالها وفق قانون العمل الفرنسي 7.5 ساعات عمل يوميا، تضم هذه الهيئة حوالي 33 موظف، بحيث تم تسجيل 13 غياب في الشهر.

(2ن)

معدل الغياب = (عدد أيام أو ساعات الغياب خلال الفترة / عدد الأيام أو ساعات العمل النظرية خلال الفترة) $\times 100$
إجمالي ساعات الغياب: 13 أيام غياب $\times 7.5$ ساعات عمل يوميا = 97.5 ساعة غياب شهريا.
إجمالي الساعات التي تم العمل بها نظريا في الشهر: 22 يوما (متوسط عدد أيام العمل في الشهر) $\times 7.5$ ساعات يوميا $\times 33$ موظفا = 5445 ساعة عمل على مدى شهر واحد.
حساب معدل الغياب = $(5445/97.5) \times 100 = 1.79\%$

المعدل طبيعي لأنه أقل من 4%

✓ الهيئة الإدارية الثالثة: هي هيئة إدارية هولندية، يعمل عمالها وفق قانون العمل الهولندي 4 ساعات عمل يوميا، تضم هذه الهيئة حوالي 11 موظف، بحيث تم تسجيل غيابين في الشهر.

(2ن)

معدل الغياب = (عدد أيام أو ساعات الغياب خلال الفترة / عدد الأيام أو ساعات العمل النظرية خلال الفترة) $\times 100$

إجمالي ساعات الغياب: 2 أيام غياب $\times 4$ ساعات عمل يوميا = 8 ساعة غياب شهريًا.

إجمالي الساعات التي تم العمل بها نظريًا في الشهر: 22 يومًا (متوسط عدد أيام العمل في الشهر) $\times 4$ ساعات يوميا $\times 11$ موظفًا =

968 ساعة عمل على مدى شهر واحد.

حساب معدل الغياب = $(968/8) \times 100 = 0.82\%$

المعدل طبيعي لأنه أقل من 4%



جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي-تيسمسيلت-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الاجابة النموذجية -مقياس نظرية المنظمة-السنة الأولى ماستر موارد بشرية

-الجواب الأول : شرح المصطلحات التالية.....(04ن)

-الموارد الملموسة: تتمثل في الموارد المالية ، المادية، البشرية.

-الموارد غير الملموسة: سمعة المؤسسة ، العلامة التجارية، الشبكات التنظيمية، المعلومات والمعرفة.

-الرهان: هو الهدف حسب نظرية التحليل الاستراتيجي.

-الفرص والتهديدات: الفرص التي يمكن للمنظمة استغلالها .

المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من آثارها.

الجواب الثاني: يعتمد الاقتصاد الصناعي على محورين هما (المؤسسة والسوق).....(04ن)

-المؤسسة من خلال السلوكيات المختلفة لها في السوق وانعكاس ذلك على أدائها وتطورها في الصناعة التي تنشط فيها.

-السوق من خلال أنواعه المختلفة التي تتطلب سلوكيات معينة من قبل المؤسسة، وكذلك السياسة التي تتبعها الدولة في سبيل التأثير على هيكل السوق ، وذلك من أجل توجيه سلوك المؤسسات العاملة به.

الجواب الثالث : أجب ب "صح" أو "خطأ" مع تصحيح الخطأ ان وجد.....(10ن)

1-تعتمد النظرية الموقفية على تحديد المواقف المطروحة التي تحتاج لنوعية معينة من القادة ،وبالتالي اختيار القادة وفقا لتلك المواقف."صح"

2-يعتمد نموذج تحليل الصناعة في الاقتصاد الصناعي على نموذج المؤسسة والبيئة "خطأ".

يعتمد في تحليل الصناعة على النموذج المعروف في الاقتصاد الصناعي ب"الهيكل السلوك-الأداء"

3-يهدف التحليل الاستراتيجي الى معرفة قوة المنظمة في محيطها "خطأ"

-يهدف التحليل الاستراتيجي الى معرفة نقاط القوة والضعف في قلب التنظيم أو المؤسسة موضوع الدراسة، ثم دراسة الفرص والتهديدات القادمة من المحيط.

4-تقوم نظرية التحليل الاستراتيجي على فهم السلوك الفردي ."خطأ".

تقوم هذه النظرية انطلاقا من السلوك الفردي على فهم الفعل الجماعي.

5-تتمثل نظرية الوكالة في تنازل المالك عن سلطته للمسير "خطأ"

يعين الملاك/بصفتهم الموكل/ وكلاء /المدير أو الوكيل/ لإدارة المؤسسة نيابة عنهم ،ويترتب عن ذلك تفويض الملاك لسلطة اتخاذ القرار للإدارة.

6-هناك عقد مثالي حسب أطراف نظرية الوكالة. "خطأ"

لا يمكن ترتيب "عقد مثالي" لان قرارات المدراء لا تخدم جميعها مصالح الملاك.

7-وفقا لنظرية العقود غير التامة يمكن توقيع عقود كاملة. "خطأ".

لا يستطيع الوكلاء توقيع عقود كاملة بسبب نقص المعلومات ،تغيرات غير متوقعة للعقد

8-الرهان حسب نظرية التحليل الاستراتيجي هو ثابت ولا يتحقق حسب الاستراتيجية. "خطأ".

الرهان متغير حسب الظروف والمواقف انطلاقاً من تفكير الفاعل ، وبذلك هو مرتبط باستراتيجية معينة مبنية حسب طبيعة الهدف.

9-تعتمد النظرية الموقفية على مبدأ التكيف والتأقلم في المواقف المختلفة. "صح"

10-لتكون قائدا ناجحا عليك بتكييف أسلوب القيادة مع جاهزية الأداء. "صح" ..

بالتوفيق —أستاذة المقياس-