

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل

كلية العلوم (الاقتصاد والعلوم التجارية وعلوم التسيير)

قسم علوم التسيير

السنة الثالثة ليسانس إولارة (المولرو البشرية)

أختبار الرورة العاوية في مقياس أسس إولارة (المولرو البشرية)

الموسم الجامعي: 2024/2023

(الورة: ساعة ونصف)

2024/01/20

20.00

الاسم: .....

اللقب: .....

الفرع: .....

### السؤال الأول (05 نقاط): اشرح بدقة واختصاراً المصطلحات التالية:

**رأس المال البشري:** يشير هذا المصطلح إلى القدرات والمهارات والخبرات والمعارف التي يمتلكها أفراد المنظمة، والتي تعد ثروة حقيقية ومورداً مهماً من مواردها، حيث تعمل على استثمارها بالشكل الأمثل من أجل تحقيق مستويات أداء متميزة. (1ن)

**تحليل الوظائف:** هو عملية جمع ودراسة وتحليل كافة البيانات والمعلومات التفصيلية المتعلقة بالعمليات والمسؤوليات والوظائف معينة. لغرض تحديد الواجبات والمهام الوظيفية، والمتطلبات الأساسية الواجب توفرها فيمن يشغل الوظيفة. (1ن)

**معدل دوران العمل:** هو مؤشر يعبر عن ترك العمل كنسبة مئوية من متوسط عدد الموظفين. ويحسب باستخدام الصيغة التالية: معدل دوران العمل = (عدد تاركي العمل خلال فترة زمنية محددة ÷ متوسط عدد العمال خلال نفس الفترة) × 100. (1ن)

**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:** تمثل الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة. (1ن)

**الحوافز السلبية:** هي تلك الحوافز المستخدمة لمنع السلوك السلبي من الحدوث أو التكرار وتقويمه والحد منه، ومن أمثلة السلوك السلبي التكاثر والتساهل والإهمال وعدم الشعور بالمسؤولية وعدم الانصياع للتوجيهات والأوامر والتعليمات، مما يدفع الإدارة إلى القيام بتطبيق الحوافز السلبية وتستخدم الحوافز السلبية العقاب كمدخل لتغيير سلوك الأفراد نحو تحسين الأداء والوصول به إلى الهدف المنشود والمرغوب به، وتشمل: الردع، الحرمان من الترقية، الخصم من الراتب، والحرمان من العلاوات. (1ن)

### السؤال الثاني (03 نقاط): في اعتقادك ما هي أهم العوامل والظروف التي ساهمت في نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية؟

- ارتبطت نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية باكتشاف مدى أهمية العنصر البشري في العمل ودوره الفعال في تحقيق أهداف المنظمة؛ (0.5ن)
- الحاجة إلى التعامل مع القوانين الحكومية الصادرة بشأن تنظيم خدمة الموارد البشرية في المنظمات وضمان حقوقها، كي لا تتعرض لمخالفات ومحاكمات قضائية وغرامات مالية؛ (0.5ن)
- ظهور النقابات العمالية وتزايد دورها وقوتها في ميادين الأعمال وحاجة المنظمات لإدارة الموارد البشرية للتفاوض معها بشأن شؤون الموظفين؛ (0.5ن)
- تضخم حجم المنظمات وكبر عدد العاملين فيها وكثرة مشاكلهم مما استدعى وجود إدارة متخصصة للتعامل مع هذه المسائل؛ (0.5ن)
- تطور مفاهيم السلوك التنظيمي ونظريات الدافعية الإنسانية وحاجة المنظمات لإدارة الموارد البشرية لتوعية المديرين ومساعدتهم في تطبيق هذه المفاهيم؛ (0.5ن)
- العولمة وما أحدثته من منافسة شديدة بين المنظمات والتوجه لإرضاء الزبائن من خلال جودة الأداء البشري. (0.5ن)

### السؤال الثالث (04 نقاط): أجب بصحيح أو خطأ على العبارات التالية مع تصحيح الخطأ إن وجد.

- يقصد بالوصف الوظيفي عملية جمع ودراسة المعلومات المتعلقة بعمليات ومسؤوليات وظيفية معينة (خطأ) (0.25ن)
- يقصد بالوصف الوظيفي سجل مكتوب لواجبات ومسؤوليات ومتطلبات وظيفية معينة. وهو معني بالوظيفة نفسها وليس أصحابها. أو تحليل الوظائف هو عملية جمع ودراسة المعلومات المتعلقة بعمليات ومسؤوليات وظيفية معينة. (0.75ن)

- يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى تقليل الاعتماد على التوظيف الخارجي عندما تكون المهارات الأساسية غير متوفرة في سوق العمل  
(صحيح) (0.5ن)

- تنطوي عملية التدريب على مكونين رئيسيين: مكون مهاري ومكون سلوكي (خطأ) (0.25ن)  
تنطوي عملية التدريب على ثلاث مكونات رئيسية: مكوت معرفي، مكون مهاري، ومكون سلوكي. (0.75ن)

- يهدف التدريب التخصصي إلى تنمية القدرات الإدارية للمديرين والموظفين الإداريين وإعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترقيةهم إليها  
مستقبلاً (خطأ) (0.25ن).

التدريب التخصصي يركز على تلقين الأفراد العاملين لمعارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وهو غالباً يشمل مواضيع تدريبية متخصصة كهندسة الصيانة، التسويق والمحاسبة... إلخ. وتوكل إلى الأفراد المستفيدين من التدريب مهام تقوم على التخطيط والمتابعة واتخاذ القرارات. **أو** يهدف التدريب الإداري إلى تنمية القدرات الإدارية للمديرين والموظفين الإداريين وإعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترقيةهم إليها مستقبلاً. (0.75ن).

- تسعى عملية تقييم الوظائف إلى تعزيز قدرة المنظمة على جذب أفضل المواهب والاحتفاظ بها (صحيح) (0.5ن).

**السؤال الرابع (08 نقاط):** قررت شركة للنسيج إنتاج 5 000 000 متر من القماش لتلبية احتياجات قسم التسويق فيها سنة 2024، علماً أن إنتاج المتر الواحد من القماش يتم بعد العمليات التالية: عمل نسيج، عمل صباغة، عمل قصر، عمل تكملة، عمل هندسي، عمل خدمي، عمل إداري وذلك بمعدل (3، 2، 1، 1، 2، 1، 0.5) دقيقة على التوالي. فإذا كان حجم القوى العاملة في هذه الشركة لسنة 2023 كالآتي: 30 مهندس، 100 عامل نسيج، 50 عامل صباغة، 25 عامل قصر، 35 عامل تكملة، 12 عامل خدمات، 29 موظف إداري.

### المطلوب:

1. ما هو حجم القوى العاملة المطلوبة لعام 2024 إذا كان متوسط عدد ساعات العمل السنوية 2500 ساعة؟ مع تحديد الفائض أو العجز في القوى العاملة لكل عملية؟ (21×0.25) (5ن)

عدد الوحدات المخطط إنتاجها	الوقت المستغرق في الإنتاج	عبء العمل (ساعة)	متوسط ساعات العمل السنوية	قوة العمل المطلوبة	الموجود الفعلي من العاملين	الفائض أو العجز في القوة العاملة
5000000	(60/3) نسيج	250000	2500	100	100	00
5000000	(60/2) صباغة	166667	2500	67	50	-17
5000000	(60/1) قصر	83333	2500	33	25	-8
5000000	(60/1) تكملة	83333	2500	33	35	+2
5000000	(60/2) هندسة	166667	2500	67	30	-37
5000000	(60/1) خدمات	83333	2500	33	12	-21
5000000	(60/0.5) إدارة	41667	2500	17	29	+12

2. ما هي الإجراءات التي يجب على إدارة الشركة اتخاذها في حالة وجود فائض أو عجز في اليد العاملة؟

الحالة الأولى: وجود فائض (العرض يفوق الطلب):

- تخفيض العرض من خلال: تشجيع التقاعد المبكر؛ المساعدة في تغيير المسار الوظيفي والتوظيف البديل؛ الاعارات والتفرغ والانقطاع الوظيفي؛ تبني سياسات لا تشجع على الاحتفاظ مثل: عقود قصيرة الأجل أو عقود بدوام جزئي. (0.5ن)
- زيادة الطلب من خلال: التوسع في الأسواق لتحفيز الطلب؛ التنوع في الأنشطة لاستغلال القدرات. (0.5ن)

## الحالة الثانية: وجود عجز (الطلب يفوق العرض):

- زيادة العرض الخارجي من خلال: تغيير معايير التوظيف والاختيار: (مختلف الأعمار والجنس، مهارات ومؤهلات وخبرات مختلفة)؛  
تغيير ممارسات التوظيف والاختيار؛ تغيير الشروط والأحكام: عمل أكثر مرونة، تحسين الأجور والمزايا. (0.75ن)
- زيادة العرض الداخلي من خلال: تدريب وتطوير الموظفين الحاليين؛ تشجيع الحركة الجانبية؛ تقليل التغيب عن العمل. (0.5ن)
- تخفيض الطلب من خلال: إعادة تصميم العمل؛ استخدام الموظفين الحاليين بشكل مختلف؛ نقل العمال؛ الأمته. (0.5ن)