

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الحاج لخضر باتنة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

باتنة في 06/01/2015

المدة : ساعة و نصف

السنة الأولى ماستر: تخصص نقل و إمداد

### امتحان مقياس اقتصاد المدماه

أجب عن الأسئلة التالية:

1- ما هي المسارات البحثية الكبرى للمقاربات الصناعية الحديثة؟

2- لماذا يزداد تدخل الدولة في المجتمعات ما بعد الصناعية؟ و لماذا يطلق عليها المجتمعات  
الأكثر عدلا؟

3- أذكر بدون شرح العوامل التي أدت إلى تطور القطاع الخدمي.

4- اشرح الفرضيات التي يبني عليها قانون أنجل  
Les hypothèses de la loi d'Engel

بالتوفيق /أ. د: الطاهر هارون

## الإجابة النموذجية لامتحان مقياس اقتصاد الخدمات

2015/01/06

١- يمكن تحديد المسارات البحثية الكبرى للمقارب الصناعية الحديثة في ثلاثة اتجاهات :

أ- المسار الأول: يدخل هذا الاخير ضمن التوجه الكلاسيكي الذي حدها أadam سميث و الذي يعتبر بأن الخدمات غير منتجة لأنها لا تترك بعد استهلاكها اي اثر مادي ، و الخدمات التي اشار اليها أadam سميث هي :

- الخدمات المنزلية؛
- خدمات أجهزة الدولة؛
- خدمات العسكريين والفنين.

ب- المسار الثاني : رغم كونه يتبنى عدم انتاجية الخدمات مثل التيار الأول إلى أنه لم ينظر إلى الخدمات بنفس السلبية ، و يرى أن هذه الاخرية رغم جوانبها السلبية على سيرورة الاقتصاد كل إلى أنها ضرورية لأنها تساهم في الحفاظ على مناصب الشغل وتساعد على خلق مناصب اخرى جديدة.

ج- المسار الثالث : و هو الذي قام بدراسة و تحليل العلاقة الترابطية بين الخدمات و الصناعة و يوضح أن الانشطة الصناعية هي في الأساس من أهم الانشطة التي ساعدت على دفع الديناميكية الاقتصادية و تطوير القطاع الخدمي.

٢- يزداد تدخل الدولة في المجتمعات ما بعد الصناعية بهدف مراقبة سير الأسواق و عدم ترك هذه الأسواق تعمل بحرية مطلقة كما تنص على ذلك المبادئ الليبرالية. اما تتدخل الدولة فهو يهدف الى رفع مستوى الدخل عن طريق زيادة النفقات الاجتماعية بغية الحفاظ على تماسك المجتمع. و يطلق على هذه المجتمعات بالمجتمعات الاكثر عدلا نظرا لكون طريقة التحكيم و التقييم داخل هذه المجتمعات لا ترتبط بالجانب الاقتصادي فقط، بل بالاقتصادي و الاجتماعي معا. في هذه المجتمعات تفرض الطبقة الجديدة المسيطرة تطبيق أنظمة قيمية جديدة بهدف إرساء نوع من العدالة الاجتماعية.

٣- العوامل التي ادت الى تطور القطاع الخدمي هي :

أ- تطور الانشطة التجارية ، المالية و النقل؛

ب- زيادة مناصب الشغل و خاصة المتعلقة بتقديم الخدمات للمؤسسات مثل مهن الاستشارة و تخلي المؤسسات عن بعض الانشطة التي كانت تقوم بها و تحويلها الى خارج المؤسسة  
Externalisation

ج- تحقيق أرباح مهمة نتيجة زيادة إنتاجية بعض القطاعات؛

د- ظهور دولة الرفاه Etat providence؛

هـ- عمل المرأة.

٤- الفرضيات التي يبني عليها قانون أنجل هي :

أ- عندما يرتفع الدخل فان المصاريف المخصصة للسلع الضرورية تنخفض و تزداد المصاريف على السلع الأخرى مثل مصاريف الترفيه و الصحة و التعليم و السياحة و الثقافة؛

ب- المؤسسات تقوم بزيادة مصاريفها على الخدمات اللامادية مثل الاستشارات و البرمجيات و تقوم ايضا بتطبيق طرق تحسين الانتاج و ترشيد الزمن المخصص لذلك « Produire en juste à temps » و تكيف منتجاتها حسب الرغبات الشخصية للعملاء.

## Corriger type de contrôle

### Solution d'exercice 1 : (10 points) les bonnes réponses

1-Les mots soulignés en rouge ondulé sont des fautes :

D'orthographe       De grammaire       De syntaxe

2- L'extension d'une présentation PowerPoint est :

ppt       pptx       ppsx

3- J'ai un fichier Word version 2007 mais sur mon ordinateur j'ai Word 2003:

Dommage, on ne peut pas ouvrir ce fichier       On peut ouvrir et modifier ce fichier

4- Le nombre de feuilles de calcul dans un classeur Excel est trois :

Vrai       Faux

5- Par quoi commence une formule sous Excel ?

Le symbole : =       Le symbole : -       Aucun signe n'est nécessaire

6- A quoi correspond une cellule remplie de #VALEUR!

Une erreur       Un calcul trop long       Une cellule trop petite pour afficher la valeur

7- A quoi sert PowerPoint?

A mettre en page du texte       A faire des calculs       A faire un diaporama

8- La Mise en forme s'applique :

Aux caractères       à la page       Aux tableaux

9-Avec Word on peut envoyer une lettre personnalisée à plusieurs correspondants en même temps :

Vrai       Faux       Je ne sais pas

10- L'extension d'un modèle créé avec Word est :

dotx       docx       dot



2015/01/04 يوم

المدة: ساعة ونصف

## الرقابة العادلة في مقياس المؤسسة الاستراتيجية. السوق

**أولاً : ... (10 نقاط)**

أجب بإيجاز عن الأسئلة التالية (5-4 أسطر على الأكثر لكل سؤال):

1. عرف A.Chandler الاستراتيجية على أنها "إعداد الأهداف الأساسية للمؤسسة وتحصيص الموارد الضرورية لبلوغ تلك الأهداف". ناقش مدى صحة هذا التعريف.
2. كيف يمكن تبرير ممارسة الاستراتيجية في المؤسسة؟
3. ما المقصود بأثر التجربة؟ ما ينتج (ذكر العناصر فقط دون شرح)؟
4. بين حدود استعمال أثر التجربة في القطاع الصناعي بإيجاز.
5. ما المقصود بالتشخيص الاستراتيجي؟ أذكر أدوات التشخيص الاستراتيجي الداخلي.
6. في جدول قارن بين مصروفات McKinsey, BCG1, ADL, من حيث البعدين الأفقي والعمودي وعدد الخانات.

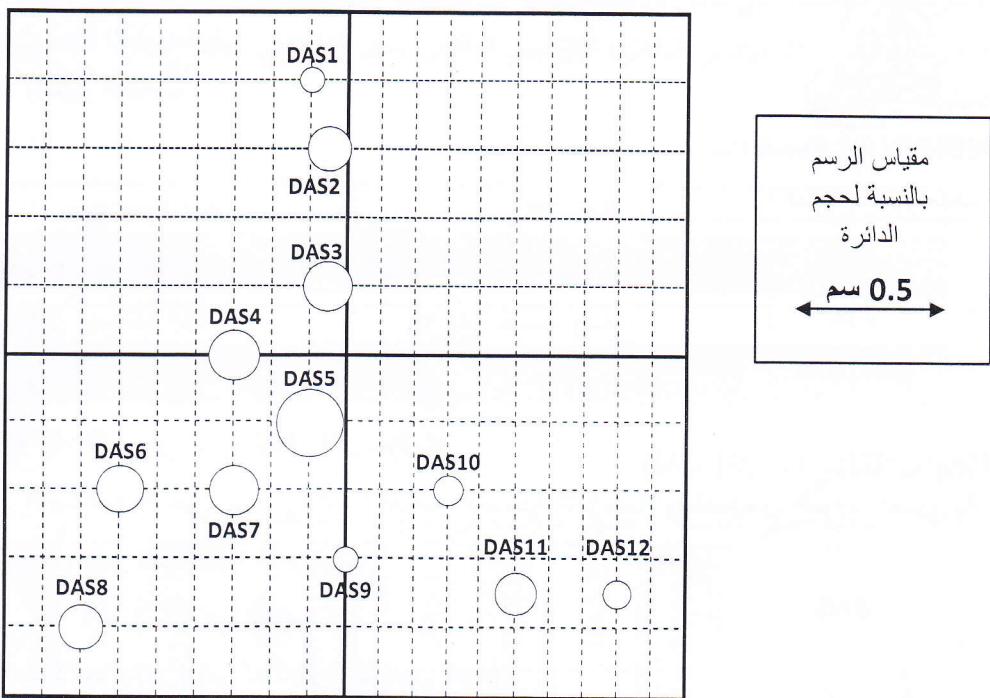
**ثانياً : ... (10 نقاط)**

إليك معطيات حافظة الأنشطة الاستراتيجية لمؤسسة ما كما هو موضح في الجدول التالي:

معدل النمو السوق	نصيب القائد	نصيب المؤسسة من السوق	مجال النشاط الاستراتيجي DAS
غير معلوم	8	5.6	DAS (A)
غير معلوم	8	12	DAS (B)
%4	غير معلوم	4	DAS (C)
%8	14	28	DAS (D)
%10	غير معلوم	16	DAS (E)
%6	غير معلوم	14	DAS (F)
%12	10	15	DAS (G)
غير معلوم	1.5	12	DAS (H)
غير معلوم	2	4	DAS (I)
%6	3.75	15	DAS (J)
%3	غير معلوم	5	DAS (k)
%3	غير معلوم	10	DAS (L)

1. أحسب النصيب النسبي للمؤسسة من السوق لمجالات الأنشطة الاستراتيجية DAS الممكنة من الجدول.

2. إليك مصفوفة BCG1 التالية:



- حدد كل مجال نشاط استراتيжи من الجدول (DAS (A), DAS (B), ..., DAS (L)) وما يقابلة من مجال نشاط استراتيжи على مصفوفة BCG1 السابقة (DAS 1, DAS 2, ..., DAS 12).

. 3. أحسب نصيب القائد لكل من (DAS (C) و DAS (E) و DAS (F) و DAS (K) و DAS (L) و DAS (D) و DAS (G) و DAS (H) و DAS (I) و DAS (J)).

4. حدد من الجدول مجالات الأنشطة الاستراتيجية التي تدر عائدات مالية وفيرة.

5. كيف تحلل الوضعية المالية والاستراتيجية لحافظة أنشطة هاته المؤسسة.

6. لماذا تتراوح قيمة معدل النمو حسب أصحاب مصفوفة BCG1 بين 0% و 20%؟

**ملاحظات:**  
بالتوقيق.

أ/ شاكر بالخضر

- الرجاء الإجابة بوضوح وإيجاز؛
- لا داعي لإعادة رسم المصفوفة؛
- الطالب(ة) المتحصل(ة) على أعلى علامة له تقدير خاص.



2015/01/04

المدة: ساعة ونصف

## الإجابة النموذجية للرقابة العادلة في مقياس المؤسسة الاستراتيجية. السوق

### الجواب الأول : ... (10 نقاط)

1. التعريف أهل أن الاستراتيجية تتعلق بالمدى البعيد وتفرز ردود أفعال هامة في المحيط وتعالج على مستوى الادارة العليا، هذا الخيار يأخذ بعين الاعتبار معطيات المؤسسة ومعطيات السوق، هذه الأفضلية قد توجد قبل الاستراتيجية وقد تكون غير موجودة، فإذا كانت موجودة فاستراتيجية يجب أن تتطلق منها وتعززها من أجل البقاء في السوق، أما إذا كانت غير موجودة فيجب خلق هذه الأفضلية ثم الانطلاق منها في تحقيق أهداف المؤسسة ومواجهة المنافسين والقضاء على المؤسسات الأخرى، وهنا تسمى الاستراتيجية بالاستراتيجية المهاجمة، وفي حالة الدفاع عن البقاء في السوق فتسمى بالاستراتيجية الداعية.

1

2. يمكن تبرير ممارسة الاستراتيجية في المؤسسة من خلال ما يلي:

- المبرر الأول حسب Ansoff: يمكن تجاوز الاستراتيجية في حال كانت المؤسسة لا تريد فرصاً أفضل.
- المبرر الثاني حسب Thietart: زيادة حجم عائد الأسهم والقيمة السهمية للمؤسسة بعد اعتمادها لل استراتيجية.
- المبرر الثالث حسب Porter: نجاح المؤسسات اليابانية التي لا تتبع أي استراتيجية، ويقول أن اللاحاتراتيجية هي استراتيجية!
- المبرر الرابع حسب نظرية الموارد Prahalad: مسألة الفعالية التشغيلية للاليابانيين هي مسألة مزج الموارد وهذا المزج يأتي على مستوى تنفيذ الاستراتيجية، كما أن التنفيذ يحتاج إلى استراتيجية.

3. تستفيد المؤسسات التي تحقق حصصاً كبيرة من السوق من انخفاض في التكاليف بفعل ما يسمى بأثر التجربة، إذ تؤدي زيادة الانتاج إلى تحكم أفضل في وقت العملية ومن ثم تكاليفها، إذ تمت خلال سنة 1925 في مؤسسة بوينغ ملاحظة اتجاه مدة تجميع الطائرات نحو الانخفاض كلما زاد عدد الطائرات المجمعة. الفكرة طورها مكتب الاستشارة BCG فيما بعد وتوصل إلى أن التكاليف تنخفض بنسبة ثابتة تتراوح بين 20% و30% كلما تضاعف حجم الانتاج المتراكم، وقد تم التأكيد احصائياً ماراً وتكراراً من هذه الملاحظة الميدانية. ينتج أثر التجربة من :

أثر التدريب، أثر اقتصادات الحجم، أثر الابداع والتطور.

118

2

4. يضعف أثر التجربة في الحالات التالية:

- أثر التجربة ينخفض كثيراً في مجالات التوزيع لأن هامش الربح في مستوى التوزيع تكون محدودة؛
- كون المنتج في حالة نضج؛
- في القطاعات سريعة التغيرات التكنولوجية قطاع البرمجيات، لأنه ما إن يكون للفرد تجربة في المنتج حتى يظهر منتج جديد وربما حتى بتكنولوجيا جديدة؛
- حساسية القطاع لعوامل التميز الأخرى (الخدمة، النوعية، الآجال، ... الخ) حيث كلما كان المنتج متميزاً كلما انعكس ذلك على أهمية السعر في قرار الشراء؛
- كثيراً ما تتشبت المؤسسة بالمنتج الذي راكمت فيه القدر الكافي من التجربة حتى تتأخر في اتخاذ قرار التجديد فتضيع الفرصة عليها إن لم تعد مهددة بالسبق الذي يتحققه المنافسون.

5. التشخيص الاستراتيجي مرحلة أساسية في العملية الاستراتيجية، يتمثل في الدراسة التحليلية لوضعية المؤسسة داخلياً وخارجياً من أجل تحديد نقاط القوة ونقطات الضعف من جهة، ومعرفة فرص ومخاطر المحيط من جهة أخرى، أي الكشف عن القدرات الاستراتيجية للمؤسسة التي يمكن أن تعتمد عليها في توجهاتها وتحولاتها المستقبلية والتي تمكّنها من التكيف مع المحيط وتغييراته.
- أدوات التشخيص الاستراتيجي الداخلي: التشخيص الوظيفي، مدى التحكم في عوامل النجاح، التشخيص بسلسلة القيم، التشخيص بشجرة المهنارات.

#### 6. المقارنة بين المصفوفات:

المصفوفة	البعد الأفقي	البعد العمودي	عدد الخانات
BCG1	النصيب النسبي للمؤسسة من السوق	معدل النمو السوقي	$4 = 2 \times 2$
ADL	نضج النشاط	المكانة التنافسية	$20 = 4 \times 5$
McKinsey	قيمة القطاع	المكانة التنافسية	$9 = 3 \times 3$

#### الجواب الثاني: ... (10 نقاط)

1. النصيب النسبي للمؤسسة = نصيب المؤسسة من السوق / نصيب القائد. وعليه:

DAS L	DAS K	DAS J	DAS I	DAS H	DAS G	DAS F	DAS E	DAS D	DAS C	DAS B	DAS A	DAS	النصيب النسبي للمؤسسة من السوق
/	/	4	2	8	1.5	1.75	/	2	/	1.5	0.7		

2. مجالات الأنشطة الاستراتيجية من الجدول وما يقابلها في الشكل:

L	K	J	I	H	G	F	E	D	C	B	A	DAS	من الجدول
11	12	7	1	8	3	6	4	5	9	2	10	DAS	من الرسم

بالنسبة لـ DAS K و DAS L التعديل: من خلال حجم الدائرة.

3. بالاستعانة بالمصفوفة نجد:

النصيب النسبي لـ DAS (C) هو: 1 ، وعليه نصيب القائد هو:  $1/4 = 0.25$

النصيب النسبي لـ DAS (E) هو: 4 ، وعليه نصيب القائد هو:  $4/16 = 0.25$

النصيب النسبي لـ DAS (F) هو: 7 ، وعليه نصيب القائد هو:  $7/14 = 0.5$

النصيب النسبي لـ DAS (K) هو: 0.2 ، وعليه نصيب القائد هو:  $0.2/5 = 0.04$

النصيب النسبي لـ DAS (L) هو: 0.5 ، وعليه نصيب القائد هو:  $0.5/10 = 0.05$

4. مجالات الأنشطة الاستراتيجية التي تدر عائدات مالية وفييرة مقابل احتياجات مالية محدودة أي تلك التي تنتمي إلى خانة النجم والبقرة الحلوة أي: DAS J, DAS I, DAS H, DAS G, DAS F, DAS E, DAS D, DAS C, DAS B, DAS A

5. أنشطة المؤسسة مركزة في خانات النجم والبقرة الحلوة والأوزان الميئية، هذا يعني أن المؤسسة في وضع جيد ومرح إلى غاية الأمد المتوسط، غير أن غياب أنشطة التردد يعبر عن عدم وجود بدائل بالنسبة للمؤسسة في الأمد البعيد.

6. تراوحت قيمة معدل النمو بين 0% و 20%， وذلك لأن أغلب المؤسسات في ذلك الحين معدلات نموها لم تتجاوز 20%.

أ/ شاكر بالخضر  
باتوفيق.

### الحل النموذجي للامتحان الاستدراكي في مقياس تسويق الخدمات

س1. ما هي الخدمة الجوهر لنقل الأشخاص؟ وأذكر الخدمات التكميلية لها حسب زهرة الخدمة؟ (09 نقاط)

ج1. الخدمة الجوهر لنقل الأشخاص هي : التنقل من مكان X إلى Y

الخدمات التكميلية لخدمة نقل الأشخاص حسب زهرة الخدمة، هي:

- تقديم المعلومات للعملاء الحاليين والمرتقبين....

- استلام الطلبيات مثل الحجوزات.....

- حماية ممتلكات العميل.....

- إعداد الفواتير.....

- تقديم الاستشارة.....

- الضيافة / رعاية العميل.....

- الاستثناءات، وهي: طابات خاصة - حل المشاكل - معالجة الشكاوى/ المقترفات / التشكيرات- المرجعات

- الدفع.....

س2: اذكر انواع الاعلانات حسب الهدف الرئيسي للرسالة الاعلانية؟ (3 نقاط)

ج2:

1. الاعلان الاعلامي (الاخباري): و هو الذي يسعى لتطوير طلب اولي لمتوج او منظمة او شخص او مكان، او فكرة او قضية، انه يميل الى تشخيص الترويج لدخول منتج جديد للسوق، لانه هدفه ببساطة الاعلان عن توفر المنتوج في السوق، و لهذا فهو يستخدم في مرحلة التقىم من دورة حياة المنتوج.

2. الاعلان الاقناعي: و هو يحاول تطوير الطلب للمنتوج، قضية، منظمة، شخص، مكان، فكرة. انه نوع من الترويج التنافسي الذي يستخدم في مرحلة النمو و بداية مرحلة النضوج من دورة حياة المنتوج.

3. الاعلان التذكيري: هو الذي يسعى لتعزيز النشاط الترويجي السابق من خلال المحافظة على: اسم المنتوج، المنظمة، الشخص، المكان، الفكرة، او القضية، و يستخدم في الجزء الاخير من مرحلة النضوج و كذلك في مرحلة الانحدار من دورة حياة المنتوج.

س3: اشرح طرق توزيع الخدمات في السوق الدولي؟(4 نقاط)

ج3: (4 نقاط)

يتم توزيع الخدمات في السوق الدولي حسب نوعها بإحدى الطرق التالية:

1. الخدمات المطبقة على الأفراد:

- تصدیر الخدمة...

- استيراد الخدمة...

- تحويل العملاء إلى أماكن جديدة...

2. الخدمات المعالجة لأغراض الأفراد: يجب أن تكون بالقرب من العملاء.

3. الخدمات التي ترتكز على المعلومات:

- تصدیر الخدمة إلى موقع محلي قريب من العملاء.....

- استيراد العملاء.....

- تصدیر المعلومات عن طريق وسائل الاتصال وتحويلها على الفور.

س 4. كيف يمكن للدليل المادي في المؤسسات الخدمية خلق صورة ذهنية لدى الزبائن؟ (4 نقاط)

ج 4- يمكن للدليل المادي في المؤسسات الخدمية خلق صورة ذهنية لدى الزبائن من خلال خلق الجو النفسي عند الاستفادة من الخدمة.

- ويؤثر ذلك على الشعور الداخلي ومن ثم على الصورة الذهنية والانطباع لدى الزبائن.

- ويتم ادراك الأحجام من طرف الزبائن بالشعور الداخلي.

- وتمثل عناصر الأحجام في: الأبعاد والأشكال - الضجيج - درجة الحرارة - الإضاءة - مزيج الألوان - الآثار - الروائح - النظافة.....

- كل هذه العناصر مدركة من طرف الزبائن ولكن بطريقة مختلفة.

بالتوفيق

د. س. لحول

جامعة الحاج لخضر -باتنة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم الماستر  
الرقابة الأولى في مقاييس تسيير الموارد البشرية  
السنة الأولى: النقل والأمداد

أجب على الأسئلة التالية:

1. تساعد عملية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية على توفير معلومات دقيقة وواضحة بال موقف الراهن للمنظمة، والتي تشكل بدورها بيانات شاملة للأفراد العاملين في المنظمة، ولتحديد هذه الاحتياجات تستند إدارة الموارد البشرية على دراسة العديد من المتغيرات اشرح ذلك بإيجاز.
2. أنكر المعايير المستعملة في تحديد المواصفات الواجب توفرها في المرشح للوظيفة.
3. يحتوي نموذج طلب التوظيف على معلومات معينة تحددها المنظمة بدقة حتى لا تدع للمرشح مجالا للتدليس فيما تتمثل هذه المعلومات؟
4. تكتسي عملية التوصيف أهمية بالغة إذ أنها تساعد على تحديد مواصفات الشخص المناسب، ولتسهيل مهمة إدارة الموارد البشرية حدد المنظرون عناصر لتوصيف الوظيفة اشرح ذلك بإيجاز.
5. لتحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة ينتهي المسؤولون في إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع المديرين التنفيذيين بعض الإجراءات وفقاً لمراحل محددة حدد هذه المراحل بإيجاز.

بالتوفيق  
د/ن. يحياوي

## الإجابة النموذجية لامتحان مقاييس

### تسخير الموارد البشرية

#### لطلبة السنة الأولى ماستر: التسويق والإستراتيجية

#### الجواب الأول: (4 نقاط)

تستند إدارة الموارد البشرية على دراسة العديد من المتغيرات لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية نستعرضها فيما

يلي:

- ١- تحديد تأثير التغير المتوقع في الهيكل التنظيمي للمنظمة: تتجه المنظمة في بعض الأحيان وبسبب ظروف معينة إلى تغيير تنظيمها إما بتصفية وظائف أو دمجها مع وظائف أخرى أو توزيع أنشطتها على وظائف أخرى بما يسمح بتوفير الجهد والتكليف، أو خلق أنواع جديدة وكل ذلك سيؤثر على حجم العمالة المطلوبة.
- ٢- التأكد من أن شاغل الوظيفة قادر على أدائها: يرتبط عنصر الإنتاجية بالمهارات والقدرات الواجب توفرها في الوظيفة، وفي حالة غياب ذلك فإن الإنتاج سينخفض وبالتالي اللجوء إلى التعويض بمزيد من العاملين مما يتسبب في فائض لا لزوم له وكذلك الأمر بالنسبة لحالات الترقية لأشخاص لا يمتلكون المهارات والقدرات المطلوبة. وهذا يفرض على المديرين أن يدرسو الموضع من خلال تقييم أداء العاملين، الاستعانة ببرامج التدريب، مقارنة المؤهلات المطلوبة والمؤهلات الفعلية.
- ٣- تحديد تأثير التغير المتوقع في حجم الإنتاج: بالرجوع إلى خطة الإنتاج يمكن تصور التطور المتوقع في هيكل العمالة من حيث الكم والنوع.
- ٤- تحديد تأثير التغير المتوقع في تكنولوجيا الإنتاج: بناءً على نتائج المقارنة بين العائد والتكلفة المتوقع باستخدام الآلات والعاملين تبني الإدارة قرارها.

#### الجواب الثاني: (3 نقاط)

تتمثل المعايير المستعملة في تحديد المواقف والخصائص الواجب توافرها في المرشح للوظيفة في:

- ١. مستوى التعليم. ٩,٥٨
- ٢. الخبرة. ٩,٥٥
- ٣. الصفات البدنية: تتطلب كل وظيفة صفات جسمية معينة منها ما يتطلب الطول وأخرى قوة عضلات وثالثة صفات جمالية وأناقة (فنادق، طيران، سياحة) وأخرى تفضل الرجال نتيجة لقصوة ظروف العمل والتي لا تتحملها النساء. ومنه عند تحديد الصفات البدنية فإن المنظمة تستند في تحديد هذا المعيار على صفات الأفراد القائمين بالعمل حالياً والذين يتميزون بمستوى أداء عالٍ.
- ٤. الصفات الشخصية: (كالحالة الاجتماعية، السن، الحالة النفسية،...).
- ٥. المعرفة المسبقة بالشخص. ٩,٧٥

#### الجواب الثالث: (2 نقطة)

يقوم المرشح بتقديم كافة البيانات المطلوبة منه في نموذج الطلب الذي تقدمه له المنظمة والذي (يحتوي بيانات شخصية كالسن، الحالة ، محل السكن، الهاتف، مستوى التعليم، الخبرات السابقة، المجالات التي عمل بها، الحالة الصحية الهوبيات والاهتمامات الأخرى، وهذا كله من أجل التعريف بنفسه للمنظمة).

ويجب أن يكون نموذج الطلب مقدماً بشكل يسمح للمترشح أن معلومات صادقة و لا يمكن معه التدليس أو الغش في نقل المعلومة.

#### **الجواب الرابع: (5 نقاط)**

تكتسي عملية التوصيف أهمية بالغة إذ أنها تساعد على تحديد مواصفات الشخص المناسب، ولتسهيل مهمة إدارة الموارد البشرية حدد المنظرون عناصر لتوصيف الوظيفة نوجزها فيما يلي:

١. **التعريف بالوظيفة:** يحتوي هذا العنصر على العديد من المعلومات كاسم الوظيفة، مستواها التنظيمي، الإدارية، أو القسم التابع لها، مستوى الأجر المحدد للوظيفة، تاريخ إعداد الوصف، الشخص الذي أعد التوصيف، الشخص الذي اعتمدته، تاريخ الاعتماد.
٢. **ملخص عام للوظيفة :** يشير هذا الملخص في أسطر معدودة لطبيعة الوظيفة بصفة عامة، هدفها، مستلزماتها.
٣. **مسؤوليات وواجبات الوظيفة:** (العلاقة بالآخرين) يتضمن هذا البند المهام والأنشطة التي تؤدي داخل الوظيفة وطرق أدائها، والمواد والعتاد الضروري للأداء، المستوى الإشرافي وحدود سلطات شاغل الوظيفة.
٤. **معايير الأداء:** يوضح هذا الجزء المعايير المتوقعة أن يحققها الموظف في ضوء الواجبات والمهام الأساسية للوظيفة.
٥. **ظروف وبنية العمل:** يتم تحديد الظروف الطبيعية والمادية التي يمارس فيها العمل مثل الضوضاء، الحرارة والمخاطر.

#### **الجواب الخامس: (6 نقاط)**

لتحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة ينتهي المسوّلون في إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع المديرين التنفيذيين بعض الإجراءات وفقاً لمراحل محددة وتمثل هذه الأخيرة في مراحل الاختيار وهي كما يلي:

١. **المقابلة المبدئية:** تلعب هذه الأخيرة بمثابة الخطة الأولى التي يلتقي فيها المترشح بصاحب العمل (أو من جملته) يتعرف فيها هذا الأخير على المتقدم من حيث مؤهله، خبراته وتعهد هذه المرحلة مرحلة تصفيّة لكل من لا تتوفر فيه شروط الوظيفة. والباقي ينتقل إلى المرحلة الموالية من الاختيار.
٢. **طلب التوظيف:** في هذه المرحلة يقوم المترشح بتقديم كافة البيانات المطلوبة منه في نموذج الطلب الذي تقدمه له المنظمة والذي (يحتوي بيانات شخصية كالسن، الحالة ، محل السكن، الهاتف، مستوى التعليم، الخبرات السابقة، المجالات التي عمل بها، الحالة الصحية الهوبيات والاهتمامات الأخرى، وهذا كلّه من أجل التعريف بنفسه للمنظمة). ويجب أن يكون نموذج الطلب مقدماً بشكل يسمح للمترشح أن معلومات صادقة ولا يمكن معه التدليس أو الغش في نقل المعلومة.
٣. **الاختبارات:** يهدف هذا الإجراء إلى معرفة قدرات الفرد وصفاته الشخصية، لما يسمح بالتبؤ بالأداء المستقبلي للأفراد، غير أنه لا يمكن اعتماده كوسيلة وحيدة في الاختيار والحكم على المترشح.

ويوجد أنواع عديدة من الاختبارات:

شفوية -  
كتابية -

- محاكاة للوظيفة (مثلاً يطلب لمترشح لوصفه محاسب عمل بعض القيود المحاسبة للمنظمة).
- اختبارات نفسية وشخصية : والهدف منها قياس الخصائص التي تميز المترشح عن غيره مثل الاتزان الانفعالي، العلاقات، الميول، القيم....

- اختبارات القدرات الذهنية: وتنقيس المعارف والمهارات، سرعة الإدراك، الفهم اللغوي، العددي، الطلاقة، سرعة الاستبطاط. ونسمى كذلك باختبار الذكاء.

- اختبارات الأداء: تستعمل هذه الاختبارات أكثر في الأعمال المهنية لمعرفة قدرات المترشح في أداء الوظيفة كأن يطلب منه أن يؤدي عينة صغيرة من العمل ويصعب استعمال هذا الاختبار في الأعمال الإدارية.

- اختبارات سرعة الاستجابة: وفقاً لهذا الاختبار يوضع المترشح في موقف معين أو ينظر إلى استجابة لهذا الموقف (مثلاً يخضع لاختبار كشف الكذب في وظائف رجال الشرطة غير أن هذا الاختبار غير محبذ لأن ذلك بمثابة تهديد على حرريات وخصوصيات الأفراد).

- اختبارات القيم والاتجاهات: والهدف منها الكشف عن الاتجاهات النفسية كالأمانة وقيم العمل. ويجب أن يكون الاختبار بشروط تضمن نجاحه واختيار الأفراد كالنزاهة والمصداقية، عدم التحيز لفئات معينة...

4. المقابلات: بعد اجراء الاختبارات يتم تصفيية المترشحين واستبعاد كل يسقط في الاختبار ويتقىمباقي للمقابلات الشخصية التي تهدف إلى الحكم عن قرب على مدى صلاحية المترشح واختبار أكثرهم توافقاً مع شروط ومواصفات شغل الوظيفة.

في هذه المرحلة يقع التفاعل المشترك بين المترشح ومن يمثل المنظمة ويتم استكشاف نقاط وأمور لم تكن واضحة في المراحل السابقة.

وتنقسم المقابلات إلى أنواع منها:

- المقابلة الفردية بين المترشح ومن يمثل المنظمة

- المقابلة الجماعية وتسمح هذه المقابلة بمقارنة إجابة المترشح عن سؤال يطرحه ممثل المنظمة بإجاباتباقي المترشحين.

- مقابلات مخططة من حيث الأسئلة التي ستطرح على المترشح وحساب ردود أفعاله.

- مقابلات غير مخططة في هذا النوع من المقابلات يحدد المجال أو المواضيع دون تحديد للأسئلة حيث يكون الحديث بين الطرفين ودياً.

- مقابلات مختلطة: وهي مزيج بين المقابلات المخططة وغي المخططة.

مقابلات حل المشاكل: يتم في هذا النوع من المقابلات طرح بعض المشاكل التي قد يواجهها المترشح عند أدائه للوظيفة ويطلب منه نصوص الحلول التي يراها مناسبة لحلها، وهذا يعطي مجالاً على صفات وقدرات المترشح في حل المشاكل.

- مقابلات الضغوط: يتم الكشف في هذا النوع من المقابلات على قدرة تحمل المترشح لضغط العمل ( خاصة المناصب التي تتضمن قدرًا من الضغوط) ينصح بالقائم بال مقابلة أن يعد أسئلة مسبقة وأن لا يتحيز لشخص ما بسبب هندامه، أو شكله أو جنسه أو بلده وأن يشجع المترشح على الحديث وأن يحسن الاستماع إليه وأن ينبهه إلى طريقة حديثه وجلوسه وحركاته... الخ

5. مراجعة التوصيات والمزكين: عند تركيبة مترشح معين فعلى المنظمة أن ترجع إلى من زakah (سواء معارف أو شركة كان يعمل بها المتقدم سابقاً) وذلك من أجل تقييمه ويتم ذلك بواسطة خطاب ترسله المنظمة تضم مجموعة من الأسئلة المستفسرة عن المترشح أو المقابلة الشخصية للمزكي.

6. الكشف الطبي: والهدف من ذلك التأكد من صحة المترشح وصلاحته للقيام بالعمل ويتم ذلك بواسطة ملف صحي كامل.