

شكر رعايكم



جامعة دمشق  
كلية الإدارة

السنة الرابعة / قسم : الإدارة .

امتحان مقرر : ادارة الموارد البشرية / الفصل : الاول / العام الدراسي : ٢٠٢٤-٢٠٢٣

تاريخ الامتحان : ٢٠٢٣.١٠.٢٢ / مدة الامتحان : ساعتان .

عدد الاسئلة : ستة / عدد الصفحات : واحدة / العلامة القصوى : (١٠٠ درجة : ٨٠ نظري + ٢٠ عملي).

اسم الطالب : ..... / الرقم الجامعي :

اربعة اسئلة من اصل ستة اسئلة واذا كتب الطالب ستة مع بعض يتم اختيار الجواب الافضل

س١ : اكتب كلمة (صح) أمام العبارة الصحيحة وكلمة (خطأ) أمام العبارة الخاطئة ثم صحح الخطأ إن وجد

لكل واحدة خمس علامات واذا لم يصحح الخطأ يخسر الطالب علامتين:

صح - حركة الإدارة العلمية ورائدها فريدريك تايلور ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في القرن العشرين

صح - تخطيط الموارد البشرية استبدل مصطلح تخطيط القوى العاملة

خطأ يستثنى

والمصابون بامراض مستعصية وكل من قادر على العمل وليس لديه وظيفة

خطأ ٤ : تقييم أداء العاملين عمليتان أساسيتان:

• قياس الأداء الفعلي للأفراد

• الحكم على مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المطلوبة لتحديد نجاح العامل وتقدير تقدمه في المستقبل

السؤال الثاني: ٢٠ درجة عرف مايلي لكل تعريف خمس درجات

واذا كتب الطالب جزء من كل تعريف تعطى علامة ٣

تقييم الأداء: عملية تحديد فعالية أداء الموظفين تواجه الإدارة في منظمات الأعمال المختلفة مسألة وجود اختلاف بين الأداء الفعلي، و الأداء المعياري أو الأداء المرغوب فيه،

التدريب: فالتدريب هو نشاط دائم و مستمر تستخدم منهجاً مخططاً، ومنظماً، لإكساب العمالة معلومات، ومهارات فنية لازمة لأداء مهام الوظيفة الحالية و المستقبلية

الاستقطاب: عندما يجذب الاستقطاب مهارات بشرية مطلوبة بمواصفات عالية، هذا يؤدي إلى تسهيل مهمة انتقاء

الأفضل منها، وتأهيله، وتدريبه ليس بسهولة فحسب، بل بتكلفة أقل بعد تعيينه في المنظمة

التحليل الوظيفي: تحليل العمل: يعرف تحليل العمل على انه عملية مكونة من مجموعة من المهام والانشطة من خلالها تحديد واجبات العمل وخصائص الفرد العامل الذي يقوم به

السؤال الثالث ٢٠ درجة ماأوجه الاختلاف بين ادارة الموارد البشرية وادارة الافراد والموظفين

لكل تعداد اربع درجات

-ان ادارة الافراد كانشاط يركز بصفة اساسية على غير المديرين ،بينما ادارة الموارد البشرية لا يظهر هذا التركيز بوضوح وان كانت تهتم بالكوادر الادارية والتوسطة اكثر من ادارة الافراد

-ان ادارة الموارد البشرية تعتبر نشاط مكامل للمديرين التنفيذيين بينما ادارة الافراد بالاساس الى محاولة التأثير على الادرة التنفيذية

-ان ادارة الموارد البشرية تؤكد على اهمية اشتراك الادارة العليا في ادارة الثقافة التنظيمية بينما ادارة الافراد كانت دائما مشككة في جميع افكار التنمية التنظيمية وماشابهها

-ان ادارة الماقر البشرية تلعب دورا اكثر محورية نظرا لطبيعتها الاستراتيجية

-ان ادارة الموارد تعتمد بالاساس على فلسفة الادارة العليا من اجل تحقيق اهداف المنظمة ومن ثم على الرغم من الاعتراف بمصالح العاملين في المنظمة الا ان هذه المصالح تأتي في مرتبة تالية واهداف المنظمة ككل

او يمكن للطالب ذكر مافي الجدول

صياغة الاستراتيجية ووضع الخطط	- تشارك في التخطيط التنفيذي وتصنع خطط التنفيذ (لا تشارك بالتخطيط الاستراتيجي) - تهتم فقط بالعاملين و الموظفين .	يشترك في التخطيط الاستراتيجي وتنسق بين خطة الموارد البشرية والخطة الاستراتيجية - تهتم بالجميع
الصلاحية و المعاملة في المنظمة	صلاحية استشارية	صلاحية تنفيذية
المعانة بالهيكل التنظيمي	ثاقوية بالنسبة للإدارات الأخرى	في أعلى الهيكل التنظيمي
القرارات	تتخذ القرارات التنفيذية	في كل القرارات بما فيها الاستراتيجية
التكامل	تكامل جزئي مع الإدارات الأخرى	تكامل تام مع الإدارات الأخرى
التنسيق	حذف التنسيق بين الأنشطة المختلفة لإدارة الأفراد	تنسيق تام بين الأنشطة المختلفة
المدى الزمني	تفسير الأجل	طويل الأجل
العمل	تهتم بالعمل و الموظفين	تهتم بجميع العمال بما فيهم العمراء

السؤال الرابع: (٢٠ درجة) تمر ادارة الموارد البشرية بمرحلة دراسة سوق العمل، و استقطاب الموارد البشرية. اذكر مصادر الاستقطاب؟ و بين مزايا و عيوب كل نوع منها

ويمكن تقسيم مصادر القوى العاملة إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية: ١٠ درجات لكل نوع

مصادر الاستقطاب؛ اذا شرح الطالب انواع ومزايا و عيوب كل مصدر العلامة الكاملة

اذا ذكر الطالب ٢ من المزايا والعيوب كافييين لاعطاء العلامة الكاملة

ان لم يذكر الانواع من كل مصدر مع تقسيماتهم يخسر الطالب ٤ درجات اكل مصدر

**أولاً : المصادر الداخلية :**

أ- **الترقية :** هي نقل الفرد من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى تكون شاغرة.

ب- **النقل :** يقصد بالنقل العملية التي يتم بموجبها نقل العاملين من إدارة أو قسم إلى قسم آخر دون ترقية لهم ، وغالباً ما يكون النقل هنا أفقياً أي بالمستوى الإداري أو الوظيفي نفسه.

ت- **الإعلان الداخلي :** عادة ما تقوم المنظمة بوضع إعلان في لوحة الإعلانات المتعلقة بخصائص الوظيفة في داخل المنظمة لتحديد عدد الوظائف الشاغرة، ونوعها من خلال التعميمات الإدارية، وتوزيعها على العاملين فيما يتعلق بتلك الوظائف، وتحديد فترات معقولة للعاملين في المنشآت للتقدم مع تحديد أهم المتطلبات، والمؤهلات، وشروط شغل الوظائف.

ث- الإسفادة من الموظفين السابقين: تقوم المنظمات بالاتصال مع الموظفين القدامى الذين أحالتهم المنظمة إلى التقاعد للتعرف إلى رغبتهم في العمل مرة أخرى نظراً للحاجة إليهم في الوظائف الشاغرة

#### ج- مزايا المصادر الداخلية :

- أ- خفض تكلفة الاستقطاب مقارنة بتكاليف المصدر الخارجي.
- ب- توفير المعلومات الدقيقة، والصحيحة عن إدارة الموظفين.
- ت- المحافظة على العاملين الملمين بطبيعة المنظمة، ومتطلباتها مع المحافظة على سرية العمل فيها .
- ث- معرفة الأفراد بضوابط عمل المنظمة، و إجراءاتها، مما يؤدي إلى سرعة تكيف الموظف مع الوظيفة الجديدة .
- ج- تجنب المغامرة بتوظيف أفراد من خارج المنظمة يصعب التنبؤ بأدائهم.
- ح- تعمل على تشجيع المديرين والعاملين في المستويات الإدارية للعمل بجد حتى يمكن ترقيتهم إلى مراكز أعلى .

#### مساوئ المصادر الداخلية :

- أ- حجب الأفكار، والأساليب الجديدة التي يمكن أن تحصل عليها المنظمة لو أنها قامت باختيار أفراد، وتعيينهم من الخارج لتعينة الوظائف الشاغرة فيها، أي حرمان المنظمة من تجديد دمها خصوصاً إذا كانت تعاني من أمراض الركود مثل : الدوران في دائرة القرارات، والحلول التقليدية ، وعدم القدرة على رؤية المشاكل والفرص الجديدة التي يحدثها التغير المستمر في العوامل البيئية .
- ب- إصابة الروح المعنوية بالانتكاس إذا ما تم ترقية أفراد غير ملائمين إلى المناصب الشاغرة في حال تطبيق أسس غير موضوعية في الترقية .
- ت- قلة عدد الأفراد الذين تجري المفاضلة بينهم عند الرغبة في إجراء الترقية لوظائف أعلى.

#### ثانياً : المصادر الخارجية :

قد يكون من المتعذر على المنظمات الاعتماد كلياً على ملء الشواغر لديها من المصادر الداخلية ، إذ لابد من أن تلجأ في الحصول على احتياجاتها من العمالة إلى المصادر الخارجية حتى إذا كانت لديها القدرة للكفاية ذاتياً .

إن للمصادر الخارجية مزايا تجعلها مفضلة لديها عن المصادر الداخلية، وبخاصة بالنسبة لبعض الوظائف التي تتطلب خبرات واسعة، ومتنوعة، وحديثة كما قد تلجأ بعض المنظمات إلى مصادر خارجية أجنبية لتوفير بعض الكوادر اللازمة<sup>3</sup> ولعل أهم المصادر الخارجية: الإعلانات : الجامعات، الكلديات، ومراكز التدريب :

#### أجهزة العمل، ومكاتبه: الجمعيات، والنقابات المهنية :

#### إدارة الأفراد في المنظمة :

#### القوى العاملة الأجنبية :

- السؤال الخامس: ( ٢٠ درجة) عملية الاختيار والتعيين في إدارة الموارد البشرية تتكون من عدة مراحل وخطوات. اشرح هذه المراحل والخطوات.
- إذا عدد الطالب مع شرح بسيط ٩ يعطي العلامة الكاملة...
- المرحلة الأولى : مراجعة طلبات التوظيف، وتقويمها :
- المرحلة الثانية : المقابلة الأولية :
- المرحلة الثالثة : الجولة الميدانية :
- المرحلة الرابعة : الفحص الطبي :
- المرحلة الخامسة : اختبارات التوظيف :
- المرحلة السابعة: إعلام المتقدمين بنتائج الاختبارات، ومقابلة الاختيار
- المرحلة الثامنة: إصدار قرار التعيين، وفيه:
- المرحلة التاسعة: قضاء فترة التجربة .

س:٦: منتج سياحي فاخر - تحليل واقتراحات الحل



ذكر الطالب سببين من اسباب المشكلة في المنتج ٥ علامات وقدم اقتراحات ٥ علامات وناقش دور الموارد البشرية يحصل على العلامة الكاملة. ٨ علامات وطريقة عرض الخالة علامتين

- تحليل: يجب فحص أسباب تقلبات الخدمة وتحسين التفاعل مع العملاء
- اقتراحات: تحسين التدريب، وتعزيز جودة الخدمة، وإدارة التفاعلات السلبية