



## مسابقة دكتوراه الطور الثالث 2021-2020

التاريخ: 2021-03-25

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة عامة

مدة الامتحان: ساعتين

المقياس: الإدارة الإلكترونية

### الأنموذج الأول

الأسئلة:

السؤال الأول (4 نقاط):

تستدعي الإدارة الإلكترونية مجموعة من العناصر، التي يعد توفرها ضرورة أساسية لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية.

على ضوء ذلك حدد أهم هذه العناصر باختصار.

SAHLA MAHLA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

السؤال الثاني (7 نقاط):

يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى ترشيد الخدمة العمومية من خلال جملة من العناصر، وضّحها باختصار.

السؤال الثالث (9 نقاط):

إن جهود الجزائر في رقمنة الخدمة العمومية تبلورت في العديد من القطاعات، من بينها بريد الجزائر، إلا أن توجه واستعداد

المواطن لتلقي الخدمة الإلكترونية يتأثر بمجموعة من العوامل الفردية، وقد يكون أنموذج قبول التكنولوجيا TAM2

(Technology Acceptance Model) لـ (Davis, 1989) والنظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا UTATU

(Unified Theory Acceptance and Use Technology) لـ (Venkatesh et al.,2003) من بين أهم النماذج التي

أبرزت محددات توجه الفرد نحو تبني التكنولوجيا، على غرار النماذج الأخرى.

انطلاقا مما سبق:

1. ما هي أبرز الخدمات الإلكترونية التي يقدمها بريد الجزائر؟

2. ما هي العوامل الفردية المؤثرة على قبول المواطن لتلقي الخدمة العمومية بناء على الأنموذجين المذكورين؟

بالتوفيق

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mohamed Khider –Biskra  
Faculté Des Sciences Economiques,  
commerciales et des Sciences Gestion  
Vice Décanat Chargé de la Post Graduation,  
de la Recherche Scientifique et des Relations  
Extérieures



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
نيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج  
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

## مسابقة دكتوراه الطور الثالث 2020-2021

التاريخ: 2021-03-25

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة عامة

مدة الامتحان: ساعتين

المقياس: الإدارة الإلكترونية

### الأنموذج الأول

الإجابة النموذجية وسلم التنقيط:

SAHLA MAHLA: الجواب الأول (4 نقاط) (لكل عنصر نقطة واحدة):

تستدعي الإدارة الإلكترونية مجموعة من العناصر، التي يعد توفرها ضرورة أساسية لتطبيق نظام الإدارة الإلكترونية. على ضوء ذلك حدد أهم هذه العناصر باختصار. تتمثل العناصر فيما يلي:

1. **العنصر البشري:** هو العنصر المحرك، ولا بد من تدريبه للعمل بما يتوافق وهذا النظام، يضم المديرين، المبرمج، محلل النظم.
2. **العنصر التقني:** وتتمثل في مجموعة من المكونات المادية والبرمجيات والشبكات التي يمكن من خلالها تنفيذ التطبيقات الإلكترونية، مثل: تجهيزات الحاسب الآلي والأجهزة المساندة والملحقة، البرمجيات ونظم برامج التطبيقات، و شبكات الحاسب الآلي ووسائل الاتصال.
3. **العنصر المالي:** تخصيص ميزانية لمشاريع الإدارة الإلكترونية، بما يكفي لتطبيق وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية.
4. **العنصر التشريعي:** إصدار التشريعات الضرورية أو تعديل التشريعات الحالية وتحديثها بما يلاءم والعمل بنظام الحكومة الإلكترونية.

## الجواب الثاني(7 نقاط) (لكل عنصر نقطة واحدة):

يؤدي تطبيق الإدارة الإلكترونية إلى ترشيد الخدمة العمومية من خلال جملة من العناصر، وضّحها باختصار.

1. مردودية الخدمة العمومية: ويترجم في تقليص درجة البيروقراطية، كسب رضا المواطن وثقته بالهيئات العمومية.
2. تقليص تكاليف الخدمة: من خلال التواصل عبر الخط
3. سرعة الاستجابة واحترام المواعيد: من خلال استخدام خدمة الشباك الموحد للخدمات الإدارية المتماثلة ربحا للوقت وتسريع الاستجابة.
4. الدقة: انجاز الأعمال وفق مقاييس محددة من خلال أنظمة معالجة معلوماتية، الأمر الذي يحد من الأخطاء ويمنع التجاوزات.
5. الثبات والعدالة: تنفيذ تعليمات البرنامج مع الكل وفي جميع الحالات.
6. النزاهة: الآلة صماء ليس لديها أي إحساس كي تقوم بالسرقة أو الاختلاس، كما لا يوجد لها أ مصلحة شخصية بعكس الموظف.
7. سهولة المحاسبة والشفافية: من خلال النشر الإلكتروني لكل مراحل الخدمة، يصبح لا مجال لإخفاء المعاملات.

## الجواب الثالث(9 نقاط):

إن جهود الجزائر في رقمنة الخدمة العمومية تبلورت في العديد من القطاعات، من بينها بريد الجزائر، إلا أن توجه واستعداد المواطن لتلقي الخدمة الإلكترونية يتأثر بمجموعة من العوامل الفردية، وقد يكون أنموذج قبول التكنولوجيا **TAM2** (Technology Acceptance Model) لـ (Davis, 1989) والنظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا **UTATU** (Unified Theory Acceptance and Use Technology) لـ (Venkatesh et al.,2003) من بين أهم النماذج التي أبرزت محددات توجه الفرد نحو تبني التكنولوجيا، على غرار النماذج الأخرى. انطلاقا مما سبق:

ما هي أبرز الخدمات الإلكترونية التي يقدمها بريد الجزائر؟

ما هي العوامل الفردية المؤثرة على قبول المواطن لتلقي الخدمة العمومية بناء على الأنموذجين المذكورين؟

تتمثل أبرز الخدمات الإلكترونية التي يقدمها بريد الجزائر فيما يلي: (لكل عنصر نقطة واحدة)

1. الحوالة الإلكترونية: تستخدم لتحويل الأموال إلكترونيا لشخص آخر ليس له حساب بريدي.
2. السحب الآلي للأموال: يتم باستعمال بطاقة السحب عن طريق الصراف الآلي، وتستعمل في الشبايك بالمكاتب، وهي محمية برقم سري، وتعمل على كل أجهزة الصراف الآلي.
3. الحساب الجاري عن بعد: مثل خدمة 1530 التي تسمح بالإطلاع على الرصيد وطلب دفتر الصكوك، وخدمة رصيدي عبر رسالة قصيرة.
4. تحويل الأموال عن طريق واسترن يونيون: لمساعدة المهاجرين والأجانب على تحويل الأموال.

5. خدمة البطاقة الذهبية: سحب وتحويل الأموال عن طريق الصراف الآلي.

اعتمادا على نموذج قبول التكنولوجيا والنظرية الموحدة لقبول واستخدام التكنولوجيا، فإن العوامل المؤثرة على قبول المواطن لتلقي الخدمة الإلكترونية، تتمثل فيما يلي: (مطالب بأربع عناصر، تعطى لكل عنصر نقطة واحدة)

1. الأداء المتوقع أو الاستفادة المدركة: أي درجة توقع الأفراد أن اعتمادهم على الخدمة الإلكترونية سيقدم لهم مكاسب أفضل.

2. الجهد المتوقع أو سهولة الاستخدام المدركة: درجة السهولة في استخدام الأنظمة الإلكترونية في الخدمة العمومية

3. التأثير الاجتماعي: الدرجة التي يدرك فيها المواطن أن الناس المهمين بالنسبة له يؤمنون بضرورة استخدام نظام الخدمة العمومية الإلكتروني.

4. الشروط التيسيرية: درجة اعتقاد المواطن أن البنية التحتية التقنية والتنظيمية موجودة لدعم استخدام نظام الخدمة العمومية الإلكتروني.

5. تحدد العوامل السابقة موقف ونية المواطن في استخدام الخدمة العمومية الإلكترونية ومن ثم التلقي الفعلي للخدمة، إلا أنه توجد عوامل مرتبطة بخصائص الفرد من شأنها زيادة أو تخفيض درجة تأثير المتغيرات السابقة على تقبل المواطن للخدمة العمومية الإلكترونية هي: الجنس، العمر، الخبرة في استخدام الخدمة العمومية الإلكترونية، والاستخدام الطوعي (مدى إلزام الحكومة المواطن لتلقي الخدمة العمومية الإلكترونية)

SAHLA MAHLA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



## مسابقة دكتوراه الطور الثالث 2020-2021

التاريخ: 2021-03-25

القسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة إستراتيجية

مدة الامتحان: ساعتين

المقياس: مدارس الفكر الاستراتيجي

### النموذج الثاني

الأسئلة:

السؤال الأول (07 نقاط):

لا يمكن للمؤسسة أن تنجح استراتيجيا دون وجود ثقافة تنظيمية مناسبة يتم تبنيها والوعي بها في كل المستويات الإدارية بالمؤسسة، وهو ما يؤكد كل من النموذجين الياباني والأمريكي.

المطلوب:

1. كيف تنشأ الإستراتيجية وفق هاته المدرسة؟
2. دائما ما يتم المقارنة بين المدرسة الثقافية ومدرسة السلطة، في رأيك أين يكمن الفرق بين هاتين المدرستين؟
3. ماهي أهم مميزات الثقافة الإستراتيجية في كل من المؤسسات اليابانية والمؤسسات الأمريكية؟

السؤال الثاني (07 نقاط):

"بني المصنع على الورق ثم تقوم ببنائه على الأرض".

المطلوب:

1. ماهي مدرسة الفكر الإستراتيجي المناسبة لهاته المقولة، وإلى أي تيار تنتمي هاته المدرسة؟
2. عرف الإستراتيجية وفق هاته المدرسة وماهي خصائصها؟
3. تطورت هاته المدرسة مع " إغور أنسوف " الذي قدم مجموعة من الإسهامات من بينها " تحليل الفجوة الإستراتيجية! ". عرف الفجوة الإستراتيجية واذكر مستويات تحليلها.

السؤال الثالث (06 نقاط):

لقد فرضت جائحة كوفيد 19 تغيرات كبيرة على المستوى العالمي بما فيه قطاع التعليم العالي في الجزائر، حيث برز التعليم عن بعد كتوجه استراتيجي تبنته الجامعة كمؤسسة لمواجهة تداعيات هذا الوباء.

المطلوب:

1. إلى أي مدرسة يمكن أن ينسب هذا التوجه الاستراتيجي؟
2. تركز هذه المدرسة على ثلاث نظريات أذكرها (دون شرح) وانسبها إلى أصحابها؟
3. ما هي الانتقادات التي يمكن توجيهها لهذه المدرسة؟

الاجابة النموذجية :

الجواب 01:(07 نقاط):

1- كيف تنشأ الإستراتيجية وفق هاته المدرسة؟

تنشأ الإستراتيجية وفق المدرسة الثقافية من خلال الوعي و الإتفاق (عمل جماعي) على أهمية توحيد الجهود و السعي نحو تحقيق الأهداف المشتركة. (2 نقطة)

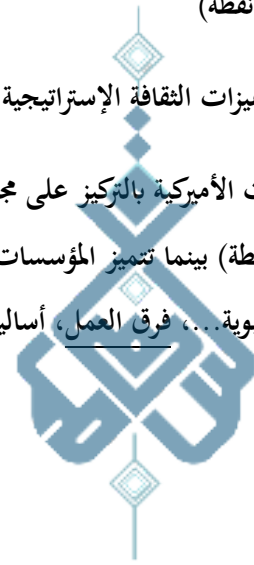
2- دائما ما يتم المقارنة بين المدرسة الثقافية و مدرسة السلطة، في رأيك أين يكمن الفرق بين المدرستين؟

يكمن الفرق بين المدرستين، في كون الإستراتيجية تنشأ وفق مدرسة السلطة من خلال صراع موازين القوى و علاقات السلطة و هو ما يسمح بظهور العملية التفاوضية، بينما تنشأ الإستراتيجية وفق المدرسة الثقافية من خلال التوافقات على المصالح المشتركة و التيتجسد في رؤية موحدة. (2 نقطة)

3- ماهي أهم مميزات الثقافة الإستراتيجية في كل من المؤسسات اليابانية و المؤسسات الأمريكية؟

( تتميز المؤسسات الأمريكية بالتركيز على مجالات الملكية الفكرية، الذكاء الإصطناعي، جماعات العمل، المساحات الكبيرة للعمل، السلطة الإدارية.. (1.5 نقطة) بينما تتميز المؤسسات اليابانية بالتركيز على نقل عادات المجتمع الياباني خاصة الأسرة إلى المؤسسات منها على سبيل المثال السلطة الأبوية...، فرق العمل، أساليب يابانية بحثة كالكايزن أي التحسين المستمر، المساحات الضيقة للعمل... (1.5 نقطة).

SAHLA MAHLA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر



الجواب 02:(07 نقاط):

1- ماهي مدرسة الفكر الاستراتيجي المناسبة لهاته المقولة؟

مدرسة الفكر الإستراتيجي المناسبة لهاته المقولة هي " مدرسة التخطيط". (1 نقطة)

تنتمي لتيار المدارس المعيارية ". (1 نقطة)

2- عرف الإستراتيجية وفق هاته المدرسة وما هي خصائصها؟

تعريف الاستراتيجية في هذه المدرسة: الاستراتيجية هي خطة يتم وضعها وفق عملية رسمية متسمة بالاحترام الشديد للمعايير والتمسك الدقيق بالشكليات. (1 نقطة)

من خصائص مدرسة التخطيط: \* خطة \* عملية رسمية \* تتم وفق معايير محددة". (1.5 نقطة)

3- تطورت هاته المدرسة مع " إغور أنسوف" الذي قدم مجموعة من الإسهامات من بينها " تحليل الفجوة الإستراتيجية". عرف الفجوة الإستراتيجية واذكر مستويات تحليلها.

تحليل الفجوة الإستراتيجية: هو أداة تساعد المنظمات على مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المحتمل، وينطوي على تحديد وتوثيق واعتماد

الفرق بين متطلبات العمل و القدرات الحالية، وهدفها الكشف عن المجالات التي يمكن تحسينها. (1.5 نقطة)

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

مستويات التحليل هي:

- المستوى الاستراتيجي ( 0.5 نقطة)

-المستوى التشغيلي ( 0.5 نقطة)

الجواب 03:(06 نقاط):

1- إلى أي مدرسة يمكن أن ينسب هذا التوجه الاستراتيجي؟

المدرسة التي تنسب لهذا التوجه هي مدرسة البيئة الخارجية (1 نقطة)

2- تبني مدرسة البيئة الخارجية، على ثلاث نظريات تتمثل في: (3 نقطة)

- نظرية الطوارئ. لهنري منتزبرغ (1 نقطة)
- إيكولوجيا المنظمات. لحنان وفريمان (1 نقطة)
- نظرية المؤسسات. لاوليفي (1 نقطة)

3- الانتقادات الموجهة لهذه المدرسة : ( 2 نقطة) لانتقادين من ثلاثة

- مبالغتها في التأكيد على أهمية المحيط لدرجة تصب معها المنظمة مجرد متلق سلبي لضغوط البيئة الخارجية .
- تجاهل قدرة المنظمات على التكيف مع البيئة الخارجية.
- المنظمات ليست سلبية في علاقتها بتأثيرات ضغوطات المحيط، فهي تطور استجابات إستراتيجية متنوعة كالقبول والتوافق والتجنب والتحدي والشراكة والتحالف والتلاعب.

SAHLA MAHLA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر







## مسابقة دكتوراه الطور الثالث 2020-2021

التاريخ: 2021-03-25

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

مدة الامتحان: ساعتين

المقياس: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

### النموذج الثاني

السؤال الأول (06ن):

حدد "الخيار الأنسب" لكل عبارة من العبارات الآتية، على أن تكون الإجابة مرتبة (رقم السؤال يقابل الحرف المرافق)

<p>(2) تتعلق رسملة المعارف بتحويل وإخراج المعارف من:</p> <p>أ. الفردية الضمنية إلى الجماعية الضمنية ب. الجماعية الصريحة إلى الفردية الصريحة ج. الفردية الضمنية إلى الجماعية الصريحة د. الجماعية الصريحة إلى الجماعية الضمنية</p>	<p>(1) أي مما يلي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟</p> <p>أ. الموارد البشرية مصدر لخلق القيمة ب. استقطاب أفضل الموارد البشرية والمحافظة عليها ج. الموارد البشرية مصدر جوهري للميزة التنافسية د. كل ما سبق</p>
<p>(4) معاملة الأفراد كموارد بشرية ثمينة هو أساس:</p> <p>أ. المدخل الصارم hard لإدارة الموارد البشرية ب. المدخل الناعم/السهل soft لإدارة الموارد البشرية ج. أ و ب معا د. لا شيء مما سبق</p>	<p>(3) يتمثل التحدي الرئيس الذي تواجهه المنظمات الحديثة في ما يلي:</p> <p>أ. متابعة تطورات المواهب في السوق ب. الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين، واعتبارهم الثروة الحقيقية للمنظمة ج. إيجاد أفضل الوسائل التي تسمح للمنظمة بالحصول على المواهب أينما وجدوا د. لا شيء مما سبق</p>
<p>(6) تزامنت فترة الثلاثينيات المجيدة "les trente glorieuses" مع مرحلة:</p> <p>أ. إدارة القوى العاملة ب. إدارة الأفراد ج. إدارة الموارد البشرية د. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية</p>	<p>(5) في إطار الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ترى النظرة المبنية على الموارد لـ: Penrose 1959 أن المنظمة هي:</p> <p>أ. مجموعة من الموارد الكفأة ب. كيان قانوني واجتماعي ج. تنظيم إداري وتجميع للموارد المنتجة د. موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة</p>

ص... 2/1

السؤال الثاني(07 ن):

- تطرق إلى المهام الرئيسة (les missions) لوظيفة الموارد البشرية اتجاه مختلف المستويات الإدارية (التسييرية) للمنظمة.

السؤال الثالث(07 ن):

- يقول Torrington وزملائه أن درجة مساهمة إدارة الموارد البشرية في مرحلة إعداد الإستراتيجية تختلف من منظمة إلى أخرى وفقا لخمس نماذج.

اشرح هذه النماذج باختصار؟

SAHLA MAHLA

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

بالتوفيق للجميع





## مسابقة دكتوراه الطور الثالث 2020-2021

التاريخ: 2021-03-25

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

مدة الامتحان: ساعتين

المقياس: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الإجابة النموذجية - النموذج الثاني -

الجواب الأول (06ن):

اختيار "الخيار الأنسب" لكل عبارة من العبارات الآتية: (نقطة لكل اجابة)

<p>(2) تتعلق رسمة المعارف بتحويل وإخراج المعارف من: أ. الفردية الضمنية إلى الجماعية الضمنية ب. الجماعية الصريحة إلى الفردية الصريحة ج. الفردية الضمنية إلى الجماعية الصريحة الجماعية الصريحة إلى الجماعية الضمنية</p>	<p>(1) أي مما يلي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟ أ. الموارد البشرية مصدر لخلق القيمة ب. استقطاب أفضل الموارد البشرية والمحافظة عليها ج. الموارد البشرية مصدر جوهرى للميزة التنافسية د. كل ما سبق</p>
<p>(4) معاملة الأفراد كموارد بشرية ثمينة هو أساس: أ. المدخل الصارم hard لإدارة الموارد البشرية ب. المدخل الناعم/السهل soft لإدارة الموارد البشرية ج. أ و ب معا د. لا شيء مما سبق</p>	<p>(3) يتمثل التحدي الرئيس الذي تواجهه المنظمات الحديثة في ما يلي: أ. متابعة تطورات المواهب في السوق ب. الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين، واعتبارهم الثروة الحقيقية للمنظمة ج. إيجاد أفضل الوسائل التي تسمح للمنظمة بالحصول على المواهب أينما وجدوا د. لا شيء مما سبق</p>
<p>(6) تزامنت فترة الثلاثينيات المجيدة "les trente glorieuses" مع مرحلة: أ. إدارة القوى العاملة ب. إدارة الأفراد ج. إدارة الموارد البشرية د. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية</p>	<p>(5) في إطار الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ترى النظرة المبنية على الموارد لـ: Penrose 1959 أن المنظمة هي: أ. مجموعة من الموارد الكفأة ب. كيان قانوني واجتماعي ج. تنظيم إداري وتجميع للموارد المنتجة د. موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة</p>

## الجواب الثاني (07 ن):

تتجلى المهام الرئيسية (les missions) لوظيفة الموارد البشرية اتجاه مختلف المستويات الإدارية

(التسييرية) للمنظمة من خلال (1.75 ن لكل مهمة)

- أن تكون كفاءة في التسيير الإداري (العملية الإدارية) للموارد البشرية وباستخدام جيد للتكنولوجيا؛
- أن تكون فاعلة في توفير التحفيز، الاهتمام، الاندماج والالتزام الوظيفي للأفراد؛
- أن تكون شريك استراتيجي ذو أداء يمكن أن تعتمد عليه الإدارة العليا قبلها وبعديا في تنفيذ وإعداد استراتيجيتها؛

- أن تكون شريك فاعل في التغيير وترافق المسيرين والمديرين والعاملين في قيادة وتنفيذ التغيير؛  
ويمكن تبيان مهامها الكبرى من خلال النقاط الآتية الموضحة في الجدول الموالي:

المهام	المستويات
<ul style="list-style-type: none"><li>- داعمة لإستراتيجية المؤسسة</li><li>- فاعل للتنافسية</li><li>- منشئ للقيمة (خلق القيمة)</li></ul>	بالنسبة للقادة (الإدارة العليا)
<ul style="list-style-type: none"><li>- ضامنة لتشارك وتقاسم الوظيفة</li><li>- داعمة التمكين</li></ul>	بالنسبة للمسيرين
<ul style="list-style-type: none"><li>- الانصاف؛</li><li>- قابلية التشغيل</li><li>- الأخلاقيات</li></ul>	بالنسبة للعاملين
<ul style="list-style-type: none"><li>- ضمان:</li><li>- الانصاف</li><li>- المطابقة</li><li>- الحركية الاجتماعية</li></ul>	بالنسبة للنقابات وممثلي العمال

## الجواب الثالث (07 ن):

- تختلف درجة مساهمة إدارة الموارد البشرية في مرحلة اعداد الإستراتيجية وفقا لـ Torrington وزملائه من منظمة الى أخرى وفقا لخمس نماذج هي:

النموذج المستقل (نموذج الفصل/التفريق) separation (1.5 ن)

يمثل هذا النموذج عملية الفصل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية. وفقا لهذا النموذج فان إدارة الموارد البشرية - إن وجدت- فهي محصورة في احتياجات المنظمة في الأجل القصير. هذا النموذج كان موجودا قبل بداية الربع الأخير من القرن العشرين وما زال موجود الى غاية الآن في المؤسسات الصغيرة وحتى في الكبيرة منها الموجودة في دول العالم الثالث.

### نموذج التوافق (المساهمة المحدودة) fit (1.5 ن)

على الرغم أن هذا النموذج من العلاقة يبين تزايد إدراك إدارة المنظمة لأهمية الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية المنظمة، إلا انه يرى انه يتم اعداد إستراتيجية المنظمة يجب أن يتم بواسطة الإدارة العليا ثم يتم إبلاغ إدارة الموارد البشرية بها دون أن يكون لهذه الأخيرة مساهمة واضحة في ذلك. وبالتالي فان إستراتيجية الموارد البشرية تكون وفقا لهذا النموذج مصممة للتوافق مع إستراتيجية المنظمة.

### النموذج التحويري (نموذج التبادل) Dialogue (1.5 ن)

على عكس النموذج السابق فان الارتباط الحقيقي لإدارة الموارد البشرية بإستراتيجية المنظمة يبدأ عند تطبيق مفهوم المساهمة التحويرية. من الممكن في هذه الحالة أن تبدأ الإدارة العليا في تحديد استراتيجياتها ثم تتولى إدارة الموارد البشرية تحديد الاحتياجات من الأفراد لتنفيذ تلك الإستراتيجية، ثم يلي ذلك إعادة الخطط بعد إقرارها لإدارة الموارد البشرية لوضع برامج العمل التنفيذية.

### النموذج الشمولي (الكلي/ التكاملية) Holistic (1.5 ن)

ينظر من خلال هذا النموذج لإستراتيجية الموارد البشرية على أنها مفتاح تحقيق الميزة التنفسية وليس فقط كونها أداة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة، أي أنها لا تعد وسيلة ولكن غاية ووسيلة في نفس الوقت.

### النموذج التكاملية HR Driven (1 ن)

يعطي هذا النموذج لإستراتيجية الموارد البشرية الموقع الرئيسي والأولي، فهذا النموذج يستند الى فلسفة مؤداها انه إذا كانت الموارد البشرية تمثل مفتاحا لتحقيق الميزة التنافسية، فان المنظمة بحاجة الى بناء وتعزيز نقاط القوة الخاصة بهذه الموارد.



## مسابقة دكتوراه الطور الثالث 2020-2021

التاريخ: 2021-03-25

قسم: علوم التسيير

التخصص: مقاولاتية

مدة الإمتحان: ساعتين

المقياس: إنشاء المؤسسة

### النموذج الأول

الأسئلة:

السؤال الأول (07 نقاط):

لا يمكن الحديث عن سيرورة إنشاء المؤسسات دون التطرق إلى مفهوم الفرصة، التي عرفها Kirzner على أنها خلل في السوق أو عدم توازن اقتصادي.  
- اشرح ذلك مبينا الفرق بين فرصة السوق وفرصة الأعمال.

السؤال الثاني (07 نقاط):

هناك من الباحثين من يرى أن المحور الرئيسي لإنشاء المؤسسات يقوم على خلق القيمة، هاته الأخيرة يربطها البعض بمفهوم الابتكار.

- وضح ذلك مبينا العلاقة بين الابتكار وخلق القيمة.

السؤال الثالث (06 نقاط):

تمثل عملية إيجاد الفكرة وتقييمها أساس نجاح المشاريع.  
- وضح ذلك بايجاز متطرقا إلى مصادر الفكرة وأهم معايير تقييمها.

بالتوفيق

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la  
Recherche Scientifique  
Université Mohamed Khider –Biskra  
Faculté Des Sciences Economiques,  
commerciales et des Sciences Gestion  
Vice Décanat Chargé de la Post Graduation,  
de la Recherche Scientifique et des Relations  
Extérieures



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
نيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج  
والبحث العلمي والعلاقات الخارجية

## مسابقة دكتوراه الطور الثالث 2020-2021

التاريخ: 2021-03-25

قسم: علوم التسيير

### التخصص: مقاولاتية

الإجابة النموذجية لمقياس: إنشاء المؤسسة

SAHLA MAHILA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

• الجواب الأول:

02 ن

يؤكد Kirzner أن الفرص هي اختلافات موجودة بسبب جهل الجهات الفاعلة في السوق  
لمختلف الثغرات الموجودة فيه، وأن المقاولين هم الذين يستفيدون من اخفاقات السوق هذه، وذلك  
من خلال التعرف على أشياء لن يقدمها أو ينتبه إليها الآخرون، هذا يعني أن الفرص موجودة لكن  
الأفراد الذين يتمتعون باليقظة هم فقط من يمتلكون قدرة التعرف واكتشاف الإختلال، كما أن  
المقاولين هم من يعيدون التوازن للسوق، وهم أنفسهم من يحدثون عدم التوازن من خلال بحثهم عن  
فرص جديدة بعد استغلالهم للفرصة المكتشفة والمتاحة.

الفرق بين فرصة السوق وفرصة الأعمال:

02.5 ن

فرصة السوق هي عبارة عن حقيقة موضوعية ومعلومة لدى جميع المقاولين، لكن من أجل استغلال  
هذه الفرصة يتطلب الأمر شبكة علاقات ومجموعة من المهارات تسمح بتقييم الفرص واستغلالها  
لتقديم ما هو جديد.

02.5 ن

فرصة الأعمال هي حقيقة ذاتية احتمالية المشروع في إنشاء نشاط يتميز بالخصائص التالية:

منشئ للقيمة.

ذو مردودية.

لديه احتمالية التطور والإستمرارية وأخذ بعين الإعتبار فرصة السوق والموارد المستغلة.

• الجواب الثاني:

مفهوم الابتكار (02 ن)

نموذج الابتكار ناتج أساسا من أعمال Schumpeter وقد اتفق العلماء على أن الابتكار هو محرك النمو

الإقتصادي (Julien 2000). للإبتكار مفهومان مفهوم ضيق ومفهوم واسع

بالنسبة للأول: الإبتكار = الجوانب التكنولوجية فقط .

بينما الثاني يربط الإبتكار في أي جزء من أجزاء سلسلة القيمة (Porter 1982 و Smith 2004).

الإبتكار هو قدرة المفاوضين على اقتراح أفكار جديدة من أجل منح أو إنتاج سلع/خدمات جديدة من أجل

إعادة تنظيم المؤسسة، (إنشاء مؤسسة مختلفة عن تلك التي كانت قائمة من قبل في كل أو بعض

الأنشطة) فهو اكتشاف، تحويل منتج أو اقتراح طريقة جديدة للعمل، التوزيع أو البيع. (Julien

1996, Marshesnay).

مفهوم خلق القيمة: (02 ن)

ارتبط مفهوم خلق القيمة في المقاولاتية بالثنائية المقترحة من طرف BRUYAT، ينطلق هذا المنظور

من الفرد ويعتبره الشرط الأساسي في خلق القيمة، فهو العامل الرئيسي في الثنائية، إذ يقوم بتحديد

طرق الإنتاج، الأهداف، مجال النشاط وكل التفاصيل المتعلقة بممارسة النشاط.

وبالتالي المقاول هو ذلك الشخص /المجموعة التي يعود لها الفضل في تطوير أو تقديم قيمة جديدة في

العوامل المذكورة سابقا والتي يقوم عليها النشاط المقاولاتي.

أي أن خلق القيمة لا يتعلق بعنصر أو مجال محدد،



## العلاقة : (03 ن)

يعتبر الابتكار محور مهم وضروري لخلق القيمة : أي أن النتيجة الحتمية للابتكار هي خلق قيمة.

لكن لا يرتبط خلق القيمة بالابتكار بصورة مطلقة، حيث لا يحتاج كل خلق قيمة إلى عملية الابتكار. وإنما يرتبط الابتكار بخلق قيمة جديدة لم تكن متاحة من قبل.

## الجواب الثالث :

تعتبر الفكرة الخطوة الأولى نحو إنشاء المؤسسات ، بحيث تتبلور هذه الفكرة من خلال العديد من

المصادر أهمها مهارات الشخص . (1 ن)

والتي يكتسبها من :

- مجال الدراسة. (0.5 ن)
  - مجال العمل. (0.5 ن)
  - مجال الإهتمام. (0.5 ن)
  - ملاحظة المحيط ، مصادر الإعلام ... وغيرها. (0.5 ن)
- كما نجد المصادر التالية أكثر تفصيلا: (0.25 ن لكل عنصر)
- ملاحظة الحياة اليومية
  - نقد المنافسين.
  - جلب تكنولوجيا جديدة والرغبة في توظيفها بفعالية
  - الانطلاق من المشاكل والبحث عن الحلول والبدائل لمشكل معين
  - التفكير بشكل مغاير فيما يمكن إضافته.
  - الانطلاق من الحاجات غير المشبعة للأفراد.
  - الانطلاق من الكفاءات والمهارات المكتسبة من تجربة ما أو غير موظفة.
  - الاحتكاك مع الغيرو الإطلاع على ما يحدث في أسواق أخرى دولية/محلية .

## معايير تقييم الفكرة:

يجب أن تخضع الفكرة لمعايير تقييم تساعد على الإختيار السليم لها والمضي في تحقيقها، وتمثل هذه المعايير في: (0.5 ن لكل معيار)

- المعيار المالي: مدى قدرة الشخص المالية لتحويل الفكرة لمشروع.
- المعيار البشري: توفر الكفاءات البشرية للمشروع.
- المعيار الشخصي: مدى حماس المقاول ورغبته في تجسيد المشروع.
- المعيار المعرفي: خبرات ومعارف المقاول في مجال المشروع.

وينتهي التقييم عند اختبار الفكرة عبر استشارة اشخاص يديرون أو يملكون هذا الخيار فالإستشارة توضح نقاط قوة وضعف الفكرة من منظور واقعي وإمكانية التجسيد، وهو ما يتيح المجال لأخذ قرار تبني الفكرة أو التخلي عنها.

SAHLA MAHLA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر





## مسابقة دكتوراه الطور الثالث 2020-2021

التاريخ: 2021-03-25

القسم: علوم التسيير

التخصص: جميع التخصصات

مدة الامتحان: ساعة ونصف

المقياس: نظم المعلومات

### النموذج الثالث

#### السؤال الأول ( 3ن )

وضح المصطلحات التالية بشكل مختصر ودقيق :

1. تكامل وشمولية المعلومات .
2. شبكة خادم اربون.
3. نظم معالجة المعاملات.

SAHLA MAHLA  
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

#### السؤال الثاني(6ن):

تعد تكنولوجيا المعلومات أحد الأبعاد الحاسمة التي يقتضي فهم مكانتها بالنسبة لنظم المعلومات من خلال تبني أحد المداخل المعتمدة.

ما هي المبررات المعتمدة في ذلك؟

#### السؤال الثالث(5ن):

أبرز الاختلافات بين نظام دعم القرار (DSS) ونظام المعلومات الإدارية(MIS)؟

#### السؤال الرابع (6ن):

يعد نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP) العمود الفقري لتكامل أنظمة المعلومات الوظيفية.

بين ذلك مدعما إجابتك برسم توضيحي؟

## الإجابة النموذجية للنموذج الثالث (المختار)

### جواب السؤال الأول

#### 1- تكامل وشمولية المعلومات

وتعني أن تكون المعلومات متكاملة في تمثيلها أو وصفها للظاهرة محل الدراسة وان تغطي جميع أجزائها دون أن يكون هناك تضارب أو تقصير.

#### 2- شبكة الخادم /الزبون ( client-serveur )

هي عبارة عن شبكة تعتمد على وجود جهاز خادم أو أكثر سواء لتطبيقات أو قواعد البيانات يقوم بالتحكم في الشبكة وإدارتها ويستفيد المستخدم النهائي منها دون أن يقوم بتحميل تلك التطبيقات.

#### 3- نظم معالجة المعاملات TPS

هو نظام معلومات محوسب يقوم بتسجيل العمليات الروتينية اليومية والضرورية لتنفيذ الأعمال مثل إدخال قيود البيع، المدفوعات، إعداد سجلات العاملين وغيرها وترتبط هذه النظم بالمستوى العملي (التشغيلي) وبالمهام والأنشطة الهيكلية والقرارات المبرمجة.

#### جواب السؤال الثاني:

تعد تكنولوجيا المعلومات أحد الأبعاد الحاسمة التي يقتضي فهم مكانتها بالنسبة لنظم المعلومات من خلال تبني أحد المداخر المعتمدة ، ما هي المبررات المعتمدة في ذلك ؟

تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة تشكل أحد ابعاد نظام المعلومات أو الركيزة التي يستند عليها نظام المعلومات في تأدية مهامه مهما كانت طبيعته والغرض المنشأ لأجله، حيث لا يمكن الحديث عن نظام المعلومات لا يستند على (التجهيزات والبرمجيات والشبكات) كما أن تكنولوجيا المعلومات بالمفهوم البسيط تعني كل الأجهزة التي يمكن أن يستعين بها الأفراد في التعامل مع المعرفة والمعلومات، بهذا المعنى يمكن النظر إلى تكنولوجيا المعلومات بمنظورين.

**المنظور الكلي:** يرى أنها أشمل وأعم وتحتوي ضمناً على نظام المعلومات وكل تقنيات المعالجة والاتصالات.

**المنظور الجزئي:** يرى في تكنولوجيا المعلومات البعد المادي والذهني لكل التجهيزات ومعدات الاتصال، التي تساعد في عملية تحويل

ونقل وتخزين البيانات بما يخدم المستخدمين لها، من هذا المنطلق يمكن النظر إليها كأحد ابعاد نظم المعلومات وذلك لعدة اعتبارات منها:

- أنها مورد من موارد نظام المعلومات، التي تساعد في تنفيذ أنشطة معالجة البيانات والمعلومات أو جزء من البنية التحتية للنظام.

- أن تكنولوجيا المعلومات لا تطلب لذاتها، بل كوسيلة مساعدة لأن المؤسسة تشتري أجهزة الحاسوب والبرمجيات والتطبيقات

لتسهيل تدفق البيانات والمعلومات في مختلف الأنشطة.

- كونها مورد لنظام المعلومات بالغ الأهمية لان الحديث عن النظام في المؤسسة يُقرن دائما بتكنولوجيا المعلومات، مما يجعل العلاقة

بينهما تبدو بديهية في كثير من الأحيان.

- تعاضد دورها في الوقت الحالي بفضل زيادة قوة المعالجة للأجهزة ، مما ساعد على زيادة تقنية الربط في الشبكات التي سهلت

أعمال المؤسسات المستندة على الشبكات وتخطت بذلك الحدود الجغرافية للأسواق وتوسعت قاعدة الزبائن والمشاركة في حل المشاكل

والمساعدة عن بعد.....الخ

- زيادة دورها في ربط المؤسسة بالأسواق الأمامية والخلفية من خلال المواقع و صفحات الواب....الخ التي سهلت كثيراً علاقة

المؤسسة بشركائها وساهمت في التحسين النوعي للخدمات والمنتجات.

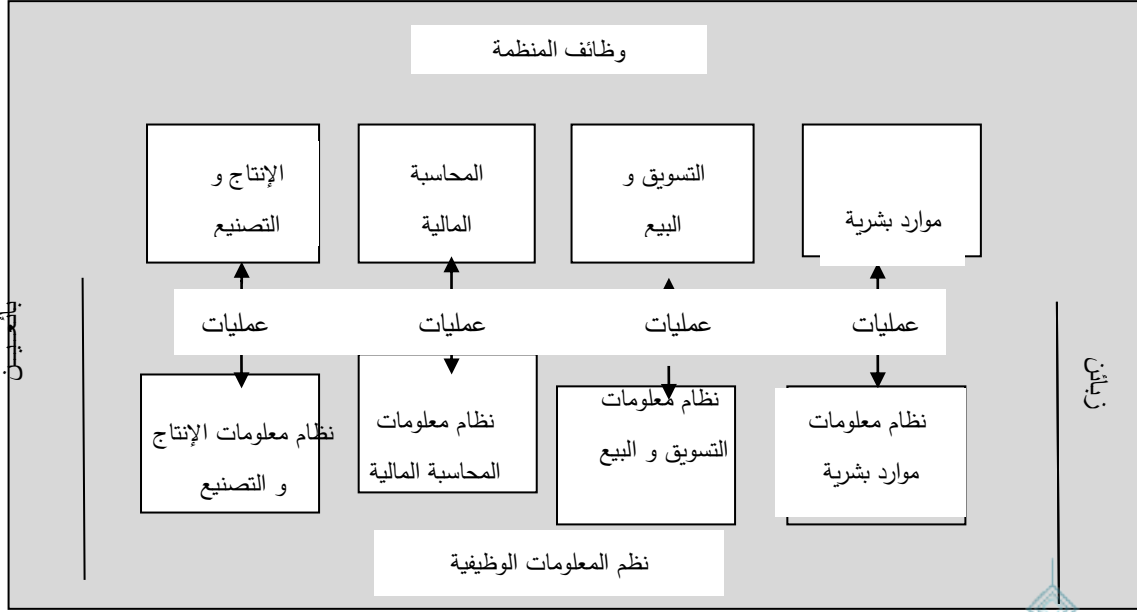
جواب السؤال الثالث:

نظم دعم القرار	نظم المعلومات الإدارية
1. حزمة متكاملة من عتاد وبرمجيات وشبكة اتصالات أفراد لدعم القرارات الإدارية.	1. حزمة متكاملة من عتاد وبرمجيات وشبكة اتصالات أفراد لدعم عمليات وأنشطة الإدارة بصورة عامة.
2. تستند على قواعد بيانات، قاعدة نماذج، ونظم إدارة قواعد البيانات ونظم إدارة قاعدة النماذج.	2. تستند على قواعد البيانات ونظم إدارة قواعد البيانات
3. لا تنتج أو توزع معلومات، وإنما تساهم في دعم القرارات من خلال بناء النماذج وتحليل البدائل واقتراح الحلول.	3. تقوم بإنتاج معلومات ذات قيمة مضافة وتقديمها في الوقت الحقيقي.
4. تدعم بصورة مباشرة القرارات غير الهيكلية وشبه هيكلية.	4. تدعم بصورة غير مباشرة القرارات الإدارية غير الهيكلية وشبه الهيكلية.
5. تستخدم مخرجات نظم المعلومات الإدارية لأغراض دعم القرار.	5. تستخدم مخرجات نظام المعاملات لأغراض إنتاج المعلومات.
6. توجد أجيال من نظم دعم القرارات لدعم القرارات الجماعية GDSS ، وملتجمة مع مكونات وتطبيقات الذكاء الصناعي أيضا.	6. توجد أجيال من نظم المعلومات الإدارية مندججة مع تطبيقات أو مكونات الذكاء الصناعي.
7. إن الميزة الجوهرية لنظم دعم القرارات هي أن هذه النظم تقوم بتجهيز المديرين بالأدوات (وليس بالمعلومات) والتي تساعدهم في حل المشكلات غير هيكلية وشبه الهيكلية.	7. إن الميزة الجوهرية من نظم المعلومات الإدارية هو تحقيق الكفاءة والفعالية في ضوء معايير الجودة، الإنتاجية، تحسين الخدمة. عن طريق تحسين انجاز الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.
8. نظام دعم القرار أكثر مرونة وقابلية للتكيف مع المتغيرات الجديدة في ما يتعلق بتشكيل النماذج وطريقة التعامل مع المستفيد.	8. نظام المعلومات الإدارية يتميز بالثبات النسبي، وعدم المرونة والتكيف مع التغيرات والمواقف أو في مستوى خبرة وتعلم متخذ القرار بصفة عامة.
9. نظم دعم القرارات يمكن استخدامه في دعم حل المشكلات غير المتكررة وغير المتوقعة.	9. نظام المعلومات الإدارية فانه يتعامل مع مشكلات روتينية مهيكلة .

الجواب السؤال الرابع :

صممت نظم المعلومات الإدارية تقليديا لخدمة مجال وظيفي محدد أو نشاط جوهري من أنشطة المنظمة ، بل إن عملية تطوير و تصميم نظم المعلومات كانت مبنية على تلبية احتياجات إدارة وظيفة أساسية محددة ، لذلك ظهرت نظم المعلومات المحاسبية لدعم الإدارة المحاسبية و نظم المعلومات التسويقية لمساعدة الإ و هكذا بالنسبة للأنشطة الوظيفية الأخرى

## آلية عمل نظم المعلومات الوظيفية وفق المنظور التقليدي



فالتجزئة وفق التصور أعلاه لم تعد مناسبة في عصر تطورت فيه المنظمات و امتدت في دول و قارات عدة ، و تغيرت هيكلها التنظيمية متجهة نحو الهياكل الأفقية ، وذلك بسبب استقلالية هذه النظم التي تنعكس بالضرورة على مخرجاتها من المعلومات و حدود الدعم الذي تقدمه للإدارة . فضلا عن ذلك فإن الطابع الوظيفي المتخصص لهذه النظم يجعل مجال الاستثمار في نظم و أدوات تكنولوجيا المعلومات مكلفا من جهة ، و احتمال وجود عدم توافق بين تطبيقات نظم المعلومات الوظيفية في المنظمة الواحدة من جهة أخرى ، لذا فإن النظام الذي يقدم حولا شاملة ومتكاملة للأعمال و يضمن وجود حزمة برمجية واحدة لتنفيذ كل أنشطة الأعمال هم نظام تخطيط موارد المؤسسة الذي يعمل على تقديم تدفق لمستوى متعدد وتقاطع وظيفي للمعلومات التي تدعم هذا الاعتماد المتبادل من خلال تجميع البيانات من مختلف الأعمال و الأنشطة الرئيسية ثم تخزينها بقاعدة بيانات موحدة ، يمكن أن تستخدم من الأجزاء الأخرى في المنظمة و يمكن تلخيص هذا التطور الجديد بيانيا كما يلي :

## آلية عمل نظم المعلومات الوظيفية وفق المنظور الجديد

