



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت-بلحاج بوشعيب



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مسابقة الدكتوراه الطور الثالث 2022\2023

المبته 21 جانفي 2023

Spécialité/Filière :	علوم التسيير/إدارة أعمال وتسيير الموارد البشرية	التخصص \ الشعبة:
Épreuve:	تسيير المؤسسة	امتحان المادة المشتركة
	1	المعامل
Variante 2:	المدة: ساعة ونصف	الموضوع الثاني

السؤال الأول: تملي بيئة الأعمال اليوم تحديات تفرض على المختصين والمنظرين إعادة النظر في مفهوم الإدارة لتشكل إطار المنظمة كنظام متكامل، وانطلاقاً من هذه الرؤية يمكن تمثيل وظائفها في شكل عجلة تدور دورة متواصلة ومستمرة من أجل ضمان مواصلة نشاطات المنظمة. (9ن)

1- ماهي مكونات الإدارة كنظام؟

2- فيما تمثل قوة دفع عجلة العمليات الادارية؟

السؤال الثاني: تعتبر الإدارة بأنها وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية، مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية، ونتيجة ندرة ومحدودية الموارد التي تستلزمها المؤسسة لضمان سيرورة أنشطتها يتحتم على صناع القرار حسن الاستغلال من أجل تحقيق أداء مرض. (7ن)

1- ما المقصود بالكفاءة والفعالية؟ وهل يمكن اعتبار هذه التوليفات الصحيحة (ترتبط الكفاءة بالإدارة بينما تقترن الفعالية بالقيادة) ولماذا؟

2- من هذا المنطلق، هل من الممكن أن تقوم المؤسسة بتحقيق أهدافها بتكلفة عالية؟ اشرح ذلك؟

3- ماذا تعني بالأداء في المؤسسة؟

4- إذا كان لديك المتغيرات التالية: (الأهداف المحققة، قيمة المخرجات، الأهداف المحددة، تكاليف المدخلات)، عبر في شكل معادلات رياضية عن مفهومي الكفاءة والفعالية.

5- أذكر أنواع المنظمات حسب أداءها من حيث الكفاءة والفعالية.

السؤال الثالث: تناولت مختلف مدارس الفكر الإداري كل حسب توجهه، مبدأ القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أن التنفيذ يتم بالشكل المرغوب. (4ن)

1- أذكر مضمون نظريتي التنظيم البيروقراطي وشمولية الإدارة لهنري فايول.

2- قارن بين هتين النظريتين في جدول من حيث طبيعة الإدارة، العدالة وحرية المبادرة.

بالتوفيق



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
مسابقة الدكتوراه الطور الثالث 2022\2023
السبت 21 جانفي 2023

Spécialité/Filière :	علوم التسيير /إدارة أعمال وتسيير الموارد البشرية	التخصص \ الشعبة: امتحان مادة التخصص المعامل الموضوع الثاني
Épreuve:	الإدارة الاستراتيجية	
Variante 2:	3 المدة: ساعتين	

السؤال الأول: (07ن)

تواجه المؤسسة صعوبات متعددة عند المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية التي قد تمكنها من تحقيق أهدافها وتعزيز موقعها التنافسي.

1. اشرح أهم مراحل صنع القرار الاستراتيجي حسب نموذج IMC . مبينا أهم العوامل المؤثرة في عملية اختيار الاستراتيجية.
2. اشرح أهم الصعوبات والمحددات التي تحد من التوجه نحو الخيار الاستراتيجي.

السؤال الثاني: (07ن)

يرتكز تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة داخل النشاط على: تحليل مصادر الميزة التنافسية الخارجية المرتبطة بالزبون، ومصادر الميزة التنافسية الداخلية المرتبطة بسلسلة القيمة.

1. اشرح الفرق بين مصادر الميزة التنافسية الخارجية ومصادر الميزة التنافسية الداخلية؛ واذكر أمثلة عنها.
2. اشرح منهجية تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة بالنظر لعوامل النجاح الخارجية المرتبطة بالزبون.

السؤال الثالث: (06ن)

لتفترض ان مؤسسة الاتصالات الهاتفية X قامت برصد مجموعة من المتغيرات، وأعطتها قيمة (درجة) بهدف الخروج بالخيار الاستراتيجي الأمثل - من خلال تطبيق مصفوفة تقييم المركز الاستراتيجي - . حيث كانت المعطيات كالتالي:

- ✓ بالنسبة للقوة المالية : كثافة رأس المال (3)، الزيادة في الإيرادات (3)، العائد على الاستثمار (2)
- ✓ بالنسبة لقوة الصناعة : سهولة دخول المنافسين (2.5)، تشريعات قانونية (3)، زيادة الانتاجية (+1)
- ✓ بالنسبة للميزة التنافسية: ضغوطات المنافسين (-3)، جودة الخدمات (-3)، ولاء المستهلكين (-2)
- ✓ بالنسبة الاستقرار البيئي: معدلات التضخم (-2)، الاستقرار السياسي (-3)، استقرار الصناعة (4)

1. ما هو الخيار الاستراتيجي الأمثل للمؤسسة X ؟ علل اجابتك.



مسابقة الالتحاق بالتكوين في الطّور الثالث بعنوان السنة الجامعية 2023/2022
السّبت 21 جانفي 2023

Spécialité/Filière :	ادارة الموارد البشرية / شعبة علوم التسيير	التخصص / الشعبة:
Épreuve : 2	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	الامتحان: الثاني
Coefficient :	3	المعامل:
Variante : 3	المدة: ساعتين	الموضوع الثالث

السؤال الأول: 6 نقاط

❖ حدد مفهوم المصطلحات التالية:

- نصير للموارد البشرية، وكيل تغيير (حسب منظور هانتر Hunter).
- وظيفة الاستقطاب الالكتروني.
- تمكين العاملين.

السؤال الثاني: 8 نقاط

SAHLA MAHLA

يوجد عدة نماذج في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نذكر منها امالي: اخرج في الجزائر

- نموذج التطابق الاستراتيجي للموارد البشرية.

- نموذج محاسبة الموارد البشرية.

❖ اشرح هذين النموذجين.

السؤال الثالث: 6 نقاط

تتكون الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من عدة محاور، اذكرها مع الشرح؟

بالتوفيق.