

تم تحميل هذا الملف من موقع المناهج العُمانية



\*للحصول على أوراق عمل لجميع الصفوف وجميع المواد اضغط هنا

<https://almanahj.com/om>

\* للحصول على أوراق عمل لجميع مواد الصف الثاني عشر اضغط هنا

<https://almanahj.com/om/12>

\* للحصول على جميع أوراق الصف الثاني عشر في مادة رياضيات تطبيقية ولجميع الفصول, اضغط هنا

[https://almanahj.com/om/12applied\\_math](https://almanahj.com/om/12applied_math)

\* للحصول على أوراق عمل لجميع مواد الصف الثاني عشر في مادة رياضيات تطبيقية الخاصة بـ الفصل الثاني اضغط هنا

[https://almanahj.com/om/12applied\\_math2](https://almanahj.com/om/12applied_math2)

\* لتحميل كتب جميع المواد في جميع الفصول للـ الصف الثاني عشر اضغط هنا

<https://almanahj.com/om/grade12>

\* لتحميل جميع ملفات المدرس طلعت سلام اضغط هنا

للتحدث إلى بوت على تلغرام: اضغط هنا

[https://t.me/omcourse\\_bot](https://t.me/omcourse_bot)

# المناهج

سلسلة المنهل في الرياضيات التطبيقية 12  
الفصل الدراسي الثاني 2019-2020 هـ

من إعداد / طلعت سلام (أبو عمر)

رقم: 99845396

# الوحدة الأولى

## إدارة الموارد البشرية

## إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية : هي الإدارة التي تعني بتشريع و سن القوانين والنظم التي تحكم العلاقة بين العامل والموظف وصاحب العمل (المؤسسة) ويدخل في تنظيم العلاقة بين طرفي العمل .

### العلاقة بين صاحب العمل والموظف :

- يربط بين صاحب العمل والموظف عقد عمل يوضح فيه مجموعة من الشروط مثل:
- ❖ ولاء وإخلاص الموظف لمؤسسته وإظهار انتمائه لها.
  - ❖ حقوق وواجبات والتزامات كل من الطرفين نحو الطرف الآخر مثل مقدار الراتب - الإجازات - عدد ساعات العمل - فترات الراحة - الالتزام بالحضور والانصراف.

### مكونات العملية الإدارية في أي مؤسسة

#### أ- التخطيط:

هو وضع أهداف ومعايير وإعداد النظم والإجراءات والخطط وتوقع الأحداث المستقبلية

#### ب- التنظيم :

هو توزيع المهام على المرؤسين وإنشاء الدوائر والأقسام وتفويض الموظفين لبعض السلطات والإصلاحات وتنسيق أعمال الموظفين .

#### ج- تعيين الموظفين :

اختيار الموظفين وتعيينهم - وضع معايير الأداء - تحديد الأجور - تقويم أداء العاملين تدريب العاملين .

## د- القيادة :

حث الآخرين على أداء المهام الموكلة اليهم - رفع الروح المعنوية لدى الموظفين .

## هـ- الرقابة :

وضع معايير لتحديد حجم المبيعات- مراقبة جودة المنتجات ومستويات الإنتاج - التأكد من الأداء الفعلي يتفق مع هذه المعايير - اتخاذ الإجراءات التصحيحية كلما دعت الحاجة .

## المهام الرئيسية لمدير الموارد البشرية

- ❖ تحليل الوظائف .
- ❖ تحديد الاحتياجات من العمالة .
- ❖ تدريب الموظفين الجدد .
- ❖ إدارة الرواتب والأجور .
- ❖ تقديم الحوافز .
- ❖ تقويم الأداء .
- ❖ الاتصالات .
- ❖ التنمية المهنية .
- ❖ تنمية الالتزام المهني لدى الموظفين .

## الأخطاء الشائعة التي من الممكن أن يقع فيها مدير الموارد البشرية :

- ❖ عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- ❖ تغيير الموظفين على فترات متقاربة .
- ❖ اكتشاف تقاعس الموظفين في أداء الأعمال المناطة بهم ولم يتخذ إجراء .

- ❖ بدد وقت العمل في المقابلات غير المفيدة.
- ❖ عرض الشركة لمشاكل قانونية وقضائية.
- ❖ سبب في تدني الروح المعنوية للموظفين.
- ❖ قصر في تدريب الموظفين.

### كيف تصبح إدارة الموارد البشرية إدارة فعالة :

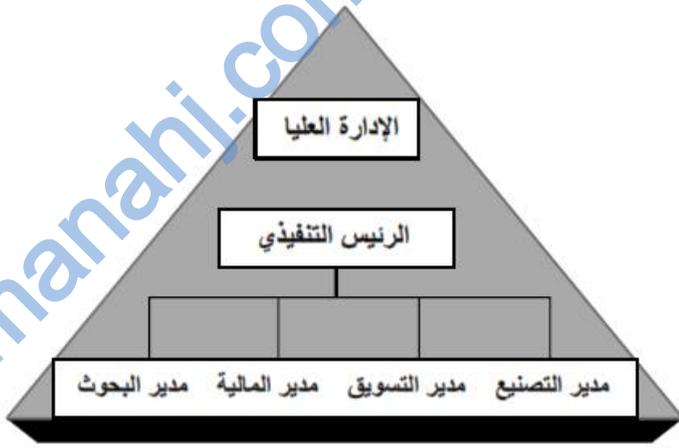
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب
- إلحاق موظفين جدد بالمؤسسة
- تدريب الموظفين على الوظائف الجديدة بالنسبة لهم
- تطوير الأداء الوظيفي لكل موظف
- تحقيق التعاون الفعال بين الموظفين
- تطبيق سياسات الشركة
- ترشيد تكلفة العمالة
- تطوير القدرات الذاتية لكل فرد
- رفع الروح المعنوية للموظفين
- توفير الرعاية الصحية للموظفين

### مهام الموظفين ومستوياتهم في مؤسسات الأعمال :

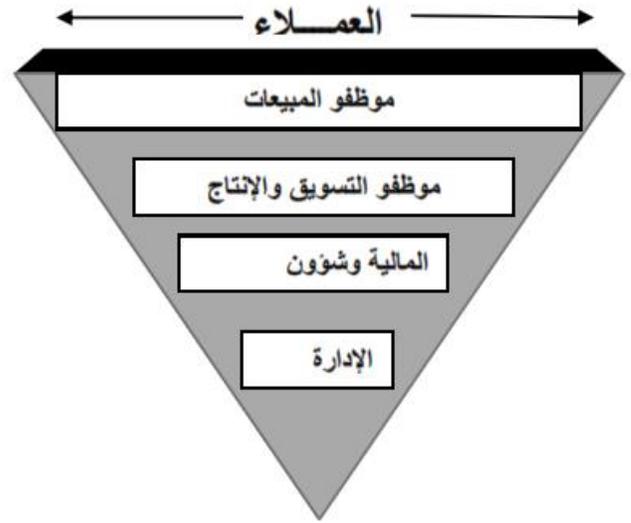
#### قسم شؤون الموظفين :

- ١ . تعيين الموظفين
- ٢ . الترقيات
- ٣ . المكافآت والحوافز
- ٤ . تقويم الأداء
- ٥ . المظالم والشكاوي
- ٦ . اتخاذ القرارات
- ٧ . المظالم والشكاوي
- ٨ . الإجراءات العقابية
- ٩ . تنظيم العمل

## المستويات الإدارية للشركات والمؤسسات



خريطة تنظيمية لمؤسسة تركز على الإدارة العليا



خريطة تنظيمية لمؤسسة تركز على أهمية العملاء

المؤسسات ذات الشكل الهرمي تمثل الإدارة فيها أهمية قصوى حيث تقع في أعلى الهرم وبالتالي تولي عناية أقل بالعملاء مثل الشركات الصناعية.

المؤسسة ذات الهرم المقلوب تتكون من وحدات ومهام ودوائر وأقسام وفرق عمل تتولى الأنشطة التي يتم جمعها مع بعضها وتلبي احتياجات العميل حيث يمثل العملاء بالنسبة لها أهمية قصوى وتكون الإدارة في أسفل هيكلها التنظيمي ويمثل هذا الشكل الشركات والمؤسسات الإنتاجية والخدمية مثل المدارس والبنوك والمطاعم ومراكز التجميل وغيرها.

معلومة هامة: في سلطنة عمان تمثل وزارة الخدمة المدنية بالنسبة للحكومة الجهة المختصة بالاهتمام بالموارد البشرية حيث تستلم طلبات الوزارات الأخرى وتقوم بتحليلها والإعلان عنها ومقابلة المتقدمين وتعيينهم كما أنها المسؤولة عن متابعة تقويم أداء العاملين وترقيتهم ومتابعة برامج التطوير المهني للموظفين.

## أهمية وجود مستويات مختلفة للإدارة أو السلطات من أي شركة أو مؤسسة :

- تحديد الأدوار والعلاقات بين العاملين بالمؤسسة.
- التنظيم والتنسيق لتحقيق الأهداف.
- تأكيد الجهد الجماعي للموظفين.
- توضيح مسئولية كل فرد أمام رئيسه المباشر.

## العوامل المؤثرة في ترقية الموظفين في شركة أو مؤسسة أعمال :

- الأقدمية.
- القدرة على تحمل المسئولية.
- الكفاءة وإنجاز الأعمال.
- العلاقة مع الزملاء والمرؤسين.
- تطوير الأداء وزيادة الإنتاج.

## إجراءات تعيين الموظفين وعقود العمل

### مراحل الاختيار والتعيين :

#### ❖ تحديد الاحتياجات

وهي تعني إعداد وصف تفصيلي للوظيفة وتحديد مواصفات وشروط وخصائص شاغل الوظيفة (مؤهلات - تدريب - خبرة).

#### ❖ جذب المتقدمين لشغل الوظائف

من خلال الإعلانات - إعداد السياسات باستخدام الوكالات المتخصصة والمستشارين ومراجعة السير الذاتية.

#### ❖ اختيار المرشحين

وتشمل تدقيق الطلبات وإجراء المقابلات والاختبارات، وتقويم المرشحين والحصول على أسماء الشخصيات المرجعية وإعداد عقود العمل.

## التعمين والتدريب والتنمية المهنية

### أنواع التدريب :

■ التدريب قبل الخدمة . ■ التدريب أثناء الخدمة

أهمية التدريب بالنسبة للشركة

١- إزالة التوتر والقلق لدى المتدرب.

٢- رفع الكفاءة والقدرة على العمل.

٣- رفع الأضرار المترتبة على عدم التدريب.

$$\text{نسبة التعمين في مؤسسة ما} = \frac{\text{عدد العمانيين العاملين في المؤسسة}}{\text{عدد العاملين الكلي}} \times 100\%$$

عدد العمانيين في مؤسسة ما = العدد الكلي للعاملين في المؤسسة  $\times$  نسبتهم المئوية

### مثال (1):

الجدول الآتي يوضح تطور أعداد العاملين العمانيين والنسب والتعمين في القطاع الخاص للفترة من ١٩٩٦ - ٢٠٠٠م أجب عن الأسئلة التالية :-

السنة	عدد العاملين	نسبة التعمين
١٩٩٦	٨٦٥٠٠	١٥,٣%
١٩٩٧	٩٨٤٩٧	١٦,٧%
١٩٩٨	١١٢٧٠٧	١٨,٣%
١٩٩٩	١٢٤٤٣٠	٢٠,٧%
٢٠٠٠	١٣٧٤٢٣	٢١,٧%

أ- كم يبلغ عدد العاملين العمانيين في كل عام؟

١- ١٩٩٦م ← ١٢٢٣٤ عامل عماني

٢- ١٩٩٧م ← ١٦٤٤٨ عامل عماني

٣- ١٩٩٨م ← ٢٠٦٢٥ عامل عماني

٤- ١٩٩٩م ← ٢٥٧٥٧ عامل عماني

٥- ٢٠٠٠م ← ٢٩٨٢٠ عامل عماني

ب. هل كان عدد العمال العمانيين في تزايد أم تناقص؟

. عدد العمال العمانيين في تزايد.

ج. حدد نسبة الزيادة في كل عام عن العام الذي يسبقه مباشرة.

١. عام ١٩٩٧م ← ١,٤ %

٢. عام ١٩٩٨م ← ١,٦ %

٤. عام ٢٠٠٠م ← ١ %

٣. عام ١٩٩٩م ← ٢,٤ %

د. الأسباب التي أدت إلى هذه الزيادة.

١. زيادة عدد العمال العمانيين وزيادة كفاءتهم.

٢. سياسة الدولة في التعمين.

$$\text{نسبة الزيادة} = \frac{\text{الزيادة في عدد العمال}}{\text{عدد العاملين في العام السابق}} \times 100$$

## العلاقات الإنسانية وسلوكيات العمل في مؤسسة الأعمال

### العلاقات الإنسانية :

**تعريف :** هي العلاقة التي تنشأ بين القائمين على العمل بينهم وبين بعض أو بينهم وبين الهيئة الإدارية وهذه العلاقات إما أن تكون إيجابية أو سلبية.

**هدف العلاقات الإنسانية:** هو تلبية احتياجات العاملين أثناء تحقيق أهداف المؤسسة.

**وظيفة العلاقات الإنسانية :** أن تضمن أن كل المستويات في المؤسسة تعمل لتحقيق الهدف المشترك.

أهم نقطة في العلاقات الوظيفية هي تعهد الموظف ببذل مهاراته وجهوده لصاحب العمل في مقابل ما يقدمه صاحب العمل إلى الموظف من رواتب وأجور.

### أهمية تدريب الموظفين في مجال العلاقات الإنسانية

- ✓ يرفع الروح المعنوية للموظفين .
- ✓ إشاعة جو من الراحة والسكينة في العمل وهذا ينعكس على الأداء بصورة إيجابية .
- ✓ العمل بروح الفريق داخل المؤسسة مما يؤدي الى إنجاز الأعمال بكفاءة عالية .

### الإلتزام الأدبي :

هو نظام للأحكام التي تحكم الأفعال التي يعتقد الموظفون أنها متوقعة منهم وما يتوقعونه أيضاً من صاحب العمل مقابل هذه الأفعال.

أوجه ومجالات العلاقة الوظيفية التي يغطيها الإلتزام الأدبي  
من وجهة نظر صاحب العمل :

- |            |           |
|------------|-----------|
| ✓ الإلتزام | ✓ الكفاءة |
| ✓ الإخلاص  | ✓ الجهد   |
|            | ✓ الطاعة  |

أوجه ومجالات العلاقة التي يغطيها الألتزام الأدي من جانب صاحب العمل :

- ✓ كيفية معاملة الموظفين .
- ✓ نطاق الكفاءة المطلوب تحقيقها .
- ✓ ضمان استمرارية الوظيفة .
- ✓ التوقعات المهنية والفرص المتاحة لتطوير المهارات .
- ✓ المشاركة والتأثير .
- ✓ الثقة في ادارة المؤسسة .

**الأخلاق :** هي المعايير التي تحدد السلوك الصائب والسلوك الخاطئ

**سلوكيات العمل المقبولة والمتوقعة من جانب الموظف**

- الألتزام بمواعيد العمل.
- الدوام اليومي والغياب فقط في الحالات الضرورية والطارئة.
- القضاء على معوقات العمل.
- الظهور بالمظهر اللائق.
- العمل بروح الفريق.
- احترام حقوق وآراء الآخرين

## قواعد الأخلاقيات والسلوك بالنسبة لصاحب العمل تجاه الموظفين والعملاء :

- توفير مقتضيات الصحة والأمن والسلامة في بيئة العمل.
- احترام ممتلكات الآخرين وحقوقهم.
- المحافظة على جودة المنتجات والخدمات المقدمة.
- مراعاة القوانين واللوائح التي يجب إتباعها.
- الالتزام بالمواعيد المحددة والعقود التي يجب العمل بمقتضاها.
- التعامل في الأعمال بدون خداع أو غش.
- الرغبة والالتزام في انجاز الأعمال.
- اكتساب ثقة الآخرين.

## كيفية تعريف العمل لموظف أستقبال حديد :

- ١ . تحديد ساعات العمل.
- ٢ . الإجازات.
- ٣ . المرتب.
- ٤ . حسن المظهر.
- ٥ . حسن معاملة العملاء.
- ٦ . اللباقة في الحديث.
- ٧ . اليقظة التامة لكل ما يدور حوله.

أسئلة

الاختبارات الوزارية

السابقة

## أولاً: الأسئلة الموضوعية :

ظل الشكل ( ) المقترن بالإجابة الصحيحة لكل مفردة من المفردات الآتية:

(١) توزيع المهام على المرؤوسين وإنشاء الدوائر والأقسام وتفويض الموظفين بنفس الصلاحيات تدرج تحت أنشطة:

التنظيم  تعيين الموظفين  القيادة  الرقابة

(٢) جميع ما يلي يعد من المراحل الأساسية للاختيار والتعيين ما عدا:

تحديد الاحتياجات  تدريب الموظفين  جذب المتقدمين  اختيار المرشحين

(٣) بلغ عدد العاملين في قطاع الكهرباء والمياه والغاز ١٨٥٠٠ عامل في عام ٢٠٠٥م وكانت نسبة التعمين في هذا القطاع لنفس العام ٢٨٪، فإن عدد العاملين العمانيين يساوي:

١٥٠٠  ٥١٨٠  ٧٦١٠  ٨٥٠٠

(٤) ما القسم الذي يُعنى بمهام الترقية والمكافآت والحوافز للعاملين بالمؤسسات؟

المالية.  الإنتاج.  العلاقات العامة.  شؤون الموظفين.

(٥) إنشاء قسم للصيانة في مؤسسة سعيد لرصف الطرق بعدما زادت عدد المعدات بها، يندرج ذلك ضمن:

التخطيط.  التنظيم.  القيادة.  الرقابة.

(٦) المرحلة التي تقوم فيها الشركة بإجراء المقابلات والاختبارات وإعداد عقود العمل عند الرغبة في تعيين موظفين جدد تسمى:

تحديد الاحتياجات.  جذب المتقدمين لشغل الوظائف.  مراجعة السير الذاتية.  اختيار المرشحين.

٧) من المهام الرئيسة لمدير شركة ما حث الموظفين على أداء المهام الموكولة إليهم، وهذا يندرج ضمن مهمة:

- التخطيط.  القيادة.  التنظيم.  الرقابة.

٨) يُصنف الرئيس التنفيذي ضمن التسلسل الإداري لإحدى المؤسسات التجارية على أنه إدارة:

- عليا.  وسطى.  إشرافية.  استشارية.

٩) أي من المستويات الوظيفية التالية يدخل ضمن الإدارة العليا في مؤسسات الأعمال؟

- مدير المبيعات  مدير الإنتاج  مدير عام المؤسسة  مدير الشؤون المالية

١٠) الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي تتضمن إعطاء الموظفين بعض الصلاحيات

والسلطات في العمل هي:

- التخطيط  الرقابة  القيادة  التنظيم

١١) قام مدير إحدى الشركات بعمل قرار يوضح الأفعال المطلوبة منه والأفعال المطلوب من موظفيه،

ويؤدي إلى حدوث انسجام بين الموظفين في الشركة. ما قام به المدير يعتبر:

- علاقات إنسانية  التزام أدبي  سلطة  تخطيط

١٢) أي من المؤسسات الآتية يكون هيكلها التنظيمي

كما هو موضح بالشكل:



- مصنع حلوى  محل صرافة

- مكتب سفريات  مغسلة ملابس

١٣) توقع مدير شركة لبعض الأحداث المستقبلية في الأعمال يندرج ضمن مهمة:

- التنظيم  التخطيط  القيادة  الرقابة

١٤) في مراحل اختيار الموظفين وتعيينهم، تعد مراجعة السير الذاتية للمتقدمين للوظائف وتقويمها ضمن مرحلة:

اختيار المرشحين  جذب المتقدمين  تحديد الاحتياجات  إعداد العقود

١٥) المفهوم الذي يعني الحق في اتخاذ القرارات وتوجيه عمل الآخرين، وإعطاء الأوامر هو:

الالتزام الأدبي  الموارد البشرية  الأخلاق  السلطة

١٦) المكافآت والإجراءات العقابية في مؤسسات الأعمال تعتبر من مهام قسم:

بحوث التسويق  المالية  شؤون الموظفين  الإنتاج

١٧) يندرج قيام مدير الشركة بوضع معايير لتحديد حجم المبيعات ضمن مهمة:

التخطيط  التنظيم  القيادة  الرقابة

١٨) الاهتمام بالخدمات التي تقدم بعد البيع من مهام مدير:

الموارد البشرية  الإنتاج والتسويق  المالية  السكرتارية

١٩) الإدارة التي تغير مسماها في العصر الحديث إلى إدارة الموارد البشرية هي:

شؤون الموظفين  المالية  العلاقات العامة  الإنتاج

٢٠) أي من المستويات الوظيفية التالية يدخل ضمن الإدارة العليا في مؤسسات الأعمال؟

مدير المبيعات  مدير الإنتاج  مدير عام المؤسسة  مدير الشؤون المالية

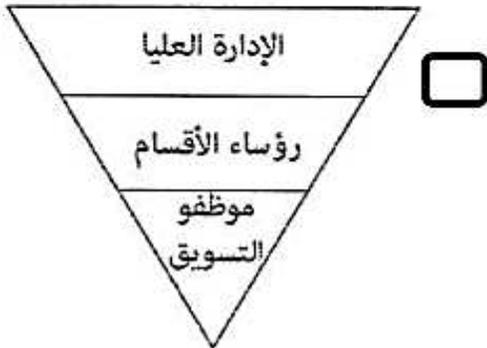
٢١) الوظيفة الأساسية لإدارة الموارد البشرية التي تتضمن إعطاء الموظفين بعض الصلاحيات والسلطات في العمل هي:

التخطيط  الرقابة  القيادة  التنظيم

٢٢) الإدارة التي تعنى بتشريع وسن القوانين والنظم التي تحكم العلاقة بين العامل وصاحب العمل هي إدارة:

المبيعات  التسويق  الشؤون المالية  الموارد البشرية

٢٣) أي الخرائط التنظيمية الآتية لمؤسسة تركز على أهمية العملاء؟



٢٤) من المهام الرئيسية لمدير مؤسسة ما توزيع المهام على المرؤوسين وتنسيق أعمال الموظفين، وهذا يندرج ضمن مهمة:

- التخطيط       الرقابة       القيادة       التنظيم

٢٥) التسلسل التنظيمي من أعلى إلى أسفل لمؤسسة تمثل بالهرم المقلوب هو:

الإدارة العليا ← العملاء ← شؤون الموظفين ← موظفو المبيعات

الإدارة العليا ← شؤون الموظفين ← موظفو المبيعات ← العملاء

العملاء ← موظفو المبيعات ← شؤون الموظفين ← الإدارة العليا

العملاء ← الإدارة العليا ← موظفو المبيعات ← شؤون الموظفين

٢٦) تقويم الأداء وتنظيم العمل واتخاذ القرارات تعد من مهام قسم:

- الإنتاج       شؤون الموظفين       المالية       التصنيع

٢٧) من المؤسسات التي يكون هيكلها التنظيمي على الشكل الهرمي المقلوب أو المثلث المقلوب:

مصنع الحلويات  مخبز  مصنع البلاستيك  مستشفى

٢٨) ما القسم الذي يُعنى بمهام الترقيات والمكافآت والجوائز للعاملين بالمؤسسات؟

المالية  الإنتاج  العلاقات العامة  شؤون الموظفين

٢٩) إنشاء قسم للصيانة في مؤسسة سعيد لرصف الطرق بعدما زادت عدد المعدات بها، يندرج ذلك ضمن:

التخطيط  التنظيم  القيادة  الرقابة

٣٠) جذب المتقدمين لشغل الوظائف من المراحل العامة لاختيار الموظفين وتعيينهم، يتم خلالها:

تحديد مواصفات وشروط شغل الوظيفة.  إجراء المقابلات والاختبارات.

تدقيق الطلبات وإعداد العقود للعمل.  مراجعة السير الذاتية للمتقدمين.

٣١) السلطة في النظم الإدارية لمؤسسات الأعمال تعني بـ:

تشريع و سن القوانين والنظم.

تدريس الموظفين المهارات الأساسية.

المعايير التي تحدد السلوك الصائب والخاطئ.

اتخاذ القرارات وتوجيه عمل الآخرين.

٣٢) يعمل محمد مديراً لشركة بيع سيارات، ومن مهامه الرقابة التي يندرج ضمن أنشطتها:

وضع معايير لتحديد حجم المبيعات.  توزيع المهام على المرؤوسين.

وضع أهداف واعداد النظم والإجراءات.  حث الموظفين على أداء مهامهم.

٣٣) وضع معايير لتحديد حجم المبيعات ومراقبة جودة المنتجات في شركة ما يعد من مهام:

رئيس قسم التخطيط  مشرف قسم الموظفين

موظف قسم التدريب  مدير الشركة

٣٤) إذا كان عدد العمالة الوافدة في السلطنة حسب إحصاءات المركز الوطني للإحصاء والمعلومات في يونيو ٢٠١٥م هو ١٦٢٣٦٧٢ عاملاً، وزادت نسبتهم في أغسطس ٢٠١٥م بمقدار ٠,٤٨٪، فإن عددهم يساوي تقريباً:

- ٧٧٩٤       ١٦٢٣٧       ١٦٣١٤٦٦       ٢٤٠٣٠٣٥

٣٥) وجد علي في موقع إحدى الشركات إعلاناً حديثاً عن وظيفة شاغرة، يُعتبر هذا الإعلان ضمن إحدى المراحل العامة للاختيار والتعيين وهي:

- تحديد الاحتياجات       اختيار المرشحين       جذب المتقدمين       توصيف الوظائف

٣٦) إذا تم تعيين مهندس كيميائي في شركة نفط، فإن الإجراء الاحترازي الذي يمكن أن تتخذه الشركة لتجنب القصور في تدريبه هو:

- ترشيد تكلفة توظيفه       منحه الميزات المادية  
 رفع الروح المعنوية له       تقديم دورة له ضد المخاطر

٣٧) موظف جديد في مكتب سند لإنجاز وتخليص المعاملات قام بإنجاز إحدى المعاملات بشكل خاطئ بسبب عدم خبرته. الخطوة المناسبة من مدير المكتب لهذا الموظف هي:

- الخصم       التوبيخ       التحفيز       التدريب

٣٨) إذا تم تعيين شخص موظف استقبال في فندق. فإن الإجراء الاحترازي الذي يمكن أن تتخذه إدارة الفندق لتجنب القصور في تدريب هذا الشخص هو:

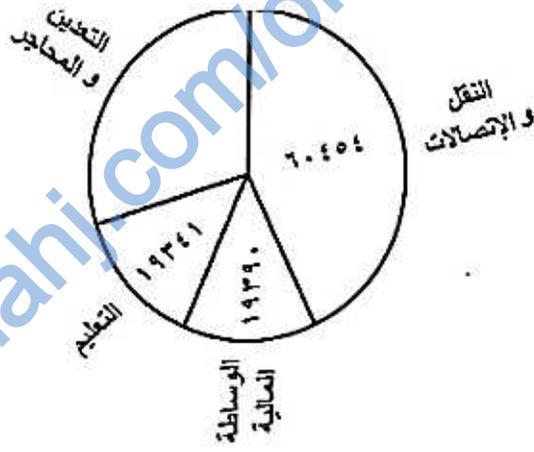
- التأكد من مهاراته وخبراته       تحقيق العدالة بينه وبين زملائه  
 تقديم المكافآت والحوافز له       ترشيد تكلفة توظيفه

٣٩) لاحظ مدير شركة أن رئيس قسم المالية يحافظ على الحضور في الموعد الرسمي لبدء الدوام، يعتبر هذا السلوك من وجهة نظر المدير:

- التزام أدبي       إجراء عقابي       تنمية مهنية       استمرارية وظيفية

٤٠) إذا أراد شخص تكليف أحد المختصين بعمل اصلاحات منزلية وتعهده بدفع كافة التكاليف فور انتهاء العمل، فإن هذا التعهد يُعد:

- التزاماً أدبياً       فعالية إدارة       وظيفة       سلطة



٤١) الشكل الآتي يوضح إجمالي أعداد العاملين (عماني + وافد) لأربعة قطاعات من القطاع الخاص. إذا كانت نسبة العمانيين إلى إجمالي العاملين في قطاع التعدين والمهاجر هي ٥٩,٢٤٪، وكان إجمالي عدد العاملين (عماني + وافد) في القطاعات الأربعة هو ١٤١٩٦٥، فإن عدد العمانيين العاملين في قطاع التعدين والمهاجر يساوي تقريباً:

- ١٧٤٣٧     
  ٢٣٠٢٨     
  ٢٥٣٤٣     
  ٤٢٧٨٠

٤٢) إذا تم تعيين شخص مخصص موظف استقبال في فندق. فإن الإجراء الاحترازي الذي يمكن أن تتخذه إدارة الفندق لتجنب القصور في تدريب هذا الشخص هو:

- التأكد من مهاراته وخبراته     
  تحقيق العدالة بينه وبين زملائه  
 تقديم المكافآت والحوافز له     
  ترشيد تكلفة توظيفه

٤٣) المعايير التي تحدد السلوك الصائب والسلوك الخاطئ تعرف بـ:

- الكفاءة     
  الجهد     
  الأخلاق     
  الطاعة

٤٤) كلا مما يلي يعد من أوجه ومجالات العلاقة الوظيفية التي يغطيها الالتزام الأدبي من جانب صاحب العمل ما عدا:

- تبادل الزيارات الاجتماعية     
  كيفية معاملة الموظفين  
 المشاركة والتأثير     
  الثقة في إدارة المؤسسة

٤٥) إذا أردت إصلاح عطلاً كهربائياً في سيارتك وطلبت من المختص إصلاح هذا العطل وتعهدت له بدفع كافة المستحقات فإن هذا التعهد يسمى:

- الإلتزام الأدبي     
  الأخلاق     
  العلاقات الإنسانية     
  الوظيفة

٤٦) نظام للأحكام التي تحكم الأفعال المتوقعة لكل من الموظف وصاحب العمل هو:

- الإلتزام الأدبي     
  الرعاية     
  الروح المعنوية     
  التخطيط

٤٧) يعمل محمد مهندس في شركة النفط الوطنية منذ ١٥ عاماً، عرّض عليه مدير الموارد البشرية السفر إلى فرنسا لحضور دورة في الهندسة الحديثة لمدة شهر فإن محمد سوف يذهب لـ:

- يتعرف على مهام عمله  التدريب أثناء الخدمة  
 كسرروتين العمل  مكافأة على خدمته الطويلة

٤٨) المؤسسة التي تعطي أهمية قصوى للعملاء في خريبتها التنظيمية من بين المؤسسات الآتية هي:

- مصنع نحاس  مصنع اسمنت  
 شركة اتصالات  شركة إنتاج منظفات

٤٩) قام مدير إحدى الشركات بعمل قرار يوضح الأفعال المطلوبة منه والأفعال المطلوب من موظفيه، ويؤدي إلى حدوث انسجام بين الموظفين في الشركة. ما قام به المدير يعتبر:

- علاقة إنسانية  التزام أدبي  سلطة  تخطيط

٥٠) في أي مرحلة من مراحل تعيين الموظفين يتم إعداد وصف للمؤهلات المطلوبة لشاغلي الوظيفة؟

- تحديد الاحتياجات  جذب المتقدمين  اختيار المرشحين  إجراء الاختبارات

٥٠) إذا كان إجمالي عدد العمانيين في القطاع الخاص (٨٢٣٣٢) عاملاً في عام ٢٠٠٤م، وارتفع إلى (١٤٧١٩٤) عاملاً في عام ٢٠٠٨م، فإن نسبة الزيادة لأقرب جزء من عشرة تساوي:

- ٤٤,١%  ٤٨,١%  ٧٨,٨%  ٩٥,٦%

٥١) قيام مدير الموارد البشرية لمؤسسة أعمال بإعداد وصف تفصيلي للوظيفة التي تحتاجها المؤسسة، والمواصفات الأساسية لشاغليها يندرج تحت إحدى مراحل الاختيار والتعيين. تسمى هذه المرحلة بـ:

- جذب المتقدمين  تحديد الاحتياجات  
 اختيار المرشحين  تطوير الأداء

٥٢) إذا كان عدد العاملين في قطاع التأمين بسلطنة عمان (١٣٢٥) عاملاً في عام ٢٠٠٧م، منهم ٤٠٪ عمالة وافدة، فإن عدد العاملين العمانيين في هذا القطاع يساوي:

- ٥٣٠  ٧٩٥  ١٨٥٥  ٢١٢٠

## أولاً: الأسئلة المقالية :

### السؤال الأول :

أ) : وضح باستخدام المخطط توزيع الهيكل التنظيمي لشركة خدمة صيانة وغسيل السيارات.  
ب) : اراد مدير شركة تطوير وتحسين اداء موظفيه، ماهي الخطوات التي يجب ان يتبعها للتطوير من ادائهم

ج) : " تحدد الشركات الكبرى مسؤوليات المشرفين فيها لتحقيق فعالية إدارة الموارد البشرية في عدة نقاط ". اذكر أربعاً منها.

د) : محل صرافة هيكله التنظيمي يحتوي على مدير وموظفي محاسبة ومسؤول مالي وعملاء.  
ارسم الخريطة التنظيمية لمحل الصرافة موضحاً شكل الهرم المناسب مع ترتيب عناصره.

### السؤال الثاني :

أ) : صنف مجالات العلاقة الوظيفية التي يغطيها الالتزام الأدبي، من حيث مسؤولية التنفيذ في الجدول الآتي:

مسؤولية التنفيذ (صاحب العمل/الموظف)	مجالات العلاقة الوظيفية
_____	الكفاءة والجهد
_____	ضمان استمرارية الوظيفة
_____	المشاركة والتأثير
_____	الالتزام والطاعة

ب) : "ترتبط سلوكيات العمل المقبولة ارتباطاً وثيقاً بالالتزام الأدبي بين كل من صاحب العمل والموظفين والعملاء". عدّد أربعاً من قواعد الأخلاقيات والسلوك المقبولة والمتوقعة من صاحب العمل تجاه الموظفين والعملاء.

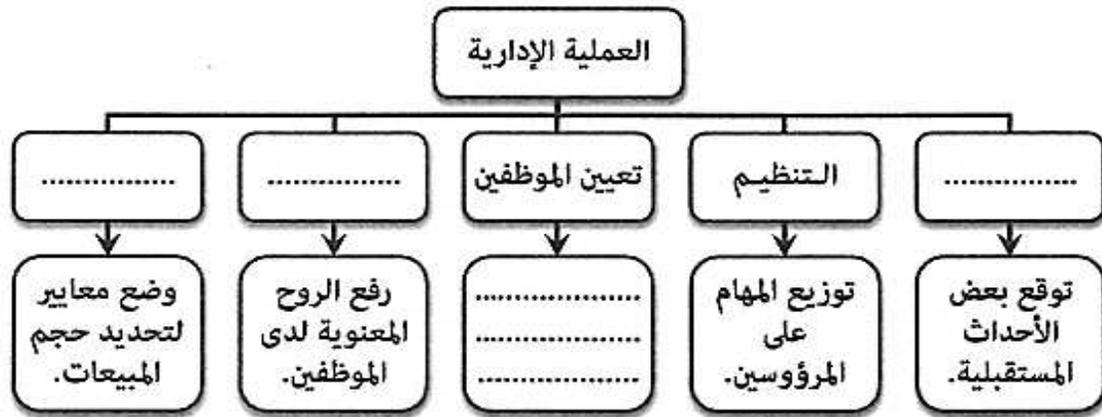
ج) : عدّد ثلاثة أسباب تبين أهمية تدريب الموظفين بالنسبة للشركة.

**السؤال الثالث :**

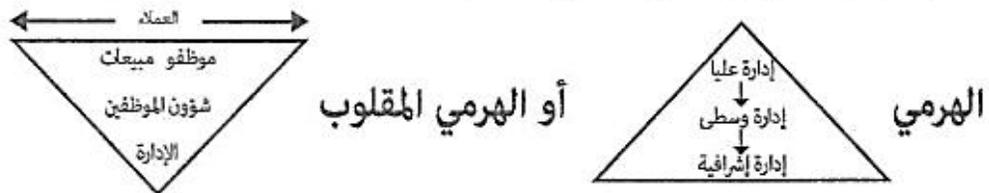
(أ): أكمل الجدول الآتي يقارن بين الخريطة التنظيمية لكل من المستشفى ومصنع إنتاج الألبان:

مصنع إنتاج الألبان	المستشفى	مجال المقارنة
		نوع (شكل) الهيكل التنظيمي.
		العنصر البشري الأساسي الذي يُمثل الأهمية القصوى للمؤسسة والذي يعتمد عليه نجاحها.

(ب): أكمل خريطة المفاهيم الآتية التي تمثل المهام الرئيسية لمديري الشركات (العملية الإدارية) ونشاط واحد فقط من كل مهمة.



(ج): تمثل البنى التنظيمية للمؤسسات بالشكل:



في الجدول الآتي ضع أمام كل عبارة نوع الشكل المناسب لها.

العبارة	نوع الشكل
يمثل الشركات الخدمية	
المؤسسة تركز على أهمية العملاء	
يمثل الشركات الصناعية	

## السؤال الرابع :

- (أ) : ارسم الخريطة التنظيمية لمصنع ألبان، موضحاً شكل الهرم المناسب مع ترتيب عناصره.
- (ب) : قدم المسؤول عن الموارد البشرية في إحدى الشركات استقالته. اذكر أربعاً من المشاكل التي يحتمل أن تنشأ في هذه الشركة من جراء هذه الاستقالة.
- (ج) : يتفق معظم الخبراء في الإدارة على أن هناك خمس مهام رئيسية يؤديها جميع مديري الشركات والمؤسسات وتكون ما يسمى العملية الإدارية. اذكر أربعاً من هذه المهام.
- (د) : تقدم عدة أشخاص لشغل وظيفة محاسب مالي في إحدى الشركات، وتم اتخاذ عدة إجراءات لاختيار الأنسب من بينهم. اذكر أربعاً من هذه الإجراءات.

## السؤال الخامس :

(أ) محل صرافة هيكله التنظيمي يحتوي على مدير وموظفي محاسبة ومسؤول مالي وعملاء. ارسم الخريطة التنظيمية لمحل الصرافة موضحاً شكل الهرم المناسب مع ترتيب عناصره.

(ب) : المهام الرئيسية للعملية الإدارية في إدارة المؤسسات:

(التخطيط، التنظيم، تعيين الموظفين، القيادة، الرقابة)

صنّف الأنشطة في الجدول الآتي وفق وجودها ضمن أي مهمة من المهمات السابقة.

النشاط	المهمة
تحديد الرواتب والأجور	
تفويض الموظفين بعض الصلاحيات	
رفع الروح المعنوية لدى الموظفين	
إعداد النظم والإجراءات	

(ج): تعتبر مرحلة تعريف الموظف الجديد بمهام وظيفته ذات أهمية كبيرة. علل ذلك (يكتفي بذكر نقطتين).

(د): صنف الوظائف الآتية في الجدول أدناه حسب المستويات الإدارية:

رئيس قسم ، رئيس مجلس الإدارة ، مدير دائرة

الإدارة العليا	الإدارة الوسطى	الإدارة الإشرافية

### السؤال السادس :

(أ): بصفتك مديراً لإحدى الشركات. ماذا ينبغي عليك عمله لتشجيع الموظفين على الالتزام بمواعيد حضور الاجتماعات بالشركة؟

(ب): عدد ثلاثة أسباب تدفع الشركات لتعريف الموظف الجديد بمهامه في وظيفته.

(ج): قام مدير الموارد البشرية في شركة التنمية لأعمال الحفر والتنقيب بتغيير أحد الموظفين بعد 6 أشهر من تعيينه وذلك بموظف آخر أقل خبرة.

(أ) اذكر ثلاث أضرار يمكن أن تحدث للشركة من جراء هذا التغيير.

(ب) اذكر ثلاث مقترحات يمكن أن تقدمها لمدير الموارد البشرية لتلافي الوقوع في مثل هذا الخطأ مستقبلاً.

### السؤال السابع :

(أ): اكتب أربع نقاط توضح أهمية وجود مستويات مختلفة للإدارة أو السلطات في أي مؤسسة.

(ب): يعمل أحمد مديراً للموارد البشرية في إحدى شركات الإنتاج وخلال فترة قصيرة استطاع أن يوفر مبالغ مالية كبيرة لشركته. اذكر أربعة من التدابير التي اتبعها أحمد لتحقيق ذلك؟

## السؤال السابع :

(أ) : إذا كان إجمالي القوى العاملة الوطنية والوافدة في القطاع الخاص ١٩٥٦٠٠٠ عاملاً نهاية عام ٢٠١٦م، وكان عدد القوى العاملة الوافدة ١٧٢٧١٤٨ عاملاً، ما نسبة القوى العاملة الوطنية إلى إجمالي القوى العاملة؟

(ب) : الجدول الآتي يمثل المراحل العامة لاختيار الموظفين وتعيينهم وأحد الأنشطة المنفذة في كل مرحلة. ضع أمام كل نشاط منفذ ما يناسبه من تلك المراحل :

المرحلة	أحد الأنشطة المنفذة
	إجراء المقابلات والاختبارات
	تحديد مواصفات شاغل الوظيفة
	مراجعة السير الذاتية للمتقدمين

(ج) : اكتب ثلاثاً من المهام الأساسية لمدير الموارد البشرية وفق المجالات المذكورة في الجدول الآتي:

المهام	المجالات
١) .....	التوظيف
٢) .....	التدريب
٣) .....	المالية

## السؤال الثامن :

(أ) : هناك نوعان من التدريب (التدريب قبل الخدمة – التدريب أثناء الخدمة) . حدد نوع التدريب الذي تتضمنه الحالات الموضحة في الجدول الآتي :

نوع التدريب	الحالة
	التحاق جندي بدورة الضباط المرشحين بأكاديمية عسكرية متخصصة.
	التحاق خريج دبلوم بدورة تدريبية تشترطها عليه شركة ليتم تعيينه فيها.
	التحاق موظف بدورة تدريبية لتوظيف التقنيات الحديثة في مجال عمله.

(ب) اذكر أربعاً من قواعد أخلاقيات وسلوك صاحب العمل اتجاه الموظفين والعملاء.

(ج) تساهم الجهات (كليات الدراسات المصرفية والمالية - كلية عُمان للسياحة - معهد العلوم

الصحية - الكلية العلمية للتصميم) في التدريب والتعمين في السلطنة.

في الجدول الآتي: ضع كل جهة مقابل المساهمة التي تقدمها.

الجهة	تساهم في التدريب والتعمين في مجال
	الضيافة
	المختبرات الطبية
	تصميم الأزياء
	المحاسبة

### السؤال التاسع:

(أ) ترتبط سلوكيات العمل المقبولة والمتوقعة ارتباطاً وثيقاً بالالتزام الأدبي من جانب الموظف. اذكر أربعاً من هذه السلوكيات.

(ب) لو تم تعيينك مديراً للموارد البشرية في مؤسسة أعمال. اذكر أربعاً من الأفعال والسلوكيات الإيجابية التي يتوقعها الموظفون منك تجاههم في مكان العمل.

(ج) إذا كنت موظفاً في إحدى الشركات ولاحظت أن مدير الموارد البشرية بالشركة يقوم باتخاذ قرارات إدارية غير مدروسة تجاه العمل والموظفين بالشركة.

(أ) اكتب مشكلتين تتوقع حدوثهما للشركة نتيجة لهذه القرارات.

(ب) اكتب مقترحاً يمكن أن تقدمه لمدير الموارد البشرية لتلافي الوقوع في اتخاذ القرارات غير المدروسة مستقبلاً.

### السؤال العاشر:

(أ) كيف تتصرف بصفقتك مديراً مع موظفاً كثير الغياب بعذر (المرض) من وجهة نظر إيجابية؟

(ب) اذكر أربعة عوامل مؤثرة في ترقية الموظفين في شركة أو مؤسسة أعمال.

(ج) : صنّف مجالات العلاقة الوظيفية التي يغطيها الالتزام الأدبي، من حيث مسؤولية التنفيذ في الجدول الآتي:

مسؤولية التنفيذ (صاحب العمل / الموظف)	مجالات العلاقة الوظيفية
.....	الكفاءة والجهد
.....	ضمان استمرارية الوظيفة
.....	المشاركة والتأثير
.....	الالتزام والطاعة

### السؤال الحادي عشر

(أ) : ما المقصود بالتدريب أثناء الخدمة؟

(ب) : اذكر أربعاً من القضايا الأخلاقية الواجب مراعاتها من قبل الموظفين والمديرون والعمل بمقتضاها.

(ج) : هناك عدة سلوكيات عمل مقبولة ومتوقعة من جانب الموظف، اذكر أربعاً من هذه السلوكيات.

(د) : أظهرت دراسة نتائج تحليل البرامج التدريبية التي قامت بها إحدى الشركات في إحدى الفترات الزمنية قصوراً في عملية تدريب الموظفين، اذكر ثلاثاً من الإجراءات التي يمكن لمدير هذه الشركة القيام بها لتجنب هذا القصور في الفترة القادمة.

### السؤال الثاني عشر:

(أ) : الجدول الآتي يوضح عدد العاملين الكلي ونسب التعمين بإحدى الشركات للفترة من ٢٠١١-٢٠١٣م:

السنة	عدد العاملين	نسب التعمين
٢٠١١	٢٠٠	٪٣٠
٢٠١٢	٢٥٠	٪٣٢
٢٠١٣	٣٢٠	٪٣٥

كم الزيادة في عدد العاملين العمانيين لسنة ٢٠١٣م مقارنة بسنة ٢٠١١م؟

**ب):** "تتنوع المعلومات التعريفية التي تُقدّم للموظف الجديد بين المختصرة والبرامج التعريفية الرسمية المطوّلة". قارن بينها وفق لأوجه المقارنة الموضحة في الجدول الآتي:

النوع	المعلومات التعريفية المختصرة	البرامج التعريفية المطوّلة
أوجه المقارنة		
مسؤولية التنفيذ	.....	.....
مثالان من الموضوعات المقدمة للموظف	.....(١)	.....(١)
	.....(٢)	.....(٢)

**ج):** العلاقات الإنسانية الجيدة تقوم على احترام كرامة الفرد وحقه في المعاملة بطريقة ايجابية ومشجعه بدلاً من توجيه الانتقاد له وفرض العقوبات عليه.

في ضوء العبارة السابقة أجب عما يلي:

- أ) يجب على المدير التركيز على النواحي الايجابية لموظفي المؤسسة. علّل ذلك.
- ب) من خلال استخدام مهارة إدارة العلاقات الإنسانية، اذكر اثنين من الإجراءات التي ينبغي للمدير عملها لموظف يتأخر عن الدوام بشكل متكرر.

**د):** اذكر نوعين من أنواع السلطة مع ذكر مسؤولية المدير في كل منهما؟

**هـ):** ما الإجراءات الاحترازية الأربعة التي تتخذها المؤسسات لضمان فعالية البرامج التدريبية لتجنب القصور في التدريب؟

تمت الوحدة الأولى بحمد الله وعونه

نسألكم الدعاء لوالدينا ولنا ولسائر المسلمين بالمغفرة والرحمة

أخوكم / أبو عمر ..... 99845396