

الإجابة الموجبة للامتحان النهائي في مقياس: تقييم الاستثمارات في الموارد البشرية

دورة ماي 2015

الأسئلة النظرية: (06 نقاط)

1. من بين الطرق الوصفية المتبقية في تقييم إدارة الموارد البشرية نذكر طريقة تحليل العمل وطريقة الموازنة.

**تحليل العمل:** يرتكز على عملية استبيان أو استقصاء عشوائي لطرق العمل المتبقية في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية وهي ١٥

تهدف إلى معرفة أراء العمال الشخصية فيما يخص وظائف إدارة الموارد البشرية و خاصة المشاكل التي تعاني منها كالتوزيع السيئ للعمل و مرکزية اتخاذ القرار ....

**الموازنة:** وفق هذه الطريقة فإن تقييم وظائف إدارة الموارد البشرية يكون على أساس الموارد المخصصة لها فمثلاً الجزء من ميزانية ١٥

المؤسسة المخصص كأجور لإطارات إدارة الموارد البشرية يمكن أن يعطينا فكرة عن أهمية هذه الادارة بالنسبة للمؤسسة وكذلك يمكن الاعتماد على نسبة العمال في إدارة الموارد البشرية إلى العدد الإجمالي للعمال وكذلك نسبة عدد الإطارات في إدارة الموارد البشرية إلى العدد الإجمالي للإطارات في المؤسسة.

2. الأهداف التي يجب أن يحققها نظام الأجور في المؤسسة لكي يوصف بأنه نظام أجور عادل؟

٥١ - ضمان تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة بحيث تعكس الفروق في الأجور فروقاً حقيقة في صعوبة وأهمية

## الوظائف المختلفة

٥١ - تحقيق عنصر الرضا النفسي للأفراد و زيادة ولائهم للمنظمة

٥١ - تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة

التمرين الأول: (08 نقاط)

1. اذكر باختصار المبادئ التي إذا ما التزمت بها الادارة سوف تضمن الآثر الايجابي و الفعال و المستهدف من التدريب

- التدريب نشاط مستمر لأنه يشمل كل المستويات و يتكرر حدوثه ٥١

- التدريب نظام متكامل لأنه يتكون من عناصر و أجزاء متداخلة ٥١

- التدريب نشاط متعدد كزنه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة ٥١

- التدريب عملية إدارية لأنه يتواافق على مقومات العمل الإداري الكفاءة ٥١

2. حساب تكاليف العملية التدريبية:

$$\begin{aligned} \text{تكاليف التدريب} &= \text{تكاليف التسجيل} + \text{تكاليف المواد التدريبية} + \text{رواتب المدربين} + \text{تكاليف السفر و المواصلات} + \\ &= \text{تكاليف تحديد الاحتياجات التدريبية} \end{aligned}$$

$$\text{تكاليف التدريب} = 800000 + 1000000 + 2500000 + 900000 = 6400000 د$$

(٥١)

٥١ تكاليف التدريب = 6400000 د

### 3. حساب مجموع المنافع التدريبية:

$14400000 = د$	$0.30 * (40000 * 1200) = 0.30 * 4800000 = 1440000$	المنافع المترتبة عن زيادة المبيعات
$840000 = د$	$0.4 * 2100000 = 840000$	المنافع المترتبة عن انخفاض تكاليف الغياب
$500000 = د$	$0.15 * 3300000 = 500000$	المنافع المترتبة عن انخفاض تكاليف الاستقطاب
$2000000 = د$	$0.15 * 13300000 = 2000000$	التكاليف الناجمة عن زيادة تكاليف الإشراف على العمال
$420000 = د$	$0.30 * 1400000 = 420000$	المنافع المترتبة عن انخفاض تكاليف الحوادث

مجموع المنافع المترتبة عن العملية التدريبية = 15960000 د

مجموع المنافع = 15960000 د

### 4. نسبة المنفعة للتكاليف:

نسبة المنفعة للتكاليف = منافع التدريب / تكاليف التدريب =  $6400000 / 15960000 = 2.49$  د

التحليل: المنافع المترتبة عن كل دينار صرف في العملية التدريبية تقدر بـ 2.49 د أي أن المنافع الكلية تفوق التكاليف وبالتالي يمكن القول أن التدريب فوائد وأرباح.

### 5. تحديد العائد من الاستثمار:

العائد من الاستثمار = صافي المنافع من التدريب / تكاليف التدريب \* 100

صافي المنافع من التدريب = منافع التدريب - تكاليف التدريب =  $6400000 - 15960000 = 9560000$  د

العائد من الاستثمار =  $9560000 / 6400000 = 149.38\%$

التحليل: العائد من التدريب أي نسبة الزيادة الصافية في المنافع نتيجة العملية التدريبية تقارب 150 % وهي نسبة جد مرتفعة تدل على أهمية العملية التدريبية حيث مكنت هذه العملية المؤسسة من تخفيض جملة من التكاليف كانت تعاني من ارتفاعها وهذه التكاليف هي تكاليف الغياب والاستقطاب والحوادث والإصابات وكمحصلة لانخفاض هذه التكاليف ارتفعت المبيعات بنسبة معقولة وهذا دليل على جدوى هذه العملية التدريبية وعلى ضرورة تبنيها من طرف المؤسسة ولكن تجدر الإشارة إلى أن تكاليف الإشراف على العمال شهدت ارتفاعاً ولا بد للقائمين على العملية التدريبية معرفة أسباب ذلك و القيام بإجراءات الضرورية للتخفيف من هذه التكاليف.

التمرين الثاني: (06 نقاط)

### 1. توزيع نقاط الكادر على العناصر الرئيسية:

$$\text{المجهود} = 0.25 * 4000 = 1000 \text{ ن}$$

$$\text{المهارة} = 0.5 * 4000 = 2000 \text{ ن}$$

$$\text{ظروف العمل} = 0.25 * 4000 = 1000 \text{ ن}$$

### 2. توزيع نقاط العناصر الرئيسية على العوامل الفرعية:

$$\text{بدني} = 0.8 * 1000 = 800 \text{ ن}$$

$$\text{فكري} = 0.2 * 1000 = 200 \text{ ن}$$

$$\text{التعليم} = 0.25 * 4000 = 1000 \text{ ن}$$

$$\text{المهارة} = 0.15 * 4000 = 600 \text{ ن}$$

$$\text{الابتكار} = 0.1 * 4000 = 400 \text{ ن}$$

$$\text{بيئة العمل} = 0.70 * 1000 = 700 \text{ ن} \quad 0,75$$

$$\text{الأخطار} = 0.30 * 1000 = 300 \text{ ن} \quad 0,30$$

3. تحديد نقاط كل درجة و كل عنصر فرعى ٩٢٥

- يتم حساب القيمة الرقمية لأعلى درجة و هي تمثل قيمة العامل بالنسبة للعوامل الأخرى ٩٢٥

- يتم تحديد القيمة الرقمية لأدنى درجة و هي تمثل الأهمية النسبية لكل عامل بشرط أن يكون مجموع نسب الأهمية النسبية للعناصر الفرعية مساوي لنسبة الأهمية النسبية للعنصر الرئيسي. ٩٢٧

- يتم حساب المدى باعتماد القانون التالي: المدى = (قيمة أعلى درجة - قيمة أدنى درجة) / ( عدد الدرجات - 1) ٩٢٨

مثال : مقدار الزيادة للمجهود البدنى = (1-3) / (20-800) = 390 نقطة

مقدار الزيادة	النقاط	الدرجات			الأهمية النسبية	العناصر الرئيسية و عواملها
		3	2	1		
	1000				25	المجهود
390	800	800	410	20	20	البدني ٠,٨٥
97.5	200	200	102.5	5	5	الفكري ٠,١٥
	2000				50	المهارة
487.5	1000	1000	512.5	25	25	التعليم ٠,٢٥
292.5	600	600	307.5	15	15	الخبرة ٠,٢٣
195	400	400	205	10	10	الابتكار ٠,٢٤
	1000				25	ظروف العمل
341.25	700	700	358.75	17.5	17.5	بيئة العمل ٠,٩٦
146.25	300	300	153.75	7.5	7.5	الأخطار ٠,٢٥

٠,٢٦

المدة: ساعة ونصف

التاريخ: 2015/05/31

فرع: اقتصاد وتسيير المنظمات (ماستر 2) (GRH 2)

الامتحان النهائي في مقياس: تقييم الاستثمارات في الموارد البشريةالأسئلة النظرية: (06 نقاط) يؤخذ أيضاً كامتحان تطبيقي

1. من بين الطرق الوصفية المتبعة في تقييم إدارة الموارد البشرية نذكر طريقة تحليل العمل و طريقة الموازنة. اشرح بإيجاز كل من هاتين الطريقتين.

2. ما هي الأهداف التي يجب أن يحققها نظام الأجور في المؤسسة لكي يوصف بأنه نظام أجور عادل؟

التمرين الأول: (08 نقاط) يؤخذ أيضاً كامتحان تطبيقي

قرر قسم التدريب بمؤسسة ما إجراء دراسة الغرض منها بيان المنافع المترتبة عن عملية التدريب. لذلك و قبل العملية التدريبية جمع البيانات التالية:

تكاليف الإشراف على العمال	2000000 د
تكاليف الاستقطاب	1200000 د
المبيعات	40000 وحدة
تكاليف الغياب	2100000 د
تكاليف الحوادث والإصابات	1400000 د
سعر البيع للوحدة	1200 د

بعد العملية التدريبية توفرت للقسم المذكور البيانات التالية المتعلقة بتكليف العملية التدريبية وكذلك بعض المعطيات الأخرى:

- تكاليف التسجيل = 900000 د
- تكاليف الإشراف على العمال = 2200000 د
- تكاليف المواد التدريبية = 1200000 د
- رواتب المدربين = 2500000 د
- زيادة حجم المبيعات بنسبة : 30 %
- انخفضت تكاليف الاستقطاب بـ 500000 د
- تكاليف السفر و المواصلات = 1000000 د
- انخفضت تكاليف الغياب بنسبة : 40 %
- تكاليف تحديد الاحتياجات التدريبية = 800000 د
- انخفضت تكاليف الحوادث والإصابات إلى مستوى: 70 %

المطلوب:

1. اذكر باختصار المبادي التي إذا ما التزمت بها الإدارة سوف تضمن الأثر الإيجابي والفعال والمستهدف من التدريب
2. قياس العائد من الاستثمار في التدريب بالنسبة لهذه المؤسسة و تحليل النتائج المتحصل عليها.

التمرين الثاني: (06 نقاط)

إذا علمت أن كادر الأجر يشمل 4000 نقطة و يتكون من 3 درجات وأن الأوزان الداخلة في التقييم وأوزانها يوضحها الجدول التالي:

العنصر الثالث		العنصر الثاني		العنصر الأول		العناصر الفرعية		العوامل الأساسية	
الوزن	الاسم	الوزن	الاسم	الوزن	الاسم	الوزن	الاسم	الوزن	الاسم
% 10	الابتكار	% 20	الفكري	% 80	البدني	% 25	المجهود		
		% 15	الخبرة	% 25	التعليم	% 50	المهارة		
		% 30	الأخطار	% 70	بيئة العمل	% 25	ظروف العمل		

المطلوب:

1. تحديد النقاط الخاصة بكل درجة بالاعتماد على طريقة النقاط ( اعتماد على جدول).

بالعمقية