

الإجابة النموذجية لامتحان النهائي في مقياس: تقييم الاستثمارات في الموارد البشرية

دورة ماي 2014

التمرين الأول: (07.50 نقاط)

1. اذكر باختصار المبادئ التي إذا ما التزمت بها الإدارة سوف تضمن الأثر الإيجابي و الفعال و المستهدف من التدريب

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

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

0.5 - التدريب نشاط متجدد كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة

0.5 - التدريب عملية إدارية لأنه يتوافق على مقومات العمل الإداري الكفاء

2. قياس العائد من الاستثمار في التدريب بالنسبة لهذه المؤسسة و تحليل النتائج المتحصل عليها.

1. حساب تكاليف العملية التدريبية:

$$\text{تكاليف التدريب} = 450000 + 2500000 + 1850000 + 900000 + 750000 = 6450000 \text{ د}$$

$$\text{تكاليف التدريب} = 6450000 \text{ د}$$

2. حساب مجموع المنافع التدريبية:

$$0.5 \text{ ❖ } \text{المنافع المترتبة عن زيادة المبيعات} = 0.2 * (50000 * 1500) = 15000000 \text{ د}$$

$$0.5 \text{ ❖ } \text{المنافع المترتبة عن انخفاض تكاليف الغياب} = 0.75 * 1300000 = 975000 \text{ د}$$

$$0.5 \text{ ❖ } \text{المنافع المترتبة عن انخفاض تكاليف الاستقطاب} = 400000 \text{ د}$$

$$0.5 \text{ ❖ } \text{المنافع المترتبة عن انخفاض تكاليف الإشراف على العمال} = 1800000 - 600000 = 1200000 \text{ د}$$

$$0.5 \text{ ❖ } \text{المنافع المترتبة عن انخفاض تكاليف الحوادث} = 0.55 * 900000 = 495000 \text{ د}$$

$$\text{مجموع المنافع المترتبة عن العملية التدريبية} = 18070000 \text{ د}$$

$$\text{مجموع المنافع} = 18070000 \text{ د}$$

3. نسبة المنفعة للتكاليف:

$$0.5 \text{ ❖ } \text{نسبة المنفعة للتكاليف} = \text{منافع التدريب} / \text{تكاليف التدريب} = 18070000 / 6450000 = 2.80 \text{ د}$$

التحليل: المنافع المترتبة عن كل دينار صرف في العملية التدريبية تقدر بـ 2.80 د أي أن المنافع الكلية تفوق التكاليف و بالتالي يمكن القول أن

للتدريب فوائد و أرباح. 0.5

4. تحديد العائد من الاستثمار:

$$\text{العائد من الاستثمار} = \text{صافي المنافع من التدريب} / \text{تكاليف التدريب} * 100$$

$$\text{صافي المنافع من التدريب} = \text{منافع التدريب} - \text{تكاليف التدريب} = 18070000 - 6450000 = 11620000 \text{ د}$$

$$0.75 \text{ ❖ } \text{العائد من الاستثمار} = 100 * (11620000 / 6450000) = 180.15 \%$$

التحليل: العائد من التدريب أي نسبة الزيادة الصافية في المنافع نتيجة العملية التدريبية تفوق 180 % و هي نسبة مرتفعة و دليل قاطع على أن

التدريب نافع و ضرورية لتقديم وبقاء المؤسسة. 0.5

**التمرين الثاني: (07.50 نقاط)**

1. ما هي الأهداف التي يجب أن يحققها نظام الأجور في المؤسسة لكي يوصف بأنه نظام أجور عادل؟  
 ضمان تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة بحيث تعكس الفروق في الأجور فروقا حقيقية في صعوبة وأهمية الوظائف المختلفة

تحقيق عنصر الرضا النفسي للأفراد وزيادة ولائهم للمنظمة

تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة

2. تحديد الأجر العادل لمختلف وظائف هذه المؤسسة و القيام بعملية تقييم لنظام الأجور المتبع من طرفها.

نستخدم معادلة الاتجاه العام

$$y = ax + b$$

y = معدل الأجر، x = القيمة النسبية، n = عدد الدرجات، a, b = متغيرات

$$\sum y = a \sum x + nb$$

$$\sum xy = a \sum x^2 + b \sum x$$

n	x	y	xy	x <sup>2</sup>
1	100	90	9000	10000
2	125	125	15625	15625
3	135	160	21600	18225
4	150	175	26250	22500
5	175	220	38500	30625
Σ	685	770	110975	96975

$$770 = 685a + 5b \quad (1)$$

$$110975 = 96975a + 685b \quad (2)$$

$$685/5 = 137$$

$$(2) - 137*(1) = 110975 - (137*770) = 96975a - (137*685)a$$

$$5485 = 3130a, a = 5485/3130 = 1,75$$

$$a = 1.75$$

$$b = (770 - (685*1.75)) / 5 = 85.75$$

$$b = 85.75$$

و بالتالي تكون عندنا المعادلة التالية  $y = 1,75x - 85,75$

و يكون عندنا الأجر العادل لمختلف الدرجات

الدرجات	5	4	3	2	1
متوسط الأجر العادل	220.5	176.75	150.5	133	89.25
متوسط الأجر الحالي (ون)	220	175	160	125	90

**التحليل:**

نظام الأجور في مجمله نظام غير عادل.

بالنسبة الدرجات 2 و 4 نجد أن متوسط الأجر الحالي أقل من متوسط الأجر العادل أي أن نظام الأجور يخدم مصلحة صاحب المؤسسة و ليس العمال لذلك يجب الرفع من أجور عمال هذه الدرجات و ذلك لزيادة ولائهم و انتمائهم للمؤسسة و تجنب حدوث اضطرابات عمالية

- 015 - بالنسبة الدرجة 3 نجد أن متوسط الأجر الحالي أعلى من متوسط الأجر العادل أي أن نظام الأجور يخدم مصلحة العمال و ليس صاحب المؤسسة وبما انه من الصعب تخفيض أجور العمال فإنه على صاحب المؤسسة أن يجد الآلية المناسبة التي تمكنه من الرفع من إنتاجية عمال هذه الدرجات حتى تتماشى مع الأجر الذي يتقاضونه
- 016 - بالنسبة الدرجات 1 و 5 نجد أن متوسط الأجر الحالي يتساوى مع متوسط الأجر العادل أي أن نظام الأجور لهذه الدرجات هو نظام عادل ويمكن لصاحب المؤسسة أن يأخذ كمعيار لتحديد أجور بقية الدرجات وخاصة تلك التي يحتاج عمالها لزيادة في أجورهم

#### السؤال النظري: (05 نقاط)

- 01 - الأساس الذي تقوم عليه طرق المقارنة هو مقارنة أداء الفرد موضوع التقييم بصورة إجمالية مع باقي الأفراد بعضهم البعض و ترتيبهم تنازليا وفق لنتائج المقارنة.
- 015 - المزايا: تمتاز بالسهولة و الوضوح
- العيوب:
- 015 - عدم توفير التغذية العكسية للأفراد
- 015 - احتمال تأثرها بتحيز القائم بعملية التقييم
- 015 - ضعف الموضوعية و الدقة
- 015 - صعوبة تطبيقها في حالة وجود أعداد كبيرة من الأفراد
- 017 - بعضها يتطلب إجراء مقارنات بأعداد كبيرة مما يستهلك جهدا و وقتا كبيرين
- 017 - بعضها يفترض بأن لدى كل المجموعات توزيعا طبيعيا من النسب وهذا يخالف الواقع احيانا



d. Management consulting refers to both the industry of, and the practice of, helping organisations improve their performance, primarily through the analysis of existing business problems and development of plans for improvement. Organisations hire the services of management consultants for a number of reasons, including gaining external (and presumably objective) advice, access to the consultants' specialised expertise, or simply as extra temporary help during a one-time project, where the hiring of more permanent employees is not required.

c. Management consulting grew with the rise of management as a unique field of study. The first management consulting firm was Arthur D. Little, founded in 1886 by the MIT professor of the same name. Though Arthur D. Little later became a general management consultancy, it originally specialised in technical research.

Consultancies may also provide organisational change management assistance, development of coaching skills, technology implementation, strategy development, or operational improvement services. Management consultants generally bring their own, proprietary methodologies or frameworks to guide the identification of problems, and to serve as the basis for recommendations for more effective or efficient ways of performing business tasks.

e. In general, various approaches to consulting can be thought of as lying somewhere along a continuum, with an 'expert' or prescriptive approach at one end, and a facilitative approach at the other. In the expert approach, the consultant takes the role of expert, and provides expert advice or assistance to the client, whereas in the facilitative approach, there is less input from the consultant and fewer collaborations with the client(s). With a facilitative approach, the consultant focuses less on specific or technical expert knowledge, and more on the process of consultation itself. Because of this focus on process, a facilitative approach is also often referred to as 'process consulting,' with Edgar Schein being considered the most well-known practitioner.

b.

f. Many consulting firms are organised in a matrix structure, where one 'axis' describes a business function or type of consulting: for example, strategy, operations, technology, executive leadership, talent management, sales, etc. The second axis is an industry focus: for example, oil and gas, retail, automotive. Together, these form a matrix, with consultants occupying one or more 'cells' in the matrix. For example, one consultant may specialise in operations for the retail industry, and another may focus on process improvement in the downstream oil and gas industry. Management consulting refers generally to the provision of business consulting services, but there are numerous specialisations, such as information technology consulting, human resource consulting, and others, many of which overlap, and most of which are offered by the large diversified consultancies. Despite consistently high and growing revenues, management consultancy also consistently attracts a significant amount of criticism, both from clients, and also from management scholars.

a.



1/ Answer the following questions: (09)

- Name some of the areas of specialisation of management consulting?
- According to the text, who is the most famous management consulting "facilitative approach" practitioner?
- Where did the author trace the roots of management consulting back to?
- According to the author, why do organisations hire the services of management consultants?
- What are the differences between the management consulting "Expert" and "Facilitative" approaches?
- What did the author compare the structure of the consulting firms to? And why (how did he explain it) ?

2/ What does (MNCs) stand for? (01)

Multi National Companies

Now translate into Arabic/English: (06)

قوة عمل متنوعة تستطيع (مقدورها) أن تمكن الشركة من الوصول (دخول) أسواق جديدة

- A diverse workforce can enable the company to attain new markets

تقارب استراتيجيات

- Strategic convergence

العملة الضرورية لها أجل نجاح وبقاء (استمرارية، بقاء)

- The necessary currency for an organization's survival and success

إطار العمل الإداري

Managerial framework

Competitive Markets environment

- محيط الأسواق التنافسي " بيئة الأسواق التنافسية "

تنظيم المواهب بشكل استراتيجي

organise talents strategically

3/ Write a summary of the text (04)