

**Examen d'Entrée Master II Recherche**

Année Universitaire 2025-2026

Spécialité : Management**Durée: 90 min.**

* يختار الطالب المسابقة التي تتناسب مع اختصاصه واللغة التي يريد الاجابة من خلالها.

- I. Dans le contexte du service client, les chercheurs ont identifié le phénomène de contagion émotionnelle. Expliquez-le (1.5 point). Pourquoi la compréhension de ce phénomène est essentielle pour un service client efficace ? (1.5 point)

- II. Etude de cas : H&M au cœur de la « fast fashion » : un succès durable jusqu'à 2015 ? (13 points)

L'enseigne de prêt-à-porter H&M a fait un parcours surprenant, passant d'un simple magasin à une entreprise pionnière de la « fast fashion » avec 3 700 magasins dans 61 pays et plus de 132 000 employés dans le monde. La « fast fashion » fait référence à une réponse rapide aux nouvelles tendances et aux articles de mode qui sont immédiatement mis à disposition en magasin. En 2009, H&M était devenu leader mondial dans le segment de la « fast fashion » avec un modèle commercial distinctif ayant défié la plupart de ses concurrents. Ce modèle, apprécié par les clients, communément appelé « cheap-and-chic », mettait l'accent sur les vêtements à la mode à des prix nettement inférieurs à ceux des concurrents. Depuis le début des années 2000, l'expansion internationale de l'entreprise a été agressive à l'étranger. En 2005, H&M s'était déjà implanté dans plus de 20 pays avec plus de 1 000 magasins. En 2014, H&M a ouvert 379 nouveaux points de vente dans des endroits clés et s'est implanté sur de nouveaux marchés comme l'Australie et les Philippines. Cependant, H&M fut sérieusement concurrencé par Zara, qui avait déjà dépassé H&M pour devenir le plus grand détaillant de mode au monde.

La concurrence accrue dans le secteur de la fast-fashion et le fait que les marges ont commencé à s'éroder en raison de la hausse des prix du coton et l'accroissement des coûts de production en Asie ont remis en question la formule à la mode/bas prix « high fashion/low-price » et l'expansion agressive de H&M. Malgré la mauvaise situation économique, H&M a continué à privilégier une vision à long terme pour sa stratégie d'expansion. Pour 2015, 400 nouveaux magasins étaient prévus, la Chine, les États-Unis et le Royaume-Uni étant censés être les marchés potentiels les plus convoités. L'entreprise prévoyait également de pénétrer de nouveaux marchés, notamment Taiwan, le Pérou, l'Afrique du Sud et l'Inde. Les investisseurs avaient fini par faire confiance au modèle de H&M, qui s'appuyait sur un ensemble de ressources et de capacités uniques, mais le succès de Zara remettait en question la durabilité de cette approche.

Bien que Zara, Gap et H&M restent les leaders du marché, le ralentissement de la croissance de l'industrie mondiale de la vente au détail des vêtements a avivé la concurrence, laquelle fut largement renforcée par l'arrivée d'un grand nombre de nouveaux entrants de petite taille tels que l'entreprise japonaise Uniqlo, qui a commencé à se développer de manière agressive. De plus, dans l'industrie de la mode, les tendances sont sujettes à des changements soudains, ce qui rend la

concurrence incertaine. Les consommateurs finaux ont une gamme très étendue de vêtements parmi lesquels choisir et ils adoptent rapidement les nouvelles tendances. Cependant, ils sont extrêmement sensibles au prix.

En outre, la taille et les économies d'échelle de Zara, Gap et H&M leur permettent de développer leurs marques dans de nombreux points de vente et d'exploiter leur plus grand pouvoir d'achat lors des négociations avec leurs fournisseurs qui confectionnent les vêtements pour ces deux marques. Certains acteurs du secteur sont à la fois producteurs et détaillants. Actuellement, Gap et Zara fabriquent tous les deux leurs propres produits et les vendent dans leurs propres magasins.

D'autres détaillants ont le choix entre une multitude de fournisseurs. Avec la libéralisation du commerce international, le nombre de fournisseurs augmente et la concurrence entre les fabricants des régions à bas salaires s'intensifie. Passer d'un fournisseur à un autre n'est pas difficile, mais présente un risque : le risque que le choix des fournisseurs à bas prix ne soit pas à la hauteur des normes de qualité requises.

De nombreux entrepreneurs ont les moyens financiers de fonder leurs propres magasins dans l'industrie de la vente au détail et disposent d'un grand choix de fournisseurs.

L'entreprise établit toujours ses magasins dans des emplacements soigneusement sélectionnés, que ce soit en ville ou dans un centre commercial situé dans une petite ville. Au lieu de posséder des locaux commerciaux, H&M choisit plutôt d'en louer, ce qui favorise la flexibilité et renforce la capacité d'adaptation aux évolutions de la demande et à l'attractivité des emplacements.

Conformément aux valeurs de H&M, la prise de décision est décentralisée et les directeurs de magasin bénéficient d'une grande autonomie. Chacun d'entre eux gère sa boutique à la manière d'un entrepreneur et est autorisé à prendre des décisions indépendantes dans le cadre des directives générales. Cela augmente la fidélité et l'engagement des employés envers l'organisation et constitue un excellent facteur de motivation.

H&M ne possède aucune usine. La production est essentiellement externalisée vers des pays à bas coûts, avec environ 70 % de la production en Extrême-Orient et en Asie du Sud, le reste en Afrique, en Europe et au Moyen-Orient. En mettant l'accent sur les économies d'échelle, notamment en produisant à bas prix et en grande quantité, l'entreprise parvient à maintenir des coûts de production faibles et propose souvent les dernières tendances dans ses magasins dans le mois qui suit la conception initiale.

Questions :

1. Analysez les choix stratégiques de H&M en identifiant :
 - a. Son orientation de développement stratégique selon la matrice de Ansoff (0.5 point). Appuyez votre réponse par des arguments du texte. (1 points: 0.5 point chacune)
 - b. Sa stratégie par domaine d'activité (0.5 point). Justifiez votre réponse (0.5 point). L'entreprise H&M est-elle capable de maintenir cette stratégie assez longtemps ? (1 point)
 - c. Sa modalité de développement stratégique ou sa stratégie de croissance (0.5 point). Justifiez votre réponse (1 point)

2. Quel niveau de stratégie d'intégration Zara et Gap poursuivent-ils ? (0.5 point). Justifiez votre réponse (0.5 point). Précisez la nature de cette intégration (0.5 point) et justifiez votre réponse (0.5 point)
3. A partir du texte, évaluez si l'industrie de la « fast fashion » peut être considérée comme attractive. Justifiez votre réponse à l'aide du modèle des cinq forces de Porter. (1.5 point)
4. « En 2009, H&M est devenu leader mondial du segment de la « fast fashion » grâce à une approche commerciale distinctive qui a défié la plupart de ses concurrents. » Si H&M souhaite construire un avantage concurrentiel durable, ses ressources et compétences répondent-elles aux critères de Valeur et de Rareté de la capacité stratégique (0.5 point) ? Pour chaque critère, justifiez votre réponse par une phrase du texte (1 point : 0.5 point chacun).
5. Conformément aux valeurs de H&M, la prise de décision est décentralisée et les directeurs de magasin bénéficient d'une grande autonomie. Donnez trois arguments pouvant justifier le recours à la décentralisation au sein de H&M. (3 points : 1 point chacun)

I. Etude de cas : La gestion des ressources humaines au cœur de l'avantage concurrentiel des entreprises

Martin Gélinas, vice-président aux ressources humaines à l'institution financière Banca, a une formation en finance et c'est dans l'exercice de ses fonctions qu'il a acquis ses connaissances en gestion des ressources humaines. Du fait de ses lourdes responsabilités, Martin a rarement eu le temps de lire les revues traitant de la gestion des ressources humaines ou d'assister à des conférences professionnelles. Conscient des lacunes dans sa formation, il a recruté des professionnels de la gestion des ressources humaines capables d'assumer des responsabilités dans presque toutes les divisions et, aujourd'hui, ceux-ci sont à leur tour aptes à résoudre les problèmes nécessitant une intervention immédiate ; c'est du moins ce qu'espère Martin. Il a mis sur pied un programme de formation destiné aux directeurs des ressources humaines dans les diverses divisions de l'entreprise en veillant à ce qu'elle constitue une expérience d'apprentissage également pour lui. Martin a toujours exigé des personnes soumettant leur candidature à des postes au sein de son service une présentation d'une heure portant sur la situation de la recherche et de la pratique dans différents secteurs de la gestion des ressources humaines, par exemple dans la sélection, l'évaluation du rendement, la rémunération et la formation.

Questions :

1. Quels sont les objectifs explicites et implicites de la gestion des ressources humaines qui peuvent contribuer à la réalisation des objectifs généraux de l'entreprise ? (2 points)
2. Comment Martin peut-il utiliser la fonction de gestion des ressources humaines (GRH) et ses activités pour créer un avantage concurrentiel pour son entreprise ? Donnez deux suggestions. (2 points : 1 point chacune)



Entrance Exam Master II Research

Academic Year 2025-2026

Major: Management

Duration: 90 min.

* يختار الطالب المسابقة التي تتناسب مع اختصاصه واللغة التي يريد الإجابة من خلالها.

- II. In the context of customer service, researchers have identified the phenomenon of *emotional contagion*. Explain it (1.5 mark). Why understanding emotional contagion is important for effective customer service ? (1.5 mark)

- III. Case study : H&M in fast fashion: continued success till 2015 ? (13 marks)

The apparel retailer H&M has made an incredible journey, from a single store to a pioneering 'fast fashion' business with 3700 stores in 61 countries and more than 132,000 employees worldwide. 'Fast fashion' refers to a quick response to new trends and fashion items that are made available in stores immediately thereafter. By 2009, H&M had become global leader in the 'fast fashion' segment with a distinctive business approach that challenged most competitors. The business model, which is appreciated by customers, commonly referred to as 'cheap-and-chic', emphasized high fashion at prices significantly below those of competitors. Since early 2000, the international expansion of the company has been aggressive overseas. By 2005, H&M had already expanded into more than 20 countries with more than 1000 stores. H&M opened another 379 new outlets in 2014 in key locations, as well as expansion into new markets like Australia and the Philippines. However, H&M was being seriously challenged by Zara, which had already overtaken H&M to become the world's biggest fashion retailer.

The increased competition in the fast-fashion business and the fact that margins had started to erode due to increased cotton prices and rising production costs in Asia, put the H&M high fashion/low-price formula and aggressive expansion under scrutiny, but H&M continued to emphasize the long-term view in its expansion strategy despite the poor economic situation. For 2015, 400 new stores were planned, with China, the USA and the UK expected to be the largest growth markets. They also planned to enter new markets including Taiwan, Peru, South Africa and India. Investors had come to trust H&M's model that relied on a set of unique resources and capabilities, but Zara's success questioned the sustainability of the formula.

Despite Zara, Gap and H&M still being the market leaders, the slow growth rate of the global apparel retail industry increased competition which was further intensified by a large number of small players, for example the Japanese company Uniqlo, which had started to expand aggressively. Moreover, in the fashion industry, trends are prone to sudden changes, which makes competition uncertain. End consumers have an enormous selection of garments to choose from and will quickly adopt new trends. However, they are extremely cost conscious.

Moreover, the size and economies of scale of Zara, Gap and H&M enable them to build brands in multiple retail outlets and exploit their greater buying power when negotiating with their clothing suppliers who produce for these two brands. Some of the players in the industry are both producers and retailers. Currently, Gap and Zara both manufacture their own products and sell

them in their own stores. Other retailers have a multitude of suppliers to choose from. As international trade liberalizes, the number of suppliers increases and competition among manufacturers in low-wage regions intensifies. Switching from one supplier to another is not difficult, although it entails the risk that choosing low-cost suppliers may not be up to the required quality standards.

Many entrepreneurs are financially able to set up independent retail stores in the retail industry and there are plenty of suppliers to choose from.

The company always positions its stores in prime locations, whether in a city or a small-town shopping center. Instead of owning retail properties, H&M opts for renting store premises, which increases flexibility and adaptability to the changing demand patterns and location attraction.

In line with H&M values, decision-making is decentralized, and store managers have considerable autonomy. The shop manager runs the business like an entrepreneur and is authorized to take independent decisions within the overall guidelines. This increases employee loyalty and commitment to the organization and is a great motivator.

H&M does not own any factories. Instead, manufacturing is primarily outsourced to low-cost countries with some 70% of production in the Far East and South Asia and the remainder in Africa, Europe and the Middle East. With the focus on economies of scale, including low-wage and high-volume production, the company maintains low input costs and often has the latest trends in its stores within a month of the initial design.

Questions :

1. Analyze the strategic choices of H&M by identifying:
 - a. Its corporate strategy according to Ansoff matrix of growth (0.5 mark). Provide two arguments to support your answer. (1 mark: 0.5 mark each)
 - b. Its business strategy (0.5 mark). Justify your answer (0.5 mark). Is H&M able to maintain this strategy for long enough? (1 mark)
 - c. Its growth strategy (0.5 mark). Justify your answer. (1 mark)
2. What degree of integration strategy does Zara and Gap pursue? (0.5 mark). Justify your answer (0.5 mark). Specify the nature of this integration (0.5 mark) and justify your answer (0.5 mark)
3. Based on the text, evaluate whether the fast fashion retail industry can be considered attractive. Justify your answer using Porter's Five Forces framework. (1.5 mark)
4. "By 2009, H&M became global leader in the 'fast fashion' segment with a distinctive business approach that challenged most competitors". If H&M wanted to build a sustainable competitive advantage, does its resources and capabilities fulfill the criteria of Value and Rarity of the strategic capabilities (0.5 mark) ? For each criterion, justify your answer by a sentence from the case (1 mark: 0.5 mark each).
5. In line with H&M values, decision-making is decentralized, and store managers have considerable autonomy. Give three arguments that could justify the decentralization within H&M. (3 marks: 1 mark each)

III. Case study : HRM at the core of organization's competitive advantage

Martin Gélinas, vice-president of human resources at the financial institution "Banca", has a background in finance and while practicing his duties, he acquired his knowledge of human resource management.

Because of his heavy responsibilities, Martin rarely had time to read human resource management journals or attend professional conferences. Aware of the gaps in his training, he recruited human resource management professionals capable of assuming responsibilities in almost all divisions and, today, these in turn are able to solve problems requiring immediate intervention; at least that's what Martin hopes. He set up a training program for human resource managers in the various divisions of the company, ensuring that it was a learning experience for him as well. Martin has always required from people applying for positions in his department to provide an hour-long presentation on the state of research and practice in different areas of human resource management, for example in selection, performance appraisal, compensation and training.

Questions :

1. What are the explicit and implicit objectives of human resource management that can contribute to the achievement of the overall objectives of the company? (2 marks)
2. How can Martin use the Human Resource Management (HRM) function and its activities to create a competitive advantage for his company? Provide two suggestions. (2 marks: 1 mark each)



امتحان الدخول الى الماستر ٢ بحثي
العام الجامعي ٢٠٢٥-٢٠٢٦

المدة: ٩٠ دقيقة

الاختصاص: إدارة

* يختار الطالب المسابقة التي تتناسب مع اختصاصه واللغة التي يريد الاجابة من خلالها.

I. في إطار خدمة العملاء، أشارت الدراسات إلى ظاهرة "العدوى العاطفية". اشرحها (١.٥ علامة). لماذا يُعد فهم العدوى العاطفية أمرًا بالغ الأهمية لخدمة عملاء فعّالة؟ (١.٥ علامة)

II. دراسة حالة: H&M في قلب الموضة السريعة: نجاح مستدام حتى عام ٢٠١٥؟ (١٣ علامة)

حقّقت شركة H&M، المتخصصة في بيع الملابس الجاهزة، مسيرة حافلة بالنجاحات، حيث تطوّرت من متجر واحد إلى شركة رائدة في مجال الأزياء السريعة، بامتلاكها ٣٧٠٠ متجر في ٦١ دولة، وموظّفين يزيد عددهم عن ١٣٢,٠٠٠ موظف حول العالم. يُشير مصطلح "الأزياء السريعة" إلى الاستجابة السريعة لأحدث صيحات الموضة التي تتوفّر فورًا في المتاجر. بحلول عام ٢٠٠٩، أصبحت H&M شركة رائدة عالميًا في قطاع الأزياء السريعة، بالاستناد إلى نموذج أعمال مميز تحدّى معظم منافسيها. وقد ركّز هذا النموذج، الذي يحظى بشعبية كبيرة لدى العملاء، ويُشار إليه عادةً باسم "الرخيص والأنيق"، على الملابس العصرية بأسعار أقل بكثير من أسعار المنافسين. منذ أوائل الألفية الثانية، توسّعت الشركة بشكل كبير في الخارج. وبحلول عام ٢٠٠٥، رسّخت H&M مكانتها في أكثر من ٢٠ دولة، بأكثر من ١٠٠٠ متجر. وفي عام ٢٠١٤، افتتحت H&M 379 متجرًا جديدًا في مواقع رئيسية، ودخلت أسواقًا جديدة مثل أستراليا والفلبين. ومع ذلك، واجهت H&M منافسة شرسة من Zara، التي كانت قد تجاوزت H&M لتصبح أكبر شركة تجزئة للأزياء في العالم.

أدى ازدياد المنافسة في قطاع الأزياء السريعة، وتراجع هوامش الربح بسبب ارتفاع أسعار القطن وارتفاع تكاليف الإنتاج في آسيا، إلى وضع استراتيجية H&M للأزياء راقية بأسعار منخفضة وتوسّعها الجريء تحت المجهر. ورغم الوضع الاقتصادي المتردّي، واصلت H&M التركيز على رؤيا طويلة الأجل لاستراتيجيتها التوسعية. وتمّ التخطيط لافتتاح ٤٠٠ متجر جديد في عام ٢٠١٥، ومن المتوقع أن تكون الصين والولايات المتحدة والمملكة المتحدة أبرز الأسواق المحتملة للنمو. كما خطّطت الشركة لدخول أسواق جديدة، بما في ذلك تايوان وبيرو وجنوب إفريقيا والهند. وقد وثق المستثمرون بنموذج H&M الذي يعتمد على مجموعة من الموارد والقدرات الفريدة، إلّا أنّ نجاح Zara أثار تساؤلات حول استدامة هذه الاستراتيجية.

على الرغم من أنّ شركات Zara و Gap و H&M لا تزال رائدة السوق، إلّا أنّ بطء نمو قطاع تجارة الملابس بالتجزئة عالميًا زاد من حدة المنافسة، والتي تقاومت جدًّا مع دخول عدد كبير من الشركات الجديدة الصغيرة الحجم، مثل الشركة اليابانية

Uniqlo، التي بدأت بالتوسع بقوة. علاوة على ذلك، تخضع صيحات الموضة في صناعة الأزياء لتغيرات مفاجئة، مما يجعل المنافسة غير مؤكدة. يتمتع المستهلكون النهائيون بمجموعة واسعة من الملابس للاختيار من بينها، وهم سريعو تبني الاتجاهات الجديدة. ومع ذلك، فهم حساسون للغاية على الأسعار.

إضافةً إلى ذلك، يمكن حجم ووفورات الحجم لشركات Zara و Gap و H&M بتوسيع علاماتها التجارية إلى نقاط بيع متعددة والاستفادة من قوتها الشرائية الكبيرة في المفاوضات مع مورديها الذين يصنعون الملابس لهذه العلامات التجارية. بعض اللاعبين في هذا القطاع هم من المنتجين وتجار التجزئة في آنٍ واحد. حالياً، تصنع كل من Zara و Gap منتجاتها الخاصة وتبيعها في متاجرها الخاصة. بينما يتوفر لدى تجار التجزئة الآخرين مجموعة واسعة من الموردين للاختيار من بينهم. مع تحرر التجارة الدولية، يزداد عدد الموردين، وتزداد حدة المنافسة بين الشركات المصنعة في المناطق ذات الأجور المنخفضة. الانتقال من مورد إلى آخر ليس بالأمر الصعب، ولكنه ينطوي على خطر عدم استيفاء اختيار الموردين منخفضي التكلفة لمعايير الجودة المطلوبة.

لدى العديد من رواد الأعمال الإمكانات المالية اللازمة لفتح متاجرهم الخاصة في قطاع التجزئة، ويتوفر لديهم مجموعة واسعة من الموردين للاختيار من بينهم.

تحرص H&M دائماً على إنشاء متاجرها في مواقع مختارة بعناية، سواء في المدن أو مراكز التسوق في البلدان الصغيرة. وبدلاً من امتلاك متاجر للبيع بالتجزئة، تختار H&M استئجارها، مما يعزز مرونتها وقدرتها على التكيف مع تغيرات الطلب وجاذبية المواقع.

تماشياً مع قيم H&M، تتميز عملية اتخاذ القرارات باللامركزية، ويتمتع مديرو المتاجر بدرجة عالية من الاستقلالية. يدير كل مدير متجره كرجل أعمال، وله صلاحية اتخاذ قرارات مستقلة ضمن إطار المبادئ التوجيهية العامة. وهذا يزيد من ولاء الموظفين والتزامهم تجاه الشركة، ويشكل حافزاً قوياً.

لا تمتلك H&M أي مصانع، بل تُعهد عمليات التصنيع بشكل رئيسي إلى دول منخفضة التكلفة، حيث يعود حوالي ٧٠٪ من الإنتاج إلى الشرق الأقصى وجنوب آسيا، والباقي إلى أفريقيا وأوروبا والشرق الأوسط. من خلال التركيز على وفورات الحجم، وخاصةً من خلال الإنتاج بتكلفة منخفضة وبكميات كبيرة، تُحافظ H&M على انخفاض تكاليف الإنتاج، وغالباً ما تُقدم أحدث الصيحات في متاجرها خلال شهر بعد تصميمها.

أجب عن الأسئلة التالية:

١. حلّ الخيارات الاستراتيجية لشركة H&M من خلال تحديد:
 - أ. الاستراتيجية المؤسسية للشركة وفقاً لمصفوفة Ansoff (٠.٥ نقطة). ادم إجابتك بحجتين من النص. (نقطة واحدة: ٠.٥ نقطة لكل منها)
 - ب. استراتيجية وحدة الأعمال للشركة (٠.٥ نقطة). برّر إجابتك (٠.٥ نقطة). هل تستطيع H&M الحفاظ على هذه الاستراتيجية لمدة طويلة نسبياً؟ (نقطة واحدة)
 - ج. استراتيجية نموها (٠.٥ نقطة). برّر إجابتك (نقطة واحدة)

٢. ما مستوى استراتيجية التكامل التي تتبناها Zara و Gap؟ (٠.٥ نقطة). برّر إجابتك (٠.٥ نقطة). حدّد طبيعة هذا التكامل (٠.٥ نقطة) وبرّر إجابتك (٠.٥ نقطة).
٣. من خلال النص، هل يُعتبر قطاع الأزياء السريعة جذاباً؟ برّر إجابتك من خلال نموذج Porter. (١.٥ نقطة)
٤. " بحلول عام ٢٠٠٩، أصبحت H&M شركة رائدة عالمياً في قطاع الأزياء السريعة، بالاستناد إلى نموذج أعمال مميز تحظى معظم منافسيها ". إذا أرادت H&M بناء ميزة تنافسية مستدامة، فهل تلبي مواردها ومهاراتها معياري القيمة والندرة للقدرة الاستراتيجية (٠.٥ نقطة)؟ لكل معيار، برّر إجابتك بجملة من النص (نقطة واحدة: ٠.٥ نقطة لكل منهما).
٥. وفقاً لقيم H&M، تتم عملية اتخاذ القرار بشكل لامركزي، ويتمتع مديرو المتاجر بدرجة عالية من الاستقلالية. اذكر ثلاث حجج تبرّر استخدام اللامركزية في H&M. (3 نقاط: نقطة واحدة لكل منها)

III. دراسة حالة: إدارة الموارد البشرية كركيزة للميزة التنافسية للشركة

Martin Gélinas، نائب رئيس الموارد البشرية في مؤسسة Banca المالية، لديه خلفية في مجال التمويل وأثناء ممارسة مهامه، اكتسب معرفته بإدارة الموارد البشرية.

نظراً لنقل مسؤولياته، نادراً ما كان لدى Martin وقت لقراءة مجلات متخصصة بإدارة الموارد البشرية أو حضور مؤتمرات مهنية. إدراكاً منه لوجود ثغرات في تدريبه، قام بتوظيف متخصصين في إدارة الموارد البشرية قادرين على تولي مسؤوليات في جميع الأقسام تقريباً. واليوم، أصبح هؤلاء بدورهم قادرين على حل المشكلات التي تتطلب تدخلاً فورياً؛ على الأقل، هذا ما يأمله Martin. وضع برنامجاً تدريبياً لمديري الموارد البشرية في مختلف أقسام الشركة، مما يضمن له أن يكون تجربة تعليمية مفيدة له أيضاً. لطالما طلب Martin من المتقدمين لوظائف في قسمه تقديم عرض تقديمي لمدة ساعة واحدة حول أحدث الأبحاث والممارسات في مختلف مجالات إدارة الموارد البشرية، مثل الاختيار، وتقييم الأداء، والتعويضات، والتدريب.

أجب عن الأسئلة التالية:

١. ما هي الأهداف المعلنة وغير المعلنة لإدارة الموارد البشرية التي يمكن أن تسهم في تحقيق الأهداف العامة للشركة؟ (نقطتان)
٢. كيف يمكن لـ Martin استخدام إدارة الموارد البشرية ووظائفها لبناء ميزة تنافسية لشركته؟ قدّم اقتراحين. (نقطتان: نقطة واحدة لكل منهما)