

قسم تسيير المؤسسات والإدارات

امتحان في مقاييس التسيير التقديرى للوظائف والكافاءات GPEC

المستوى: سنة ثالثة ليسانس تخصص: تسيير الموارد البشرية 2025/2026

الجزء الأول: أجب بإيجاز ووضوح عن الأسئلة التالية:

1. عرف التسيير التقديرى للوظائف والكافاءات، وما هي مزاياه باختصار؟ ٤ ن
2. اشرح علاقة التسيير التقديرى للوظائف والكافاءات بالقابلية للتوظيف. ٢ ن
- 3.وضح خطوات التسيير التقديرى للوظائف والكافاءات في مخطط. ٣ ن

الجزء الثاني:

تعتبر شركة Tech-Dz مؤسسة رائدة في صناعة اللوحات الذكية. في نهاية سنة 2025، بلغ إنتاجها 450000 وحدة تهدف الشركة ضمن مخططها الخماسي (2026-2030) إلى غزو السوق الإفريقي، حيث تخطط لرفع إنتاجها بنسبة 60% بحلول عام 2030

1. المعطيات التقنية والإنتاجية:

- ساعات العمل: يعمل كل فرد من العمال المباشرين (MOD) ما مجموعه 2000 ساعة سنوياً.
- الزمن الإنتاجي: يتطلب صنع لوحة واحدة حالياً 4 ساعات عمل، لكن بفضل التحديث التكنولوجي، تستهدف الشركة تقليل هذا الزمن إلى 3 ساعات فقط في عام 2030.

2. الأهداف المسطرة لهيكل العمالة في 2030:

- فئة العمال المباشرين (MOD) تتوزع إلى عمال مؤهلين (OQ) بنسبة 70%， وعمال غير مؤهلين (ONQ) بنسبة 30%
- فئة التأطير والتقنيين (TAM) يمثلون نسبة 10% من إجمالي عدد العمال المباشرين (MOD)
- فئة الإطارات (المديرين) يمثلون نسبة 25% من عدد فئة TAM

3. وضعية الموارد البشرية الحالية (في 2025/12/31):

الفئة	سنة 20-30	سنة 30-40	سنة 40-50	سنة 50-55	الإجمالي
ONQ	150	120	80	45	430
OQ	100	140	90	50	420
TAM	20	30	40	25	130
المديرين	10	15	25	15	75
الإجمالي	280	305	235	135	1055

4. التغيرات المتوقعة خلال الفترة: (2026-2030)

- التقاعد إحالة كل من بلغ سن 60 على التقاعد (الموجودين في فئة 55-60 حالياً).
- الاستقالات 30 من OQ ، 20 من TAM ، 10 من ONQ ، 5 من المديرين.
- التسريحات 10 من ONQ ، 5 من TAM
- ترقية: 40 عامل من OQ إلى TAM 15 عامل من TAM إلى ONQ 8 عامل من ONQ إلى المديرين. مغادرة 3 مديرين نحو مناصب عليا في المجمع

العمل المطلوب:

1. احسب احتياجات الشركة من الموارد البشرية لكل فئة في أفق عام 2030 ٤ ن
2. احسب التعداد المتوقع للموارد البشرية (الموجودات) في نهاية عام 2030 ٤ ن
3. استخرج الفجوات (Gaps) بين الاحتياجات والموجودات، واقتصر الإجراءات التصحيحية اللازمة لسد الفجوات المسجلة. ٢ ن

## الإجابة النموذجية:

### الجزء الأول:

#### 1. عرف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وما هي مزاياه؟

تعريف: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هو مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى وصف وتحليل مختلف الاحتمالات المستقبلية للمؤسسة بهدف توجيه وتحليل واستباق القرارات المتعلقة بالموارد البشرية. مهمته هي تكيف عدد الموظفين في المؤسسة من الناحيتين الكمية والنوعية.

يعتمد هذا التسيير التقديري على معرفة دقيقة لأوضاع الموارد الاحتياجات، وتقييم دقيق لأوضاع الموارد المتاحة والاحتياجات المستقبلية. 2ن

مزاياه: 3ن

- ضمان استدامة الشركة: يساهم GPEC في تكيف اليد العاملة مع التحولات التنظيمية والتكنولوجية، مما يدعم استمرارية المؤسسة.
- أداة تحفيزية فعالة: يساعد في تعزيز رغبة الموظفين في المشاركة من خلال تطوير مبادرات تشجعهم على الالتزام بالعمل والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- جذب الموظفين في سوق تنافسي: مع تزايد اختيار الموظفين لبيئات عمل مميزة، تصبح ثقافة المؤسسة وبيئتها عاملاً حاسماً لجذب المواهب، خاصة في ظل تحديات "طفرة التقاعد" للجيل الأكبر سنًا.
- اكتشاف المهارات الخفية: يساعد GPEC في تحديد المهارات المميزة وغير الظاهرة لدى الموظفين (المعرفية، العملية، والعاطفية)، مما يوفر ميزة تنافسية يصعب تقليلها.
- تطوير قابلية التوظيف: يشجع الموظفين على تطوير مهاراتهم وبناء مسارات مهنية طويلة الأجل، مما يرفع من جاهزيتهم للتغيرات المستقبلية في سوق العمل.
- التخطيط لمغادرات التقاعد: يمكن المؤسسة من التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية الناتجة عن تقاعده الموظفين وإعداد استراتيجيات لتعويضهم

#### 2. اشرح علاقة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بالقابلية للتوظيف. 2ن

يُعزز GPEC القابلية للتوظيف من خلال تطوير مهارات الموظفين ومواكبتها لاحتياجات سوق العمل، عبر تحديد الفجوات الكفائية ووضع خطط تدريب فعالة. كما يُشرك الموظف في تحليل أدائه وتحديد أهدافه بما يتماشى مع استراتيجية المؤسسة، مما يُعزز التمكين والانتماء ويُحسن فرصه المهنية داخلياً وخارجياً.

#### 3. وضح خطوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في مخطط. 3ن

### تحديد مشروع تطوير المؤسسة

### تحليل احتياجات الموارد البشرية



• من حيث الكمية والجودة للموارد المتاحة

• تحليل تطور هذه الموارد

• ملاحظة الفجوات

• الكفاءات المتاحة

• الكفاءات المطلوبة

• ملاحظة الفجوات

• التكوين والتدريب

• التوظيف

• التنقلات الداخلية

• المغادرات

• تنظيم العمل

## أولاً: حساب الاحتياجات المستقبلية (عام 2030) 2ن

- الإنتاج المستهدف  $450000 \times 1.6 = 720000$  وحدة.
- إجمالي ساعات العمل المطلوبة  $720000 \times 3 = 2160000$  ساعة عمل.
- عدد العمال المباشرين المطلوب (MOD)  $2160000 \div 2000 = 1080$  عامل.

## توزيع الاحتياجات حسب الفئات المهنية: 2ن

1. فئة ONQ عمال غير مؤهلين  $1,080 \times 30\% = 324$  موظف.
2. فئة OQ عمال مؤهلين  $1,080 \times 70\% = 756$  موظف.
3. فئة TAM فنيون وإشراف  $1,080 \times 10\% = 108$  موظف.
4. فئة المديرين 108 موظف  $\times 25\% = 27$  مدير.

## ثانياً: حساب الموجودات المتوقعة (عام 2030) 2ن

الموجودات = (العداد الحالي - التقاعد - الاستقالات - التسريحات) + أو - الترقيات.

الفئة	العداد الحالي	التقاعد (55-60)	استقالات	تسريحات	ترقيات (مغادرة الفئة)	ترقيات (دخول الفئة)	الموجودات المتوقعة
ONQ	430	-35	-30	-10	-40	0	315
OQ	420	-40	-20	-5	-15	+40	380
TAM	130	-15	-10	0	-8	+15	112
المديرين	75	-10	-5	0	-3	+8	65

## ثالثاً: استخراج الفجوات (الاحتياجات - الموجودات) وتصحيفها 2ن

الفئة	الاحتياجات (2030)	الموجودات (2030)	الفجوة (الفرق)	الحالة
ONQ	324	315	9	عجز طفيف
OQ	756	380	376	عجز كبير جداً
TAM	108	112	4	فائض طفيف
المديرين	27	65	38	فائض كبير

## الإجراءات التصحيحية المقترحة: 2ن

1. لسد العجز في OQ البدء فوراً في برنامج تكوين مكثف لرفع مهارات الـ ONQ لترقيتهم، أو اللجوء لتوظيف خارجي لعمال مؤهلين.
2. لعلاج الفائض في المديرين:
  - تشجيع التقاعد المبكر.
  - إعادة توجيه بعض المديرين نحو مهام استشارية أو فنية (TAM) إذا كانت مهاراتهم تسمح بذلك.
  - عدم تعويض المناصب الشاغرة مستقبلاً.
3. الاستثمار التكنولوجي: بما أن المؤسسة ستقلص زمن الإنتاج، يجب مرافقته ذلك بتدريب تقني عالي للفنين (TAM) للتحكم في الآلات.