

امتحان في مقياس التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC

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

الجزء الأول: أجب بإيجاز ووضح عن الأسئلة التالية:

1. عرف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وما هي مزاياه باختصار؟ 5ن
2. اشرح علاقة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بالقابلية للتوظيف. 2ن
3. وضح خطوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في مخطط. 3ن

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 (2030-2026) إلى غزو السوق الإفريقية، 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 تقليص هذا الزمن إلى **3 ساعات** فقط في عام 2030.
2. الأهداف المسطرة لهيكل العمالة في 2030:
 - **فئة العمال المباشرين (MOD)** تنتوزع 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 الـ **TAM**
3. وضعية الموارد البشرية الحالية (في 2025/12/31):

الفئة	20-30 سنة	30-40 سنة	40-50 سنة	50-55 سنة	55-60 سنة	الإجمالي
ONQ	150	120	80	45	35	430
OQ	100	140	90	50	40	420
TAM	20	30	40	25	15	130
المديرين	10	15	25	15	10	75
الإجمالي	280	305	235	135	100	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 الـ ONQ، 20 من الـ OQ، 10 من الـ TAM، 5 من المديرين.
- **التسريحات** 10 من الـ ONQ، 5 من الـ OQ
- **ترقية:** 40 عامل من ONQ إلى OQ، 15 عامل من OQ إلى TAM، 8 من TAM إلى مديرين. مغادرة 3 مديرين نحو مناصب عليا في المجمع

العمل المطلوب:

1. احسب احتياجات الشركة من الموارد البشرية لكل فئة في أفق عام 2030 4ن
2. احسب التعداد المتوقع للموارد البشرية (الموجودات) في نهاية عام 2030 4ن
3. استخرج الفجوات (Gaps) بين الاحتياجات والموجودات، واقترح الإجراءات التصحيحية اللازمة لسد الفجوات المسجلة. 2ن

الإجابة النموذجية:

الجزء الأول:

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

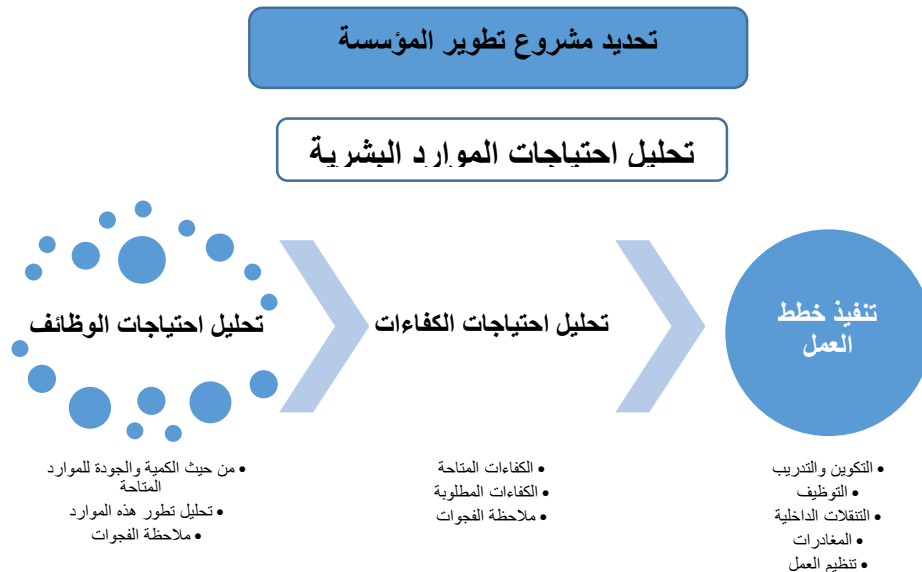
تعريف: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات هو مجموعة الإجراءات التي تهدف إلى وصف وتحليل مختلف الاحتمالات المستقبلية للمؤسسة بهدف توجيه وتحليل واستباق القرارات المتعلقة بالموارد البشرية. مهمته هي تكيف عدد الموظفين في المؤسسة من الناحيتين الكمية والنوعية. يعتمد هذا التسيير التقديري على معرفة دقيقة لأوضاع الموارد والاحتياجات، 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 سناً.
- اكتشاف المهارات الخفية: يساعد GPEC في تحديد المهارات المميزة وغير الظاهرة لدى الموظفين (المعرفية، العملية، والعاطفية)، مما يوفر ميزة تنافسية يصعب تقليدها.
- تطوير قابلية التوظيف: يشجع الموظفين على تنمية 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 تقاعد 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 فعّالة. 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



الجزء الثاني:

أولاً: حساب الاحتياجات المستقبلية (عام 2030) ن2

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

توزيع الاحتياجات حسب الفئات المهنية: ن2

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

ثانياً: حساب الموجودات المتوقعة (عام 2030) ن2

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

الفئة	التعداد الحالي	التقاعد (55-60)	استقالات	تسريحات	ترقيات (مغادرة الفئة)	ترقيات (دخول للفئة)	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) وتصحيحها ن2

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: ن2

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 المسبق.
 - 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 مرافقة ذلك بتدريب تقني عالي للفنيين (TAM) للتحكم في الآلات.