

رقابة السداسي الاول في مقياس ادارة الكفاءات

الاسم:.....اللقب:.....الفوج:.....المدة: ساعة ونصف

السؤال الأول: اعقد مقارنة بين كل عنصرين (06 نقاط)

1. الكفاءة التنظيمية والكفاءة المحورية.
2. مقارنة المعارف العلمية ومقاربة المعارف السلوكية لتقييم الكفاءات.
3. استراتيجيات التعويضات المركبة واستراتيجيات التعويضات اعلى من السوق.

السؤال الثاني: اذكر خطوات تصميم نظام الأجور والحوافز الكفاءات، مع توضيح الخطوة رقم الثانية والاخيرة: (08 نقاط)

السؤال الثالث: (06 نقاط)

دراسة الحالة : مؤسسة اقتصادية تنشط في صناعة المنسوجات، وتصنع منتجات موزعة على علامات مختلفة. قرر مسيرو المؤسسة في السنوات ثلاث القادمة القيام باستثمارات انتاجية والتجديد من اجل ضمان بقاء المؤسسة. هذا المجهود في مجال الاستثمار سوف يؤثر على حجم العمالة لأنه من المتوقع اقصاء بعض المناصب خلال ثلاث سنوات مع تجنب حدوث الاقليات والابقاء على الكفاءات في المؤسسة.

يقدم الجدول ادناه هيكلية العمال في 31 ديسمبر 2022 كما يلي :

توزيع العمال	عدد الاطارات	عدد التقنيين واعوان التحكم	عدد عمال وعمال مهرة (مؤهل)	عدد عمال وعمال غير مهرة	الاجمالي
الاجمالي	42	60	144	254	500

بالنسبة لثلاث سنوات المقبلة، الافتراضات حول تركيبة التطور الديموغرافي تؤدي بنا الى التنبؤ بعدد معين من خروج العمال، والذي يقدر ب 61 ذهاب بسبب التقاعد، والذهاب الى التقاعد حسب التأهيل. كما هو موضح في الجدول التالي :

الذهاب	الاطارات	التقنيين واعوان التحكم	عمال وعمال مهرة (مؤهل)	عمال وعمال غير مهرة	الاجمالي
التقاعد	8	10	15	28	61

بالمقابل نتظر معدل استقالة مقارنة بالسنوات السابقة، والذي يقدر خلال ثلاث سنوات القادمة ب 4% من التشكيلة بالنسبة للإطارات و 4% بالنسبة لتقنيين واعوان التحكم، و 4% للعمال المهرة و 8% للعمال غير المهرة.

يرغب مسيرو المؤسسة في تطوير سياسة ديناميكية تركز على الكفاءات خلال السنوات الثلاثة القادمة، وذلك بالانتقال من 60 عامل من صنف العمال غير المهرة الى عمال مهرة، وانتقال 15 من عمال مهرة الى عمال تقنيين واعوان تحكم، وانتقال من 10 عمال تقنيين الى عمال صنف الاطارات.

الاحتياجات التقديرية مجمعة في الجدول التالي :

الاحتياجات النظرية خلال ثلاث سنوات القادمة	الاطارات	التقنيين واعوان التحكم	عمال وعمال مهرة (مؤهل)	عمال وعمال غير مهرة	الاجمالي
الاحتياجات النظرية خلال ثلاث سنوات القادمة	45	70	95	190	400

المطلوب : (1) في ظل افتراضات مسيرو المؤسسة، وضح حركية السوق الداخلي للكفاءات من خلال احتساب ما يلي :

الذهاب الارادي والذهاب الكلي مع تعديل السوق الحالي. ومقارنة الاحتياجات النظرية بالمعروض

(2) وضح باختصار وبشكل عام مختلف استراتيجيات التعامل لسد النقص في الكفاءات؟

بالتوفيق للجميع أستاذة المقياس أ. د/ مسغوني منى

الاجابة النموذجية لرقابة السداسي الاول في مقياس ادارة الكفاءات

Spécialité :

ثانية ماستر اقتصاد وتسيير مؤسسة

تخصص:

الاجابة للسؤال الاول : (06 نقاط)

اعقد مقارنة بين كل عنصرين:

1. الكفاءة التنظيمية والكفاءة المحورية:

الكفاءة التنظيمية : هي عبارة عن مجموع مكونات الوحدات الفردية المتمثلة في الافراد والتكنولوجيات وقواعد المعلومات والعلاقة فيما بينها ومجسدة في بيئة المؤسسة السلطة والادوار والمهام، وكيفية التفاعل ما بين هذه الوحدات والت ينجم عنها حركية انشاء الكفاءة .
الكفاءة المحورية : هي مجموعة من المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيات فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها قاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس.

2- مقارنة المعارف العلمية ومقارنة المعارف السلوكية لتقييم الكفاءات

مقارنة المعارف العملية : يقوم التقييم في هذه المقارنة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لان قدرات الأفراد ليست مفترضة ولهذا يجب ملاحظتها معرفتها.

مقارنة المعارف السلوكية : تعد هذه المقارنة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي تحت، باعتبارها أن أداء المؤسسة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المطورة. وتجدد الإشارة أن الفصل بين المعارف السلوكية والمعرف العلمية لا يسهل إطلاقا عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفة من الموارد المجددة.

3- استراتيجية التعويضات المركبة واستراتيجية التعويضات اعلى من السوق.

أ. استراتيجية جعل معدل التعويضات أعلى من السوق : تتماشى والمنظمة التي ترى في التعويضات إنفاقا استثماريا يحقق لها إرتفاعا على مستوى الأداء، وزيادة رضا الزبائن، وتجعل منها مكانا محببا للعمل فيه، وتساعد على استقطاب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها وعدم تسربها للمنظمات الأخرى.

ب. استراتيجية التعويضات المركبة: تسعى المنظمة إلى أن تكون متميزة في بند أو أكثر من بنود التعويضات، والبنود الأخرى إما تكون متكافئة، وإما أقل من معدل السوق. وهذه الاستراتيجية عملية. فالاستراتيجية الأولى يصاحبها عدم إمكانية تغطية العائد المتوقع للانفاق الزائد على التعويضات لاحتلال الزيادة فيها، أما الثانية فيصاحبها مشكلات متعددة وضحت سابقا. والثالثة لا يسهل تطبيقها عندما يكون معدل السوق مرتفعا ولا يمكن للمنظمة مجاراته، لذلك تأتي الاستراتيجية المركبة كحل وسط بين الاستراتيجيات الثلاثة اعلى من اسوق واقل من السوق ومعادلة للسوق.

السؤال الثاني: خطوات تصميم نظام الأجور والحوافز: (08 نقاط)

الخطوة الاولى : التمهيد لتصميم النظام

الخطوة الثانية : اختيار طريقة تقييم الوظائف هناك عدة طرق لتقييم الوظائف كالترتيب الدرجات ومقارنة العوامل والنقط، ولكل من هذه الطرق مزاياه وعيوب المناسبة له، وعلى المؤسسة ان تحدد مسبقا الطرق التي سيتم استخدامها.

الخطوة الثالثة : وضع ملامح خطة التقييم

الخطوة الرابعة : التصنيف والتقييم الفعلي للوظائف

الخطوة الخامسة : تحديد الدرجات او تحديد هيكل الوظائف

الخطوة السادسة : تسعير الدرجات

الخطوة السابعة : ادارة نظام الأجور والحوافز : وتعني ادارة الاجور بإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف، او اضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف، اساليب دفع الاجور وتحديد المنح والعلاوات ومعالجة أي مشاكل تطرا على نظام الاجور.

السؤال الثالث : دراسة الحالة (06 نقاط)

في ظل افتراضات مسيرو المؤسسة، توضح حركية السوق الداخلي للكفاءات، تحديد ما يلي.

أ. الذهاب الارادي :

الاجمالي	عمال وعمال غير مهرة	عمال وعمال مهرة (مؤهل)	التقنيين واعوان التحكم	الاطارات	
30	= 8 x 254 20	= 4 x 144 5,76	= 4 x 60 2,4	= 4 x 42 1,68	الذهاب الارادي

ب . الذهاب الكلي :

الاجمالي	عمال وعمال غير مهرة	عمال وعمال مهرة (مؤهل)	التقنيين واعوان التحكم	الاطارات	
30	20	6	2	2	الذهاب الارادي
61	28	15	10	8	التقاعد
91	48	21	12	10	الاجمالي

ج . تعديل السوق الحالي :

الاجمالي	عمال وعمال غير مهرة	عمال وعمال مهرة (مؤهل)	التقنيين واعوان التحكم	الاطارات	
500	254	144	60	42	العرض
91	48	21	12	10	الذهاب
85.	60.	15.	10.	.	الترقية الى رتبة اعلى
85+--	.	60+	+15	10+	الترقية انطلاقا من رتبة دنيا

409	146	168	53	42	المجموع
-----	-----	-----	----	----	---------

د. مقارنة الاحتياجات النظرية بالمعروض :

الاجمالي	عمال وعمال غير مهرة	عمال ومعمال مهرة (مؤهل (التقنيين واعوان التحكم	الاطارات	
409	146	168	53	42	العرض
400	190	95	70	45	الاحتياجات
85.	44.	.	17	3.	العجز
9+	.	73+	.	.	الفائض

التخطيط لمعالجة النقص: بالاعتماد على المصدر الخارجي في سد النقص:

- تعيين موارد بشرية جديدة كفؤة ودائمة.
- تعيين كفاءات مؤقتة
- تكليف جهة عمل خارجية لاداء بعض المهام
- استخدام تكنولوجيا حديثة

استراتيجيات الاعتماد على المصدر الداخلي في سد النقص:

- العمل الإضافي
- إعادة تشكيل قوة العمل الداخلية
- رفع كفاءة الموارد البشرية
- إطالة سن التقاعد

أستاذة المقياس د/ مسغوني منى