

رقابة السداسي الاول في مقياس ادارة الكفاءات

السؤال الأول: اعقد مقارنة بين كل عنصرين (04 نقاط)

1. الكفاءة التنظيمية والكفاءة المحورية.
2. مقارنة المعارف العملية ومقاربة المعارف السلوكية لتقييم الكفاءات.

السؤال الثاني: اذكر خطوات تصميم نظام اجور وحوافز الكفاءات مع شرح الخطوة الثانية والأخيرة. (08 نقاط)

السؤال الثالث: (08 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 الجهود في مجال الاستثمار سوف يؤثر على حجم العمالة لأنه من المتوقع اقضاء بعض المناصب خلال ثلاث سنوات مع تجنب حدوث الاقالات 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 ننتظر معدل استقالة مقارنة بالسنوات السابقة، والذي يقدر خلال ثلاث سنوات القادمة ب 4% من التشكيلة بالنسبة للإطارات و 4% بالنسبة لتقنيين واعوان التحكم، 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 :

	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؟

حلقة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الاجابة النموذجية لرقابة السداسي الاول في مقياس ادارة الكفاءات

Spécialité :

ثانية ماستر اقتصاد وتسيير مؤسسة

تخصص:

الاجابة للسؤال الاول : (04 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 ومقاربة المعارف السلوكية لتقييم الكفاءات

مقاربة المعارف العملية : يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لان قدرات الأفراد ليست مفترضة ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفة.

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

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 (08 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	الإطارات	
30	= 8 x 254 20	= 4 x 144 5,76	= 4 x 60 2,4	= x 4 42 1,68	الذهاب الارادي

ب. الذهاب الكلي :

الاجمالي	عمال وعمال غير مهرة	عمال وعمال مهرة (مؤهل)	التقنيين واعوان التحكم	الإطارات	
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 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

