

## التصحيح النموذجي لامتحان الدورة العادلة في مقياس تسخير وتنمية الكفاءات

يوم 14 ماي 2024

(1) ضع علامة (X) في الخانة المناسبة ..... (10 نقاط)

<p>تستخدم بطاقة الكفاءات المهنية في :</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> تعيين الموظف المناسب في المكان المناسب</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين</p> <p><input type="checkbox"/> تحديد مستوى الأداء المستقبلي المنتظر من الموظف</p> <p><input type="checkbox"/> تحديد مستوى رواتب الموظفين</p>	<p>اقترحت حركة MEDEF تعريفاً للكفاءة وفق:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> المقاربة التسييرية</p> <p><input type="checkbox"/> المقاربة العملية</p> <p><input type="checkbox"/> المقاربة الاستراتيجية</p> <p><input type="checkbox"/> مقاربة المواهب</p>
<p>المهارة هي:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> مكتسبات ميدانية</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> مكتسبات مدرسية</p> <p><input type="checkbox"/> مواهب</p> <p><input type="checkbox"/> استعدادات</p>	<p>الكفاءة وفق معيار "اللزومية للمهام المختلفة" يمكن أن تكون:</p> <p><input type="checkbox"/> مكتسبة أو مطلوبة</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> خاصة أو ممتدة</p> <p><input type="checkbox"/> فردية أو جماعية</p> <p><input type="checkbox"/> تصورية أو فنية</p>
<p>من بين أدوات تقييم الكفاءات نجد:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> المراقبة الميدانية</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> الملاحظة الميدانية</p> <p><input type="checkbox"/> الوصف الشخصي</p> <p><input type="checkbox"/> سلم كيلي</p>	<p>تركز المقاربة الاستراتيجية لتسخير الكفاءات على:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> تحقيق الأهداف الاستراتيجية</p> <p><input type="checkbox"/> التعلم الجماعي</p> <p><input type="checkbox"/> السيرورات التنظيمية</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> المهارات</p>
<p>من بين العناصر المذكورة في عجلة الكفاءات ل C. Flück :</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> المهارات</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> قدرات التكيف</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> الكفاءات السلوكية</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> الكفاءات التنظيمية</p>	<p>يمكن الاعتماد في تقييم الكفاءات على كل من:</p> <p><input type="checkbox"/> الوصف الشخصي</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> المقابلات الدورية</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> الملاحظة الميدانية</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> الاختبارات</p>
<p>الاستعداد هو:</p> <p><input type="checkbox"/> القدرة الفعلية على انجاز نشاط ما</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> القدرة الكلمنة على انجاز نشاط ما</p> <p><input type="checkbox"/> المهارة+المعرفة</p> <p><input type="checkbox"/> الرغبة في القيام بنشاط ما</p>	<p>من بين طرق التدريب نجد:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> المحاضرات</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> التناوب الوظيفي</p> <p><input type="checkbox"/> المحاكاة</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> المراقبة الميدانية</p>

II) اليك الصورة التمثيلية التالية التي تظهر تردد المدير في اختيار الطريقة المثلث لتسخير الكفاءات على مستوى المؤسسة : ..... (10 نقاط)



1) على أي أساس سيختار المدير الطريقة التي سيسير بها الكفاءات على مستوى مؤسسته؟ (03 ن)

يمكن للمدير الاختيار بين المقاربات الثلاث الأكثر استخداماً في مجال تسخير الكفاءات وذلك بما يتناسب مع طبيعة النشاطات التي تمارس على مستوى المؤسسة ونوع الكفاءات التي تتلاءم معها بالإضافة إلى ما تمليه معطيات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- **وفق المقاربة التسيرة:** النظر للكفاءة على أنها نتيجة تفاعل ثلات مكونات أساسية هي المعرفة العلمية (النظرية) والمعرفة الأدائية (المهارة) والمعرفة السلوكية (المعرفة التنظيمية وحسن التصرف) مع التركيز أساساً على مدى جاهزية هذه الكفاءات للاستخدام أمام الوضعيات المهنية المحتملة. وعلى المدير العمل على توفير البيئة التنظيمية المناسبة والقدرة التحفيزية للمؤسسة من أجل الاستفادة الكاملة من هذه الكفاءات.

- **وفق المقاربة العملية:** يمكن للمدير العمل على اكتساب كفاءات نادرة لا يمكن الحصول عليها من سوق الشغل أو تقليلها وذلك بجعلها وليدة تفاعل بين عناصر خاصة بالمؤسسة (طبيعة التكنولوجية المعتمدة في المؤسسة، مستوى التعلم الجماعي لدى المؤسسة، السيرورات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة) ومن هنا سيركز المدير على الكفاءات الجماعية أكثر من الكفاءات الفردية والتي تمتلك قدرات عالية على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي تحدث باستمرار.

- **وفق المقاربة الاستراتيجية:** هنا يختار المدير تسخير الكفاءات بالشكل الذي يسمح لها بإكساب المؤسسة القدرة على التميز (ميزة تنافسية) وكذا السماح لها بإنجاز مشاريعها الاستراتيجية. فعليه إذن يعتمد طرق تنظيمية حديثة والسعى وراء امتلاك كفاءات ذات مستوى عال تستخدم التكنولوجيا الحديثة وتبتكر باستمرار للمحافظة على القدرات التنافسية للمؤسسة.

2) ما علاقـة كل عنـصر من العـناصر المـشار إلـيـها عـلـى الـلـافـقـات بـتـسيـير الـكـفـاءـات؟ (الـإـجـاـبة تـكـوـن فـي جـوـلـ) (05 نـ)

العنـصر	مـرـجـعـيـة الـكـفـاءـات
أداة أساسـية في تـسيـير الـكـفـاءـات وـتـمـثـلـ الوـثـيقـةـ الرـسـمـيـةـ	الـقـوـةـ الـلـازـمـةـ لـهـاـ وـتـصـنـفـهـاـ فـيـ مـسـتـوـيـاتـ حـسـبـ اـحـتـيـاجـاتـ كـلـ وـظـيـفـةـ.
مقـاـبـلـةـ النـشـاطـ السـنـوـيـةـ هيـ عـمـلـيـةـ تـقـيـيمـ دـوـرـيـةـ لـأـدـاءـ الـمـوـظـفـ خـلـالـ الـعـامـ الـمـاضـيـ،ـ وـمـنـهـ تـحـدـيدـ نـقـاطـ الـقـوـةـ وـالـضـعـفـ،ـ وـتـحـدـيدـ فـرـصـ التـطـوـيرـ.ـ يـمـكـنـ اـسـتـخـدـامـ نـتـائـجـ الـمـقـاـبـلـةـ فـيـ تـصـمـيمـ بـرـامـجـ تـدـريـيـةـ لـتـحـسـينـ نـقـاطـ الـضـعـفـ لـدـىـ الـمـوـظـفـ وـتـعـزـيزـ فـرـصـ تـطـوـيرـ كـفـاءـاتـهـ فـيـ الـمـسـتـقـبـلـ	مقـاـبـلـةـ النـشـاطـ السـنـوـيـةـ
برـامـجـ التـكـوـينـ هـيـ الـأـدـاءـ الـقـيـمـةـ الـتـيـ تـسـتـخـدـمـ فـيـ تـمـيـيـزـ الـكـفـاءـاتـ	برـامـجـ التـكـوـينـ
عـبـرـ تـعـزـيزـ الـمـهـارـاتـ وـالـمـعـارـفـ بـشـقـيـ اـشـكـالـهـ لـدـىـ الـمـوـظـفـ	الـتـوـظـيفـ
الـتـوـظـيفـ يـسـمـحـ بـالـحـصـولـ عـلـىـ تـلـكـ الـكـفـاءـاتـ الـتـيـ يـصـعـبـ اـيـجـادـهـاـ فـيـ الـمـؤـسـسـةـ أـوـ اـكـتـسـابـهـاـ عـنـ طـرـيـقـ الـتـدـرـيـبـ وـكـذـاـ سـدـ فـجـوةـ الـكـفـاءـاتـ الـنـاتـجـةـ عـنـ خـرـوجـ الـكـفـاءـاتـ مـنـ الـمـؤـسـسـةـ (ـتـقـاعـدـ،ـ تـخـلـىـ،ـ اـسـتـقـالـةـ،ـ ...ـ)	تـسـيـيرـ الـمـسـارـاتـ الـوـظـيفـيـةـ
الـمـسـارـ الـوـظـيفـيـ مـبـنيـ أـسـاسـاـ عـلـىـ الـتـعـلـمـ وـالـتـطـوـيرـ	تـسـيـيرـ الـمـسـارـاتـ الـوـظـيفـيـةـ
الـمـسـتـمـرـ (ـتـنـمـيـةـ الـكـفـاءـاتـ)ـ وـالـذـيـ سـيـوـفـ فـرـصـاـ أـكـثـرـ	تـسـيـيرـ الـمـسـارـاتـ الـوـظـيفـيـةـ
لـلـتـرـقـيـةـ وـبـالـتـالـيـ تـحـفـيـزـ الـمـوـظـفـ	تـسـيـيرـ الـمـسـارـاتـ الـوـظـيفـيـةـ

3) الإـجـاـبةـ عـنـ الـأـسـئـلـةـ الـتـيـ شـغـلـتـ بـالـمـدـيرـ (02 نـ)

الـبـدـاـيـةـ وـالـأـوـلـيـاتـ:ـ رـغـمـ وـجـودـ مـرـونـةـ فـيـ طـرـيـقـ عـمـلـ الـمـدـرـاءـ إـلـاـ أـنـ بـعـضـ الـمـارـسـاتـ تـبـقـيـ ضـرـورـيـةـ وـمـنـطـقـيـةـ لـتـسـهـيلـ عـمـلـهـ فـالـبـدـاـيـةـ قـدـ تـكـوـنـ بـتـحـدـيدـ مـرـاحـلـ تـسـيـيرـ الـكـفـاءـاتـ خـاصـةـ التـخـطـيـطـ وـقـدـ يـعـتـبـرـ اـعـدـادـ مـوـاصـفـاتـ الـكـفـاءـاتـ أـوـ بـشـكـلـ أـكـثـرـ تـفـصـيـلـ اـعـدـادـ مـرـجـعـيـةـ لـلـكـفـاءـاتـ عـلـىـ مـسـتـوـيـ الـمـؤـسـسـةـ أـمـرـ جـدـ مـهـمـ سـيـسـهـلـ عـلـيـهـ مـعـرـفـةـ الـكـفـاءـاتـ الـمـطـلـوـبـةـ وـبـالـتـالـيـ تـحـدـيدـ الـطـرـقـ الـلـازـمـ لـلـحـصـولـ عـلـيـهـ سـوـاءـ بـالـتـوـظـيفـ وـبـالـتـكـوـينـ.

أـمـورـ أـخـرـىـ:ـ طـبـعـاـ هـنـاكـ جـوـانـبـ أـخـرـىـ مـتـعـلـقـةـ بـتـسـيـيرـ الـكـفـاءـاتـ يـجـبـ الـاـهـتـمـامـ بـهـاـ مـثـلـ اـعـدـادـ مـوـاصـفـاتـ الـكـفـاءـاتـ رـوـاتـبـ الـكـفـاءـاتـ (ـأـجـورـ)ـ وـتـقـيـيمـ الـكـفـاءـاتـ لـمـ تـذـكـرـ فـيـ الصـورـةـ الـتـمـثـيـلـيـةـ