

## التصحيح النموذجي لامتحان الدورة العادية في مقياس

### تسيير وتنمية الكفاءات

يوم 14 ماي 2024

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

<p>اقترح حركة MEDEF تعريفا 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"/> مقارنة المواهب</p>	<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>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"/> تصويرية أو فنية</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>تركز المقاربة الاستراتيجية لتسيير الكفاءات على:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> تحقيق الأهداف الاستراتيجية</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> التعلم الجماعي</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> السيرورات التنظيمية</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> المهارات</p>	<p>من بين أدوات تقييم الكفاءات نجد:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> المرافقة الميدانية</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> الملاحظة الميدانية</p> <p><input type="checkbox"/> الوصف الشخصي</p> <p><input type="checkbox"/> سلم كيلي Kelly</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>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>من بين طرق التدريب نجد:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> المحاضرات</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> التناوب الوظيفي</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> المحاكاة</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> المرافقة الميدانية</p>	<p>الاستعداد هو:</p> <p><input type="checkbox"/> القدرة الفعلية على انجاز نشاط ما</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> القدرة الكامنة على انجاز نشاط ما</p> <p><input type="checkbox"/> المهارة + المعرفة</p> <p><input type="checkbox"/> الرغبة في القيام بنشاط ما</p>

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



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

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

- **وفق المقاربة التسييرية:** النظر للكفاءة على أنها نتيجة تفاعل ثلاث مكونات أساسية هي المعرفة العلمية (النظرية) والمعرفة الأدائية (المهارة) والمعرفة السلوكية (المعرفة التنظيمية وحسن التصرف) مع التركيز أساسا 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 تقليدها وذلك بجعلها وليدة تفاعل بين عناصر خاصة بالمؤسسة (طبيعة التكنولوجيا 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 تسيير الكفاءات بالشكل الذي يسمح لها بإكساب المؤسسة القدرة على التميز (ميزة تنافسية) وكذا السماح لها بإنجاز مشاريعها الاستراتيجية. فعليه إذن يعتمد طرق تنظيمية حديثة والسعي وراء امتلاك كفاءات ذات مستوى عال تستخدم التكنولوجيا الحديثة وتبتكر باستمرار للحفاظ على القدرات التنافسية للمؤسسة.

**(2) ما علاقة كل عنصر من العناصر المشار إليها على اللافتات بتسيير الكفاءات؟ (الإجابة تكون في جدول) (05ن)**

العنصر	علاقته بتسيير الكفاءات
مرجعية الكفاءات	أداة أساسية في تسيير الكفاءات وتمثل الوثيقة الرسمية التي تستخدم من قبل المؤسسة في تحديد وإحصاء الكفاءات اللازمة لها وتصنفها في مستويات حسب احتياجات كل وظيفة.
مقابلة النشاط السنوية	مقابلة النشاط السنوية هي عملية تقييم دورية لأداء الموظف خلال العام الماضي، ومنه تحديد نقاط القوة والضعف، وتحديد فرص التطوير. يمكن استخدام نتائج المقابلة في تصميم برامج تدريبية لتحسين نقاط الضعف لدى الموظف وتعزيز فرص تطوير كفاءاته في المستقبل.
برامج التكوين	برامج التكوين هي الأداة التي تستخدم في تنمية الكفاءات عبر تعزيز المهارات والمعارف بشتى أشكالها لدى الموظف.
التوظيف	التوظيف يسمح بالحصول على تلك الكفاءات التي يصعب إيجادها في المؤسسة أو اكتسابها عن طريق التدريب وكذا سد فجوة الكفاءات الناتجة عن خروج الكفاءات من المؤسسة (تقاعد، تخلي، استقالة، ...).
تسيير المسارات الوظيفية	المسار الوظيفي مبني أساسا على التعلم والتطوير المستمر (تنمية الكفاءات) والذي سيوفر فرصا أكثر للترقية وبالتالي تحفيز الموظف.

**(3) الإجابة عن الأسئلة التي شغلت بال المدير (02ن)**

البداية والأولويات: رغم وجود مرونة في طريقة عمل المدراء إلا أن بعض الممارسات تبقى ضرورية ومنطقية لتسهيل عمله فالبداية قد تكون بتحديد مراحل تسيير الكفاءات خاصة التخطيط وقد يعتبر أعداد مواصفات الكفاءات أو بشكل أكثر تفصيل أعداد مرجعية للكفاءات على مستوى المؤسسة أمر جد مهم سيسهل عليه معرفة الكفاءات المطلوبة وبالتالي تحديد الطرق اللازمة للحصول عليها سواء بالتوظيف أو بالتكوين.

أمور أخرى: طبعا هناك جوانب أخرى متعلقة بتسيير الكفاءات يجب الاهتمام بها مثل أعداد مواصفات الكفاءات رواتب الكفاءات (الأجور) وتقييم الكفاءات لم تذكر في الصورة التمثيلية