

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمه لخضر

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير



تصحيح النموذجي لامتحان إدارة الكفاءات

الموجه لسنة الثانية ماستر اقتصاد وتسيير مؤسسات

1- ضرورة احتواء الكفاءات على المعارف، المهارات، سلوك وكذلك استخدامها في الموقف المناسب، بحيث لا يكفي بان فردا ما يمتلك كفاءة بمجرد حوزته على تلك المكونات الأساسية، بل يستوجب عليه توظيفها في الموقف المناسب. وعليه نقول بان الفرد ما كفو عندما تكون لديه قدرة تعبئة وتوليف الموارد التي يمتلكها من معرفة، مهارة وسلوك في عدة مواقف مختلفة قصد القيام بانجاز مهمة معينة. (3 نقاط)

2- تنبع خصائص الكفاءات من كونها تعد موردا استراتيجيا، يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ويظهر ذلك من خلال ما يلي: (4 نقاط)

✓ خلق القيمة: إن الطبيعة المتباينة للكفاءات العاملين الناتجة عن اختلاف مستوياتهما تجعل مساهماتها في خلق القيمة متباينة أيضا، فإذا كانت المؤسسة تمتلك عاملين ذوي كفاءات تكون قد امتلكت رصيد من الرأس المال البشري متفرد ومميزا تسمح لها بانتهاز الفرص وتجنبيها التهديدات، وهذا ما يضمن لها خلق قيمة إضافية أعلى مما عند المنافسين.

✓ أن تكون نادرة: هناك التباين الطبيعي للكفاءات العاملين فمن كان يمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة، فكفاءات العاملين التي تمتلكها المؤسسة وتستخدمها تعد مصدرا لتمييزها عن باقي المنافسين، كان أن تتوفر لها كفاءات تمكنها من الإبداع والابتكار، وقبول التحديات والمهام الصعبة والتعامل مع تقنيات مختلفة، أي امتلاك المؤسسة لهذه الكفاءات هو بمثابة تضييع الفرصة على المؤسسات الأخرى.

✓ أن تكون غير قابلة للتقليد: أن يصعب على المنافسين تقليدها سواء بالتدريب والتأهيل، وإن أهم ما يصعب إمكانية تقليد كفاءات العاملين طبيعة ثقافة المؤسسة، ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءات العاملين في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة، وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

✓ أن تكون غير قابلة للإحلال: تعد كفاءات العاملين غير قابلة للإحلال نظرا استحالة تحويلها بمورد بديل، نظرا لان الميزة التنافسية التي حققتها المؤسسة من خلالها يصعب استمرارها حالة تبديل كفاءات العاملين التي ساهمت في خلقها.

3- تعريف المصطلحات التالية: (6 نقاط)

✓ حصر الكفاءات: هي عملية فردية هدفها القيام بتحديد كفاءات الفرد، موضع الفرد بالنظر إلى وضعية حالية ومستقبلية، وذلك بإعداد قائمة للكفاءات بالمنظمة حيث تساعد على تحليل كفاءاتهم المهنية الوظيفية والشخصية إلى جانب سلوكياتهم محفزاتهم بهدف تحديد المسار الوظيفي ومشروع التكوين.

✓ فجوة المهارات: والتي منشؤها عدم تلاؤم التعليم الذي تلقاه الفرد طوال مسيرة حياته التعليمية مع متطلبات عمله داخل المنظمة.

✓ مرجعية الكفاءات: هي أداة تسمح بجدد الكفاءات الضرورية لكل نموذج العمل في الفرع المهني، وتنجز من قبل المسؤولين عن حركة العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن، ثم تحديد نماذج العمل الأساسية وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية بمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد .

4- تعد تنمية الكفاءات عملية مرحلية تقوم بتحليل معمق وشامل لفجوات الكفاءات، وتركز هذه المرحلة أكثر على النتائج. ويمكن أن تأخذ عملية تنمية الكفاءات عدة أشكال أساسية كالدورات التدريبية الخاصة وغير الرسمية لفترات قصيرة على شكل اجتماعات ومتابعات الدورية للعاملين أو تنظيم الندوات واللقاءات التدريبية، أو الإشراف المباشر والدائم من قبل كبار موظفي الإدارة على أعمال بقية العاملين، أو من خلال تنظيم النشاطات التدريبية طويلة الأمد كالدورات أو البرامج الأكاديمية المتخصصة. ويمكن أن نعرف عملية التطوير على أنها مجموعة الأنشطة المخططة التي يصممها التنظيم ليوفر الفرصة لأعضائه ليتعلموا الكفاءات اللازمة لتلبية متطلبات العمل الحالية والمستقبلية، ويكون التدريب والتعلم المحور الحساس لكل جهود التطوير، لضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط، وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها العاملون، وتنميتها لأنجاز المهام على أكمل وجه. وتتم عملية التطوير بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغيراته ومن بين أساليب تطوير وتنمية الكفاءات نذكر:

✓ التكوين المرتكز على الكفاءات : هذا النوع من التكوين يهدف إلى إكساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكوّنين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من معاونين واجههم هو تنمية نفس كفاءات ككفاءات اتخاذ القرار، أو تتكون من معاونين واجههم هو تطوير نقاط مختلفة.

✓ التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: المدرب يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز العاملين لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون العاملين في عملية التعليم، أما مدربو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعليم.

✓ التكوين غير الرسمي: ويكون بالتعلم فهو يعد الحجر الزاوية في عملية تنمية الكفاءات وحتى يحقق التعلم ما يتبغي منه لا بد من قيامه على أركان أساسية تتمثل فيما يلي:

- تعليم العاملين ذو الكفاءات نظام التفكير، أي تعلم كيفية التفكير في مختلف المسائل المتعلقة بالعمل بشكل صحيح، وذلك عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها، وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح ليصل إلى استنتاجات حولها؛
- تعليم العاملين ذو الكفاءات كيفية استخدام مهارتهم، في عملية الإبداع وكذا النموذج الذهني الصحيح الذي يسمح لهم بتنظيم تخيلاتهم وتصوراتهم للتنبؤ بالشكل الصحيح؛

- تعليم العاملين ذو الكفاءات الرؤية المشتركة للأمر، وكيفية العمل ضمن فرق العمل عن طريق التفكير مع الآخرين، الاتصال بهم التعاون معهم... الخ؛

- تعليم العاملين ذو الكفاءات كيفية فهم الأشياء الجديدة، وإدراك محتواها، وعدم الخوف منها، وكذا عدم مقاومتها بل العمل على تحديدها ويكون التعامل مع هذه المواقف حسب الظروف المحيطة؛

- تعليم العاملين ذو الكفاءات كل ما هو جديد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية، مع التركيز على الأمور ذات الصلة بمجالات أعمالهم؛
- أن يكون العاملين ذو الكفاءات مهيين نفسيا ومعنويا، ولديهم الاستعداد والقابلية لتعلم الأشياء الجديدة والحديثة، كما يجب أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي، أي أن لا تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن للمتعلم أن ينقلها ويطبقها في الواقع؛
- يتوجب نجاح برامج التعلم توفير المؤسسة للدعم المادي والمعنوي، وكذا تهيئة المناخ المناسب وإتاحة الفرصة للمتعلمين ومساعدتهم على تطبيق ما تعلموه. (4 نقاط)

5- يوجد هناك ثلاثة مداخل يمكن تبنيها من اجل قياس الكفاءات يمكن للمؤسسات الاختيار بينها أو القيام بربط وتنسيق بينها وهذا تبعا للوضعية أو الحالة التي فيها وهي: (3 نقاط)

- ✓ المدخل بالأداء: أن هذا المدخل يعتمد على فعالية النتائج في الحكم على كفاءة الشخص، فهي تقوم على فحص النتائج المحققة فعليا من خلال معايير الأداء .
- ✓ مدخل تقييم من خلال النشاط: يقوم هذا المدخل على انه يتم اقرار بوجود كفاءة إذا كان النشاط المنجز يطابق معيار الإنجاز الجيد .
- ✓ المدخل بالأفراد: يقوم هذا المدخل على أساس معرفة المخطط العملياتي للنشاط المنجز من طرف العامل لتحقيق ما يملبه النشاط من أجل التفاعل مع حدث ما.