



جامعة باتنة -1- الحاج لخضر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الاجابة النموذجية مقيااس: تسيير وتنمية الكفاءات

الجواب الأول (تطبيق + امتحان): 6 نقاط

* تعريف المصطلحات التالية

- الكفاءة: هي مجموع ثلاث أنواع من المعارف: معارف نظرية، ومعارف عملية (خبرة) وبعد سلوكي قابل للتعبئة يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة اليه بطريقة أحسن.
- المعارف السلوكية: وهي المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عبر ممارسة نشاط معين، كما تمثل مجموعة من الصفات الشخصية مثل الدقة وروح المبادرة.
- التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: هو العملية التي بمقتضاها تسعى المنظمة الى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها من خلال مسايرة التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر.
- التطوير الذاتي: هي عملية تركز على اكتشاف الفرد من لقدراته بنفسه واطلاعهم خبايا العمل الذي يقومون به وادارة السلوك الشخصيين وتدعيم الثقة بالنفس، وضبط المشاعر والانفعالات أثناء أداء العمل، حيث لا تقع مسؤولية التطوير فقط على المنظمة حيث يجب أن يطورو من سلوكياتهم ومعارفهم وقدراتهم بشكل دائم عن طريق حضور دورات تدريبية، برامج تعليمية، المهم الاطلاع على كل المستجدات في البيئة الخارجية، مع ضرورة أن تقدم المؤسسة كل التسهيلات للأفراد في سبيل نجاح طريق التطوير الذاتي، وحتى ينجح هذا الأخير ويعطي نتائج يجب ان يقوم الفرد بتحديد نقاط قوته وضعفه وبناءا على ذلك يجمع معلومات كافية عن أدائه ثم يضع خطة لنفسه تساهم في تطوير كفاءته.

* يعتبر التسيير التقدير للوظائف والكفاءات مرجعا هاما لاتخاذ القرارات، حدد بدقة العلاقة بينهما؟

على ضوء الفارق المسجل في أداء الكفاءات البشرية تقوم المؤسسة باتخاذ القرار الكفيل لسد الفارق وتتمثل هذه القرارات في اجراءات تعديلية داخلية وأخرى خارجية وأهمها ما يتعلق ببناء الكفاءات وتطويرها، التكوين، الترقية، النقل، الدوران الوظيفي، التوظيف سواء أكان مؤقتا أو دائما، التعاقد من الباطن، الاعارة وغيرها من القرارات الداخلية والخارجية التي تتخذ بعد تحديد الفارق.

الجواب الثاني: 8 نقاط

تعتبر الكفاءات احدى أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها، أذكر أهم مراحل ادارة الكفاءات في المؤسسة؟

تعتبر الكفاءات هي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها، وهي مصدر الإبداع، وتحتاج هذه الكفاءات إلى إدارة فعالة.

أولا: توظيف الكفاءات (2 نقطة)

التوظيف " مجموعة قواعد وإرشادات موجهة في ضمان أحسن تطابق ممكن بين المؤهلات الشخصية للفرد (مهارات، قدرات، طموحات) ومتطلبات منصبه، وتتم عملية التوظيف عبر ثلاث مراحل هي:

1- تخطيط الكفاءات البشرية: هو ذلك النشاط الذي يتم بموجبه تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية في فترة زمنية قادمة، كما ونوعا، فهو يكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية ومقارنتها مع وضع المنظمة الحالي، وعندما يكون هناك فجوة تحاول المنظمة سدها. وتتمثل أهمية التخطيط فيما يلي:

- يسمح بتوقع احتياجات المنظمة من الكفاءات كما ونوعا؛

- وسيلة تسمح للمنظمة بمواجهة المتغيرات التي تحدث داخلها وخارجها؛

- يسمح بإعداد ميزانية تقديرية للأجور .

كما تمر عملية تخطيط الكفاءات بمجموعة من المراحل وهي:

- التنبؤ باتجاهات مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في تخطيط الكفاءات البشرية، وتشمل

العوامل الخارجية: التضخم، التطور التكنولوجي خصائص السكان القوانين الحكومية... الخ أما المتغيرات

الداخلية فتشمل على: خط المنظمة، معدل دوران العمل، إحالات التقاعد.

- تقرير حجم ونوعية الطلب المتوقع على الكفاءات البشرية داخل المنظمة حجم نوعية الكفاءات البشرية اللازمة لإنجاز الأعمال.

- تحليل قوة العمل والمقارنة بين حاجة المنظمة والمتاحة لديها من الكفاءات البشرية.

- معالجة نتائج تخطيط الكفاءات : إما فائض أو عجز في الكفاءات.

2- استقطاب الكفاءات

بعد تخطيط الكفاءات البشرية وتحديد الاحتياجات كما ونوعا، تقوم المنظمة بضمان اكتساب الكفاءات والحصول عليها كما ونوعا، ويعرف الاستقطاب بأنه عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف، وهو نشاط يوفر الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة ويهدف إلى:

- توفير أعداد كافية من المتقدمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة؛

- العمل على جذب أحسن الكفاءات للمنظمة لضمان استقرار الموارد البشرية والاحتفاظ بهم.

وتحصل المنظمة على هؤلاء الأفراد من مصادر داخلية وخارجية هي:

- المصادر الداخلية: الترقية، النقل، التحويل، مخزون المهارات.. الخ وهي كفاءات موجودة داخل المنظمة.

- المصادر الخارجية: مكاتب العمل الحكومية، وكالات التوظيف الخاصة، الإعلان، الجامعات، ...

ولكل من المصدرين إيجابيات وسلبيات وعلى المنظمة محاولة الموازنة بين المصدرين من أجل جذب أحسن الكفاءات مع تقديم الذكريات لذلك.

ثانيا: تقييم الكفاءات (2 نقطة)

يسمح بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الكفاءات وتوجد مقاربات عديدة لتقييم الكفاءات أهمها:

- مقارنة المعارف: وفقها يتم التقييم من خلال المعارف النظرية وتجرى مقارنة بين المعارف التي يمتلكها الفرد وبين الوضعية المهنية التي يرتبط بها.

- مقارنة المعارف العملية: وفق هذه المقارنة يكون التقييم على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد أثناء أداء المهام حتى يتم تحديد الكفاءة بدقة.

- مقارنة المعارف السلوكية: يتم التقييم وفق المعايير الاجتماعية تستند على البعد السلوكي للفرد وهي غير واضحة ويصعب تقييمها.

ثالثاً: تطوير الكفاءات (2 نقطة)

ويقصد به زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوة البشرية الفادرة على العمل في جميع المجالات وهي مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة مردودية الأفراد الحالية والمستقبلية، ورفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك لتحسين مهاراتهم واستعداداتهم.

رابعاً: تحفيز الكفاءات (2 نقطة)

وتعرف الحوافز بأنها أسلوب يهدف إلى زيادة كفاءة العاملين مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة كما ونوعاً ويؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين معاً. والحوافز قوة خارجية محرّكة للعاملين من أجل قيامهم بالعمل المطلوب على أحسن وجه، وهناك حوافز مادية مثل زيادة الأجر، ومشاركة في الأرباح، حوافز معنوية مثل الوظيفة المناسبة وضمان استقرار العمل، الترقية وغيرها. وتوجد عدة استراتيجيات لتحفيز الكفاءات أهمها:

- استراتيجية التحفيز على أساس المهارة: وفها يتم تثمين ما تمتلكه الكفاءات البشرية من قدرات ومعرفة أداء العمل، بحيث يؤثر المستوى العلمي في تحديد تلك المهارات وهي المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال التخصصي للكفاءات بما يجعلها خبيرة في حقلها.
- استراتيجية التحفيز على أساس الأداء المعياري: هو الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين والكفاءات ومن خلال مساهمتهم في تحسين الجودة أو الكمية، أو وقت العمل أو أي من الموارد الأخرى، وعلى أساس الأداء هل هو عادي أو فوق العادي أو متميز يتم تحفيز الأفراد.

الجواب الثالث: (6 نقاط)

يعتبر التدريب بمثابة مجموعة من الإجراءات التي تظراً على كفاءة الفرد وقدراته، من خلال إخضاعه لبرنامج شامل يتعرف فيه على أفكار جديدة تصحح الانحراف المسجل في أدائه. حلل وناقش؟

يعتبر التدريب بمثابة إتاحة الفرصة للفرد كي يتعلم أثناء العمل وهو يساعد الفرد على التأقلم مع ظروف العمل وأجوائه سواء في وظيفة الحالية أو المستقبلية أما التعلم" فهو مجموعة التغيرات التي تحدث في سلوك الإنسان نتيجة الخبرات والتجارب السابقة لدى الإنسان والتعليم واسع النطاق ويستهدف توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه، أما التدريب فهو ضيق من حيث النطاق ويستهدف تنمية الأفراد وقدراتهم في مجالات العمل ويكون في المجال القصير وبالتالي التدريب يوجه للفرد بطريقة مناسبة تسمح له باكتساب مهارات وقدرات ومعارف تضمن تغيير سلوكه لصالح مؤسسة. وتتمثل خطوات التدريب فيما يلي:

المرحلة الأولى: ويتم فيها تحديد الأفراد المحتاجين لتدريب نظرا لمواجهتهم مشاكل في عملهم، ويحتاجون إما معارف ومعلومات أو مهارات جديدة أو سلوك وتطويره تطويره بالتعامل مع الرؤساء أو المرؤوسين.

المرحلة الثانية: وفيها يتم تصميم برنامج التدريب وترجم الأهداف إلى موضوعات تدريجية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه من طرف المدربين في توحيد موضوعات التدريب، كما يتم تحديد التكلفة وميزانية التدريب.

المرحلة الثالث: تنفيذ برنامج التدريب يتحدد في هذه المرحلة الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج ومكان التدريب خطوة بخطوة.

المرحلة الرابعة: تقييم كفاءة التدريب وفي هذه المرحلة نتعرف على مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها وعلى مدى الكفاءة في تحقيق هذه الأهداف ونتائج التدريب لا تظهر إلا بعد مدة طويلة من تنفيذ البرنامج التدريبي، ويفضل أن يضمن البرنامج انخفاض تكلف الحوادث، زيادة الإنتاجية، تحسين الجودة...