

الإجابة النموذجية في مقياس إدارة الكفاءات

الجواب الأول: (6 نقاط)

- المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات: عبارة عن وثيقة توضح مختلف الوظائف وتفاصيل المهام فيها بشكل تحليلي وكذا الكفاءات التي تقابل كل وظيفة وتتناسب معها، بحيث يمكن للفرد الذي يمتلك الكفاءة مزاولة الوظيفة التي تناسبها. (1,5 ن)
- الوظيفة النموذجية: عبارة عن مجموعة المناصب التي تبدي تقاربا أو تكاملا أو إحلالا، يمكن للمؤسسة جمع هذه المناصب داخل وظيفة نموذجية واحدة يشغلها شخص واحد. (1,5 ن)
- الشهادة: هي وثيقة رسمية تصدر من قبل سلطات معينة تثبت مصداقية حاملها لمعارف ما سواء علمية أو عملية وتمكنه من مزاولة نشاط وذلك حسب التخصص المذكور في الوثيقة بصفة قانونية. (1,5 ن)
- تقييم الطاقات الكامنة: الطاقات الكامنة تتمثل في القدرة المحتملة للأفراد على اكتساب مهارات جديدة والتي تسمح لهم بشغل منصب عمل جديد، وتقييم الطاقات الكامنة لا يهتم بتقييم الفرد في منصبه الحالي لكنه يسمح بالتنبؤ بقدرة الأفراد على النجاح في مناصب عمل أكثر مسؤولية، ويخصص هذا النوع عادة للإطارات وهو جد مهم من أجل اتخاذ قرارات التوظيف والترقية. (1,5 ن)

الجواب الثاني: (6 نقاط)

أثرها على أداء المؤسسة	أثرها على أداء الفرد	المعرفة السلوكية
السلوكيات الجيدة للفرد تنعكس على أداء المؤسسة من خلال: تحسين نوعية العمل المقدم وسرعة أدائه ودقته، اتخاذ قرارات مناسبة، التركيز أكثر في العمل وانخفاض الأخطاء فيه، التواصل مع الغير وتقبل وجهات النظر ومدى قدرته على العمل الجماعي، نظام في العمل وانضباط فيه، والاستقرار في العمل.	المعرفة السلوكية تمثل مختلف استعدادات الفرد وسلوكياته وتكون مرتبطة أساسا بصفاته الشخصية كالدقة، روح المبادرة، والانضباط فيه.. ويكون لها أثر مباشر عند أدائه لعمله من خلال: طريقته في التعامل مع المواقف، نوعية العمل المقدم، وطريقته في معالجة المعلومات وتوظيفها، المهارات التي يظهرها أثناء تأدية مهامه، والقدرة على الاستيعاب والفهم الجيد للعمل، العمل المتواصل على زيادة المعارف وتطويرها، والقدرة على التأقلم مع كل متغيرات العمل.	

التكوين	تطوير المعارف وتحديثها بما يساهم في تحسين المهارات المهنية وبالتالي تحسين الأداء، ومواكبة التطورات خاصة التكنولوجية منها؛ وإحداث تراكم للمعارف لدى الموارد البشرية وزيادة مكتسباتهم بما يمكنهم من التكيف مع الظروف والتطورات الداخلية والخارجية.	يتحسن أداء المؤسسة بتحسين أداء العاملين بها، وأي تحسن في الكفاءة أو تطور في مهارات الأفراد يكون له أثر مباشر على المؤسسة التي تستفيد من حيث امتلاكها لكفاءات بشرية قادرة على المساهمة في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، ورفع مستويات إنتاجها وتحسين جودته، وبالتالي زيادات مبيعاتها وأرباحها واستمرار نشاطها وتحسين قدرتها التنافسية، تأقلمها مع بيئتها ومواكبتها لمختلف التطورات والمتغيرات.
التحفيز	يساهم في حث الأفراد على بذل مجهود أكبر لأداء العمل المطلوب وتشجيعهم على تحسين أدائهم أكثر، ويزيد من رضا الموارد البشرية ويرفع من الروح المعنوية لدى الفرد، فيدفعه للعمل بجدية وانضباط أكثر.	تحفيز الأفراد يعزز من الولاء والانتماء لديهم خاصة إذا ما توافقت نوعية الحوافز مع حاجيات الأفراد، فيساهم ذلك في التحلي بروح المسؤولية اتجاه المؤسسة، كما يساهم في تحسين العمل والانضباط فيه والعمل المتواصل على تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها.
تثمين مكتسبات الخبرة المهنية	تمكن من تحقيق الرضا لدى الفرد مما يدفعه إلى بذل مجهود أكبر في تحسين عمله وتطوير مهاراته وقدراته فيه، وذلك من خلال زيادة معارفه وكفاءته أكثر في انجاز العمل ويزيد من رغبته في التطور وتقديم الأفضل، كما تسمح له بالتعريف بخبرته المهنية وبالتالي توجيه مساره المهني.	تمكنها من التسيير الجيد للمسار المهني لموظفيها ومن الاستفادة من خبرات موظفيها، ومن سهولة تحسين الحركة والتنبؤ بالتطورات، كما يساعدها في التقليل من مدة وتكاليف التكوين، فيعزز من مكانتها ويحسن من أدائها.

الجواب الثالث: (8 نقاط)

➤ تنتج الكفاءة عن تراكم مجموعة من العناصر تتمثل في: (2 ن)

- **البيانات:** هي المادة الخام المتعلقة بالأحداث وعند تجهيزها وتنظيمها والاستفادة منها في المجالات الإدارية تصبح معلومات؛
- **المعلومات:** تنتج عن معالجة البيانات وتتميز بالعديد من الخصائص منها: التوقيت السليم، الشمول، الدقة...
- **المعرفة:** كل ما يتم الحصول عليه للفهم والاستطلاع؛
- **الخبرة:** هي الممارسة الحقيقية والفعالية للعمل خلال فترة زمنية، مما ينتج عنه معرفة دقيقة عن العمل نتيجة ممارسة هذا العمل.

➤ تواجه المؤسسة عند إدارتها لكفاءاتها عدة صعوبات أهمها ما يلي: (3 ن)

- عدم التعريف والصياغة الواضحة لإستراتيجية المؤسسة في إدارة كفاءاتها؛
- سوء التخطيط للموارد البشرية والاعتماد على بيانات غير دقيقة أو توقعات مبالغ فيها؛
- سوء التخطيط لعملية التكوين واعتماد برامج لا تتماشى والاحتياجات الفعلية للتكوين؛
- عدم اعتماد أساليب جيدة ودقيقة في تقييم الأفراد وعدم تخصيص الوقت الكافي لذلك؛
- عدم الاهتمام بوضع نظام جيد لتحفيز الموارد البشرية؛
- عدم اختيار الأدوات الفعالة للتحليل والتقدير؛
- عدم القدرة على تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات؛
- نقص كفاءة المسيرين في المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالجانب الإداري والقيادي؛
- محدودية الموارد المالية وتأثيرها على عملية التكوين والتحفيز؛
- عدم تمكن المؤسسة من استقطاب كفاءات أو من الحفاظ على كفاءاتها؛
- قلة التواصل بين الأفراد داخل المؤسسة مما يعيق من العمل الجماعي؛
- التطور المستمر في البيئة الخارجية، وعدم قدرة المؤسسة على مواكبة ذلك.

➤ توجد العديد من الأساليب التي تساهم في نجاح إدارة الكفاءات في المؤسسة أهمها ما يلي: (3 ن)

- التخطيط الجيد للكفاءات الموجودة على مستوى المؤسسة، والعمل المتواصل على استقطاب الكفاءات؛
- وضع مخططات خاصة بالتوظيف والتكوين والحركة كأحد أهم أساليب إدارة الكفاءات؛
- الحصر الجيد للكفاءات المطلوبة والضرورية لكل وظيفة؛
- اعتماد تقنيات حديثة في تنفيذ أعمال المؤسسات المتعلقة خاصة بإدارة الكفاءات؛
- إتباع خطوات مرحلية لتسهيل عملية إدارة الكفاءات؛
- العمل على تطوير الكفاءات وذلك من خلال اعتماد أساليب متطورة في عملية التكوين والتدريب؛
- الاهتمام بعملية التطوير الإداري ومحاولة إتباع كل ما هو جديد في إدارة الأعمال؛
- المتابعة المستمرة والتقييم الدوري للتعرف على الكفاءات المتوفرة في المؤسسة باستعمال طرق حديثة ومتنوعة؛
- المحافظة على الموارد البشرية خاصة ذات الكفاءات العالية، والاهتمام بتطويرها وتحفيزها؛
- الاستفادة من الطاقات الكامنة وتنمية روح الإبداع؛
- إتباع أساليب حديثة في التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الكفاءات خاصة الإستراتيجية منها ووضع قوائم للوظائف المستهدفة؛
- ضرورة تدعيم العلاقات والعمل الجماعي بين الأفراد للمحافظة على استقرار العمل في المؤسسة.