|  |
| --- |
| **C:\Users\DELL\Desktop\téléchargement.jfifجامعة الجيلالي بونعامة - خميس مليانــة - يوم الثلاثاء:04/05/2024**  **كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير الموسم الجامعي: 2023/2024**  **السنة الثالثة ليسانس إدارة الموارد البشرية مدة الامتحان: ساعة ونصف**  **قسم علوم التسيير التوقيت:من الساعة 9:00 إلى 10:30** |
| **الإجابة النموذجية لإمتحان السداسي الثاني في مادة تسيير وتنمية الكفاءات** |

**السؤال الأول: لماذا تهتم منظمات الأعمال كثيرا بالكفاءات الجماعية مقارنة بالكفاءات الفردية...........02 نقطة.**

**الجواب الأول: لأن الكفاءات الجماعية تتميز بالاستمرارية والذيمومة على عكس الكفاءات الفردية التي يمكن للمؤسسة أن تفقدها في أي وقت بمجرد قيام الفرد بالإستقالة أو الإحالته على التقاعد أو إنتقاله لمؤسسة أخرى أو وفاته...، كما أن الكفاءة الإستراتيجية تنتج عن خلق التكامل بين الكفاءات الفردية بتطبيق آليات تنسيق، وهذا يؤكد على أن الكفاءات الإستراتيجية تعد كفاءات جماعية أي أنها ذات طبيعة جماعية، حيث نجد معظم الأعمال تؤدى بطريقة جماعية (كفاءات جماعية) أكثر من كونها تؤدى من قبل أفراد منفصلين (كفاءات فردية ) وذلك للنتائج العظيمة التي من الممكن بلوغها عن طريق العمل الجماعي.**

**السؤال الثاني: ما المقصود بالكفاءات الإستراتيجية...............02 نقطة.**

**الجواب الثاني: الكفاءات الإستراتيجية هي التي تستطيع خلق الميزة التنافسية للمؤسسات، تتميز** **بالملائمة** **والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية** **للمؤسسة كما أنها تتميز كذلك بالندرة، وبصعوبة تقليدها ونقلها (تحويلها) أو تعويضها (تبديلها).**

**السؤال الثالث: إشرح بإختصار وجهة نظر المقاربة التسييرية للكفاءات L’approche gestionnaire.......03 نقطة.**

**الجواب الثالث: المقاربة التسييرية L’approche gestionnaire هي التي تنظر للكفاءة على أنها نتيجة تفاعل ثلاث (03) مكونات أساسية هي المعرفة العلمية (النظرية) ، المعرفة العملية (التطبيقية) والمعرفة السلوكية (التحلي وحسن التصرف).**

**إن المقاربة التسييرية ﺗﻔﺮض أن ﺗﻜﻮن جاهزية هذه اﻟﻜﻔﺎءات ﻟﻠﺘﻌﺒﺌﺔ واﻻﺳﺘﻐﻼل عالية أﻣﺎم أي وضعية مهنية محتملة، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل ( Le pouvoir d'agir)، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل (vouloir d'agir)، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة. إن الكفاءة كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية**

**السؤال الرابع:** **ما هو الفرق بين تسيير الكفاءات والتسيير بالكفاءات.......02 نقطة**.

**الجواب الرابع:** **تسيير الكفاءات هي تسيير المعارف النظرية والعملية والسلوكية لدى الأفراد بما يخدم المنظمة، والتسيير بالكفاءات هو ما تقوم به الإدارة العليا من تحديد وإدماج ومتابعة للكفاءة في إستراتيجية المنظمة.**

**السؤال الخامس:** **ماهو الفرق بين مصطلح الموارد،القدرات،الكفاءات............03 نقطة.**

**الجواب الخامس: الفرق بين المصطلحات التالية كما يلي:**

**- الموارد: الموارد المادية والغير المادية، أو الأصول الملموسة والغير الملموسة.**

**- القدرات: المهارة في تنسيق الموارد ووضعها قيد الاستخدام بغرض تحقيق الأهداف.**

**- الكفاءات: توليفة من المعارف الثلاث، المعارف العلمية (النظرية)، المعارف العملية (التطبيقية) ، المعارف السلوكية (التحلي) .**

**السؤال السادس: بناءا على خصائص الكفاءات الإستراتجية، حلل العلاقة بين تنمية الكفاءات والإستراتيجية الكلية للمؤسسة بالإعتماد على اختبارات القيمة الإستراتيجية للكفاءات.................04 نقطة.**

**الجوال السادس: إن نجاح بناء إستراتيجية تنموية لكفاءات الموارد البشرية مرهون بمدى استعداد ودراسة إدارة الموارد البشرية للقيمة الإستراتيجية لكفاءات مواردها البشرية، عن طريق التحليل الواقعي لتلك الكفاءات الحالية والمستقبلية، إذ تقتضي أبجديات تسيير الكفاءات بأن الحكم على القيمة الإستراتيجية للكفاءات يعتمد على مدى مساهمتها في خلق القيمة المقدمة للعملاء (ميزة تنافسية)، وعليه ينبغي ربط الموارد البشرية بالإستراتيجية، من خلال إجراء تقييم مستمر للكفاءات الفردية والجماعية التي يتمتع بها الأفراد العاملون ومدى ملائمتها مع الإحتياجات التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.**

**والكفاءات وفق المقاربة الإستراتيجية تتسم بالملائمة مع الإستراتيجية والتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، وتوفر عنصر الندرة بحيث كلما كانت الكفاءات نادرة كلما تزداد قيمتها،** **وتتميز بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، وﻋﺩﻡ ﺍﻟﻘﺎﺒﻠﻴﺔ للتحويل –(ﺍﻟﻨﻘل)** **فإذ كانت الكفاءات** **تتحرك وتنتقل إلى المؤسسات المنافسة بسهولة ( الكفاءات الفردية) ، هذا يدل على وجود عدة نقائص ومشاكل تعاني منها المؤسسة،** **أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة (بديلة)، ﻭ أخيرا ﻓﻲ حال توفر جميع الشروط السابقة تكون لدى المؤسسة قيمة إستراتيجية عالية لكفاءات ﺃﻓﺭﺍﺩﻫﺎ ﻭﺍﻟﺘﻲ يمكن أن تساهم بشكل إيجابي في دعم الميزة التنافسية ما دامت تتميز بالبعد الإستراتيجي.**

**إن وضع إستراتيجية لتنمية كفاءات الموارد البشرية يتصل اتصالا وثيقا بإستراتيجية الموارد البشرية عموما، لأن ذلك ينبثق من جملة النشاطات أو الأهداف الإستراتيجية لإدارة الكفاءات، وفي الحقيقة لا يمكن عزل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية عن الإستراتيجية الكلية للمنظمة، بحيث تعمل إدارة الموارد البشرية دوما على موائمة إستراتيجيتها مع الإستراتيجية الكلية، وبطبيعة الحال الأمر نفسه ينطبق على إستراتيجية تنمية الكفاءات التي تعتبر من بين الأنشطة الرئيسية لإدارة الكفاءات، حيث أن هذه الأخيرة تساهم في نهاية المطاف في تحقيق أهداف إستراتيجية الموارد البشرية، وهي بدورها تصب في نفس الأهداف العامة للإستراتيجية العامة للمنظمة ككل.**

**السؤال السابع:** **عرف بإختصار كل من التعلم التنظيمي والمنطمة المتعلمة............02 نقطة.**

**الجواب السابع : تعربف كل من التعلم التنظيمي والمنطمة المتعلمة.**

**التعلم التنظيمي هو عملية تعديل السلوك المؤسسي من خلال إستخدام مختلف العمليات والممارسات والأساليب والأنشطة مع إستخلاص الدروس المستفادة من داخل المؤسسة وخارجها بغرض تحسين الأداء والتحول بشكل منظم إلى مؤسسة مدفوعة بالتعلم.**

**المنظمة المتعلمة هي التي يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، ويتم مساعدة وتشجيع وجود نماذج جديدة، كما يطلق فيها المجال لطموحات الجماعة والتعلم من بعضهم لمجموعات.**

**السؤال الثامن: أذكر أنواع القياس المقارن ( Benchmarking) مع الشرح بإختصار............02 نقطة.**

**الجواب الثامن: يمكن تصنيف أنواع القياس المقارن وفقا لرؤية المؤسسة وما تريد تحقيقه إلى :**

Benchmarking interne **أ. القياس المقارن الداخلي:**

**يقصد بالقياس المقارن الداخلي هو الاستفادة من تجارب ناجحة لوحدات أو أنشطة أو أقسام داخل المنظمة.**

**ب. القياس المقارن الخارجي** Benchmarking externe::

**يقصد بالقياس المقارن الخارجي الاستفادة والتعلم من أفضل المنافسين من المؤسسات الأخرى الرائدة التي تعمل في نفس مجال نشاط المؤسسة أو مجال أخر، وقد تمتد المقارنة إلي منظمات خارج الدولة عندما لا تتوفر المنظمات المتميزة في مجال من مجالات العمل داخل الدولة**

**ويشمل القياس المقارن الخارجي ثلاث النوع من المقارنة تتمثل في :**

**1- القياس المقارن الوظيفي:**Benchmarking Fonctionnel:

**2- القياس المقارن التنافسي:**Benchmarking Compétitive:

**3-القياس المقارن التشغيلي:** Benchmarking Operational:

**بالتوفيق للجميع**