

المركز الجامعي مورسلي عبد الله تيبزة  
معهد العلوم الاقتصادية التجلية و علوم التسيير

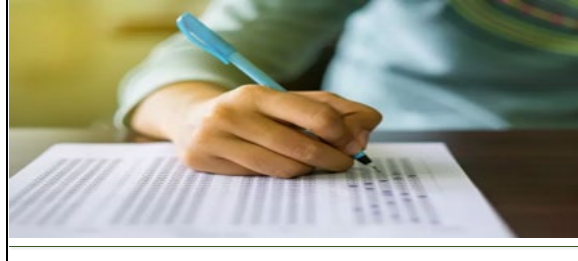
قسم علوم التسيير

الامتحان العادي مقياس إدارة الأداء و الكفاءات

للسنة أولى ماستر

تخصص إقتصاد و تسيير المؤسسة

التصحيح النموذجي



الجواب 2:

تطور مفهوم الكفاءة بعد ظهور أعمال تايلور بعد ازمة الخمسينيات و هنا اكتسبت الكفاءات أهمية كبيرة و لم يتبقى منها سوى المؤهلة حقيقة و حل الكفاءة محل مصطلح المؤهلات في الوقت الذي كانت المنظمات و الهيئات تعتبر الكفاءة كعلبة أدوات التي يمتلكها الفرد من خلال التعلم و الخبرة أما الكفاءة فهي القدرة على استخدام هذا المؤهل **2ن**  
مقدرة الفرد على استخدام الكفاءة هو النقاش الذي ظهر خلال هذه الحقبة و هو المعيار الذي يؤسس للكفاءة و يؤدي الى ابداع الفرد و تحسينه مستواه و مستوى المؤسسة  
انتقلت الكفاءة لتمس جميع الجوانب فظهرت مصطلحات مثل كفاءة المؤسسة و كفاءة أنشطة عملياتية و غيرها **2ن**

السؤال الثالث: compétences de transposition,

compétences d'innovation ما العلاقة بينهما؟ **4 ن**

الجواب 3:

كفاءات الاسقاط يواجه الفرد وضيعات عملية غير متوقعة و لكنها تشبه نوعا ما وضيعات سابقة أو معروفة فيقوم بعمليات الاسقاط، أما كفاءة الابداع فهي مواجهة وضيعات غير معروفة مسبقا و في هذه الحالة يجب البحث عن حلول مناسبة لهذه التطورات **2ن**  
أي عليه الاعتماد على كفاءاته الخاصة لايجاد الحلول الاختلاف هنا واضح فكفاءات الاسقاط تعتمد على حالات سابقة أما الابداع لحالاته لم يتم تداولها **2ن**

السؤال الرابع: الكفاءة و الأداء علاقة وطيدة بين الصطلحين

المسير الكفاء يكون أداءه مرتفع و العكس صحيح اشرح كيف يمكن إدارة التغيير في الحالة الثانية **4 ن**

الجواب 4:

ما هو معروف أن الفرد الكفاء أداءه مرتفع إذا توفرت البيئة المناسبة و هذا شرط الزامي فالبيئة المناسبة ضرورية جدا فكلمها زادت الكفاءات زاد الأداء  
يحدث أن تزيد الكفاءة و ينقص الأداء و هذا دليل على عدم توافق أداء الفرد مع أداء باقي الافراد و أداء الأنشطة كلها و

السؤال الأول : المعارف , SAVOIR FAIRE

SAVOIR ETRE كيف يمكن تسييرها في المؤسسة ؟ **4ن**

الجواب 1:

تحاول المؤسسة التوفيق بين النوعين من المعارف فهي تركز في الهيكل العملياتي و التشغيلي على استخدام المعارف العملية فقط لكن في أعلى هرم السلطة و هو الاستراتيجي لا بد من توافر المعارف العملية مع التركيز على المعارف السلوكية و التي هي ضرورية جدا عند المسير **2ن**  
لكن نظرة اليوم أصبحت أكثر شمولية فلتتحقيق مبادئ الجودة الشاملة لا بد من توافر المعارف بأكملها في جميع الأفراد حتى أن الشركات اليوم تستخدم تقنية Stop Work Authority و هي أنك اذا لاحظت حالة غير آمنة في العمل أو خطر لا بد أن تأخذ المبادرة لتوقيف العمل و تصحيح المشكل اعتماد على كفاءاتك و هذا السلوك واجب على كل الافراد **2ن**

السؤال الثاني: نتيجة الأزمة النفطية في الخمسينيات التي

انعكست نتائجها على تسريح عدد كبير من الكفاءات ذوي الخبرة و ظهرت أعمال تايلر اشرح الطرح ؟ **4 ن**

هذا ضروري أيضا فكفاءة الفرد يجب أن تصاحبها كفاءة المؤسسة بأكملها و هذا هو مبدأ الشمولية 2ن  
إذا ارتفع أداء شخص معين دون ارتفاع أداء المؤسسة فهذا سيعرقل تطور الكفاءات و عملها في المؤسسة و هذا ما يجب أن يتغير و قيادة التغيير هنا تعتمد على تغيير كفاءات الأنشطة الخاصة بالمؤسسة لكي تتوافق مع ارتفاع أداء الأفراد دون ذلك لا يمكن لها النجاح 2ن

#### السؤال الخامس : ماهي دورة حياة الكفاءات 4ن

واقع دورة حياة الكفاءة هو مدى تطورها و صلاحية استخدامها حتى لا تصبح روتينيا مملا يتوقف في المرحلة الأخيرة تتمثل في مجموعة من المراحل و هي :

1-مرحلة الاستئثار و هي مرحلة استقطاب و بحث عن الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة

2-مرحلة تحقيق التنافسية : و هي مرحلة تحقيق عوائد الاستثمار و استخدام الكفاءة هنا كميزة تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات

3-مرحلة نهاية دورة الحياة : و هي ذو اتجاهين أولها وهو تحويل الكفاءة لأنشطة ووظائف و الاتجاه الثاني و هو عجز الكفاءة عن تحقيق ميزة تنافسية لتصبح أعمالا روتينية عادية 2ن

وهذا ما ينقص المؤسسات الجزائرية التي جعلت الكفاءة كعمل روتيني مستهلك يقوم من خلالها الفرد بممارسة نشاط لسنوات بنفس الريتم الممل وهو لا يعلم أن تلك الكفاءة قد انتهت و لا تحقق ميزة تنافسية يجب أن يدخل عليه معيار الابداع و التغيير المستمر لتصبح الكفاءة كقوة تنافسية لا كعمل روتيني وهذا واجب المسيرين و الاستراتيجيين الذين يجب عليهم تحيين الكفاءات و تحويلها في كل مرة فالكفاءة لا تعترف بالاستقرار بل تعترف و تتطور بالتحيين و التغيير المستمر 2ن

Dr. SAADI TAREK 2024