



جامعة محمد خيضر - بسكرة -



قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة موارد بشرية

مقياس تسيير وتنمية الكفاءات

السنة: الثالثة ليسانس

الفوج: 01

تلخيص مقال بعنوان:

تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية وتدعيم الطاقات البشرية في منظمات الاعمال

بقلم د/بن موسى محمد

تحت إشراف الأستاذ:

-بن صوشة رياض.

من إعداد الطالبة:

- العمري وصال.

السنة الجامعية: 2024/2023.

## تقديم المقال:

### 1- التعريف بصاحب المقال:

د. بن موسى محمد: دكتور في العلوم الإدارية، بجامعة زيان عاشور الجلفة، من مؤلفاتها تشخيص واقع ومقومات إدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية العالي: دراسة ميدانية لعينة من الجامعات الجزائرية، أيضا مقال تحت عنوان تحديد ملامح الإطار التفاعلي بين الجامعة وقطاع الأعمال ودوره في دعم التنمية الاقتصادية. (1)

### 2- التعريف بالمجلة:

مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية هي مجلة دولية محكمة، فصلية، مجانية، مفتوحة المصدر، تصدرها جامعة الجلفة، الجزائر. تنشر المجلة بحثا علميا أصليا ورقيا وإلكترونيا، بثلاث لغات: العربية، الفرنسية والإنجليزية. وتركز المجلة على المواضيع التالية: القانون والشريعة والقانون، أبحاث الأمن، علم الاجتماع والعلوم السياسية، العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الشؤون العامة... هدفنا هو توفير المعلومات الأصلية وذات الصلة وفي الوقت المناسب من مصادر متنوعة: الكتابة والنشر بنزاهة مطلقة ولخدمة احتياجات المشاركين في جميع المجالات القانون والعلوم الإنسانية بأكبر قدر ممكن من الفعالية. (2)

### 3- عنوان المقال:

تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية وتدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال. يعالج المقال موضوع تسيير الكفاءات كأحد الطرق لتحسين تنمية وتدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال. يهدف المقال لفهم دور تسيير الكفاءات في تحسين أداء الموظفين ورفع كفاءتهم، وبالتالي تحسين أداء المنظمة بشكل عام. -صيغ العنوان بطريقة بسيطة وأسلوب سلس يسهل فهمه.

### 4- إشكالية المقال:

تمثلت في: - ماهي أهمية تسيير الكفاءات في تنمية وتدعيم الطاقات البشرية في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها منظمات الاعمال؟

تمت صياغة الإشكالية بطريقة علمية دقيقة حيث جاءت أساسا من أجل معرفة أهمية تسيير الكفاءات في تنمية وتدعيم الطاقات البشرية في ظل التحديات المتزايدة التي تواجهها منظمات الأعمال.

### 5- منهج التحليل: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذا المقال.

تعريف المنهج الوصفي: هو طريقة لدراسة الظواهر أو المشكلات العلمية من خلال القيام بالوصف بطريقة علمية، ومن ثم الوصول إلى تفسيرات منطقية لها دلائل وبراهين تمنح الباحث القدرة على وضع أطر محددة للمشكلة، ويتم استخدام ذلك في تحديد نتائج البحث. (3)

\*مميزات المنهج الوصفي: الحصول على المعلومات المختلفة، القرب من الظواهر والمبحوثين، الدقة في طرح التفصيل.

(4)

\*عيوب المنهج الوصفي: محدودية قدرة الباحث في اتخاذ القرار بخصوص بحثه، تصاغ الفروض في هذا المنهج عن طريق الملاحظة فقط.

## تلخيص المقال

### مقدمة

يمثل تسيير الكفاءات نقلة نوعية من منطق الآلية الذي يهمل الجانب الإنساني إلى منطق التنمية البشرية الذي يعزز دور المورد البشري كأحد مقومات النجاح والتميز للمؤسسات.

أولاً: تسيير الكفاءات: الكفاءات هي مصطلح شامل يشمل على العديد من المفاهيم مثل: السلوكيات والمهارات والقيم وأبعاد الأداء ومعايير الأداء. بينما تحدد الكفاءات الأهداف ما يراد إنجازه وكيفية إنجاز هذه الأهداف، إدارة الكفاءات هي أداة هامة لتحسين أداء الأفراد وتعزيز الثقافة التنظيمية وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسات.

### I. المفاهيم المتعلقة بالكفاءات وتسيير الكفاءات:

1. تعريف الكفاءات: هي قدرة الفرد على توظيف المعرفة النظرية والمهارات العملية والسلوكيات بشكل فعال لتحقيق أهداف محددة في إطار عمل معين.

2. مميزات الكفاءات: تميزت ب 4 خصائص: ذات غاية، مجردة، مكتسبة، ديناميكية.

3. أنواع الكفاءات: هي الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية، الكفاءات الاستراتيجية، الكفاءات التنظيمية.

4. مبررات الاهتمام بالكفاءات في المنظمة: فيما يلي نوضح أهم العوامل التي ساهمت في تفعيل دور الكفاءات:  
- العولمة.

- التغيرات التكنولوجية.

- المجتمع المعلوماتي والمعرفي.

- هجرة الأدمغة.

- المنظمات الساعية نحو التعلم.

- ارتفاع مستوى التعليم.

5. تعريف تسيير الكفاءات: عملية تهدف لاكتشاف وتطوير واستغلال الكفاءات بشكل أمثل لتحقيق أهداف المنظمة.

II. المقاربات الخاصة بتسيير الكفاءات: هي المقاربة التسييرية، المقاربة العملية، المقاربة الاستراتيجية.

III. مراحل تسيير الكفاءات: تتمثل في: المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية، توقع الأعمال المستقبلية، وضع

المخططات، ومن التحديات التي تواجهها:

-التعارض بين سياسة التوظيف وحاجات العمل قصيرة المدى.

-صعوبة التوازن بين التكوين التقني والاستراتيجي.

-صعوبة تنظيم مخطط الحركة بين الوظائف.

## ثانيا: وظيفة الموارد البشرية الإطار العام لتسيير الكفاءات:

### **I. تعريف إدارة الموارد البشرية:** تختلف وجهتين من النظر في تعريفها:

- النظرة التقليدية: تعتبرها نشاطا روتينيا يشمل على حفظ ملفات الموظفين ومتابعة حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم.
- النظرة الحديثة: تعتبرها وظيفة أساسية في المنظمة بنفس أهمية وظيفة الإنتاج والتسويق وذلك لأهمية العنصر البشري المؤثر على إنتاجية المؤسسة.

### **II. وظائف إدارة الموارد البشرية:**

- 1- تخطيط الموارد البشرية.
  - 2- الاستقطاب والاختيار والتعيين.
  - 3- تنمية الموارد البشرية.
  - 4- تقييم الأداء.
- تعددت النماذج المتعلقة بتحديد وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف المفكرين والباحثين، واختلاف ثقافتهم ومجتمعهم إضافة إلى عاملي الزمان والمكان، حيث جاء هذا التحول تماشيا مع ظاهرة العولمة حيث لخصهم باتنياك (2006) إلى معاصرة:

\*المساواة في فرص التوظيف.

\*تحليل الوظائف بتحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة.

\*تخطيط احتياجات من الموارد البشرية.

\*استقطاب واختيار الموظفين.

\*توجيه وتدريب العاملين.

\*تنفيذ برامج تطويرية تنظيمية وإدارية.

\*أنظمة الحوافز والمكافآت.

\*مساعدة العاملين على تطوير مساراتهم المهنية.

\*تقييم نظام أجور العاملين.

III. طبيعة نظام الموارد البشرية في المنظمة: يعتبر نظام فرعي هام في المنظمة، يشمل مجموعة الوسائل المادية، التقنية والبشرية المخصصة لتفعيل تسيير العامل في المنظمة.

IV. الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة: يختلف هذا الموقع تبعاً لحجم المنظمة، مع مرور الزمن ازدادت أهمية المورد البشري كمورد اقتصادي واستراتيجي مما أدى إلى تعزيز الموقع التنظيمي لغدارة موارد بشرية خاصة مع تحسن وضعية المنظمات بفضل أنشطة هذه الإدارة الهادفة للاستغلال الأمثل لطاقات العمال.

ثالثاً: دور الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات في زيادة إنتاجية الموارد البشرية:

إن حجم التطورات التكنولوجية وإجراء دورات تكوينية (تدريب، تقييم، توصيف الوظائف) فرض على المنظمات وضع إدارة تقديرية للوظائف والكفاءات حيث تعتبر مطلب ضروريا لوضع معايير تتمكن من تفادي المشاكل المتعلقة بالعمل ومنها يمكن اعتبارها كآلية فعالة على التحديد الملائم للكفاءات المطلوبة للوظائف الجديدة.

وتتضمن الإدارة التقديرية مراحل أساسية: تحليل الوضعية الحالية للمؤسسة، التنبؤ بالوظائف المستقبلية وتقييم الانحرافات، اتخاذ الإجراءات التصحيحية المتمثلة في التوظيف والتنقل الوظيفي والتدريب والمكافآت.

رابعاً: التحول نحو تسيير الكفاءات لغرض تدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال:

حيث يقوم هذا التحول على :

- التركيز على الإدارة الذاتية للأفراد.

- إدراك إمكانيات وكفاءات الأفراد والتعرف عليها ومساعدتهم على استخدامها وتنميتها.

- العمل على تحقيق توقعات الأفراد و مصالحهم بتنمية كفاءاتهم لتحقيق مصالح المنظمة.

- تطوير السياسات و الهياكل التنظيمية، باستمرار الاستجابة لحركية البيئة مع تمكين الأفراد من إبراز كفاءاتهم و قدراتهم للمساهمة في تحقيق فعالية المنظمة.

\*تحديات التجديد في إدارة الموارد البشرية:

-مشاكل رصد المعرفة الصريحة والضمنية، مشاكل الاحتفاظ بالمعارف، مشاكل تثمين المعرفة، مشاكل تحديث المعرفة، التفاعل بين التحديات.

خاتمة:

في ختام هذا الموضوع، نستنتج أن تسيير الكفاءات يعتبر من أهم العوامل التي تضمن نجاح ازدهار أي منظمة عمل، فمن خلال تخطيط سليم، وتنفيذ فعال، واستراتيجية واضحة، يمكن للمنظمات الاستفادة من طاقات موظفيها بشكل كامل، وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

### الأسئلة والأجوبة:

#### الأسئلة:

- 1- ما هو تعريف الكفاءة حسب رأي د. بن موسى محمد؟
- 2- كيف تكون الكفاءة المكتسبة؟
- 3- أذكر خصائص الكفاءة بدون شرح؟
- 4- كيف يمكن للمؤسسة ان تحوز على الكفاءة الفردية؟
- 5- ماهي الكفاءة المفتاحية؟
- 6- ماهي العوامل التي ساهمت في تفعيل دور الكفاءات؟
- 7- أذكر أنواع المقاربات الخاصة بتسيير الكفاءات؟
- 8- لماذا تعتبر توقع الأعمال المستقبلية مرحلة من مراحل تسيير الكفاءات؟
- 9- لا تكون الكفاءات استراتيجية إلا بتوفر معيارين، ما هما؟
- 10- قدم تعريفاً بسيطاً عن المقاربة العملية.

#### الأجوبة:

- 1- القدرة على التعبئة بتجميع وتنسيق الموارد في إطار سيرورة عمل محددة، من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقاً.
- 2 - من خلال تمتع الفرد بالكفاءة اللازمة لأداء نشاط معين، و يكتسبها من خلال تدريب موجه.
- 3 - أنها : ذات غاية، مجردة، مكتسبة، ديناميكية.
- 4 - ذلك بالاستناد إلى معايير موضوعية و دقيقة في عملية التوظيف و كذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع مناصب التي يشغلونها.

5- هي التنظيمية، وهي تتعلق بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة المحيطة بها .

6- هي : العولمة، التغيرات التكنولوجية، المجتمع المعلوماتي و المعرفي، هجرة الأدمغة، المنظمات الساعية نحو التعلم، ارتفاع مستوى التعليم .

7- لدينا : المقاربة التسييرية، المقاربة العملية، المقاربة الاستراتيجية .

8- لأنها : عنصر أساسي، حيث يفترض أن تكون النظرة الاستراتيجية للمؤسسة واضحة، و التي تسمح بترجمة توجهاته إلى احتياجاتها من الكفاءات الاستراتيجية، ووضع قوائم للوظائف المستهدفة (توظيف).

9- هما : معيار الاستراتيجية ، معيار الندرية.

10- من منظورها فإن الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي و السيورة التنظيمية و التكنولوجية، وقدرتها على تعظيم التفاعل الإيجابي.

## تحليل المقال:

من خلال ما تم لتطرق إليه في محاضرة الدكتور بن صوشة رياض والمعنونة ب «مفاهيم أساسية عن الكفاءات» وبالإضافة إلى ما تناوله المقال محل الدراسة والاعتماد على مراجع خارجية متمثلة في محاضرة الدكتورة نجاح عائشة بعنوان إدارة الكفاءات وأطروحة الدكتوراه للطالبة بن الدين نور الهدى تحت عنوان مساهمة الكفاءات في مرافقة الابتكار تمت مقارنة بعض النقاط كما يلي:

### أولاً: تعريف الكفاءة:

تطرق صاحب المقال إلى التعريف الشامل للكفاءة واصفاً بأنها قدرة الفرد على توظيف المعرفة النظرية والمهارات العملية والسلوكيات بشكل فعال. ويقابله ما تطرق إليه الدكتور رياض بن صوشة في محاضراته التي درس فيها تعريف الكفاءة من ثلاث زوايا أساسية وهي الفردية، الجماعية والاستراتيجية.<sup>(5)</sup>

وأما بالنسبة لمحاضرة الدكتورة نجاح عائشة عرفت الكفاءة على حسب رأي عدة باحثين.<sup>(6)</sup> وأخيراً نرى أن الطالبة بن الدين نور الهدى تطرقت لتعريف الكفاءة من وجهتين الوجهة الأولى تركز على الشخص في حد ذاته والوجهة الثانية تركز على تحليل النشاط.<sup>(7)</sup>

### ثانياً: المقاربات الخاصة بتسيير الكفاءات:

هناك توافق بين محاضرة الدكتور رياض بن صوشة والمقال محل الدراسة ومحاضرة الدكتورة نجاح عائشة حيث كلها تصب في أن هذه المقاربات تمثل الدور الذي تؤديه الكفاءات ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم استراتيجية وتسيير الموارد البشرية. وإن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وهذا وفق ثلاث مقاربات أساسية: مقارنة تسييرية للكفاءات، المقاربة العملية للكفاءات والمقاربة الاستراتيجية للكفاءات.<sup>(8)</sup>

### ثالثاً: خصائص الكفاءات:

تطرق المقال إلى أربعة خصائص وميزات للكفاءات في حين محاضرة مفاهيم أساسية للكفاءات للدكتور رياض بن صوشة أضافت خاصيتين وهما مدركة وضمنية<sup>(9)</sup>، أما الدكتورة نجاح عائشة فقد أضافت في محاضرتها خاصية أخرى للكفاءات غير موجودة في المقال ولا في محاضرة الدكتور بن صوشة رياض وهي تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى.<sup>(10)</sup>

## قائمة المصادر والمراجع

- 1- موقع Google scholar، رابط الموقع: [www.scholar.google.com](http://www.scholar.google.com).
- 2- مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية ASJP رابط الموقع: [www.asjp.cerist.dz](http://www.asjp.cerist.dz).
- 3- موقع مبعث للدراسات والاستشارات الأكاديمية، أنواع مناهج البحث العلمي، تم الاطلاع 2024/02/06 رابط الموقع: [www.mobt3ath.com](http://www.mobt3ath.com).
- 4- موقع موضوع، مميزات المنهج الوصفي، تم الاطلاع 2024/02/08 رابط الموقع: [www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com).
- 5- د/ رياض بن صوشة، مفاهيم أساسية عن الكفاءات (محاضرة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2023-2024، ص 3-4.
- 6- د/ نجاح عائشة، إدارة الكفاءات (محاضرة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2017/2018، ص 4.
- 7- بن الدين نور الهدى، مساهمة الكفاءات في مرافقة الابتكار -دراسة حالة المؤسسة الجزائرية- (أطروحة دكتوراه)، جامعة جيلالي لباس، سيدي بلعباس، 2019-2020، ص 20.
- 8- د/رياض بن صوشة، مرجع سبق ذكره، ص 7-8.
- 9- نفس المرجع السابق، ص 6.
- 10- نجاح عائشة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، كلية علوم اقتصادية، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2017-2018، ص 21.