



الديمقراطية الشعبية الجمهورية الجزائرية

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير

كلية علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

الفوج: الثاني

المقياس: تسيير وتنمية الكفاءات

مقال بعنوان : أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات

من إعداد الطالبة :

رشيدة بوعيشة

تحت إشراف الدكتور: بن صوشة رياض

السنة الدراسية: 2024/2023

❖ تقديم المقال :

1-التعريف بصاحب المقال : أولا : د. إبراهيم بوجياوي (رحمه الله توفي خلال جائحة كورونا): هو أستاذ محاضر "ا" ودكتور جامعي كان يدرس بجامعة البلدية 2"علي لونيبي"، تحصل على شهادة دكتوراه دولة في علم اجتماع المعرفة، وله العديد من المؤلفات بالفرنسية والعربية نذكر منها: كتب مقال "البعد المجععي للنظريات السوسولوجية" بمجلة أفاق لعلم الاجتماع، وأيضا مقال "المورد البشري، الإدارة العلمية والمجتمع" بمجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، وألف كتاب بعنوان "كيفية إنجاز مذكرات ورسائل الدراسات العليا في العلوم الاجتماعية..."(1)

التعريف بصاحبة المقال :ا. بن احمد نوال هي أستاذة مساعدة "ا"بجامعة البلدية 2"علي لونيبي"تحصلت على دكتوراه في العلوم الإنسانية والاجتماعية في تخصص "علم الاجتماع"، لها مؤلفات منها: كتبت مقال "أهمية ودور الكفاءات في المنظمات" بمجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية الصادرة عن مخبر التنمية وإدارة م.ب في عددها 6، وكتبت مقال بجانب د.بوجياوي بعنوان "الولاء التنظيمي بين النظرية والتطبيق" بالعدد الخامس لمجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية .

2-التعريف بالمجلة: هي مجلة علمية دورية دولية محكمة تصدر عن "مخبر التنمية التنظيمية وإدارة الموارد ب تصدر باللغة العربية والفرنسية عن قسم علوم اجتماعية بجامعة البلدية 2 تهتم أساسا بقضايا الموارد البشرية وتميبتها تعنى بالدراسات الفكرية وما يخص علم الاجتماع ،و رئيس التحرير "ا د ناصر قاسيمي .(2)

3-عنوان المقال : يحتوي عنوانه على متغيرين: المتغير التابع هو " المنظمات "لأنها الإطار الذي يحوي الكفاءات ،أما المتغير المستقل هو "الكفاءات البشرية" إذا يمكن القول هدف المقال لتحديد أهمية ودور الكفاءات داخل المنظمة، وتمت صياغة عنوان المقال بشكل يشرح العلاقة التكاملية بين المتغيرين .(من صياغتي أنا)

4-إشكالية المقال : تمثلت في "ما هو دور وأهمية الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة للمنظمات" والبحث عن الطرق والأساليب في كيفية الاحتفاظ بها والاستفادة من خبراتها وقدراتها الابداعية.3

5-منهج التحليل : "منهج الوصفي التحليلي" هو منهج يجمع بين المنهج الوصفي والتحليلي حيث الوصفي هو الأساس في دراسة الظاهرة ويساعده التحليلي على تحليلها ومعرفتها ومؤشراته: يتج جمع المعلومات والبيانات المتاحة ثم التعمق بالدراسة وتحليل النتائج (4)

❖ تلخيص المقال :

مقدمة :

لقد حظيت الموارد البشرية وخصوصا الكفاءات منها بأهمية كبيرة نظرا لكونها عنصرا أساسيا لعمل المنظمة وكونها ثروة لا يمكن التفريط بها، وذلك لدورها الاستراتيجي في المنظمة ولذلك وجب على المنظمة تحقيق الترابط والتكامل بين أهدافها وأهداف الكفاءات .

❖ أولا : مفهوم الكفاءة :

وعرفت أنها : تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة او القابلة للتحويل بغية القيام بمهمة محددة .

❖ ثانيا : أبعاد الكفاءات :

المعرفة :هي مجموعة من المعلومات المستوعبة والمدججة والمهيكلية في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها .

المهارة :هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة ،وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا .

السلوكيات :هي مجموع المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالكفاءة والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني فهي مجموعة صفات شخصية .

❖ ثالثا : خصائص الكفاءات :

حددت خصائصها كالتالي :

سرعة الفهم والإدراك : خاصة في وظائف الإنتاج وإدارة المعلومات

القدرة على التحليل والتصور : فالوظائف الفنية تحتاج لهذه القدرة .

القدرة على التقييم العلمي : وهي القدرة على تطبيق مبادئ معينة .

توافر القدرات الميكانيكية : خاصة في الأعمال والوظائف الفنية .

❖ رابعا: أنواع الكفاءات :

الكفاءات الفردية: وهي تلك المرتكزة على الثلاثية "المهارات ، السلوكيات، والقدرات التنظيمية " وترتبط مع بعضها للحصول على الأداء العالي .

الكفاءات الجماعية: هي مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن فريق العمل وهي عبارة عن مزج الموارد الداخلية والخارجية لكل فرد والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي أثناء العمل الجماعي . .

الكفاءات الإستراتيجية : أو الأساسية وهي "توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تسييرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي . وتستطيع معرفة كفاءاتها أنها إستراتيجية من خلال : دخول أسواق واسعة ومتنوعة وتخلق مساهمة هامة في المنتج وتكون صعبة التقليد من قبل المنافسين

❖ خامسا: مستويات الكفاءة : وهي كالتالي :

البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية الغير مترابطة ، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح معلومات عندما تصنف وتنظم وتنقح وتحلل وتوضع بإطار واضح . .

المعلومات : هي مجموعة من البيانات التي تمنح صفة المصدقية ويتم تقديمها لغرض محدد فهي تطورت وارتقت لمكانة المعرفة عندما تستخدم لغرض المقارنة وتقييم نتائج مسبقة ...الخ).

المعرفة: هي ترجمة المعلومات لأداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وتكون عند ذوي العقول والمهارات الفكرية. .

الخبرة: هي درجة عالية مشكلة للكفاءة وتنتج عن تحكم هائل في المعارف .

❖ سادسا: علاقة الكفاءات ببعض افرازات العصر :

6-1 علاقة الكفاءة بتكنولوجيا المعلومات :

وذلك عن طريق تطوير كفاءاتها قصد الاستجابة بطريقة أفضل لهذه التحديات والتي نذكر منها ما يلي :

-تميز الوسط التنافسي بالحدة في ظل عصر المعلومات والذي يتطلب أفراد ذات كفاءات عالية للتأقلم معه .

-اللجوء لاستخدام طرق جديدة في التكوين لتطوير الكفاءات منها الجامعات ومراكز التدريب

استخدام طرق معاصرة للتعامل مع العملاء لمواكبة العولمة وعصر الانترنت.

-6-2-علاقة الكفاءات بالأداء :-الأداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات .

يمكن القول أن هناك نقاط اتفاق بين الكفاءة والأداء هي :وجود الأداء العالي يستوجب كفاءات جيدة .

-ولا يعني هذا أن الكفاءات تتناسب طرديا مع الأداء ، فقد تتوفر مؤسسة على كفاءات جيدة وأدائها ضعيف ،

لأسباب كالتالي :منها غياب عنصر التحفيز لدى الأفراد ، وعدم وجود توازن بين الكفاءة و المهنة .

❖ أولا: أهمية الكفاءات :

❖ على المستوى الفردي : -ضرورة التكيف السريع مع التغيرات البيئية والتنظيمية .

هناك أسباب عديدة أدت بالفرد بالاهتمام بالكفاءات :زيادة خطر فقدان الوظيفة .،وتعزيز فرص الحصول على

مكان في السوق ،ولتحسين وضعيته كالترقية ،ونظرا لتضخم الشهادات وجب تطوير كفاءته .

❖ على المستوى الجماعي :تبلور في : -العمل الناجح يقوم على أساس التعاون والتآزر .

-تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل الصراعات بين الأفراد .

-الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات ..

❖ أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية :.

تبرز في عدة عناصر نذكر منها :-تغير أنماط التوظيف من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد

يكونون دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين .

-أصبحت ا م ب تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد والمنصب

- ضرورة مسايرة إدارة الموارد البشرية للتطورات التي يشهدها العالم ، والتعامل مع تقنيات المعلوماتية بكل مراحلها .

❖ أهمية الكفاءة على مستوى المؤسسة :

وتتمثل في :- أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموما والكفاءة خصوصا حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات لمواجهة التحديات الجديدة التي فرضتها العولمة والتطورات التقنية .

-تعتبر الكفاءة عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة ، حيث تنعكس أهميتها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة .

-الاستثمار في الموارد الإنسانية خاصة الكفاءات يدر عوائد ملموسة وغير ملموسة للمؤسسة .

-يجب استغلال مجموعة الموارد الشخصية للأفراد العاملين (معارف ، مهارات ..) لتجنب تلاشيها واختفائها مع الوقت .

❖ ثانيا : أهمية ودور الكفاءات داخل منظمات الأعمال :

1: أهمية الكفاءات في تعزيز القيمة التنافسية : أن الكفاءات التي تحققها يجب أن تتوفر بهم خصائص هي :

الندرة : أن الموارد الإنسانية نادرة وفريدة المهارات والقدرات بحث يعجز المنافسين تقليدها .

-عدم القابلية للإحلال : فالمورد ذو القيمة لا يجب أن يكون له بديل .

عدم قابلية التقليد : أن يكون المورد صعب تقليده أو امتلاكه من طرف المنافسين تكمن صعوبة ذلك لأسباب هي :

-طبيعة ثقافة المؤسسة وصعوبة تحديد مساهمة كل كفاءة في القيمة المضافة للمؤسسة

- وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصه الجوهريّة .

2-مساهمة الكفاءات في خلق القيمة :

" Zeithaml " عرف القيمة أنها :التقييم العام لأهمية المنتج والخدمة من قبل المستهلك وذلك على اساس ما يدركه .

ولكي تتمكن المؤسسة من إضافة قيمة ومنافع مثلا تخفض سعر للسلعة أو الخدمة عن المنافس وذلك بهدف تعزيز مركزها التنافسي وزيادة حصتها السوقية وهذا من خلال:

- الإبداع يتطلب ضرورة وجود أفراد ذوي مهارة وإنتاجية عالية والخبرة وبشكل متميز وضرورة توفير إمكانيات لهم .
- تسيير الابتكارية وتأتي من أفكار المبتكرين والمبدعين وهذا راجع لطريقة المسير في تشجيعهم وتحفيزهم، ولأجل إدارة إبداع جيدة يجب توفير شروط معينة لهم..

وتتمثل أهدافهم:بعث روح الثقة في أنفسهم والحصول على تقديرات وشهادات يشاركون بها بالملتقيات والندوات العلمية، -ورفع الروح المعنوية لديهم وتشجيعهم على البحث والتطوير .

-ترك بعض الحرية في الوقت لان منهم من يركز على عمله خارج أوقات العمل (أي لديهم استغراق وظيفي)

❖ 4-تحقيق الأداء المتميز من خلال الكفاءات البشرية :

حيث hamal parahald في دراسته حول دور الكفاءات المتطورة لتحقيق التميز في الأداء حيث يعتبران مصدر الميزة التنافسية هي الكفاءات الجماعية أي مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تتوفر على الخصائص التالية :

1-أن تكون مصدر إنشاء القيمة للزبون.

2- أن تتوفر لدى المؤسسة فقط.

3-3-أن تكون مرنة.

❖ 5-الكفاءات كأداة للربحية في المؤسسة : يتم تقييم عوائد الأرباح التي تحققها من خلال عاملين هما :

1-5القدرة على تحقيق واستمرار الميزة التنافسية :

حيث تعد الميزة التنافسية هي المحدد الأول لربحية المؤسسة ، وبالتالي تركز فرضية هذا العامل على تركيز المؤسسات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل، وبين مزايا التميز وبين منتجاتها، وأخيرا مزايا التركيز على قطاع سوقي معين من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية بأقل تكلفة . .

5-2 مقدره المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من كفاءاتها :

بمعنى أن العوائد المتحققة للمؤسسة من كفاءاتها لا تعتمد فقط على استمرار موقفها التنافسي ، ولكنها تعتمد أيضا على قدرة المؤسسة في الحصول على تلك العوائد وعلى طريقة تخصيصها والأصول التي شاركت في توليدها . ويمكن للمنظمة الحفاظ على كفاءاتها والاستفادة من خبراتها عن طريق :تقديم حوافز مادية ومعنوية ،إشراك الكفاءات في اتخاذ القرارات ،تكوينها وتطويرها بشكل مستمر .

❖ **الخاتمة** :للكفاءات دور كبير وأهمية جوهرية في خلق الأداء المتميز للمؤسسة ومنه تحقيق الميزة التنافسية زيادة

الحصة السوقية للمؤسسة ولذلك وجب عليها الحفاظ عليها وتوفير مناخ مناسب لها .

❖ **الأسئلة والأجوبة** :أولا الأسئلة :

1- ما هي الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءات ؟

2- فيما تتبلور أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي ؟

3- اذكر النقاط التي توضح أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية؟

4- فيما تتمثل أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة؟

5- ما المقصود بعبارة "التركيز على كفاءة الفريق والكفاءات المتعددة"؟

6- ما المقصود ب"تكامل شبكة الكفاءات"؟

7- اشرح عبارة "الاستعانة بالكفاءات لمسايرة التطور التكنولوجي"؟

8- ما تعني عبارة "ثقافة البحث عن الكفاءات بدل الأفراد"؟

9- كيف للكفاءات أن تفيد في تجنب الصراعات بين الأفراد ؟

10- أي مستوى تعظم فيه أهمية الكفاءات ؟

❖ الأجوبة :

1- من الأسباب التي أدت بالفرد للاهتمام بالكفاءات هي : خوف الفرد من فقدان وظيفته وتمتع الفرد بفرصة لدخل

أعلى ومواكبة التغييرات التنظيمية والبيئية ، وزيادة الثقة و الأمان النفسي (.....)

2- تتبلور أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي في : التأثير المتبادل بين الكفاءات ، تنمية العمل الجماعي ، تكامل

شبكة الكفاءات ، التشارك المعرفي بين الكفاءات (.....)

3- توضح أهمية الكفاءات على مستوى إدارة . م ب من خلال :ثقافة البحث عن الكفاءات بدل الأفراد ، الاستعانة

بالكفاءات لمسايرة التطور التكنولوجي ، التركيز على كفاءة الفريق والكفاءات المتعددة وتغير أنماط التوظيف (.....)

4- تتمثل أهميتها في :أنها عنصر أساسي في الإستراتيجية يدعم الميزة التنافسية ، وإبداعات الكفاءات مصدر لخلق

القيمة ،وهي مصدر العوائد الملموسة والغير ملموسة للمنظمة ،وتنافس المنظمات في الاستغلال الأمثل ل قدراتها ..)

5- المقصود بعبارة " التركيز على كفاءة الفريق والكفاءات المتعددة " :انه تطورت اتجاهات إدارة .م.ب نحو الانتقال من

التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق ، ومن مبدأ التخصص إلى مبدأ الكفاءات متعددة .

6- يقصد بتكامل شبكة الكفاءات :نظرا للعلومة أصبح يعتمد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموعة

الكفاءات الفردية حيث كل فرد يثري هذه الشبكة .

7- أي لمسايرة التطورات العالمية خاصة بمجال تحرير وتنظيم أعمالها حتى التوظيف يمكن ا يتم عبر الانترنت يفرض

على إدارة.م.ب إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات .

8- تعني :أن إدارة الموارد ب وسط التحديات العالمية أصبحت تركز في إدارتها على الكفاءة ليس على الفرد والمنصب

9- فمن نتائج الكفاءة على المستوى الجماعي هو المساهمة في حل الصراعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، وتساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وزرع روح التعاون .

10- تعظم أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي فتتمكن المنظمة من استنساخ كفاءات أخرى من خلال تكاثف جهود كفاءاتها الداخلية مع جهودها في تنمية قدرات أفرادها دون اللجوء لمصدر خارجي ربما يجهل تكتيكاتها .

❖ تحليل المقال :

❖ **أولا أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:** عددت محاضرة الدكتور رياض بن صوشة أسباب اهتمام الفرد بالكفاءات وأضافت سبب " التمتع فرصة دخل أعلى " بالمقارنة بما جاء في المقال ذكر خمسا من الأسباب وأضاف على المحاضرة تشكل الكفاءة التصورية وبالنظر لما جاء بمذكرة حباس نورة تم حصر الأهمية في تعزيز فرص الحصول على مكان في السوق وتحسين وضعيتهم كالترقية وضرورة التكيف السريع مع التغيرات البيئية والتنظيمية (5) أما أطروحة أسيا رحيل توافقت مع المقال وأضافوا على حباس والمحاضرة "تشكل الكفاءة التصورية". (6)

❖ **ثانيا: أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي :** عددت النقاط التي تتبلور فيها الأهمية محاضرة الدكتور بن صوشة بينما المقال حصرها في "تعزيز التعاون بين الأفراد واعتماد نظام شبكات الكفاءة بينما أسيا رحيل حصرتها في تأثير المتبادل بين الكفاءات والاعتماد على نظام شبكة كفاءات و حل الصراعات بين الأفراد (7) وحباس نورة حصرتها في عنصرين هما حل الصراعات بين الأفراد وتنمية العمل الجماعي . (8)

❖ **ثالثا: أهمية الكفاءات على المستوى إدارة الموارد البشرية :** عدد الدكتور بن صوشة العناصر التي تبرز أهمية أما المقال أهل البعد السلوكي للكفاءات في تسهيل عمل إدارة م البشرية وتسهيل تخطيط الاحتياجات من الموارد ب في حين أسيا رحيل توافقت مع ما جاء بالمقال في حين حباس نورة حصرتها في الاستعانة بالكفاءات لمسايرة التطور التكنولوجي وتنمية العمل الجماعي . (9)

❖ رابعا: أهمية الكفاءات على المستوى المنظمة :

عدد الدكتور بن صوشة العناصر التي تبرز الأهمية بينما المقال حصرها أنها عنصر أساسي في إستراتيجية وإدارة عوائد ملموسة وغير ملموسة و الاستثمار في مجموعة الموارد الشخصية تدر فائدة للمنظمة وأنها تعتمد على

المعرفة خصوصا والكفاءة عموما كونها المنفذ الرئيسي(10)، في حين حباس نورة توافقت مع ما جاء في المقال ،مع نظيرتها آسيا رحيل .

قائمة المراجع :

1ademrachida@gmail.com من خلال تواصلني مع أستاذة سعيدي صخرية زميلة الدكتور بويحيوي كانت من نخبة طلبته وكتبت بجانبه مقالات .

2-مجلة التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية ،جامعة البليدة 2،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة التنمية الاجتماعية.

3- نفس المرجع السابق ، مجلة التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية .

4-مبتعث للدراسات والاستشارات <https://mobt3ath.com/dets.php?page=652&title> الأكاديمية(تم الإطلاع عليه في يوم 2024/2/14

5-حباس نورة ،تسيير الكفاءات البشرية في المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة ماستر، كلية الاقتصاد ،جامعة مستغانم، 2021/2020،ص5.

6-آسيا رحيل ،دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ،أطروحة دكتوراه، كلية التسيير، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2011/2010،ص18

7- نفس المرجع السابق، آسيا رحيل ،ص 19

8- نفس المرجع السابق ، حباس نورة ،ص 5

9- نفس المرجع السابق ، حباس نورة ، 6

10-مجلة التنمية التنظيمية وإدارة الموارد البشرية ،جامعة البليدة 2،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، مخبر التنمية التنظيمية وإدارة التنمية الاجتماعية.