



كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم علوم التسيير

تخصص ادارة الموارد البشرية.

الفوج : الأول

مقياس تسيير وتنمية الكفاءات

تلخيص المقال بعنوان :

المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد

البشرية في ظل مجتمع المعرفة

بقلم: ا. حرز الله محمد لخضر

تحت إشراف الأستاذ :

من اعداد الطالب:

- بن صوشة رياض

- بن خلف أحمد أيمن

السنة الجامعية : 2024/2023

## تقديم المقال :

### 1-التعريف بصاحب المقال:

د. حرز الله محمد لخضر: أستاذ وباحث أكاديمي بجامعة محمد خيضر. أستاذ في التعليم الثانوي والجامعي، حاصل على ماجستير في العلوم السياسية ودرجة الدكتوراه في العلوم السياسية تخصص، إدارة الموارد البشرية (1)

من أهم منشوراته العلمية: رسالة دكتوراه بعنوان دور الابتكارات الحديثة في الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة المعاصرة حالة مؤسسة صناعة الكوابل – ENICAB-بسكرة (2)  
- كتاب بعنوان: تحديات الفجوة الرقمية والمعلوماتية على الدول العربية وآفاق الاندماج في مجتمع المعلومات الرقمي نحو منظور تكاملي للبناء الحضاري (3)

- جرائم الأنترنت وتحديات الأمن السيبراني: دراسة في متغيرات الجريمة ومقارباتها العلاجية. (4)

### 2- التعريف بالمجلة:

مجلة السياسة والقانون هي مجلة دولية مزدوجة التعمية، ومراجعة من قبل النظراء، نصف سنوية ومجانية، ومتاحة للجميع، نشرها جامعة قاصدي مرباح ورقلة. تأسست عام 2009 وتهتم بنشر البحوث التطبيقية الأصيلة تعالج بأسلوب علمي موثق في مجال علوم السياسة والقانون والعلاقات والإدارة العامة... تهدف المجلة إلى نشر العلوم في إطار تخصصها، تقبل المراجعة المقالات المكتوبة باللغات العربية والإنجليزية والفرنسية لتقديمها (5)

### 3-عنوان المقال: المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة

➤ يتضمن العنوان متغيرين أساسيين المتغير المستقل والمتمثل في المتطلبات المنهجية الحديثة والذي يسلط الضوء على أهمية تبني النهج الحديث في استثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية، والتي تمثل المتغير التابع، وذلك في سياق متغيرات وتحولات مجتمع المعرفة الحديث .

➤ العنوان واضح ويعبر عن محتوى المقال بشكل جيد، لكن كان من الممكن تبسيطه وجعله أكثر وضوحا .

#### 4-إشكالية المقال: ما هي المتطلبات الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات المورد البشري لتحقيق قاعدة

تنافسية استراتيجية للمؤسسة في ظل تطور مجتمع المعرفة ؟

➤ ركزت الإشكالية على المتطلبات الحديثة لاستثمار وتسيير الكفاءات بهدف تحقيق ميزة

تنافسية استراتيجية للمؤسسة في ظل تطور مجتمع المعرفة.

#### 5-منهج التحليل: اعتمد صاحب المقال على المنهج الوصفي التحليلي في مقاله

-تعريف المنهج الوصفي التحليلي: هو الطريقة المرتبة والمنهجية التي يتبعها الباحث لدراسة بحثه

العلمي، وذلك بجمعه مقدار كبير من المعلومات والبيانات، ثمّ وضع الفروض او المتغيرات البحثية

التي توضح العلاقات بين المتغيرات البحثية، ثمّ استخدام ما يناسب من أدوات تحليل، تقود الى

الوصول الى نتائج وتفسيرات وحلول منطقية لموضوع البحث العلمي. (6)

#### -مميزاته:

✓ يمكن للباحث العلمي جمع بعض المعلومات الأكثر دقة ووضوحًا عن الظواهر في البحث

✓ تقديم كافة الأحداث والمعلومات التي مر بها الباحث العلمي أثناء عملية البحث

✓ قادر على تفصيل المقارنات المختلفة بين تلك الظواهر ، واكتشاف الفروق والتشابهات

بالتفصيل (7)

#### -عيوبه:

✓ صعوبة تعميم النتائج المستخرجة وذلك لأن المشكلة تكون مرتبطة بزمان ومكان معينين.

✓ يعد التنبؤ في المستقبل محدودا للغاية وصعبا وذلك لأن البحوث التي تتم دراستها تتعرض

لمجموعة من العوامل التي تؤدي إلى تغييرها.

✓ بسبب استخدام الباحث للملاحظة فإن اختبار ووضع الفروض يعد أمرا صعبا

✓ صعوبة تحديد المصطلحات وذلك بسبب اختلاف المصطلح بين باحث وآخر.

✓ قد يحصل الباحث على معلومات خاطئة في مرحلة جمع البيانات لذلك يجب عليه أن

يتأكد من كافة المعلومات التي يحصل عليها (8)

## تلخيص المقال:

**-مقدمة:** في ظل تقدم مجتمع المعرفة، أصبح استثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية أمراً بالغ الأهمية لتحقيق التنافسية الاستراتيجية، الامر الذي يتطلب اعتماد منهجيات جديدة تركز على تطوير المهارات والابتكار، وتعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة المحيطة

### -اولا: مفهوم المجتمع المعرفي :

وهو مصطلح يطلق على "المجتمع الذي يعتمد على إنتاج المعرفة ونشرها وتوظيفها في جميع مجالات الحياة، وجميع قطاعات المجتمع بل و حتى على مستوى الحياة الخاصة للأفراد .

### -ثانيا: مفهوم تسيير الكفاءات:

#### 1-تعريف الكفاءة:

➤ **لغة:** هي الجدارة والمقدرة والمهارة في اتخاذ القرار (التفكير)، وفي أداء المهام بإتقان (التنفيذ) وكل ذلك مرتبط بالمعرفة والخبرة اللازمة

➤ **إصطلاحا:** الكفاءة تنشأ من مجموع المعارف والخبرات وتراكم الممارسات أثناء أداء وظيفة معينة، خلال مسار مهني محدد، وهي تولد لدى صاحبها رشادا في الرأي والقرار وسدادا وجودة في العمل والأداء

**2-تعريف تسيير الكفاءة:** هو مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، ويهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن

### -ثالثا: انواع الكفاءات وابعادها:

#### 1-انواع الكفاءات:

- ✓ الكفاءات فردية ، الكفاءات جماعية ، الكفاءات الإستراتيجية، الكفاءات المحورية
- ✓ الكفاءات التنظيمية وكفاءات التسيير ، الكفاءات الموجهة نحو المستقبل

**2-ابعاد الكفاءات:** حدد Durand. ثلاثة أبعاد أساسية للكفاءات التنظيمية، وهي:

- المعرفة : وتتعلق بمجموع المعلومات المنظمة والمستوعبة والمدججة في إطار مرجعي .
- الإستعداد : وهي قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق .
- المهارة: أي القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيورة وأهداف محددة مسبقا .

## رابعاً: مقاربات ومتطلبات تسيير الكفاءات:

أ- مقاربات تسيير الكفاءات: هنا سنتطرق إلى بيان أهم المقاربات التفسيرية وهي:

- 1- التسييرية: القدرة على استغلال المعارف المتراكمة عبر الزمن والخبرات الفردية والجماعية للكفاءات
  - 2- العملية: من منظورها تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي
  - 3- الاستراتيجية: من منظورها هي تحقيق الكفاءات للميزة التنافسية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة
- ب- متطلبات تسيير الكفاءات: ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية إدارة وتنمية هذه الكفاءات وذلك من خلال توفير المقومات والركائز التالية:

1- التدريب والتطوير المستمر: إن المنظمات اليوم تبحث عن المعرفة والمعلومات بصورة أكبر وذلك من خلال التدريب والتعليم والتعلم المستمر، ومن خلال تطوير وتخطيط المسار المهني ورصد الميزانيات المخصصة لذلك

2- المشاركة: وتتضمن العديد من الجوانب:

- ❖ مشاركة الإدارة كفاءاتها تحديد المعارف والمعلومات التي تلزمهم ومصادر تحصيلها والاستفادة منها
- ❖ جعل الأفراد المتميزين جزء من المنظمة بدلاً من إجبارهم على العمل فيها عن طريق إعطائهم الحرية في التفكير والرأي والعمل وإدارة هؤلاء الأفراد بكفاءة للحصول على مخرجات فعالة.
- ❖ مشاركة العقول المتميزة في الأرباح والعوائد الناتجة من ثمار تفكيرهم وابتكاراتهم المتميزة.
- ❖ مشاركة الأفراد المتميزين في حل المشكلات واتخاذ القرارات الهامة والاستراتيجية

3- قيادة الإبداع والابتكار: لكي تنمو عملية تسيير الكفاءات لا بد من ترسيخ قيم وثقافة تنظيمية أساسية بين الموظفين تشجعهم على الإبداع وطرح الآراء والنقد والتواصل والعمل الجماعي، وهذا ما تهدف له إدارة الموارد البشرية، من خلال وضع استراتيجية فعالة لتنمية الكفاءات وروح الإبداع لدى الموظفين.

## خامساً: دور التسيير الاستراتيجي لكفاءات المورد البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية:

- فهم المنظمات لدور المورد البشري ، وأن العمليات البشرية هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه منظمة الأعمال من موارد إلى قدرات تنافسية فعلا.
- التركيز على استثمار وتطوير الكفاءات البشرية لتحقيق التميز التنافسي والأهداف المؤسسية.
- أهمية إدارة الكفاءات وتسييرها بشكل فعال لتحويل الموارد إلى ميزات تنافسية.

- الكفاءات البشرية تُعتبر المفتاح الحقيقي لتحقيق التفوق وتحقيق القيمة الإضافية للمنظمات.
- التوجه نحو تطوير واستثمار الكفاءات يسهم في تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية وتحقيق الفعالية التنظيمية.

### -سادسا: أهمية الإستثمار في الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية:

- أ- يرتبط تحقيق الميزة التنافسية التي تستند على الموارد البشرية ب :
  - القيمة: وتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون على قيمة أعلى من منافسيها.
  - الندرة: يجب الإهتمام بالتباين الطبيعي للقدرات الذهنية و الإدراكية في الموارد البشرية
  - عدم القابلية للتقليد: وتتمثل في القدرة على التميز
  - التنظيم : حيث يجب على المنظمة أن تضع تنظيما فعالا من أجل استثمار مواردها البشرية وتحقيق الميزة التنافسية
- ب- اهم المتطلبات التنظيمية والفنية التي يجب أن توفرها إدارة الموارد البشرية، للحصول على المزايا التنافسية :

1. إشعار الموظفين بالأمن الوظيفي و تقديم اجور وحوافز تشجع على الأداء
2. الإختيار بعناية للعاملين المؤهلين القادرين على أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية.
3. سهولة تبادل المعلومات بين العاملين من جهة والمستويات الإدارية من جهة أخرى.
4. تشجيع اللامركزية لاتخاذ القرارات ولتمكين متابعة الأعمال وأدائها.
5. تعزيز روح العدالة والمساواة بين العاملين باعتبارهم المصدر الأهم للمنظمة

### الخاتمة:

مما سبق تبرز الأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال تنمية وتسيير الكفاءات وتطويرها، وبناء هرم كفاءات متميزة داخل المنظمة، لتحقيق التميز التنافسي في ظل التطورات والتحديات التي يفرضها المجتمع المعرفي.

### الأسئلة والأجوبة:

#### الأسئلة:

1. فيما تتمثل متطلبات تسيير الكفاءات ؟
2. من المسؤول عن توفير متطلبات تسيير الكفاءات ؟

3. ماهي الأهداف الخاصة بمتطلبات تسيير الكفاءات ؟
4. حسب المقال بماذا تتأثر متطلبات تسيير الكفاءات ؟
5. ما الذي تهدف له المنظمة من خلال عملية التطوير والتدريب المستمر ؟
6. هل يشمل التدريب المستمر جميع الأفراد داخل المنظمة ؟
7. ماهي جوانب عنصر المشاركة الفعالة ؟
8. كيف يتم جعل الأفراد جزء من المنظمة ؟
9. في احد جوانب عنصر المشاركة تم ذكر هذه الجملة ( إدارة الأفراد بكفاءة ) ما الهدف منها ؟
10. من خلال شرح الأستاذ في المحاضرة ماهي الخلاصة العامة لعنصر المشاركة الفعالة ؟
11. ماهي الوسيلة التي تمكن من تحقيق الإبداع والابتكار ؟

### الأجوبة:

1. تتمثل المتطلبات في : التدريب و التطوير المستمر، المشاركة الفعالة ، الإبداع والابتكار.
2. المسؤول عن توفير متطلبات تسيير الكفاءات هي : إدارة الموارد البشرية.
3. تتمثل اهداف متطلبات تسيير الكفاءات في :
  - ✓ توليد رأس المال المعرفي
  - ✓ توفير ظروف الأداء الجيد وكيفية إسقاط المعارف ميدانيا
  - ✓ توفر القدرة على الأداء لدى الموظفين .
4. تتأثر متطلبات تسيير الكفاءات ب:
  - ✓ نوعية برامج التحفيز
  - ✓ نمط القيادة وتوليد الدافعية
  - ✓ الفعالية التنظيمية
5. تهدف المنظمة من خلال عملية التدريب المستمر إلى جمع اكبر قدر ممكن من المعرفة والمعلومات
6. التدريب المستمر يخص فقط الكفاءات

7. تتمثل جوانب عنصر المشاركة في

✓ جعل الأفراد جزء من المنظمة

✓ مشاركة المنظمة للكفاءات في تحديد المعارف والمعلومات اللازمة لهم

✓ مشاركة الكفاءات الأرباح والعوائد

✓ إشراك الكفاءات في حل المشاكل

8. يتم جعل الأفراد جزء من المنظمة عن طريق إعطائهم الحرية في التفكير والرأي والعمل

9. الهدف من إدارة الأفراد بكفاءة هو الحصول على مخرجات فعالة

10. الخلاصة العامة لعنصر المشاركة الفعالة هي أن تكون علاقة المنظمة بالكفاءات هي علاقة تشاركية

11. الوسيلة هي ترسيخ قيم وثقافة تنظيمية أساسية بين الموظفين تشجعهم على الإبداع وطرح الآراء

## تحليل المقال:

من خلال ما تم التطرق اليه في محاضرة الدكتور رياض بن صوشة المعنونة ب " مفاهيم عن تسيير الكفاءات " وبالإضافة إلى ما تناوله المقال محل الدراسة وبالاعتماد على مراجع خارجية متمثلة في اطروحة دكتوراه من إعداد الطالب عيبود الزيتوني بعنوان " دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية" تمت مقارنة بعض النقاط كما يلي :

### اولا: متطلبات تسيير الكفاءات:

هناك توافق كبير بين محاضرة الدكتور رياض بن صوشة والمقال محل الدراسة بحيث كلها تصب في نفس المتطلبات المتمثلة في التدريب المستمر ، المشاركة الفعالة ، الإبداع والإبتكار (9)، في حين تطرق عيبود الزيتوني في اطروحته الى اربعة انواع اخرى من المتطلبات والتي تمثلت في إدماج تسيير الكفاءات في إستراتيجية المؤسسة، إشراك العمال في عملية تسيير الكفاءات ،تجنيد عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، إختيار مقارنة الكفاءة التي تتلائم مع توجهات المؤسسة .(10)

### ثانيا عوائق تسيير الكفاءات:

تطرقت محاضرة الدكتور رياض بن صوشة الى العوائق كقيمة مضافة والتي لم ترد في المقال محل الدراسة وتم فيها الإشارة الى سبعة معيقات تعرقل عملية تسيير الكفاءات (11) ، في حين اضافة اطروحة الطالب عيبود الزيتوني عائقين تمثلا في : نقص إدراك الكفاءات التنظيمية الأساسية بسبب رداءة تقبلها من طرف الموظفين ، سوء دمج الكفاءات المبدعة وعدم الانسجام فيما بينها أو عدم وجود تكامل بينها ككفاءات التبادل الثقافي (12)

## قائمة المراجع:

1. موقع منهجيات تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/3/12 الرابط <https://ln.run/7k4DT>
2. موقع اكاديميا الرابط : <https://acesse.dev/aiYWU>
3. رابط المنشور من صفحة الأستاذ على الفيس بوك : <https://ln.run/2TpC0>
4. موقع مجلة ASJP تم الإطلاع عليه بتاريخ 2024/3/12 الرابط : <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/225887>
5. موقع مجلة ASJP تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/3/12 الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/120>
6. تعريف المنهج الوصفي التحليلي موقع الكتروني تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/3/12 <https://ln.run/Lz9Jo>
7. مزايا المنهج الوصفي التحليلي موقع إلكتروني تم الإطلاع عليه بتاريخ 2024/3/12 <https://ln.run/ZzhJ->
8. عيوب المنهج الوصفي التحليلي موقع الكتروني تم الاطلاع عليه بتاريخ 2024/3/12 <https://l1nq.com/5RfFk>
9. د/ رياض بن صوشة، مفاهيم عن تسيير الكفاءات (محاضرة)، صفحة 34
10. عيبود الزيتوني، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير كفاءات الأفراد داخل المؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه)، جامعة محمد لمين دباغين سطيف2، 2019-2020، ص191-192
11. د/رياض بن صوشة مرجع سابق الصفحة 34
12. عيبود الزيتوني ، مرجع سابق الصفحة 194