



جامعة محمد خيضر بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

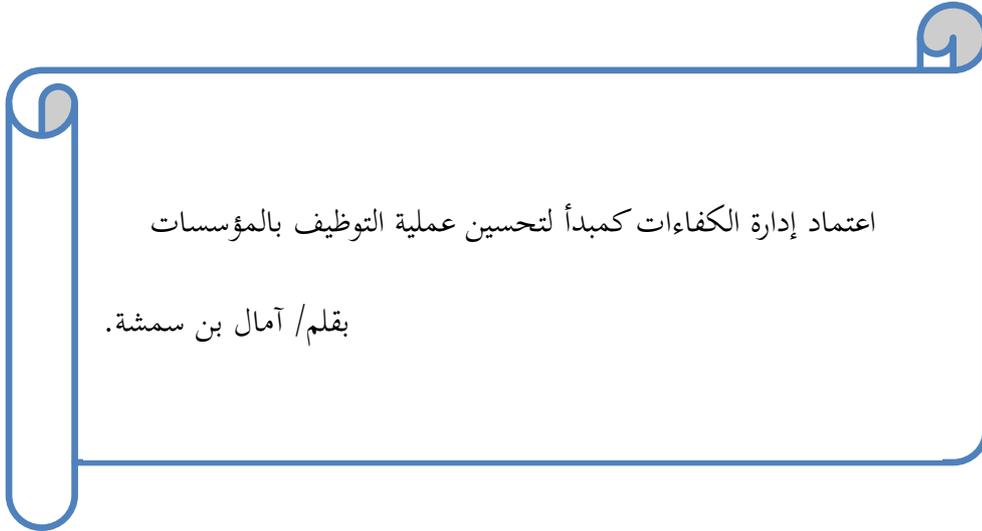
قسم علوم التسيير

تخصص إدارة موارد بشرية

مقياس: تسيير وتنمية الكفاءات

الفوج: الأول

تلخيص المقال بعنوان:



اعتماد إدارة الكفاءات كمبدأ لتحسين عملية التوظيف بالمؤسسات

بقلم/ آمال بن سمشة.

تحت إشراف الأستاذ:

-بن صوشة رياض

من إعداد الطالبة:

\_ بالطاهر فريال

السنة الجامعية: 2024/2023

## تقديم المقال:

### 1. التعريف بصاحب المقال:

د. آمال بن سمشة: أستاذة محاضرة أ قسم علم الاجتماع كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية جامعة سوق أهراس.

-من مؤلفاتها:

✓ الأداء البشري بالإدارة المحلية. (1)

✓ سيولوجيا الحياة اليومية في ظل تعاليم السنة النبوية.

✓ مدى تأثير الصحة بنوعية الحياة في البيئة الفقيرة. (2)

### 2. التعريف بالمجلة:

مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية (AHSSJ) هي مجلة علمية نصف سنوية محكمة غير ربحية تصدرها كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية -جامعة باتنة 1- تهدف المجلة إلى نشر الأبحاث المتعلقة بمجال العلوم الإنسانية والاجتماعية والمتخصصة بما في ذلك الأبحاث النظرية والتجريبية الأصلية والتي لم يتم نشرها أو تناولها من قبل في الأوراق العلمية، وهي مجلة متاحة تهتم بالقضايا النظرية والتجريبية بما في ذلك الجوانب الاجتماعية والنفسية والفلسفية والتاريخية والأثرية والمعلوماتية. يتم اختيار المقالات المنشورة في المجلة وفقا لمراجعات الخبراء الصارمة لضمان أصالتها وتوقيتها وأهميتها. تتكون هيئة التحرير والمراجعين من خبراء مؤهلين ذو مستوى عال من مختلف الجامعات الوطنية والدولية، وتنشر المقالات باللغات العربية والانجليزية والفرنسية وفق معايير أكاديمية وعلمية. (3)

### 3. عنوان المقال: اعتماد إدارة الكفاءات كمبدأ لتحسين عملية التوظيف بالمؤسسات

تضمن المقال متغيرين الأول مستقل والثاني تابع، المستقل هو إدارة الكفاءات وهي بعد خاص في إدارة الموارد البشرية تبحث عن التوفيق بين تنافسية المنظمة وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملين لديها. (4) أما التابع متمثل في عملية التوظيف وهي نشاط يهدف إلى شغل الوظائف والمناصب الشاغرة بالمؤسسة. (5)

### 4. إشكالية المقال:

ما هو منهج الكفاءة؟ وما مدى حاجة المؤسسات لتبني إدارة الكفاءات في توظيفها للموارد البشرية؟

## 5. منهج التحليل: تم الاعتماد على منهجين الوصفي والتحليلي

-تعريف المنهج الوصفي: إن المنهج الوصفي يعتمد على الدراسة الواقعة أو الظاهرة كما توجد في أرض الواقع

ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفيا أو كيميا. (6)

❖ مميزاته:

-يتمتع المنهج الوصفي بالواقعية.

-الحصول على أهم المعلومات التي يصعب الحصول عليها من مناهج البحث الأخرى. (7)

❖ عيوبه:

-الخطأ فيجمع البيانات.

-السرية وعدم المصادقية. (8)

-تعريف المنهج التحليلي: يقوم الباحث عبر هذا المنهج بتحليل الظواهر الاجتماعية أو الطبيعية، حسب طبيعة

البحث واختصاصه، فيستخدم النقد البناء الذي يسمح له بالوصول إلى النتائج المرجوة معتمدا على الدعائم المادية

والمعنوي وبالأحرى وجهة نظره. (9)

-أهمية المنهج التحليلي:

يساعد هذا النوع من المعلومات في إثبات صحة النظرية أو دعم الفرضية.

التحقيق التحليلي هو ما يفسر سبب وجوب الوثوق بالمطالبة. (10)

## تلخيص المقال:

### مقدمة:

عملية التوظيف هي عملية حيوية لأي منظمة تسعى لتحقيق أهدافها بفعالية، تبدأ بتحديد الاحتياجات والمهارات والمعرفة المطلوبة للوظائف المتاحة، ثم البحث عن المرشحين المناسبين، سواء داخليا أو خارجيا، وتقييمهم بناء على معايير محددة مثل الخبرة والمهارات والشخصية، بعد ذلك يتم اختيار المرشحين الأفضل، وتوظيفهم وفقا للاحتياجات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

### 1) مفاهيم أساسية:

1.1.1 الأداء: هو التفاعل بين السلوك والإنجاز.

2.1 الكفاءة: هي العمل بأي صورة دون وجود فاقد في الموارد البشرية والمادية والمعلوماتية والمالية.

3.1 الكفاءات (الجدارات): ميزة أساسية لشخص تتيح له تقديم أداء أفضل في وظيفة معينة أو دور أو موقف وتتضمن الكفاءات ميزة شخصية أخرى حاسمة لنجاح مهني.

2) ماهية منهج الكفاءات: منذ التسعينات بدأت المؤسسات الكبرى والمتوسطة والصغيرة لتبني منهج

الكفاءة في إدارتها وتسييرها وعدم اتفاق على مفهوم موحد للكفاءات واختلاف الظروف بين المؤسسات، جعل من الصعب تحديد تطبيقات منهج التسيير المعتمد على الكفاءة.

تواجه المؤسسة خيارين:

- وصف وتطوير وتقييم التصرفات المهنية أحادية الجانب.

- تشجيع نموذج إنتاجي يربط بين الخيارات الإستراتيجية والأنماط الجديدة لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية.

يهدف منهج الكفاءة إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها:

- يساعد المؤسسة على التحول من منطق الوظائف إلى منهج تسيير المؤسسات للكفاءات.

- يساعد على تطوير الكفاءات العمل في كل المستويات من أجل زيادة قدرتهم على تعددية الوظائف والاستقلالية وتحمل المسؤولية.

ويمكن القول إن استخدام هذا المصطلح (الكفاءة) كان في البداية في الميدان ومن قبل رؤساء

المؤسسات قبل يتناوله العلماء والباحثون في دراستهم.

### 3) دور المعرفة في صنع الكفاءات: إن تطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها ومن أيا

العمليات التوليد، التخزين، والتوزيع، لن يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة فإن المؤسسات التي تملك أفضل معرفة ليست هي من تملك ميزة تنافسية بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه ومن أهم العناصر الأساسية لإدارة المعرفة:

أ- الأفراد(الجدارات): يلعب الأفراد دورا في إدارة المعرفة وعملياتها وأهم خبراء أنظمة المعلومات خبراء التطوير.

ب- الإستراتيجية:

-صنع المعرفة بالتركيز على خبرات الصحيحة والملائمة.

-توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحس.

ج-تكنولوجيا: تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها.

### 4) الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية: في بداية كان دور إدارة الموارد البشرية محدودا في المهام

الإدارية مثل اختيار الموظفين وتحديد رواتبهم، ومع مرور الوقت ازدادت أهمية إدارة الموارد البشرية وأصبحت تلعب

-دورا استراتيجيا في المنظمات من خلال صياغة وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية، وجذب وتطوير موظفين موهوبين، وخلق ثقافة عمل ايجابية، وإدارة التغيير.

### 5) التحليل الاستراتيجي للوظائف: عملية تهدف إلى التنبؤ بتغيرات الوظائف المستقبلية وتحديد أثرها

على تحقيق أهداف المنظمة.

### 6) عملية التوظيف وفق منهج كفاءات: إن التغيرات التي تحدث بسبب اعتماد منهج الكفاءات في تسيير

الموارد البشرية تكون أثناء القيام بالعمليات الآتية:

-التوظيف: يتم توظيف أصحاب الكفاءات لا المؤهلات والشهادات.

-الترقية: على أساس الكفاءة وليس أساس الاقدمية.

-التقييم والتأجير يتم على أساس معيار الكفاءة.

-التكوين: تغير مناهج التكوين ونفقاته حتى يتلاءم مع التطورات.

وتبدأ عملية التوظيف بالاستقطاب الفعال، فالاستقطاب ليس مجرد وضع إعلانات أو الاتصال بوكالات التوظيف، وإنما هناك أمور أخرى تجعله أكثر تعقيدا:

1. لا بد أن تكون جهود الاستقطاب صحيحة على أساس الخطط الإستراتيجية للمنظمة.
2. سنرى أن بغض أساليب الاستقطاب متميزة عن غيرها.
3. يعتمد النجاح في الاستقطاب بشكل كبير على موضوعات وسياسات عدم الاستقطاب.
4. دائما ما يستلزم الاستقطاب الجيد إجراء اقتناء مسبق للموظفين.
5. تتأثر صورة المنظمة بنتائج الاستقطاب.

وعليه فإن عملية الاستقطاب تمر بعدة مراحل وهي كالآتي:

**1. تعيين كفاءات الأساسية المطلوبة:** إنها الخطوة التي تدخل المؤسسة في هذا المنهج التسييري والكفاءة المطلوبة على الأفراد الحصول عليها وامتلاكها للتصرف بأفضل طريقة ممكنة ويتم تحديدها من طرف المؤسسة.

## **2. إعداد مرجع الكفاءات المطلوبة:**

- تستخدم مرجعيات المهن والوظائف النموذجية.  
- تقوم بتشكيل مرجعيات الكفاءات على أساس المشاريع والأولويات الناتجة عن التفكير الاستراتيجي السابق.

## **3. تحديد كفاءات الاقتناء:**

- تعيين الكفاءات المطلوبة من طرف المصالح أو الوحدات.  
- تعيين في كل وحدة الكفاءات المطلوبة والعجز الأساسي في الكفاءات.

## **4. ضبط وتعديل الفارق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المقتناة:**

- إعادة التنظيم

- التوظيف

- الوضع تحت المعالجة لبعض المهام داخل المنظمة.

- توزيع الوسائل الخاصة بالمهام الجديدة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن عملية استقطاب وتوظيف الكفاءات تتم على أساس احتياجات الحالية والمستقبلية  
**خاتمة:** توظيف الكفاءات تعتبر عملية حاسمة لنجاح أي منظمة حيث تساهم في تحقيق التنمية والاستدامة وتعزيز الابتكار والإبداع.

## الأسئلة والأجوبة:

### الأسئلة:

- 1- على أي أساس يكون استقطاب الكفاءات؟
- 2- ما المقصود بمرجعية الكفاءات؟
- 3- أذكر مراحل استقطاب الكفاءات بدون شرح؟
- 4- اشرح مرحلة تحديد الكفاءات المطلوبة؟
- 5- على ماذا يعتمد النجاح في الاستقطاب؟
- 6- ما مهمة استقطاب الكفاءات؟
- 7- ما الذي يستلزم الاستقطاب الجيد؟
- 8- ما الذي جعل المنظمات تفكر في تحديد طريقة التي تعتمد عليها في إعداد مرجعية الكفاءات؟
- 9- ما هي الطريقة التي تعتمد عليها المنظمات في إعداد مرجعية الكفاءات؟
- 10- لماذا يجب على المنظمة تحديد الكفاءات كمرحلة أساسية في عملية تسيير الكفاءات؟

### الاجوبة:

- 1- يكون على أساس الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة.
- 2- هي أداة تستند إلى تقييم كفاءات الموظفين في المنظمات بهدف تصميم برامج تطوير الكفاءات.
- 3- تتمثل مراحل الكفاءات في: تعيين الكفاءات الأساسية المطلوبة، إعداد مرجع الكفاءات المطلوبة، تحديد الكفاءات للاقتناء، ضبط وتعديل الفارق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المنتقاة.

- 4- يتم تحديد الكفاءات المطلوبة من المصالح والوحدات ويحدد في كل وحدة العجز الأساسي في الكفاءات ويحدد الفارق بين الكفاءات الممتلئة والكفاءات المطلوبة.
- 5- يعتمد بشكل كبير على موضوعات وسياسات عدم الاستقطاب.
- 6- مهمته جذب الكفاءات المطلوبة وفق لأوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حالياً أو التي من الممكن التنبؤ بها.
- 7- يستلزم انتقاء مسبق للموظفين على نحو متزامن.
- 8- وذلك لعدم وجود نموذج موحد للكفاءات المستخدمة في كل القطاعات.
- 9- استخدام مرجعيات نموذجية للمهن والوظائف من خلال التكوين المهني.
- تشكيل المرجعيات على أساس المشاريع والضروريات الناتجة عن استراتيجيات السابقة.
- 10- لأنه يجب أن يتوفر لدى الأفراد الكفاءات المطلوبة لشغل الوظيفة الشاغرة.

## تحليل المقال:

-من خلال ما تم التطرق إليه في محاضرة الدكتور رياض بن صوشة تحت عنوان "مراحل تسيير الكفاءات" وبالإضافة إلى ما تناوله المقال محل الدراسة والاعتماد على مراجع خارجية متمثلة في مذكرة تخرج لطالبتين عماري رقية، خلدون ناريمان تحت عنوان واقع توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية تمت مقارنة بعض النقاط كما يلي:

### -مراحل استقطاب الكفاءات:

لوحظ أن في المقال محل الدراسة تناول مرحلة واحدة من مراحل عملية التوظيف وهي مرحلة الاستقطاب أما بالنسبة لمحاضرة الدكتور رياض بن صوشة تناولت ثلاث مراحل لتوظيف وهي تخطيط الكفاءات، بناء والاستقطاب، الاختيار والتعيين، أما بالنسبة للطلبتين عماري رقية وخلدون ناريمان أضافا مرحلة أخرى لعملية التوظيف لم ترد في المقال ولا المحاضرة هي تحليل وتوصيف الوظائف. (11)

### -تحديد مراحل الاستقطاب:

هناك اختلاف بين ما ذكر في المقال ومحاضرة الدكتور رياض بن صوشة حيث أن المقال قد ذكر أربع مراحل للتوظيف أما في المحاضرة ثلاث مراحل.

- ✓ جاء في المقال محل الدراسة أن مرحلة التعيين الكفاءات المطلوبة هي المرحلة الأولى أما في المحاضرة قد ذكرت مرحلة تحديد الكفاءات المطلوبة هي الأولى للاستقطاب.
- ✓ هناك توافق بما جاء في المقال والمحاضرة في المرحلة الثانية للاستقطاب وهي تحديد مرجعية الكفاءات.
- ✓ أضاف المقال مرحلة ثالثة لم ترد في محاضرة الدكتور رياض بن صوشة وهي تحديد كفاءات الاقتناء.
- ✓ هناك اختلاف بين ما جاء في المقال محل الدراسة ومحاضرة الدكتور رياض بن صوشة في مرحلة تعيين الكفاءات الأساسية فصاحب المقال ذكرها كمرحلة أولى وكمرحلة أخيرة حددها في ضبط وتعديل الفارق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المنتقاة وهذه المرحلة ذكرت الأولى في المحاضرة.

## قائمة المراجع:

01-أمال بن سمشة، معلومات عن الأستاذة في صفحة رسمية لجامعة جامعة محمد الشريف مساعديه -سوق  
أهراس، تم الاطلاع يوم 2024/03/18، على الساعة 11:27، على الموقع:

<https://shorturl.at/LNS04>

02-موقع research get، أمال بن سمشة، تم الاطلاع يوم 2024/03/18، على الساعة 11:35، على

الموقع: <https://shorturl.at/xBGH9>

03-موقع جريدة بانة، مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، عن المجلة، تم الاطلاع يوم

2024/03/18 على الساعة 11:40 على الموقع: <https://shorturl.at/guSWZ>

04-بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز (أطروحة ماجستير)، تخصص إدارة

استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013/2012،  
ص13.

05-بوقرة بسمة، عملية التوظيف ومراحل المؤسسة العمومية للصحة الجوارية بوشقوف (مذكرة دراسات عليا ما بعد

الترج) تخصص إدارة مالية، كلية الحقوق، القطب الجامعي هيلوبوليس، جامعة 8ماي 1945، 2019/2018،  
ص2

06-مجدوب لامية، مناهج البحث العلمي (مطبوعة بيداغوجية)، محاضرات مقدمة لسنة أولى جذع مشترك مقياس

المنهجية، قسم الحقوق، كلية الحقوق، جامعة 8ماي 1945، قالم، 2021/2020، ص8.

07-موقع اعداد رسائل الماجستير والدكتوراه، تم الاطلاع يوم 2024/03/18، على الساعة 14:00، على

الموقع: <https://shorturl.at/pvKS9>

08-موقع عمون، عيوب المنهج الوصفي، تم الاطلاع 2024/03/18، على الساعة 14:10، على الموقع:

<https://shorturl.at/eforR>

09- داودان يمينة، مقياس منهجية البحث العلمي، مقرر لسنة أولى ماستر، معهد التربية البدنية والرياضية دالي إبراهيم، جامعة الجزائر 3، 2019/2018، ص 15.

10- موقع question pro، السؤال: ماهية أهمية المنهج التحليلي، تم الاطلاع يوم 2024/03/18، على الساعة 14:15، على الموقع: <https://shorturl.at/dkU47>

11- عماري راقية، خلدون نريمان، واقع توظيف الموارد البشرية (مذكرة ماستر) تخصص تنظيم وعمل، شعبة علم اجتماع، علوم إنسانية واجتماعية، قيم علوم اجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2019/2018، ص 41-67