



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:

تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها "التدريب والتعلم كآلية لتطوير

الكفاءات البشرية"

بقلم: يونس قرواط، محمد صلاح، حنان زلاقي

تحت إشراف الأستاذ:

- بن صوشة رياض.

من إعداد الطالبة:

- البار منار.

السنة الجامعية: 2024/2023.

## تقديم المقال:

### ◀ تعريف أصحاب المقال:

- **يونس قرواط:** أستاذ محاضر في علوم التسيير، جامعة المسيلة الجزائرية وهو باحث علمي جزائري مرموق يتمتع بخبرة واسعة في مجال الاقتصاد، مع تركيز خاص على سياسة الاقتصاد الجزائري، والاستثمارات العامة، وبرامج التنمية. نشر العديد من الأوراق البحثية في مجلات علمية مرموقة، مُحكّمة دوليًا، شارك في العديد من المؤتمرات العلمية الدولية والوطنية، ساهم في مشاريع بحثية هامة تتعلق بالاقتصاد الجزائري. **مُجالات بحثه:** سياسة الاقتصاد الجزائري، الاستثمارات العامة في الجزائر، برامج التنمية في الجزائر، اقتصاديات الطاقة، اقتصاديات المعرفة. (1)

- **محمد صلاح:** أستاذ جامعي بجامعة أحمد بن يحيى الونشريسي تسمسليت، مهتم بالاقتصاد والمالية والمشاريع الاقتصادية، من مؤلفاته: دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة وسبل إدماجها بالمؤسسة الاقتصادية، تشخيص ظاهرة المرض الهولندي في اقتصاديات الدول العربية المصدرة للنفط وآليات مواجهتها، دور أدوات السياسة النقدية في تحفيز الاستثمارات المحلية في الجزائر. (2)

- **حنان زلاقي:** الأستاذة الدكتورة حنان زلاقي هي باحثة علمية جزائرية مرموقة تعمل حاليًا كأستاذة في جامعة المسيلة. (3) تتمتع بخبرة واسعة في مجال الهندسة المدنية، مع تركيز خاص على ميكانيكا التربة والأساسات، والهندسة الزلزالية، والبنية التحتية. نشرت العديد من الأوراق البحثية في مجلات علمية مرموقة، مُحكّمة دوليًا، شاركت في العديد من المؤتمرات العلمية الدولية والوطنية، ساهمت في مشاريع بحثية هامة تتعلق بالهندسة المدنية في الجزائر. تشغل منصب أستاذة في قسم الهندسة المدنية بجامعة المسيلة، تُساهم في تدريس مختلف المواد الدراسية في مجال الهندسة المدنية، تُشرف على العديد من مشاريع البحث العلمي لطلبة الماجستير والدكتوراه، تُشارك في فعاليات الجامعة، مثل المؤتمرات والندوات العلمية. (4)

التعريف بالمجلة: مجلة علمية محكمة ومتخصصة تصدر عن مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، وهي منبر متخصص يهتم بمجال إدارة الموارد البشرية في الجزائر. تغطي المجلة مواضيع متنوعة تتعلق بغدارة الموارد البشرية، مثل تطوير الموارد البشرية وتدريب الموظفين وتطبيقات التوظيف، وسياسات العمل وغيرها، تهدف المجلة إلى تقديم معلومات والمقالات والأبحاث التي تساهم في تطوير مجال غدارة الموارد البشرية في الساحة الجزائرية. (5)

عنوان المقال: تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها "التدريب والتعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية" يوضح العنوان موضوع البحث وهو "تطوير الكفاءات البشرية" يُشير إلى المنهجية المستخدمة في البحث وهي "التدريب والتعلم". كما يبرز الفوائد المترتبة على تطوير الكفاءات البشرية. (6)

إشكالية المقال: ما هو مفهوم تنمية الكفاءات البشرية؟ وماهي الآليات المعتمدة في تطوير الكفاءات؟

منهج التحليل: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذا المقال من خلال تقديم معلومات وصفية دقيقة حول موضوع الدراسة.

-تعريف المنهج الوصفي التحليلي: هو أحد المناهج العلمية المستخدمة في البحث. يتميز بتوفير وصف دقيق وتحليل مفصل لظاهرة معينة أو موضوع محدد. يمكن تقسيمه إلى نوعي وكمي، حيث يصف النوعي الظاهرة ويوضح خصائصها، بينما يقدم النوع الكمي وصفًا رقميًا يبين مقدار الظاهرة وعلاقتها بظواهر أخرى. يُستخدم هذا المنهج في العلوم الاجتماعية والإنسانية لفهم الظواهر وحل المشكلات. (7)

## تلخيص المقال:

**مقدمة:** تعتبر الموارد البشرية العمود الفقري لإحداث التغيير نحو التنمية وأهم عامل لها خاصة عندما تكون سياسة الاستثمار ناجحة، وتطوير الكفاءات البشرية هو عملية مستمرة تتطلب التزاما من المؤسسات والأفراد على حد سواء. وإن الاستثمار في تطوير الكفاءات البشرية هو استثمار مريح يؤدي إلى تحقيق العديد من الفوائد على المستوى الفردي والمجتمعي.

◀ **مفهوم تطوير الكفاءات:** مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات. برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم عن طريق تحسين معارفهم ومهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم.

### ◀ العناصر المساهمة في تطوير الكفاءات:

- من جانب المؤسسة: منها عملية التوظيف، التدريب والتأهيل، المكافآت والترفيه.
- من جانب الكفاءات الفردية: نذكر منها: الرغبة في بذل المجهود، الرضا عن ظروف العمل، تعدد الشهادات. ومن خلال العناصر المذكورة يمكن القول تطوير الكفاءات يتطلب ما يلي:
- المساهمة التنظيمية: تتمثل في فعالية أساليب تسيير وتطوير الكفاءات من طرف المؤسسة.
- المساهمة الفردية: ترتبط بإدارة وقدرة الافراد في تطوير قدراتهم ومهاراتهم ذاتيا.

### ◀ المحاور الأساسية لتنمية وتطوير الكفاءات:

#### (1) أجور وحوافز على أساس الكفاءات:

أ- أجور الكفاءات: سياسة أجرية متوافقة ومؤسسة على العوامل التالية نذكر منها: الوظيفة لسوق العمل، ثقافة المنظمة ويتوقع إرفاق الكفاءات في:

-الأجر القاعدي.

-الجزء المتغير في الأجر.

-ظروف العمل...

ب- تحفيز الكفاءات: أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين مما ينعكس على الكفاءات

الإنتاجية لها كما ونوعا وللحوافز صور عديدة وهي مادية، معنوية وواقعية.

تصنف استراتيجية تحفيز الكفاءات إلى:

\* استراتيجية التحفيز على أساس المهارة: يتم فيها تثمين ما تملكه الكفاءات من قدرات ومعرفة في العمل.

\* استراتيجية التحفيز على أساس الأداء: يعتمد على 3 افتراضات أساسية هي اختلاف الموارد البشرية والكفاءات في طرق عملها ومقدار مساهمتها في الأداء الكلي للمنظمة.

(2) دور التكوين في تطوير الكفاءات: يمكن النظر إليها من خلال الأهداف التي يسعى على تحقيقها وهي:

-أهداف بيداغوجية: تتمثل في المعارف التي يكتسبها المتعلمون.

-أهداف الكفاءات: الكفاءات التي يمتلكها المتعلمون من المزج وتجديد الموارد والتي اكتسبها من التكوين.

-أهداف التأثير: تتمثل في تأثيرات التكوين على أداء المؤسسة.

(3) الكفاءات التنظيمية: ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها وهناك نوعان من التنظيم: تنظيم ميكانيكي وتنظيم عضوي.

(4) مجالات تطوير الكفاءات والمزايا الناجمة عنها:

أ- مجالات تطوير الكفاءات: نذكر منها ما يلي: تعلم العلم، المرونة، الإدارة الذاتية والتنمية الذاتية.

ب- المزايا الناجمة عن تطوير الكفاءات: تبرز أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي، القدرة على رد الفعل السريع والاعتماد على الكفاءات والمعارف.

## 5) التدريب والتعليم كأهم طرق لتطوير الكفاءات:

أ- التدريب: عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات يهدف لخلق وتحسين المهارات والقدرات لدى الأفراد.

أهميته: تحسين وتطوير قدرات العاملين وأدائهم في العمل، تطوير قدراتهم لتولي الوظائف ذات المستوى الأعلى.

مستويات التدريب:

\*تدريب فردي: ينتج عن التفاعل ما بين التطبيق والمعرفة لدى الأفراد.

\*تدريب جماعي: ينتج عن التفاعل ما بين مجموعات صغيرة خلال مرحلة التطبيق.

\*تدريب تنظيمي: يعبر عن تحويل الكفاءات الفردية إلى جماعية.

ب- مفهوم التعلم: تعديل للسلوك من خلال الخبرة.

أنواعه: تعليم معرفي، تعليم عقلي، تعلم انفعالي وجداني، تعلم لفظي، تعلم اجتماعي أخلاقي، التعلم بطريقة غير شعورية، التعلم المقصود.

اتجاهات التعلم: الاتجاه السلوكي: يستخدم المبادئ الإجرائية المتنوعة، الاتجاه المعرفي: يركز على الجوانب الشخصية والنفسية والاجتماعية للتعلم.

صعوبات التعلم: توجد صعوبات تعلم نهائية وصعوبات تعلم أكاديمية.

\* حيث يوجد فرق بين التعليم والتعلم فالتعليم هو عملية تنمية معرفية للفرد لا تحتاج إلى هدف وظيفي محدد وهو ثلاث أنواع: تعليم نظامي، تعليم تلقائي، تعليم رسمي.

**خاتمة:** أسلوب تسيير الكفاءات وتطويرها أسلوب انطباق لإدارة المنظمات، مما دفع العديد من المؤسسات إلى تركيز جهودها ورصد إمكانياتها في سبيل حياة كفاءات أساسية متميزة تضمن لها القدرة على المواجهة.

### الأسئلة والأجوبة:

س1- ماهو مفهوم تنمية وتطوير الكفاءات؟

ج1: هي تلك الجهود التي تقوم بها المنظمة بالتعاون مع كفاءاتها الحالية والمحتملة لتنمية معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم من أجل تحسين مستوى أدائهم ومردوديتهم ورفع قدراتهم وإمكانياتهم.

س2- هل هناك اختلاف بين مصطلح تنمية الكفاءات وتطوير الكفاءات؟

ج2: في غالبية المصادر يستخدم مصطلح تنمية الكفاءات كمرادف لمصطلح تطوير الكفاءات ولكن حقيقة الأمر أن بينهما اختلاف فيمكن القول إن تنمية الكفاءات تشير إلى تعزيز المهارات والقدرات الحالية للأفراد، بينما تطوير الكفاءات يركز على تحسين هذه المهارات وتطويرها بشكل أعمق وأكبر.

س3- ذكر في المقال مصطلح تحفيز الكفاءات كأسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين، فما هو انعكاس ودور هذا الأسلوب؟

ج3: ينعكس إيجاباً على الكفاءات الإنتاجية كما ونوعاً، ويبرز دوره من خلال تحريك الدافعية لدى الكفاءات البشرية للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية ومعرفة كامنة.

س4- هناك عدة طرق تساعد في تطوير الكفاءات وتنميتها أذكر بعض منها؟

ج4: التكوين، التدريب، الاتصال، العمل الجماعي...

س5- ماهي اهم الطرق التي تعتبر أهم عن غيرها في تطوير الكفاءات التي تطرق إليها المقال؟

ج5: التكوين والتدريب والتعلم.

س6- ماهي مستويات التدريب؟

ج6: التدريب الفردي، الجماعي، التنظيمي.

س7- ما هو الفرق بين التعليم والتعلم؟

ج7: التعلم هو تعديل للسلوك من خلال الخبرة بينما التعليم هو عملية تنمية معرفية للفرد لا تحتاج إلى هدف وظيفي

معين.

س8- ماهي نوع الأهداف من خلال دور التكوين في تطوير الكفاءات؟

ج8: أهداف بيداغوجية، أهداف الكفاءات، أهداف التأثير.

س9- لماذا تهدف المنظمات على تحسين مستوى كفاءاتها وتطويرها وتنمية معرفتها وصف سلوكها؟

ج9: لزيادة إنتاجيتها كما ونوعا، لتحقيق الأهداف المرجوة والمسطرة، أن يكون للمنظمة فرص أكبر في الحصول على

جودة عالية لمنتجاتها وخدماتها.

س10- أذكر اتجاهات التعلم مع الشرح؟

ج10: ينقسم التعلم إلى قسمين:

\*الاتجاه السلوكي في التعلم: يستند إلى مبادئ التعلم الإجرائية المتنوعة التي يستطيع المعلم من خلالها ان يضبط سلوك

التلاميذ من الناحية التحصيلية والغير تحصيلية.

\*الاتجاه المعرفي في التعلم: يركز على الجوانب التنظيمية والنفسية والاجتماعية للمتعلم ويهدف إلى تزويد المعلم بالحقائق

والمبادئ والاستراتيجيات التي تمكنه من زيادة قدرته على تطوير تفكير المتعلمين.



## تحليل المقال:

من خلال ما تم التطرق عليه في محاضرة الدكتور رياض بن صوشة تحت عنوان " تسيير وتنمية الكفاءات " (8) وبالإضافة على ما تناوله المقال محل الدراسة وبالاعتماد على مراجع خارجية تمت مقارنة بعض النقاط التالية:

### أولاً: مفهوم تطوير الكفاءات:

تطرق الدكتور رياض بن صوشة في محاضراته لمفهوم تنمية الكفاءات بينما المقال محل الدراسة جاء بعنوان مفهوم تطوير الكفاءات إلا أن مصطلح التنمية ليس مرادف لمصطلح التطوير بل التطوير جزء من التنمية. ونرى أيضاً أن الدكتور رياض بن صوشة أشار لتنمية الكفاءات على أنها تسعى لتنمية المعارف والمهارات والسلوكيات لتحسين مستوى أداء الكفاءات ومردوديتهم ورفع قدراتهم وإمكانياتهم أما المقال فقد اختلف في صياغته حيث جاء ب أن تطوير الكفاءات يسعى لرفع قدرات الخاصة بإنجاز المهام الموكلة للكفاءات وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم.(9) أما في مذكرة الدكتوراه للطالب حمود حيمر المعنونة بتنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية(10) أضافت أن تنمية الكفاءات تتضمن عملية التعلم لأنها تؤدي على تغيير بعد أو أكثر من الأبعاد الثلاثة التالية: المعرفة، المهارات والاتجاهات.

### ثانياً: طرق تطوير الكفاءات:

تطرق الدكتور رياض بن صوشة لطرق الكفاءات التي سماها بأساليب تنمية الكفاءات (مما سبق ذكرنا ان التطوير جزء من التنمية) فذكر رياض بن صوشة مجموعة من الأساليب المتمثلة في التدريب، التعليم، التنمية الذاتية، تنمية العقول عالية التميز، التحفيز والتطوير، تنمية فرق العمل، أما المقال محل الدراسة تم التطرق إلى عناصر أخرى المتمثلة في التكوين، مساهمة الموظفين في حل المشاكل واتخاذ القرارات.

ونرى أنه تم الاشتراك بين المقال والمحاضرة في عنصر التدريب والعمل الجماعي وتنمية روح الفريق.

## قائمة المراجع:

01-موقع Gemini، السؤال: تعريف الأستاذ يونس قرواط أستاذ بجامعة المسيلة، تم الاطلاع يوم 2024/04/16،

على الساعة: 20:21 على الموقع: <https://shorturl.at/xBQ27>

02-google scholar، محمد صلاح، تم الاطلاع يوم 2024/04/16، على الساعة: 20:30 على الموقع:

<https://shorturl.at/dflsM>

03-google scholar، حنان زلاقي، تم الاطلاع يوم 2024/04/16، على الساعة: 21:15 على الموقع:

<https://shorturl.at/evNPQ>

04-موقع Gemini، السؤال: تعريف الأستاذة حنان زلاقي أستاذة بجامعة المسيلة، تم الاطلاع يوم

2024/04/16، على الساعة: 20:12 على الموقع: <https://shorturl.at/xBQ27>

05-موقع asjp، تعريف مجلة الجزائرية للموارد البشرية، تم الاطلاع يوم 2024/4/16 على الساعة 16:09 على

الموقع: <https://shorturl.at/dMNT2>

06-من استنتاج الطالبة.

07-موقع copilot السؤال: تعريف المنهج الوصفي التحليلي، تم الاطلاع يوم 2024/04/16 على الساعة:

22:11، رابط الموقع: <https://shorturl.at/jkvGK>.

08- د/رياض بن صوشة، تنمية الكفاءات (محاضرة) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير،

جامعة محمد خيضر بسكرة، 2023/2024.

09-يونس قرواط، محمد صلاح، حنان زلاقي، تطوير الكفاءات البشرية والمزايا الناجمة عنها، المجلة الجزائرية للموارد

البشرية، المجلد4، العدد2، 2019، ص86

10- حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية (رسالة دكتوراه)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2018/2017، ص42.