



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

مقياس تسيير وتنمية الكفاءات

الفوج: 03



تلخيص مقال بعنوان:

تحليل نموذج كفاءات الموارد البشرية: مدخل الكفاءات التعليمية عند الأستاذ  
الجامعي

بقلم: حكيم خلفاوي - سيد علي بلحمدي - ليلي بن زرقة

تحت إشراف الأستاذ:

بن صوشة رياض

تلخيص الطالب:

نعام سليمان

السنة الجامعية 2024/2023

## تقديم المقال:

### (1) التعريف بصاحب المقال:

- ✓ حكيم خلفاوي: أستاذ الاقتصاد، جامعة الجبالي بونعامة خميس مليانة، الجزائر، من مؤلفته دور التكنولوجيا المعلومات في تحقيق التنمية. (1)
- ✓ سيد علي بالحمدي: أستاذ محاضر قسم أ في كلية العلوم الاقتصادية جامعة خميس مليانة تحصل على شهادة الجامعي جامعة البليدة 2 جانفي 2016، من أعماله الابداع التكنولوجي كأداة لدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعاصرة.
- ✓ ليلي بن زرعة: أستاذة محاضرة بجامعة المدية من بين مؤلفاتها تفعيل إدارة الامتحانات من أجب الحد من ظاهرة الغش في صفوف الطلبة الجامعيين.

### (2) التعريف بالمجلة:

مجلة دراسات وأبحاث، دورية جزائرية علمية دولية مُحكَّمة ربع سنوية تحت إشراف هيئة علمية من الباحثين ذوي الخبرة والكفاءة من داخل وخارج الوطن، وبمتابعة من هيئة تحكيم ذات كفاءة تشكل دورياً لتقييم البحوث والدراسات. وهي تصدر عن جامعة زيان عاشور بالجلفة بدولة الجزائر كما أن المجلة معتمدة ضمن قواعد بيانات عالميه.

تنشر المجلة كل عملٍ أصيل، وليس جزءاً من كتاب منشور، وغير مقتبس وبأن يكون البحث المذكور لم يسبق نشره أو إرساله للنشر، وليس مقدماً للنشر إلى جهة أخرى.

وتهدف المجلة إلى نشر البحوث العلمية الأصيلة من طرف الباحثين والأساتذة وطلبة الدكتوراه وذلك بهدف تعميم نشر المعرفة والاطلاع على البحوث الجديدة والجادة وربط التواصل بين الباحثين كما تهدف المجلة إلى إتاحة الاطلاع على البحوث والدراسات لأكبر عدد مكن من الباحثين.

المجلة تقبل الأعمال العلمية المكتوبة باللغة العربية والفرنسية والإنجليزية التي لم يسبق نشرها يجب أن يتسم البحث العلمي بالجودة والأصالة والتزام الكاتب بالأمانة العلمية في نقل المعلومات واقتباس الأفكار وعزوها لأصحابها، وتوثيقها بالطرق العلمية المتعارف عليها (2).

### عنوان المقال:

تحليل نموذج كفاءات الموارد البشرية: مدخل الكفاءات التعليمية عند الأستاذ الجامعي

يحتوي عنوان المقال على متغير واحد وهو كفاءة الموارد البشري، الكفاءات بأنها القدرة على التعبئة، ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما

يمكنها أن تكون فردية أو جماعية، ويمكن القول أن الكفاءات هي عملية تعبئة كفاءات فردية ومزجها مع مختلف موارد محيط وتوجيهها لتحقيق مستوى محددة من الأداء(3).

➤ بخصوص صياغة العنوان فقد صيغ بطريقة واضحة وبسيطة حيث شملت الصياغة كل الجوانب محتوى الدراسة وهو مطابق لما تم معالجته.

(3) إشكالية المقال: ما مقصود بكفاءات المورد البشري؟ وماهي عناصر الكفاءة النموذجية عند الأستاذ الجامعي؟

➤ نجد هنا أن الباحث وفق في وضع الإشكالية حيث تمت صياغتها من تعرف على الكفاءات الموارد البشرية والعناصر النموذجية للكفاءات الأستاذ الجامعي.

(4) منهج التحليل: استخدم الباحثين في هذا المقال المنهج الوصفي في 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(4).

✓ الخطوات التي يمر بها: تتمثل خطوات المنهج الوصفي في تحديد مشكلة وجمع البيانات ثم صياغة هذه الأخيرة إلى على هيئة سؤال أو عدة أسئلة وبعدها يتم وضع فرضيات كحل مبدئ للمشكلة من أجل اختيار حلول موضوعية كما يتم اختيار العينات الدراسة بما يخدم موضوع دراسة مع شرح مفصل وطريقة تحديد لها، وبعد ذلك تجمع البيانات المطلوبة بطرق دقيقة ومنظمة وصولاً إلى نتائج ووضع تفسيرات لها(5).

✓ مميزاته: من أهم مميزات المنهج الوصفي عدم تأثير خبرات وتجارب الباحث على نتائج البحث كما يساعد المنهج الوصفي على تطوير مهارات الباحث وخبراته وتحسين قدراته على معالجة المشكلات وإيجاد حلول وبدائل(6).

✓ عيوبه: من أهم عيوب المنهج الوصفي صعوبة استخدامه في تحليل ووصف جميع الظواهر وإمكانية تحيز الباحث في نتائج البحث نتيجة لعدم استخدام التحليل الإحصائي في اختبار الظواهر(7).

## تلخيص المقال:

### مقدمة:

هناك توافق في الآراء حول أهمية الكفاءة في الموارد البشرية والتنظيم والإدارة والحاجة إلى الربط، لذلك لم يكن من الممكن أن ينشأ مفهوم جديد لولا الاختلاف في المنظور أن الكفاءة في العنصر البشري ثم تطورت إلى ما هو عليه الآن. إدارة الأداء وتحديد المسارات الوظيفية وتحديد التعويضات والأجور. توسعت نماذج الكفاءة في إدارة الموارد البشرية منذ ذلك الحين، ويجب على المنظمات إيجاد آليات وأنظمة تمكنها من متابعة تطوير القدرات.

### 1) نشأة ومدلول كفاءات المورد البشري:

إن مفهوم قدرة الموارد البشرية ليس في الحقيقة مفهومًا عمليًا عمليًا، بل هو مفهوم تنفيذ وإنجاز حتى يتم تناوله عمليًا وعلميًا. أول من استخدم مصطلح (الكفاءة) كان (أنسوف) ، الذي طور في عام 1965 قائمة شاملة من المهارات ومجموعات الموارد التي تعتبر مهمة لخدمة أو منظمة تجارية صناعية وتساعد المنظمة على تحديد اتجاهها الاستراتيجي ، وفي عام 1982 اثنان ( ظهرت مصطلحات Richard & Winter (الكفاءات الأساسية) في عام 1990 بواسطة Hamal Prahalad & Hamal من خلال الكشف عن أسرار تمييز بعض الشركات اليابانية. ظهور المصطلح فيما يتعلق بالكفاءات يعالج مشكلة واجهتها وزارة الخارجية الأمريكية فيما يتعلق باختبارات الدخول لأحد هذه المواقف الحساسة، والتي تتميز باختبارات من الدقة والتعقيد بحيث لا تكفي للمتقدمين للوظيفة. الاختبار المناسب في التسعينيات، وبعد سنوات من استخدام مثل هذه الاختبارات على العديد من الأشخاص، ثبت أنه لا توجد علاقة بين نتائج الاختبار التي حصل عليها المتقدمون للوظيفة والمستوى الفعلي لأداء أولئك الذين ينجحون "بعد التعيين".

✓ مفهوم الكفاءة: لغة: كلمة كفاءة هي المساواة المماثلة من كافاه: إِساوَاهُ يقال، فلان كفيء لفلان أي مساو له، والكفاء معناه المثل والنظير.

إصطلاحا: مصطلح الكفاءة مفهوم واسع ومتعدد الاستخدامات كما يعد مرادفا لبعض المفاهيم لعل أكثرها شيوعا، حيث تشير الفعالية إلى محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يحتويه من أنشطة فنية ووظيفية والإدارية: أما الكفاءة يقصد بها استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة.

بناء عليه يمكننا تعريف الكفاءات على أنها تشكيلة فريدة من نوعها متميزة بدورها في التحكم في وضعيات مهنية مسيئة، تتميز بلبانها لفترة معقولة من الزمن. تتضمن تكامل وتراكم للمعارف والمهارات والخبرات

بالإضافة إلى المميزات الشخصية والسلوكية، فمنها ما هو مكتسب ومنها ما يمكن تعلمه، فيها الباطن ما يصعب ملاحظته وفيها الظاهر الذي يمكن قياسه من خلال الأداء أو الانجاز الفعلي.

## (2) معايير تصنيف الكفاءات:

- ❖ تصنيف الكفاءات من حيث الدرجة العلمية
- ❖ تصنيف الكفاءات من حيث السعة ومستوى الحياة
- ❖ تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية
- ❖ تصنيف الكفاءات من حيث إلزاميتها للمهام
- ❖ تصنيف الكفاءات من حيث الدرجة الوظيفية

## (3) تحليل نموذج كفاءات الموارد البشرية:

❖ الكفاءة النموذجية تتطلب الوظائف المعقدة كفاءات عالية وأداء عالي حيث كلما زاد تعقيد العمل زادت الحاجة للكفاءة النموذجية ذات المستويات التالية:

- الوعي
- التطبيق الأساسي
- التطبيق الماهر
- الإجابة

❖ تدرج مستويات الكفاءات النموذجية:

تسلسل الهرمي لمستويات كفاءة الموارد البشرية النموذجية. يتطلب القدرات البشرية أن يكون الأفراد قادرين على ذلك اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على عناصر المستوى المعتمد الكفاءة، فيما يتعلق بمستوى الوعي، وجدنا أنه قادرًا على اتخاذ القرارات المباشرة اللازمة لتنفيذ العمل ضمن الخطة الموضوعية، وهي عادة القرارات الصارمة الروتينية في صميم عمله، مثل تعني معرفة التطبيقات الأساسية القدرة والثقة في التعامل معها القرارات والتوصيات والمقترحات ضمن اختصاصها المباشر ومخصص لعمله، حول المعرفة الماهرة، هكذا لديه إمكانية اقتراح وإثبات قراراتها الملموسة والمنطقية، يعتمد ذلك على وقت سير العمل وفهم الفرق بين التحليل المعقد والإبداع وعلاقاتهم.

❖ عناصر الكفاءة النموذجية: تتشكل عناصر الكفاءة النموذجية من:

1. الوعي
2. المعرفة
3. المهارات

4. الموقف أو التصرف

#### 4) نموذج الكفاءات التعليمية عند الأستاذ الجامعي:

- ❖ الكفاءات التعليمية عند الأستاذ الجامعي هي القدرات والمهارات التي يمتلكها الأستاذ بالإضافة إلى المعارف المتخصصة في مجال تصميم عملية التدريس وتنفيذها وتقييمها لتحقيق تعلم أكثر فعالية.
- ❖ الكفاءات التعليمية هي: تشكيلة متنوعة على المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات والتي ينبغي أن يمتلكها القائمون بواجب التعليم. وخصائصها كالتالي:
  - الأداء القابل للملاحظة والقياس والذي يؤدي بسهولة.
  - ارتباط الأداء بمستوى معين من الاتقان.
  - اعتماد الأداء على المعارف والخبرات اللازمة والمتخصصة.
  - ارتباط الأداء بالقدرة على إحداث التغييرات في السلوك.
- ❖ أهمية الكفاءات التعليمية، تعددت أنواعها وفقا لما يلي:
  - الكفاءات المعرفية: تمتد إلى امتلاك كفاءات التعليم المستمر، واستخدام أدوات المعرفة، وطرق استخدامها.
  - الكفاءات الأدائية: تشمل هذه القدرة على إظهار سلوك واضح في الأداء، كأن يكون قارا على استخدام أدوات التقييم المختلفة.
  - كفاءات الإنجاز أو كفاءات النتائج: يشترط إلى جانب امتلاك المعارف والقدرة على أداء مهارات التعليم في إحداث النتائج المتوقعة.
- ❖ أهم الكفاءات الواجب توفرها في الأساتذة:
  - كفاءات التخطيط: تشمل التخطيط على المدى الطويل (السنوي والفصلي) مثل: تحليل أهداف المنهج وتحديد الاحتياجات التعليمية للطلبة، وتوزيع وحدات المنهج على مدار الفصل الدراسي.
  - كفاءات التنفيذ: تتضمن القدرة على التنفيذ وتطبيق ما تم تخطيطه داخل حجرة الدراسة بالإضافة إلى كفاءات طرح الاسئلة.
  - كفاءات التقييم: تتضمن كفاءات التقييم إعداد الاختبارات والتقييم يختلف عن التقييم.
  - كفاءات أخرى ضرورية (الشخصية، الفنية والمهنية، العلمية والفكرية، الثقافية، التنظيمية والإدارية، الجودة).

**خاتمة:** إن كفاءات المورد البشرية أهمية كبيرة سواء في قطاع الاعمال أو في الأنظمة التعليمية على وجه التحديد باعتبارها قوة المؤسسة على اختلاف أنواعها، ما يسمح بوجود كفاءات بشرية نموذجية في البيئة الأكاديمية هو تقديم الحوافز والأساليب تساعد على تحسين حياة الأستاذ.

## الأسئلة والأجوبة:

1. ما هو المقصود بالكفاءة؟

تشكيلة فريدة من نوعها متميزة بدورها في التحكم في وضعيات مهنية مسيئة، تتميز بلبانها لفترة معقولة من الزمن. تتضمن تكامل وتراكم للمعارف والمهارات والخبرات بالإضافة إلى المميزات الشخصية والسلوكية، فمنها ما هو مكتسب ومنها ما يمكن تعلمه.

2. الكفاءات الفردية والجماعية تحت أي معيار تصنف؟

حيث جرى العمل في أغلب الأحيان على تصنيف الكفاءات الفردية والجماعية تحت معيار تصنيف الكفاءات من حيث السعة ومساوى الحيارة.

3. كلما زاد تعقيد العمل زادة الحاجة للكفاءة النموذجية ذات المستويات ماهي هذه المستويات؟

من بين هذه المستويات هي: الوعي التطبيق، الأساسي، التطبيق، الماهر، الإجابة.

4. ما المقصود بتدرج مستويات الكفاءات النموذجية؟

تسلسل الهرمي لمستويات كفاءة الموارد البشرية النموذجية. يتطلب القدرات البشرية أن يكون الأفراد قادرين على ذلك اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على عناصر المستوى المعتمد الكفاءة، فيما يتعلق بمستوى الوعي

5. ماهي العناصر التي تركز عليها الكفاءة النموذجية؟

تتشكل عناصر الكفاءة النموذجية من أربعة عناصر أساسية وهي: الوعي والمعرفة والمهارات وأيضاً الموقف أو التصرف.

6. ما مقصود بالكفاءات التعليمية؟

الكفاءات التعليمية على أنها تشكيلة متنوعة على المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات والتي ينبغي أن يمتلكها القائمون بواجب التعليم.

7. ما المقصود بنموذج الكفاءات التعليمية عند الأستاذ الجامعي؟

الكفاءات التعليمية عند الأستاذ الجامعي هي القدرات والمهارات التي يمتلكها الأستاذ بالإضافة إلى المعارف المتخصصة في مجال تصميم عملية التدريس وتنفيذها وتقييمها لتحقيق تعلم أكثر فعالية.

8. ماهي خصائص التي يجب توفرها في الكفاءات التعليمية؟

أهم الخصائص هي: الأداء القابل للملاحظة والقياس والذي يؤدي بسهولة، ارتباط الأداء بمستوى معين من الانتقان، اعتماد الأداء على المعارف والخبرات اللازمة والمتخصصة

9. من بين أهمية الكفاءات التعليمية كفاءات الإنجاز أو كفاءات النتائج ما المقصود بها؟

يقصد بكفاءات الإنجاز أو كفاءات النتائج هي أن يشترط إلى جانب امتلاك المعارف والقدرة على أداء مهارات التعليم في إحداث النتائج المتوقعة.

10. ما هي أهم الكفاءات التي واجب توفرها في الأستاذ؟

تقس كفاءة أعضاء هيئة التدريس في نفس الوقت وعلى نفس المستوى بكفاءة التدريس وأهم الكفاءات التي واجب توفرها هي: كفاءات التخطيط، كفاءات التنفيذ، كفاءات التقويم.

## تحليل المقال:

**1) معايير تصنيف الكفاءات:** من خلال تحليل للمقال حيكم خلفاوي ما ورد ذكره في مقال زواتيني عبد العزيز وحاج الله مصفى في مقال بعنوان "المورد البشري بين الكفاءة والفعالية" لاحظت أن صاحب المقال الأول والثاني تطرقا لنفس المقاربات التي تخص تصنيف الكفاءات وأن حيكم خلفاوي لم يغفل شيئا في هذا الصدد(8).

**2) تحليل نموذج كفاءات الموارد البشرية:** لاحظت اختلافا في مستويات الكفاءات الموارد البشرية وهذا راجع حسب البيئة المدروسة حيث نلاحظ أن بويحياوي إبراهيم وبن أحمد نوال في مقالهم تحت عنوان "أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات" أنه يوجد أربعة مستويات: البيانات، المعلومات، المعرفة، الخبرة، حيث نلاحظ أن صاحب المقال ذكر أربع مستويات مختلفة عن مقالهم وهي: الوعي، التطبيق الأساسي، التطبيق الماهر، الإجابة وهذا ما يدل على اختلاف(9).

**3) نموذج الكفاءات التعليمية عند الأستاذ الجامعي:** لاحظت اختلافا في نموذج الكفاءات التعليمية عند الأستاذ الجامعي وهذا راجع الى المعارف والمهارات والاتجاهات التي يستطيع المعلم اكتسابها لتصبح جزءا من سلوكه ويستطيع أداء بنجاح حيث نلاحظ أن رند محمد سيد أحمد في مقالها تحت عنوان "مقياس الكفاءة المهنية لعضو هيئة التدريس في التعليم عن بعد لمقررات الخدمة الاجتماعية: الصدق والثبات" حددت معايير على سبيل المثال وليس الحصر وجمعت بين السمات المهنية والشخصية وتطرق الى عوامل انخفاض كفاءة وهنا الاختلاف الذي لم تطرق اليه أصحاب المقال(10).

## قائمة المصادر والمراجع

1. الباحث العلمي، تم الاطلاع عليه 2023/03/08، الرابط الموقع:  
<https://scholar.google.com/citations?user=0U5SBjIAAAJ&hl=ar>
2. جامعة زين عاشور جلفة (2009)، مجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، تم الاطلاع عليه 2023/03/08، رابط الموقع  
<https://www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/20>
3. مقداد أصيلة-بطيب عائشة، دور تسيير الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة مؤسسة حليب النجاح)، مذكرة ماستر، قسم علوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد-تلمسان-، 2015-2016، ص04
4. مبعث للدراسات والاستشارات الاكاديمية (2017)، أنواع مناهج البحث العلمي، تم الاطلاع عليه 2023/03/08، رابط الموقع: <https://mobt3ath.com/dets.php?page=185&title>
5. البوابة العلمية للبحوث والدراسات (2017)، المنهج الوصفي في البحث العلمي، تم الاطلاع عليه 2023/03/08، رابط الموقع: <https://www.sciegate.com/blog>
6. نفس المرجع السابق، البوابة العلمية للبحوث والدراسات (2017)
7. نفس المرجع السابق، البوابة العلمية للبحوث والدراسات (2017)
8. زواتيني عبد العزيز - حاج الله مصطفى، المورد البشري بين الكفاءة والفعالية، مجلة التنمية وإدارة المورد البشري -بحوث ودراسات-، المجلد 08، العدد 01، 2021، ص124.
9. بويحياوي إبراهيم- بن أحمد نوال، أهمية دورة الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد الخامس، ص16.
10. رندا محمد سيد أحمد، مقياس الكفاءة المهنية لعضو هيئة التدريس في التعليم عن بعد لمقررات الخدمة الاجتماعية: الصدق والثبات، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 18، جامعة الفيوم، ص650.