

جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية
قسم التسيير
تخصص إدارة الموارد البشرية

تطوير الكفاءات

تحت إشراف:
- وهيبة داسي

من اعداد الطالبتين:
- يوب أسماء
- ضحوي أم الخير

السنة الدراسية: 2020/2019



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ
الرَّحِيمِ

خطة البحث

المقدمة:

المبحث الأول: أساسيات الكفاءات البشرية

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية

المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات البشرية

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات البشرية

المطلب الرابع: متطلبات الكفاءات البشرية

المبحث الثاني: أساسيات تطوير الكفاءات البشرية

المطلب الأول: مفهوم تطوير الكفاءات البشرية

المطلب الثاني: بعض المفاهيم المتداخلة مع تطوير الكفاءات

المطلب الثالث: أهمية ومداخل تطوير الكفاءات البشرية

المطلب الرابع: الحاجة إلى تطوير الكفاءات وشروط نجاحها

الخاتمة:

مقدمة:

نتيجة للتحويلات الجديدة التي تطرحها العولمة والتطورات التي يشهدها الميدان التكنولوجي بكل جوانبه، أصبح تأقلم المؤسسات وما تتوفر عليه من موارد وعلى الخصوص الموارد البشرية ضرورة محلية في بيئة تتميز بكثرة التقلبات واشتداد حدة المنافسة، ومن أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في هذا الشأن التغيير في أساليب العمل وإعادة تأهيل الموارد البشرية وذلك بإتباع عدة طرق ومناهج مساعدة لرفع قدرتها على التحكم في التكنولوجيا الحديثة، لذلك يعتبر الاستثمار في رأس المال البشري وما يحققه في تطوير وتنمية للكفاءات يعد محركا ومفتاحا لتحقيق النمو وتدعيم القدرة على المنافسة وهو ما يساعد المؤسسات في نهاية المطاف على تحقيق غايتها في البقاء والنمو المستمر.

كيف يتم تنمية
وتطوير الكفاءات
البشرية؟

?

?

?

?

?

المبحث الاول: أساسيات الكفاءات البشرية

المطلب الأول: مفهوم الكفاءات البشرية

الكفاءات تعرف بأنها مجموعة من المعارف، والمهارات والسلوكيات المكتسبة عن استيعاب معارف، وخبرات مرتبطة فيما بينها في مجال معين.

الكفاءات هي تعبئة مزج وتنسيق الموارد البشرية، مع مختلف موارد المحيط وتوجيهها لتحقيق مستوى من الأداء.

الكفاءات هي مجموعة من المعارف والمهارات والمتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين.

بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة:

الكفاءة

المتغيرات
النفسية

المعرفة

الأداء

المهارة

مؤشرات الأداء/ السلوك الناجح



المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات:

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والتمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد.

حيث هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي:

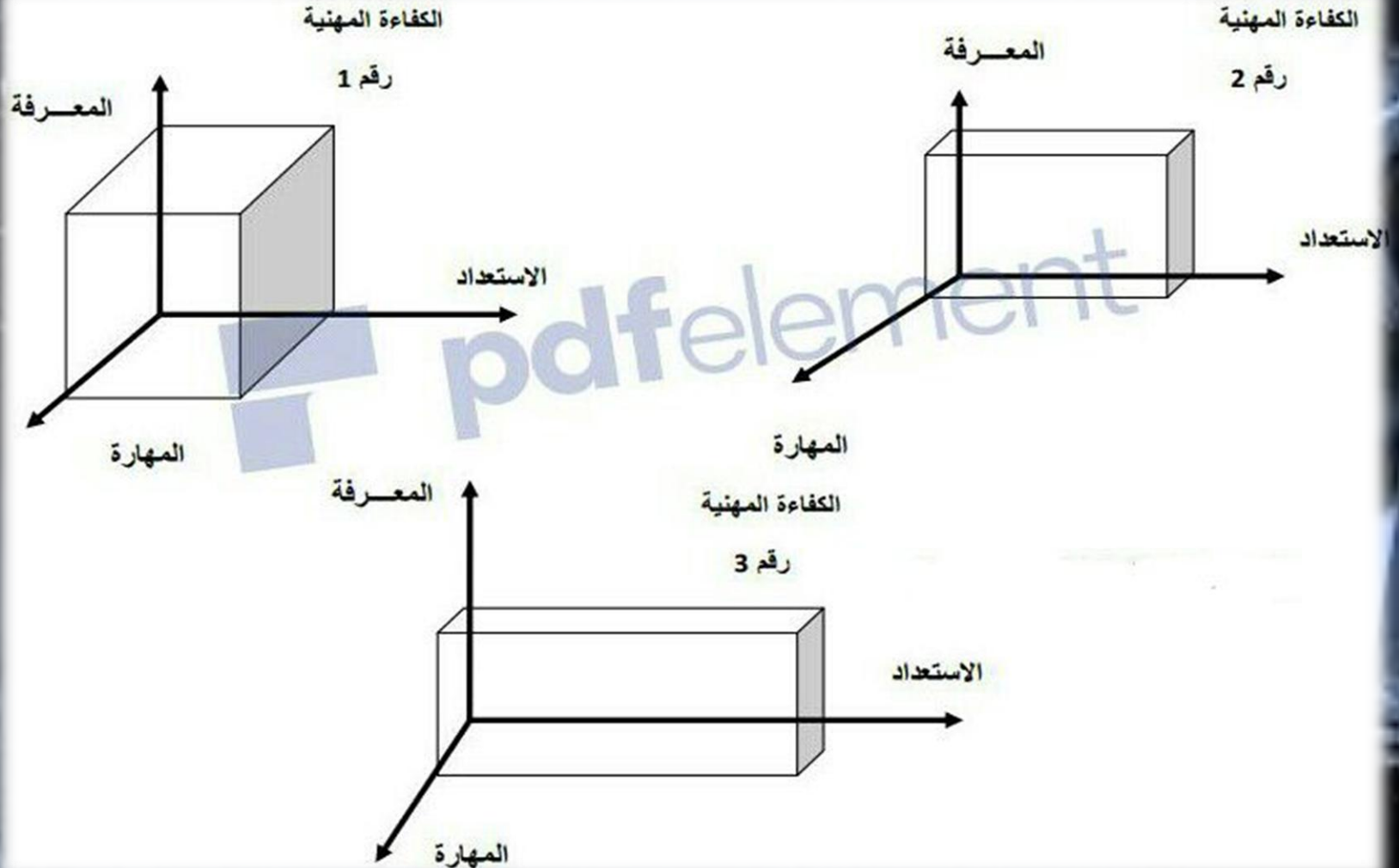
1- المعرفة

2- المهارة

3- الاستعداد

فالكفاءة هي مزيج بين المهارة والاستعداد، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة كما يظهر في الشكل البياني الآتي: حيث نلاحظ أن الكفاءة في رقم 02 تختلف عن الكفاءة رقم 01 فقط من حيث مستوى المهارة، أما بالنسبة للكفاءة

رقم 03 فهي تختلف عليها من حيث مستوى المهارة والمعرفة. أبعاد الكفاءة



المطلب الثالث: أنواع الكفاءات

الكفاءات حسب النوعية المهنية

الكفاءات
التقنية

الكفاءات
الانسانية
أو
العلاقاتية

الكفاءات
الفكرية أو
التصويرية

الكفاءات
التفاضلية

إدراك
الذات

الدوافع

الصفات
العبقرية

الكفاءات
الأساسية

المؤهلات

المعارف

الكفاءات حسب سعة ومستوى
الحيارة

الكفاءات الفردية

الكفاءات الجماعية

الكفاءات
المحورية

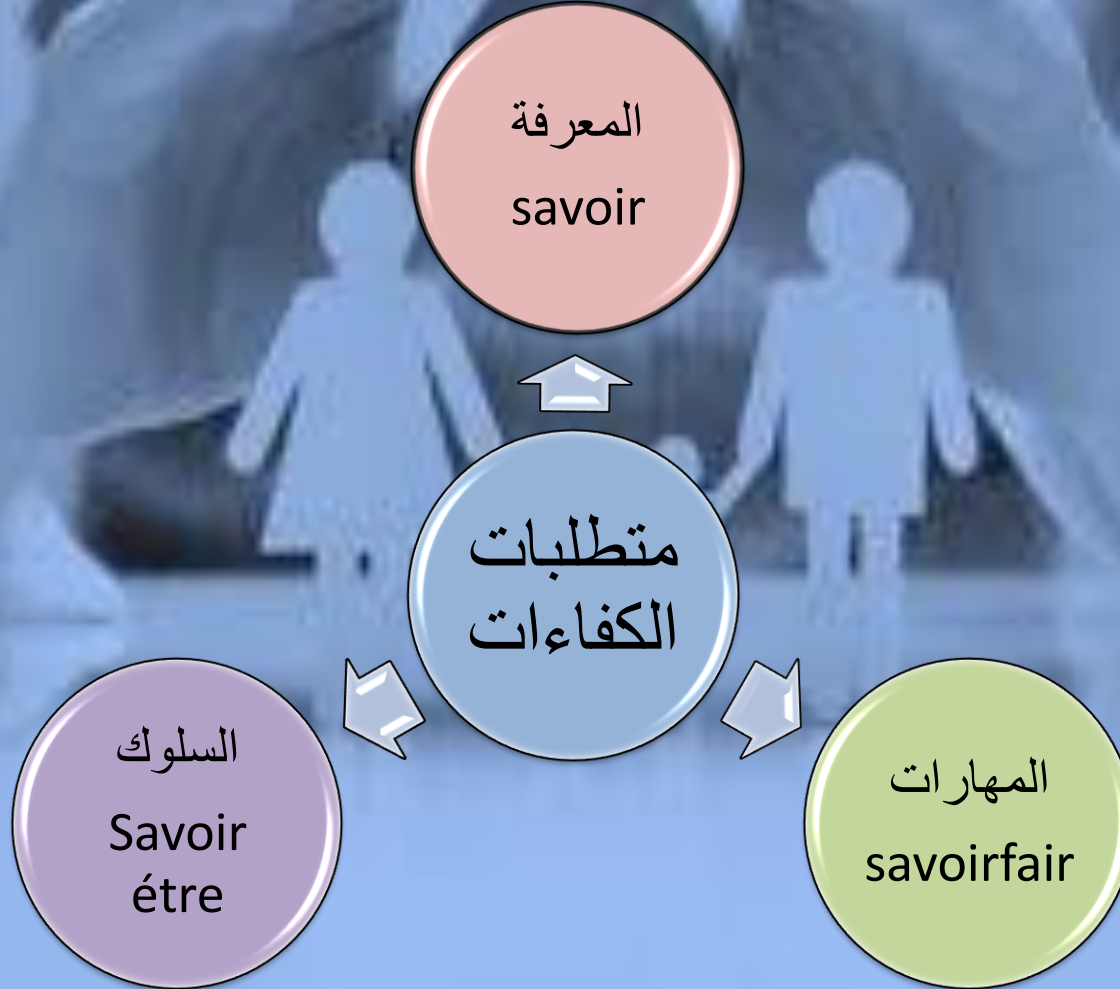
الكفاءات
حسب
الدور

الكفاءات
الاستراتيجية

الكفاءات
التنظيمية

المطلب الرابع: متطلبات الكفاءات

هناك ثلاثة عناصر أساسية تتوفر لدى الموارد البشرية في المؤسسة، وهي تعد متطلبات ضرورية لوجود كفاءات، وهي متمثلة في الشكل التالي:



المبحث الثاني: أساسيات تطوير الكفاءات البشرية

المطلب الأول: مفهوم تطوير الكفاءات

تطوير الكفاءات عبارة عن جملة من الأنشطة المخططة بغرض تطوير المنظمة، عن طريق تحسين مهارات وكفاءات الموارد البشرية، وجعلها تستجيب لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية. تطوير الكفاءات هي عملية تهدف إلى تحسين قدرات الموارد البشرية على إنجاز مهام متعددة وزيادة مواهبها بدرجة أكبر من تلك التي تتطلبها مهامها الحالية. وهذا يحسن القدرة التنافسية للمنظمة، ويجعلها قادرة على التكيف مع تغيرات البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى رفع القيم المعنوية للموارد البشرية.

من التعريفين السابقين يمكن تعريف تطوير الكفاءات الموارد البشرية بأنها: عملية مخططة لتعليم الموارد البشرية، وتفجير طاقتها الكامنة، وبالتالي منحها كفاءات جديدة تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، مما يؤدي إلى زيادة القدرة التنافسية

للمنظمة وتكيفها مع البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى رفع معنويات الموارد البشرية، وتحقيق إستقرارها الوظيفي بالمنظمة.

المطلب الثاني: بعض المفاهيم المتداخلة مع تطوير الكفاءات

سنحاول من خلال هذا المطلب إبراز الإختلافات الموجودة بين تطور الكفاءات وكل التنمية البشرية، التدريب، التعلم المستمر، إعادة التأهيل والتنمية الإدارية:

01- التنمية البشرية: الهدف من تنمية الموارد البشرية هو خلق الانسجام والتوافق بين السياسات الاقتصادية والاجتماعية بغرض تحقيق التنمية بالبلد، وذلك في مجال الصحة العمومية، حماية البيئة وتنوعها، التعليم، التدريب والتكوين. وعلى هذا الأساس فإن الطريقة المتبعة لبلوغ هذه الأهداف تختلف من بلد لآخر، بحسب خصائص البلدان وإمكانياتها.

02-التدريب: يتعلق بتحسين أداء الموارد البشرية لوظائفها الحالية ، ويوجه نحو العمال التنفيذيين بصفة خاصة ، بينما تتعلق تنمية الكفاءات بالمستقبل الوظيفي فالموارد البشرية تتوجه غالبا نحو المدراء.

معيار المقارنة	التدريب	تنمية الكفاءات
فئات المشاركين	العمال التنفيذيين	المدراء
المجال	العمليات الفنية والميكانيكية	المفاهيم النظرية والتجريدية والفكرية والعمليات
الأهداف	أهداف مباشرة تتعلق بالعمل أو الوظيفة قصيرة المدى	المعرفة العامة والتفكير المنهجي

03-التعليم والتعليم المستمر: التعليم هو عملية نقل المعارف وتنميتها في سياق منهجي وتطبيقي، أي أنها عملية تركز على إكساب الموارد البشرية معلومات عامة واسعة. بينما تنمية الكفاءات هي عملية تحسين وإثراء للقدرات ووجهات النظر والصفات الشخصية.

تنمية الكفاءات والتعليم المستمر مفهومان متداخلان إلى حد كبير، فبعض الموارد البشرية تعمل في تخصصات تعرف تطورا كبيرا، لذلك تكون بحاجة ماسة إلى التعلم المستمر، من أجل مواكبة التغيرات والمستجدات الحاصلة في مجال تخصصها.

04-التنمية الإدارية: تخص التنمية الإدارية الموارد البشرية التي تشغل وظائف إدارية فقط (المدراء دون سواهم)، حيث توفر لها المعرفة والقدرة على اتخاذ القرارات، أي أنها تمنح المدار الكفاءات الضرورية لإستخدام وإدارة جميع موارد المنظمة المادية منها والبشرية.

نلاحظ من خلال تعريف التنمية الإدارية السابق أن الاختلاف الجوهرى بينها وبين تنمية الكفاءات يتمثل في الموارد البشرية المستهدفة من العمليتين، ففي حين تعد التنمية الإدارية حكرًا على المدراء، فإن تنمية الكفاءات صارت تمس جميع شرائح الموارد البشرية بالمنظمة، وبالتالي يختلف محتوى برامج التنمية الإدارية عن محتوى برامج تنمية الكفاءات، فهذا الأخير يعد أوسع من سابقه، لأنه يشمل اكتساب كفاءات متنوعة (فنية / إدارية)، بينما التنمية الإدارية تشمل فقط الكفاءات المتعلقة بالإدارة (تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة).

المطلب الثالث: أهمية ومداخل تطوير الكفاءات

أولاً: أهمية تطوير الكفاءات

تتجلى أهمية تطوير الكفاءات بالنسبة للمنظمات ولمواردها البشرية، من خلال النقاط التالية:

1- إثراء وتحسين معارف الموارد البشرية.

2- تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف، في إطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي.

3- سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية، وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر إيجابية، وزيادة ولائها للمنظمة.

4- تخفيض معدل الغياب ومعدل دوران العمالة، وبالتالي زيادة الانتاجية بالمنظمة.

5- تخفيض حجم العمالة بالمنظمة، من خلال اكتساب الموارد البشرية لمؤهلات جديدة تمكنها من شغل وظائف متنوعة وانجاز مهام متعددة.

6- استفادة الموارد البشرية من فرص الترقية، وتحسين مكانة المنظمة في سوق العمل.

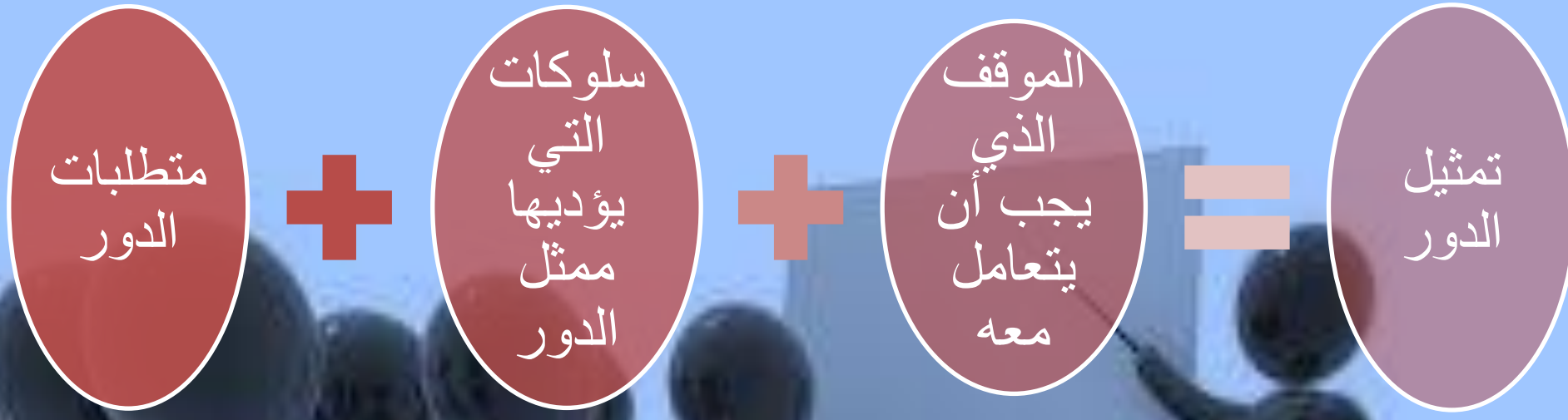
7- توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة بيئة المنظمة الداخلية والخارجية.

8- رفع معنويات الموارد البشرية مما يعود إيجابا على المنظمة،
ويحقق رضا زبائننا.

9- إكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لدى الموارد البشرية، وبالتالي
اتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع.
ثانيا: مداخل تطوير الكفاءات

التنمية خارج مكان العمل	التنمية في مكان العمل
1-التلمذة	1-التعيين في مناصب المساعدين
2-المحاضرات	2-التمرين
3-دراسة الحالة	3-تدوير العمل
4-تمثيل الدور	4-التعيين في اللجان الهامة
5-البريد الوارد	
6-مباريات الأعمال	
7-مراكز التقييم	





المطلب الرابع: الحاجة إلى تطوير الكفاءات وشروط نجاحها أولاً: الحاجة إلى تطوير الكفاءات

يكون تطوير كفاءات الموارد البشرية ضرورة ملحة في بعض الأحيان، ويكون خياراً استراتيجياً في بعض الأحيان، بينما يصير غير مجدي تماماً في حالات أخرى.

تكون المنظمات في حاجة ماسة إلى تطوير كفاءات مواردها البشرية عندما تسجل تراجعاً في معدلات أدائها، بالمقارنة مع الأداء المعياري المستهدف، نتيجة لنقص الكفاءات لديها سواء تعلق الأمر بالمعارف

العلمية أو السلوكية منها. في حين يصبح تطوير كفاءات الموارد البشرية غير مجدية في حالة تراجع مستوى الأداء لأسباب تتعلق بالمنظمة في حد ذاتها.

من بين أهم الحالات التي التي يكون فيها تراجع أداء الموارد البشرية لأسباب لا يمكن التخلص منها عن طريق تنمية الكفاءات، مايلي:

1- عدم ملائمة ظروف العمل.

2- عدم فعالية نظام التحفيز بالمنظمة.

3- وضع معايير أداء مستحيلة التحقيق.

4- تغيير مكان العمل.

باستثناء الحالات السالفة الذكر تقوم المنظمات بتطوير كفاءات الموارد البشرية باستمرار من أجل مواجهة تحديات البيئة الاقتصادية وما تشهده هذه الأخيرة من تغيرات، وبالتالي تتفادى الوقوع في الأزمات، نتيجة لنقص كفاءات مواردها البشرية.

ثانياً: الشروط الضرورية لنجاح تطوير الكفاءات

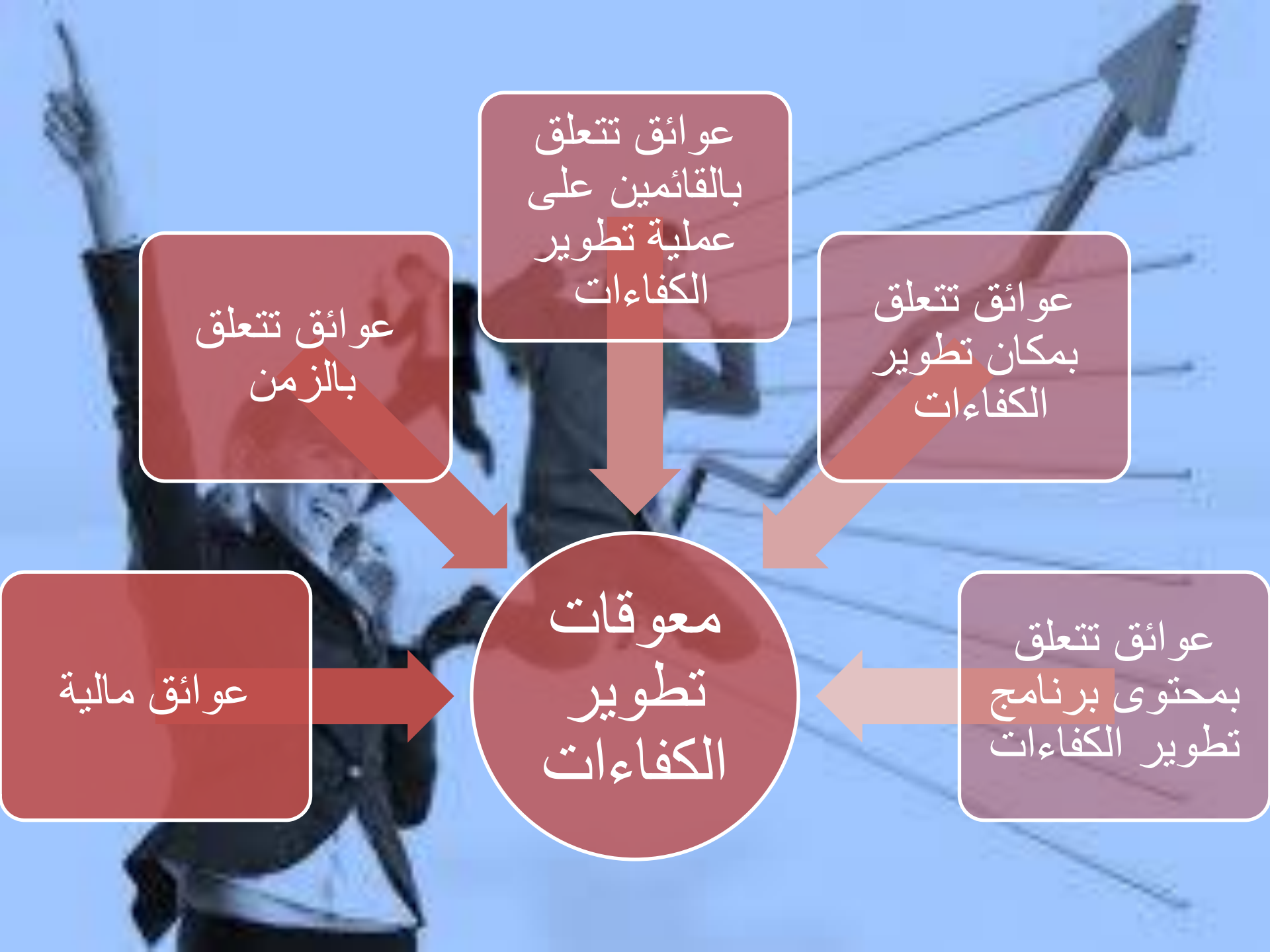
- 1- يجب المطابقة بين محتوى البرنامج التدريبي لتطوير الكفاءات وبين الواقع العلمي إلى أقصى حد ممكن.
- 2- تحسين الممارسات الوظيفية من خلال استخدام السلوكيات الجديدة والمعارف المكتسبة في عملية التطوير أثناء العمل.
- 3- تشجيع الموارد البشرية على تطبيق الكفاءات المكتسبة من عملية التطوير في اداء وظائفها، وإثبات ما تعلمته من سلوكيات على أرض الواقع.
- 4- تنوع محتوى البرنامج التدريبي وتضمينه لوضعيات عمل مختلفة، وبالتالي تنوع كفاءات الموارد البشرية وتوسيعها.
- 5- تحديد النقاط الأساسية لعملية تطوير الكفاءات، وتعريف الموارد البشرية بمراحلها.
- 6- مساعدة الموارد البشرية على فهم الأنشطة الضرورية لأداء وظائفها.

7-التأكد من إدراك وفهم الموارد البشرية للخصائص الهامة للوظيفة ومكوناتها.

8-التأكد من ملائمة البيئة للتعلم واكتساب الكفاءات.

9-خلق وتنمية الرغبة في التعلم واكتساب الكفاءات الجديدة لدى الموارد البشرية.

10-تشجيع الموارد البشرية على التعلم المستمر وتنمية كفاءاتها، من خلال إقناعها بعدم كفاية ما تعلمته في الحاضر لمواجهة تحديات المستقبل.



عوائق تتعلق
بالقائمين على
عملية تطوير
الكفاءات

عوائق تتعلق
بمكان تطوير
الكفاءات

عوائق تتعلق
بالزمن

عوائق مالية

عوائق تتعلق
بمحتوى برنامج
تطوير الكفاءات

معوقات
تطوير
الكفاءات

البيئة الخارجية للمنظمة

استراتيجية المنظمة

تحديد الاحتياجات من الكفاءات

استراتيجية تطوير الكفاءات

تقييم عملية تطوير الكفاءات

مراحل عملية تطوير الكفاءات

وضع برنامج تطوير الكفاءات

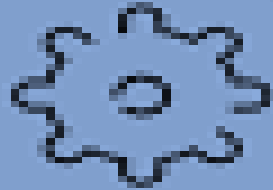
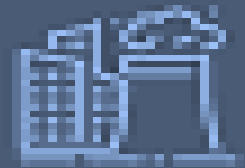
التنفيذ برنامج تطوير كفاءات

الخاتمة



تطوير إنتاج الكهرباء من
مصادر الطاقة المتجددة

تطوير تقنية
معالجة مخلفات الأسمدة

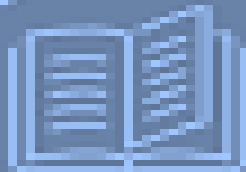


التقنية
المحلية

تطوير البحث
التطبيقي والابتعاث



تطوير الكفاءات



إذا يمكن استخلاص أن تطوير الكفاءات هو الركيزة الأساسية التي تبنى عليها المنظمات، وأنها عملية مخططة تسمح بتحقيق المصلحة المشتركة بين المنظمات ومواردها البشرية في آن واحد. والمنظمة الناجحة هي تلك القادرة على اختيار أفضل الطرق لتطوير مواردها وتحقيق أهدافها، وهذا يتطلب احترام خطوات عملية تطوير الكفاءات انطلاقاً من مرحلة تحديد الاحتياجات من الكفاءات وصولاً إلى تقييم برنامج تطوير الكفاءات، مع المتابعة المستمرة لسير هذه العملية حتى لا تحيد عن مسارها المخطط، وبالتالي ضمان تحقيق أهداف المنظمة وإشباع حاجات الموارد البشرية من الكفاءات.