



جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص ادارة موارد بشرية

مقياس تسيير و تنمية الكفاءات

الفوج: 03



تلخيص مقال بعنوان:

تسيير و تنمية الكفاءات _ أسلوب متكامل للإدارة الحديثة_

بقلم كل من د. محمد كروم و د. مروان زباني

تحت اشراف الاستاذ

بن صوشة رياض

من اعداد الطالبة

غمري دليلة لويزة

السنة الجامعية 2024/2023

تقديم المقال:

1. التعريف بصاحب المقال:

- ❖ محمد كروم: هو باحث في الحركات الاسلامية (1) وكاتب مغربي الاصل بالضبط من تارودانت ، كتب العديد من الكتب و المجلات ، من مؤلفاته: قصة تحت عنوان "قصص القهر" سنة 2008 وهي من اول ما كتب ، ثم رواية بعنوان "بادية الرماد" ، و بعدها رواية "سيدات المدينة" ، ثم في سنة 2020 كتب كتاب "الحياطة في الرحلة إلى طاطا" (2) و كذلك مجلة تحت عنوان "الرجال و الارض" سنة 2011 و غيرها من المجلات ، وهو الان يشتغل على كتاب بعنوان "تارودانت كما عشتها". (3) .
- ❖ مروان زياني: هو كاتب جزائري تخرج من جامعة الجزائر في كلية الآداب قسم اللغة العربية و آدابها ، عمل في الصحافة الثقافية لعدة سنوات ، ثم اتجه الى الكتابة الأدبية . من مؤلفاته: رواية بعنوان "الظل و النور" سنة 2002 و رواية "الموت في الظل" سنة 2009 ، و ايضا مجموعة قصصية تحت عنوان "الظلال المتحركة" سنة 2015 و غيرها من الروايات و القصص و المقالات.

2. التعريف بالمجلة:

مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية هي مجلة علمية فصلية متخصصة و مفتوحة الوصول، تصدرها و تحررها جامعة الوادي بالجزائر تأسست عام 2010 و تهتم بدراسة البحوث التطبيقية الاصلية التي لم يسبق نشرها و تعالج بأسلوب علمي موثق في مجال العلوم الانسانية و الاجتماعية ،علوم النفس و التربية ،علم الاجتماع، الديموغرافيا ،الأنثروبولوجيا ،الفلسفة، التاريخ، علوم الاتصال، تهدف المجلة الى نشر العلوم في اطار تخصصها و يستهدف طلاب الدراسات العليا و الاساتذة و جميع الباحثين سواء الحكوميين في الدوائر البحثية أو الأكاديمية او الإقامات و المؤسسات الاجتماعية على المستوى الوطني و الدولي ، و ينشر البحث بثلاث لغات: العربية، الفرنسية، الانجليزية.(4)

3. عنوان بالمقال:

تسيير و تنمية الكفاءات أسلوب متكامل للإدارة الحديثة:

يحتوي عنوان هذا المقال على متغيرين، المتغير الاول يتمثل في تسيير الكفاءات وهو تلك الانشطة و الجهود التي

تهتم بتوفير الكفاءات و المحافظة عليها وتنميتها و توفير لها الظروف المناسبة للعمل ، و المحفزات الضرورية لبقائها و دفعها نحو بذل اقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة (5)، انا المتغير الثاني فهو تنمية الكفاءات اي هي عملية مخططة لتعليم الموارد البشرية ومنحها كفاءات جديدة تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية..(6)

➤ بخصوص صياغة العنوان فقد صيغ بطريقة واضحة و مفهومة ،شملت كل جوانب محتوى الموضوع.

3.اشكالية المقال:

لم يتطرق الكاتبين في هذا المقال لأي إشكالية.

4.منهج التحليل:

استخدم الكاتبين في هذا المقال المنهج الوصفي من خلال تقديم معلومات حول موضوع الدراسة.(7)

✓ **تعريف المنهج الوصفي:** هو منهج بحثي يستخدم في بحوث العلوم الانسانية بمختلف افرعها ، وهو المنهج الي يصف المبحوث كما هو على ارض الواقع حيث يبدأ الباحث بجمع المعلومات من الميدان و تحويلها الى تقارير ليستند عليها في مرحلة تحليل البيانات.

✓ **مميزاته:**

1. عدم تأثير خبرات و تجارب الباحث على نتائج البحث .
2. تعزيز روح المشاركة بين الباحث و المبحوث من خلال عقد العديد من المقابلات لجمع المعلومات المتعلقة بمشكلة البحث بطريقة مباشرة و التركيز على مدى انعكاس و تأثير الظاهرة على المبحوثين .
3. يساعد المنهج الوصفي على تطوير مهارات الباحث و الخبرات و تحسين قدرته على معالجة المشكلات و إيجاد حلول و بدائل بسهولة.
4. يعتبر احد الاساليب الهامة و الناجحة في تجميع البيانات و المعطيات الكمية و الرقمية.

✓ **عيوبه:**

1. صعوبة استخدامه في تحليل و وصف جميع الظواهر.
2. لا يعطي المنهج الوصفي للباحث المرونة الكافية لفهم المشكلة أو الظاهرة المعروضة بشكل كامل .
3. امكانية تحيز الباحث في نتائج البحث نتيجة لعدم استخدام التحليل الاحصائي في اختبار الظواهر.

تلخيص المقال:

مقدمة:

تطوير الاصول الفكرية اصبح امرا حيويا لرؤية المؤسسات و استراتيجياتها في ظل التحول من عصر المعلومات الى عصر المعرفة . يكمن مستقبل المؤسسات في قدرتها على الإبداع و التجديد ، وهما يشكلان الركيزة الأساسية لبقائها في ساحة الأعمال . إيجاد راس مال فكري قوي يتطلب البحث عن الثروة الفكرية والمهارات الإبداعية في فريق العمل ، و استثمارها بشكل فعال لتحقيق الميزة التنافسية . سيتناول هذا الفصل العديد من التحديات و الاستراتيجيات المتعلقة بتسيير الكفاءات و تطويرها في سبيل تحقيق التفوق في الساحة الاقتصادية.

I. تسيير الكفاءات:

(1) مفهوم الكفاءة: عرف D.collardym الكفاءات على انها استطاعات معروفة للقيام

بعمل معين في ظل ظروف محددة ، سواء كانت مهنية او بشرية او اجتماعية .

(2) أبعاد الكفاءة: الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية، وهي:

أ.المعرفة: تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة و المهيكلة والمنسقة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها و العمل في إطار خاص.

ب.المعارف العملية: تسمى بالمهارات ،وتعرف بأنها عقلية مكتسبة او طبيعية في الفرد، والمهارة هي أحسن توازن بين المعارف والعمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان إنتاج أو غير ذلك.

ج.المعارف السلوكية: هي المعارف الذاتية، وهي مجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف، والمطلوبة عندي ممارسة النشاط المعني.

▪ تعد الأنواع الثلاث السابقة أهم مكونات الكفاءة،وهنا يمكن للإشارة إلى التقسيم الذي قدمه كل من

Nonoka و Takanchi والذي مفاده أن المعرفة نوعين، وهما:المعرفة الصريحة، المعرفة الضمنية.

(3) مستويات الكفاءة:

• البيانات: وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المرتبطة.

- المعلومات: هي بيانات تمنح صفة المصدقية.
- المعرفة: وهي ترجمة المعلومات الى اداء لتحقيق مهمو محددة.
- الخبرة: هي تلك الدرجة العالية للكفاءة.

(4) أنواع الكفاءة:

أ. الكفاءات الفردية: هي من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والقيم الاجتماعية والثقافية وغيرها التي يمكن أن تظهر أثناء العمل، وتطويرها وتنميتها لأن الكفاءة جزء ظاهر وجزء مخفي.

ب. الكفاءات الجماعية: هي نتيجة تنشأ انطلاقاً من التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وهي معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً.

ج. الكفاءات الاستراتيجية: هي توليفة من المهارات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي، فالكفاءة الاستراتيجية تأتي على شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة.

و وفق lealar et burton 1992 فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربعة عناصر :

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي المؤسسة.
- الأنظمة التقنية والمعارف.
- أنظمة التسيير وكذا اللياقة الاستراتيجية.
- القيم المعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

(5) أهمية تنمية الكفاءات:

- القيام بتوظيف عمال ذوي كفاءة عالية بالاعتماد على تحديد الاحتياجات من الكفاءة.
- توفير الجو الملائم للعمال وتحقيق التكامل داخل المؤسسة.
- تسمح تنمية الكفاءة للعمل للقيام بالتقييم الذاتي انطلاقاً من الوضعية الحالية في العمل وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم.
- إمكانية العمال من تنمية كفاءتهم بأنفسهم.
- اعتماد المؤسسة على برامج تدريبية وتنموية مناسبة لتحقيق نتائج إيجابية.

(6) أجور و حوافز الكفاءات:

تعتبر الحوافز بأنها أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية، فيؤدي إلى اتفاق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، وللحوافز صور عديدة منها:

- الحوافز المادية: زيادة الأجور، المكافآت والمنح المالية، المشاركة في الربح.
- الحوافز المعنوية: الوظيفة المناسبة، ضمان الاستقرار في العمل، التكوين، الترقية.
- الحوافز الواقعية: ظروف العمل المريحة، ساعات العمل، مكان العمل.

تحتوي حوافز الكفاءات على ثلاث استراتيجيات وهي كالتالي:

- ✓ استراتيجيات تحفيز الكفاءات.
- ✓ إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة.
- ✓ إستراتيجية التحفيز على أساس الأداء.

خاتمة:

وفي الختام ، يتضح أن مفهوم الكفاءات البشرية يشكل أساساً حيويًا في تفهم التحولات التي تشهدها المؤسسات، بالإضافة إلى أهميتها في مواجهة التحديات الراهنة وصولاً إلى تسجيل الكفاءات البشرية من مفاهيم وأهداف وأهمية، وعليه نستخلص أن المؤسسات تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته على جميع المستويات، فالكفاءات بأنواعها عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة، فمن خلال تنمية الأفراد يسهل انتشار الكفاءات الجديدة وتصبح الكفاءات عاملاً حاسماً لتحسين التنافسية وضمان استمرار النجاح في المؤسسة.

الاسئلة و الاجوبة:

الأسئلة:

1. كيف يمكن تحديد وتقييم احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية لتحقيق التنمية؟
2. كيف يمكن للمؤسسة تحديد احتياجاتها من الكفاءات؟
3. ما هي أهمية تنمية الكفاءات في تحقيق أهداف؟
4. ما هي الخطوات الرئيسية لتنمية كفاءات الفريق؟
5. كيف يمكن تحفيز الموظفين لتطوير وتحسين كفاءتهم؟
6. ما هو تأثير استخدام التكنولوجيا في تسهيل إدارة وتطوير الموارد البشرية؟
7. كيف يمكن للقادة دعم و تنمية الكفاءات في فراقهم؟
8. ما هي أهمية توفير فرص التعلم المستمر في سياق تسيير القرارات؟
9. كيف يساهم تحديد أهداف تنمية الكفاءات في تحسين الأداء الفردي؟
10. ما هو دور التدريب في تطوير الكفاءات الفردية؟

الاجوبة:

1. يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية عبر تحليل المهام وتقييم المهارات المطلوبة.
2. تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات يتضمن تحليل الوظائف وتحديد المهارات الضرورية.
3. تنمية الكفاءات تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تعزيز أداء الموظفين وتحسين الفعالية التنظيمية.
4. الخطوات الرئيسية لتنمية كفاءات الفريق تشمل التدريب المستمر وتوجيه المهارات نحو أهداف المؤسسة.
5. تحفيز الموظفين لتطوير كفاءاتهم يتم من خلال تقديم مكافآت، التقدير، فرص التطوير الشخصي.
6. استخدام تكنولوجيا يساهم في إدارة الموارد البشرية بتحسين الاتصال وتوفير بيانات دقيقة لاتخاذ القرارات.
7. دعم تنمية الكفاءات يتم عبر توجيه القادة لتقديم التوجيه و الفرص التعليمية لأفراد الفريق.
8. توفير فرص تعلم المستمر يساهم في تطوير الموظفين و مواكبة التحولات في البيئة العملية.
9. تحديد أهداف تنمية الكفاءات يساهم في تعزيز أداء الأفراد من خلال تحديد المسارات المهنية والتحفيز.
10. دور التدريب في تطوير الكفاءات الفردية هو تعزيز المهارات والمعرفة لتطوير الأداء الفردي.

تحليل المقال:

من خلال ما تم التطرق إليه في محاضرة الدكتور رياض بن صوشة والمعونة بـ "مفاهيم اساسية عن الكفاءات" بالإضافة إلى ما تناوله المقال محل الدراسة تمت مقارنة بعض النقاط كما يلي:

أولاً: أبعاد الكفاءات:

هنا اختلف الدكتور رياض بن صوشة في محاضراته عن المقال محل الدراسة، حيث أن الدكتور قال في محاضراته ان للكفاءة ثلاث أبعاد وهي: المعرفة، المهارة والسلوك(8)، أما المقال فقال أن الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات وهي: المعرفة، المعرف العملية، المعرف سلوكية، اما محاضرات الدكتور ابو القاسم حمدي اختلفت عنهم تماما حيث مثل ابعاد الكفاءة الى ثلاث عناصر اخرى و هي : معرفة التصرف، القدرة على التصرف ، ارادة التصرف.(9)

ثانياً: مستويات الكفاءة:

هناك توافق كبير بين محاضرة الدكتور رياض بن صوشة والمقال محل الدراسة و محاضرات الدكتورة نجاح عائشة، بحيث كلها تصب في أن مستويات الكفاءة هي أربع مستويات . "البيانات، المعلومات، المعرفة، الخبرة"، بحيث أن البيانات هي المادة الخام وهي الحقائق الموضوعية غير المرتبطة فعند تحليلها وتنظيمها يمكننا الاستفادة منها و تصبح معلومات، أما المعلومات فهي بيانات تم تنظيمها وتمنح صفة المصدقية حيث يمكن للإنسان الاستفادة منها، المعرفة هي ترجمة المعلومات إلى أداء للقيام بمهمة محددة، وأخيرا الخبرة هي الدرجة العالية المشكلة للكفاءة.(10)

ثالثاً: أنواع الكفاءات:

هنا اختلف كثيرا الدكتور ابو القاسم حمدي في محاضراته و المقال محل الدراسة بحيث ان المقال قسم الكفاءة الى ثلاث مستويات و هي : كفاءات فردية، كفاءات جماعية ، كفاءات استراتيجية، بينما الدكتور قسمها الى : كفاءات وظيفية ، كفاءات اجتماعية ، كفاءات تصويرية.(11)

قائمة المصادر و المراجع:

1. الوطن ، تم الاطلاع عليه في 2024/01/30 ، رابط الموقع:
<https://m.elwatannews.com> > détails : محمد كروم ل«الشاهد» .
2. ميديا TV7 جريدة اذاعة قناة تلفزيونية إلكترونية، تم الاطلاع عليه يوم 2024/01/30، رابط الموقع:
<https://media7tv.com> . حوار ادبي مع محمد كروم
3. ارشيف الشارخ للمجلات الادبية و الثقافة العربية ، تم الاطلاع عليه في 2024/01/30 ،رابط الموقع:
<https://archive.alsharekh.org> محمد كروم الارشيف .
4. « Algerian Scientific Journal Platform » ASJP ، تم الاطلاع عليه يوم 2024/01/30 ،رابط الموقع:
<https://www.asjp.cerist.dz> . مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الإجتماعية
5. مدونة نور للمعلومات ، تم الاطلاع عليه يوم 2024/01/30 ،رابط الموقع:
<http://www.nourinfo23.com> . بحث حول التسيير بالكفاءات
6. خياطي سارة، بودبيزة ريان، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، دور تنمية الكفاءات في تحسين اداء الموارد البشرية ،جامعة 8 ماي 1945، قالمة، ص 30.
7. البوابة العلمية للبحوث والدراسات، تم الاطلاع عليه في 2024/01/30 ،رابط الموقع:
<https://www.sciegate.com> . المنهج الوصفي في البحث العلمي
8. د/رياض بن صوشة، محاضرات في مقياس تسيير و تنمية الموارد البشرية، مفاهيم اساسية عن الكفاءات ص5،6.
9. د/ابو القاسم حمدي، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة شعبة علوم التسيير، ادارة الكفاءات و التطوير التنظيمي، جامعة عمار ثليجي ، الاغواط، ص 20 .
10. د/نجاح عائشة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، جامعة ابن خلدون تيارت، ص9.
11. نفس المرجع السابق، ادارة الكفاءات و التطوير التنظيمي ،ص23.