



جامعة محمد خضير بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة موارد بشرية

مقياس: تسيير وتنمية الكفاءات

الفوج: 02

تلخيص مقال بعنوان:

تطوير نموذج لتسيير الكفاءات

تحت اشراف الاستاذ:

— بن صوشة رياض

تلخيص الطالبة:

— جغبالة رقية فادية

السنة الجامعية: 2024 / 2023

تقديم المقال :

1. التعريف بصاحب المقال :

الدكتور غيشي عبد العالي : أستاذ محاضر بجامعة مولاي طاهر **بسعيدة** ، قدم أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية تخصص التسويق تحت عنوان " تقييم جودة خدمات الحكومة الالكترونية" (1) ، كما قدم أيضا مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسويق سنة 2007_2008 بعنوان "أهمية نوعية الاتصال في تحسين الخدمات" (2) ، كما قدم اجحف هذا الدكتور في تقديم ثرائه العلمي حيث قدم مقالا واحد "نماذج عالمية لمراحل بناء الحكومة الالكترونية" (3).

2. التعريف بالمجلة : تم نشر هذا المقال بمجلة اقتصاد المال والاعمال ، مجلد 2018 العدد 7 بتاريخ 30 سبتمبر

2018(4)، حيث تعتبر مجلة علمية محكمة دورية يصدرها معهد العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف - ميله - تهتم المجلة بنشر جميع البحوث والدراسات في المواضيع الاقتصادية الوصفية والتحليلية والفروع المرتبطة بها وكذا القضايا المستجدة في مختلف أبعادها الوطنية والدولية، التي تهدف إلى تطوير المعرفة الاقتصادية من خلال جودة المقالات العلمية التي تنشرها وإثراء المكتبة بالبحوث الجيدة والمفيدة(5). كما انها تنشر المجلة الأوراق البحثية بثلاث لغات (العربية والإنجليزية والفرنسية) (6).

3. عنوان المقال : يتضمن هذا العنوان " تطوير نموذج لتسيير الكفاءات" متغيرين الأول هو "تطوير نموذج": هذا المتغير

يشير إلى عملية تطوير نموذج أو إطار عمل يمكن استخدامه لتسيير الكفاءات في منظمة ما . اما المتغير الثاني هو "تسيير الكفاءات": هذا المتغير يشير إلى الهدف الرئيسي للنموذج، وهو تسيير الكفاءات أو إدارتها في سياق المؤسسة. حيث تعني العلاقة القائمة بين المتغيرين في هذا العنوان تتجلى في الاتجاه والهدف. يتمثل المتغير الأول في "تطوير نموذج" في العملية الفعلية لإنشاء إطار عمل أو نموذج يمكن استخدامه لتسيير الكفاءات. بينما يمثل المتغير الثاني في "تسيير الكفاءات" الهدف الرئيسي للنموذج، والذي يتمثل في إدارة الكفاءات بطريقة فعالة ومؤسسية، بمعنى آخر العلاقة بين المتغيرين تظهر كالتالي: الهدف الأساسي من عملية "تطوير النموذج" هو تمكين المؤسسة من "تسيير الكفاءات" بفعالية وبشكل منظم. وبالتالي، يتمثل الهدف النهائي لتطوير النموذج في تحسين كفاءة وأداء المؤسسة من خلال إدارة الكفاءات بشكل أفضل.

4. اشكالية المقال : لم يتطرق المقال الى أي إشكالية حيث اعتبر ان المقال هو مراجعة لبعض المعارف النظرية

المتعلقة بنظام تسيير الكفاءات وخصائص تطبيقها وتوضيح اثارها السلبية كما انه قدم توجيهات بحثية مستقبلية، الا انني سوف اقترح حد الإشكالية التي أرى انها مناسبة لهذا المقال "كيف يمكن تحسين تسيير الكفاءات في المؤسسات لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف بشكل أكثر فعالية وفعالية؟".

5. منهج التحليل : لقد استخدم منهجين حيث:

1. المنهج الوصفي : الوصف لغة هو نقل صورة العالم الخارجي أو الداخلي من خلال الألفاظ. أما الوصف العلمي فيذكر خصائص ما هو كائن، ويفسره ويحدد الظروف والعلاقات التي تكون بين الوقائع، وكذلك الممارسات الشائعة، والمعتقدات والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، فالوصف رصد حال أي شيء سواء كان وصفاً فيزيائياً، أو بيان خصائص مادية ومعنوية لأفراد الجماعات، فالمنهج الوصفي يعتمد على التركيز الدقيق على الوصف، حيث ظاهرة معينة استناداً إلى وضع حالي (7) وهذا مظهر في شرح لكل أهمية من أهميات إدارة الكفاءات ومراحل تجسيد نموذج الكفاءة .

اهداف المنهج الوصفي : 1. وصف وشرح الحالة الراهنة للظواهر أو المشاكل التربوية، 2. تحديد الشروط والعلاقات بين هذه الظواهر، 3. التعرف على الممارسات التعليمية الشائعة أو الشائعة، 4. التعرف على المعتقدات والاتجاهات الشعبية للأفراد والجماعات وطرق نموها وتنميتها، 5. استخلاص التنبؤات والظواهر المستقبلية المحتملة أو القضايا التعليمية والتدابير الواجب اتخاذها ضدها، 6. دراسة الظروف المحيطة بهذه الظواهر في الماضي، والغرض من ذلك هو زيادة الرؤى حول هذه الظواهر وتوضيح أسباب الوضع الحالي لهذه الظواهر (8).

2. المنهج التاريخي : سمي كذلك بالمنهج الاستردادي لأنه عملية استرداد و عملية إسترجاع للماضي، و هو منهج علمي مرتبط بمختلف العلوم الأخرى، حيث يساعد الباحث الاجتماعي خصوصاً عند دراسته للتغيرات التي تطرأ على البنى الاجتماعية و تطور النظم الاجتماعية في التعرف على ماضي الظاهرة و تحليلها و تفسيرها علمياً، في ضوء الزمان و المكان الذي حدثت فيه، و مدى ارتباطها بظواهر أخرى و مدى تأثيرها في الظاهرة الحالية محل الدراسة و من ثم الوصول إلى تعميمات و التنبؤ بالمستقبل (9). ويظهر هذا في دورة حياة الكفاءات ونماذج لنظام إدارة الكفاءة.

مزايا المنهج التاريخي : . يساعد في الكشف عن النظريات والأساليب العلمية التي اعتمد عليها السلف لحل مشاكلهم والتغلب على الصعوبات التي ربما واجهوها في ذلك الوقت، من خلال دراسة الأسباب والحيثيات، ثم الربط بين الظواهر الحالية والظواهر الماضية، كما يساعد على فهم الجوانب الإيجابية والسلبية بالنسبة للحياة الناس في الماضي، بالتالي يستفيد الإنسان من نقاط القوة في الماضي ويسعى لاستخدامها لحل مشاكله الحالية، ويأخذ العبرة من نقاط الضعف ويعمل على تفاديها كما انه يعطي فكرة صغيرة عن العلاقة بين الظواهر الاجتماعية والعوامل التي أدت إلى ظهور تلك المشاكل التي واجهها الناس في فترة زمنية معينة (10) .

تلخيص المقال :

مقدمة :

المؤسسات العمومية الجزائرية شهدت تحولات في تسييرها مما أثر على دور الرؤساء. فبرز عن ذلك سلوكيات غير رشيدة في التوظيف والترقيات، مما أدى إلى تسبب وتوتر في العلاقات العملية. كما يجب التركيز على تطوير الكفاءات وإدارة الموارد البشرية بشكل فعال لتحقيق النجاح والتنافسية.

تطبيق إدارة الكفاءات هو الهدف الرئيسي من هذا المقال، حيث يهدف إلى استعراض المفاهيم النظرية المتعلقة بنظام تسيير الكفاءات وتوضيح آثار التسيير السلبي للكفاءات على المنظمة. يتم تقديم بعض التوجهات البحثية المستقبلية في نهاية المقال.

1. مفهوم ادارة الكفاءات

مفهوم الكفاءة ليس جديدًا في علم إدارة الموارد البشرية، إذ استخدم الرومان في العصور القديمة أشكالًا من الترميز لتحديد سمات الجندي الجيد. بدأ استخدام منهجية الكفاءة في بيئة الشركات حوالي عام 1970، وانتشر استخدامها بسرعة منذ ذلك الحين، ويُعزى هذا إلى الباحث ديفيد ما كلياند من جامعة هارفارد، الذي قدم فكرة الكفاءة في مجال إدارة الموارد البشرية. يُستخدم مصطلح الكفاءة في مجالات مختلفة، وتختلف تعاريفه باختلاف المفاهيم والسياقات التي يُستخدم فيها

لقد تطرق المقال لتطور مفهوم الكفاءة عبر العصر من 1998 الي غاية 2000 بلوغا الي التعريف الشامل

الكفاءة عبارة عن مزيج من المعرفة الضمنية و الصريحة؛ للسلوكات و المهارات التي تعطي لشخص ما امكانية أداء مهمته و وظيفته بفعالية

2. دور حياة الكفاءات

يعتمد دورة حياة الكفاءات على أربع مراحل رئيسية، وهي التشخيص والرصد والمراقبة، وتطوير الكفاءات. تبدأ هذه الدورة بتشخيص الكفاءات، حيث يتم تحديد المهارات اللازمة لكل وظيفة بوضوح. بعد ذلك، تأتي مرحلة خريطة الكفاءات التي تهدف إلى توفير رؤية عامة لاحتياجات المنظمة لتحقيق أهدافها ومتطلبات المشاريع. وأخيرًا، تركز المرحلة النهائية على تطوير الكفاءات من خلال تنفيذ الخطط التي تم وضعها

. يتكون مرحلة تشخيص الكفاءات من وضع مقارنة للكفاءات وتحليل مستوى المهارات لدى الموظفين في المنظمة. تهدف إلى تحديد الفجوة بين المهارات المطلوبة والمهارات الحالية. في المرحلة التالية، التنمية أو تطوير الكفاءات، يتم زيادة عدد ومستوى المهارات وفقاً لتحليل الفجوة المُعرّفة سابقاً. أما المرحلة الأخيرة، فهي رصد ومراقبة الكفاءات، حيث يتم فحص النتائج المحصلة من تطوير الكفاءات. أشارت الدراسات إلى أن الكفاءات تلعب دوراً هاماً في عدة جوانب من إدارة الموارد البشرية.

تطوير نموذج إدارة الكفاءات يشمل القيام بعدة خطوات أساسية. يتمثل هذا التطوير في استخدام النماذج لتحليل وتحديد الكفاءات المطلوبة للمناصب وتطوير الفرد لسد الفجوة بين المهارات المتاحة والمطلوبة. يمكن للنماذج أيضاً أن تساعد في تقييم الأداء وتحديد الفجوات في المهارات ووضع خطط لتطويرها. يجب أن يتم التركيز في تطوير النماذج على تحديد المهارات بوضوح واستخدام أدوات متخصصة مثل الاستبيانات ومجموعات التركيز لتحديد هذه المهارات بدقة. من المهم أيضاً أن يتم توضيح وصف السلوك المثالي المرتبط بكل مهارة وتقييم مستوى المهارات الحالي للموظفين.

3. مراحل تجسيد نموذج الكفاءة

— إنشاء فريق لنظام أنظمة الكفاءات : تقوم المؤسسات والمنظمات بإنشاء فريق ، يتألف من أعلى المسؤولين الذين يمتلكون خبرة حول الوظائف المحددة في النموذج. يتم تكليف هذا الفريق بالإشراف على المبادرة .

— تحديد تقييس للأداء ومثال عنه : يجب إعداد سلم للمهارات لتقييم الأداء الممتاز والمتوسط والضعيف لمختلف الوظائف المدرجة في النموذج.

— سريان التنفيذ : يتم تطوير قائمة الحرية للكفاءات، والتي تحتوي على مجموعة متنوعة من الكفاءات المطلوبة للمناصب المدروسة، وتكون أساساً لبناء النموذج .

— تعريف الكفاءات ومؤشراتها السلوكية : يتم في هذه المرحلة جمع المعلومات حول الكفاءات المطلوبة لأداء الوظيفة، من خلال المقابلات ومجموعات التركيز والاستبيانات .

— تطوير النموذج الأولي للكفاءة : يقوم الفريق بتطوير نموذج أولي للكفاءة بناءً على المراحل السابقة، من خلال تحليل البيانات وتقييم النتائج .

— الاختبار المتقاطع للنموذج الأولي : يتم اختبار النموذج الأولي من خلال إجراء مزيد من الاختبارات والتحليلات للتأكد من صحته وفعالته.

— تهيئة النموذج : يتم وضع النموذج للتنفيذ، حيث يتم تحويل الكفاءات إلى استبيان يستخدم لتقييم أداء الأفراد، ويرتبط بتصنيف الكفاءة بأداء الفرد.

__ ربط كل كفاءة بأداء الوظيفة : يتم ربط كل كفاءة بأداء الوظيفة المتعلقة بها، ويتم تحسين النموذج بناءً على التحليلات والتقييمات المستمرة.

__ الشكل النهائي للنموذج : تتم المراجعة النهائية للنموذج، ويتم حذف أي كفاءة غير مرتبطة بأداء فعال.

كما يقودنا التعريف بأنظمة إدارة الكفاءات إلى وجود 22 نموذج يمكن أن تستخدم بشكل منفرد : نظام إدارة فجوة المهارات ؛ نظام إدارة المواهب وغيرها .

الخاتمة :

يظهر المقال أهمية نمذجة الكفاءات وإدارتها في المؤسسات الراغبة في الحفاظ على تنافسيتها في السوق. فقد أصبح موضوع تسيير الكفاءات محل اهتمام كبير من قبل كل من القطاع الخاص والعام، حيث يساعد في جذب العمالة الماهرة والمؤهلة، ويسهم في تحديد الشخص المناسب للمنصب المناسب .

الأسئلة والاجوبة :

س.1. فيما تستخدم الكفاءات ؟.

ج.1. تستخدم الكفاءات في ادارة الأداء و دعم جهود استقطاب العامة ،تخطيط القوى العاملة ، ادارة التوظيف.....

س.2. ما هي مراحل تجسيد الكفاءة حسب Menthas Drageridies ؟

ج.2. انشاء فريق أنظمة الكفاءة _ تحديد مقاس الاداء وعنية التحقيق _ تطوير قائمة الكفاءات المؤقتة _ تعريف الكفاءات والمؤشرات السلوكية تطوير النموذج الأولي للكفاءات _ اختبار النموذج الأولي للكفاءات _ صقل نموذج اللقاءات _ التصديق على نموذج الكفاءات _ اللمسات الأخيرة على النموذج.

س.3. من هم أصحاب المصالح :

أ. أصحاب الكفاءات ب. كل ما سبق ث. مدير موارد بشرية ج. شاغلي الوظائف

ج.3. كلما سبق.

س.4. هل نموذج Dragandis و mentzas صالح للتطبيق في كل المؤسسات.

ج.4. لا لأنه نموذج نظري ولا يوجد ولا نموذج للتطبيق على كل المنظمات. وفيه تفاصيل التعليق ذلك النموذج

س.5. ماذا يقصد بنموذج الكفاءة ؟

ج.5. نموذج الكفاءة هو عبارة عن قائمة مستمدة من ملاحظة أداء الموظفين التابعين في وظيفة معينة.

س.6. فيما تكمن أهمية نماذج الكفاءة ؟

ج.6. تكمن أهميتها في : تقديم مجموعة الكفاءات التحسين أداء، تسهل للفرد الحصول على ترقية ، تحليل فجوة المهارات

س.7. ما هي المتغيرات المهمة التي يجب مراعاتها أثناء تطوير نموذج الكفاءات حسب Dragandis ؟

ج.7. المتغيرات هي استخدام قواميس مهارات أو انشاء قواميس مخصصة.

س.8. كيف تساهم نماذج Dragands في مجال الكفاءة في تحسين أداء الموظفين وتطوير وظائفهم ؟

ج.8. عن طريق توفير قائمة بها كفاءات التي يجب على الموظفين التحلي بها.

س.9. كيف يمكن لتحديد الاستخدامات المحتملة لنماذج الكفاءات أن تساهم في تحديد سلوكيات الفعالة وغير الفعالة في سياق إدارة الأداء ؟

ج.9. يمكن لنموذج الكفاءات أن يساهم في تحديد سلوكيات فعالة وغير الفعالة في ادارة الأداء من خلال تحديد المعايير والمؤشرات التي تساهم في تقييم الأداء بشكل دقيق ، وكذلك تحديد السلوكيات المرغوبة التي يحتاجها الموظفين من اجل تحقيق أداء فعال .

س.10. الشرح مرحلة صقل نموذج الكفاءات ؟.

ج.10. يستخدم (فريق أنظمة الكفاءة) نفس أنواع التحليل المستخدمة في تطوير نموذج الكفاءة الأولي لتحسين النموذج.

تحليل المقال :

■ خلال ماتم التطرق إليه في حاضرة الدكتور رياض بن صوشة في المحاضرة "نماذج بناء الكفاءات" (11) والإضافة على ما تناول القال والاعتماد على مرجع خارجية متمثل في مراجعة نقدية للأدبيات وممارسة نمذجة الكفاءة (12) تمت مقارنة بعض النقاط كما يلي:

أولاً: توافقت كل من المحاضرة و مقال محل الدراسة في اهمية استخدام الكفاءات بينما يكمن الاختلاف في ان محاضرة الدكتور رياض بن صوشة ذكرها نقطة في اسباب الحاجة إلى نماذج الكفاءة بينما المقال ذكرها بانها دراسة قام بها الباحثان Drgandis و entzaM.

ثانياً: إختلفا كل من محاضرة الدكتور رياض بن صوشة و مقال محل الدراسة في نقاط امكانية استخدام الكفاءات في تطبيقات ادارة الموظفين حيث ذكر في المحاضرة 3 نقاط متمثلة في: دعم جهود استقطاب العاملين و تعيينهم, تدريب العاملين و تطويرهم, ادارة الاداء بينما مقال محل دراسة ذكر 6 نقاط متمثلة في: ادارة التوظيف, تخطيط القوى العاملة و غيرها من النقاط و اشتركوا في نقطة "ادارة الاداء" .

ثالثاً: في تعريف نموذج الكفاءة هناك اشتراك في فكرة تحسين الاداء في كلا من المحاضرة و المقال و لكن الاختلاف في ان المحاضرة ركزت على 3 عناصر اساسية و هي وصف الخصائص الشخصية و الوظيفية و البيئة التنظيمية و العلاقات بين هذه العناصر بينما صاحب المقال لم يركز عليهم

رابعاً: ذكر صاحب المقال مراحل تجسيد نموذج الكفاءة و بالاسقاط على المحاضرة نجدها تحت اسم نموذج dragandis و mentzas و توافقوا في المراحل و اختلفوا في تسمية المراحل (الاختلاف في المصطلحات فقط).

خامساً: عدد مقال محل الدراسة نماذج بناء الكفاءات المتمثلة في 22 نموذج و لم يذكرهم بالمقارنة مع محاضرة الدكتور رياض بن صوشة ذكر 4 نماذج و هي كالتالي: نموذج الكفاءات الجوهريّة, نموذج شبكة كفاءات الموارد البشرية, نموذج Drgandis et mentzas و نموذج Boytzis و بالاطلاع على مرجع "مراجعة نقدية للأدبيات وممارسة نمذجة الكفاءة" وجدنا نماذج لم تذكر لا في المحاضرة و لا في المقال و هي كالتالي: النموذج السلوكي, النموذج الظرفي, النموذج الوظيفي .

قائمة المصادر والمراجع :

1. غيشي عبد العالي ، تقييم جودة خدمات الحكومة الالكترونية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تحت اشراف الدكتور : الربيعي جرمان، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التجارية العلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر ، الجزائر ، سنة 2015/2016، صفحة الواجهة ، البحث نشر .
2. غيشي عبد العالي ، أهمية نوعية الاتصال في تحسين الخدمات ، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، تحت اشراف الدكتور : شمام عبد الوهاب ، قسم العلوم التجارية ، كلية التسيير و العلوم الاقتصادية، وعلوم التجارية ، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة ، الجزائر ، سنة 2006 – 2007، صفحة الواجهة ، البحث نشر .
3. تم الاطلاع عليه في الموقع على الساعة 21:20 :

<https://search.emarefa.net/ar>

4. تم الاطلاع عليه في الموقع على ساعة 12:30 .: <https://shorturl.at/cHU18>

5. تم الاطلاع عليه في الموقع على الساعة 13:50 :

<https://shorturl.at/GMVX3> .

6. تم الاطلاع عليه في الموقع على الساعة 14:10 : <https://shorturl.at/oqCI2>

7. تم الاطلاع عليه في الموقع على الساعة 14:26 : <https://shorturl.at/jlDhQ>

8. تم الاطلاع عليه في الموقع على الساعة 15:00 :

<https://www.jawad-book.com/2021/11/descriptive-method.html?m=1>

9. تم الاطلاع عليه في الموقع على الساعة 15:13 :

<https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=4924>

10. تم الاطلاع عليه في الموقع على الساعة 18:40 :

<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/205151>

11. رياض بن صوشة، محاضرة بعنوان: نماذج بناء الكفاءات، المقياس: تسيير الكفاءات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، علوم التسيير، جامعة محمد حيضر بسكرة، بسكرة، الجزائر، السنة 2023/2024.

12. تم الاطلاع عليه في الموقع على الساعة 19:20:

<https://knepublishing.com/index.php/KnE-Social/article/view/3106/6554>