



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: 02

تلخيص مقال بعنوان:

دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز

بقلم أ/شوشان سهام، أ.د/يحياوي نعيمة

تحت إشراف الأستاذ:

- بن صوشة رياض.

من إعداد الطالبة:

- جزار بشينة.

السنة الجامعية: 2024/2023.

## تقديم المقال

### 1- التعريف بصاحب المقال:

◀ أ- شوشان سهام: أستاذة في علوم التسيير بجامعة باتنة 1 في الجزائر. لها العديد من الأبحاث العلمية المنشورة في مجلات علمية محكمة، وشاركت في العديد من المؤتمرات العلمية الوطنية والدولية<sup>(1)</sup>. من أهم إنجازاتها كتابها "أثر تسيير الكفاءات البشرية على الأداء المؤسسي". تشرف حالياً على العديد من رسائل الماجستير والدكتوراه، وتُعنى اهتماماتها البحثية بمجالات تسيير الموارد البشرية، الأداء المؤسسي، التنمية البشرية، والإدارة الاستراتيجية.<sup>(2)</sup>

◀ ب- يحيى نعيمة: أستاذة في علوم التسيير بجامعة باتنة 1 في الجزائر. لها العديد من الأبحاث العلمية المنشورة في مجلات علمية محكمة، وشاركت في العديد من المؤتمرات العلمية الوطنية والدولية. من أهم إنجازاتها كتابها "دور تسيير المخزون في تحسين الأداء المؤسسي". تشرف حالياً على العديد من رسائل الماجستير والدكتوراه، وتُعنى اهتماماتها البحثية بمجالات تسيير المخزون، الأداء المؤسسي، سلاسل التوريد، واللوجستيات.<sup>(3)</sup>

### 2- التعريف بالمجلة:

مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية هي مجلة دولية محكمة، فصلية، مجانية، مفتوحة المصدر، تصدرها جامعة الجلفة، الجزائر. تنشر المجلة بحثاً علمياً أصلياً ورقياً وإلكترونياً، بثلاث لغات: العربية والإنجليزية والفرنسية. وتركز المجلة على المواضيع التالية: القانون والشريعة والقانون، أبحاث الأمن، علم الاجتماع والعلوم السياسية، العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الشؤون العامة. الإدارة والفنون والعلوم الإنسانية. هدفنا هو تقديم معلومات أصلية وذات صلة وفي الوقت المناسب من مصادر متنوعة؛ الكتابة والنشر بنزاهة مطلقة؛ ولخدمة احتياجات المشاركين في جميع مجالات القانون والعلوم الإنسانية بأكبر قدر ممكن من الفعالية.<sup>(4)</sup>

### 3- عنوان المقال:

"دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز" يحتوي عنوان المقال على متغيرين وهما تسيير الكفاءات والأداء المتميز الذي يعتبر من الأولويات التي تقوم عليها استراتيجية المؤسسة. أما بخصوص العنوان فقط صيغ بطريقة حيث شمل كل جوانب الدراسة وهو مطابق لما تم معالجته. تُعدّ الكفاءات عنصراً أساسياً في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات، ونظراً لأهمية ذلك، برز دور تسيير الكفاءات كأحد أهم الممارسات الإدارية الحديثة التي تهدف إلى استثمار قدرات الموظفين ومهاراتهم بشكل فعال لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>(5)</sup>

#### 4- إشكالية المقال:

تمثلت في:

ما دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت عين التوتة-باتنة-؟  
- تُعد هذه الإشكالية مهمة لأنها تُساعد الشركة على فهم كيفية يمكن لتسيير الكفاءات أن يُساهم في تحسين الأداء.

ويمكن أن تُساعد النتائج التي تم الحصول عليها من خلال البحث في هذه الإشكالية الشركة على تحسين ممارساتها في مجال تسيير الكفاءات، مما سيؤدي إلى تحسين الأداء بشكل عام. (6)

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

-تعريف المنهج الوصفي التحليلي: أحد المناهج العلمية في البحوث، وهو عبارة عن وصف وتحليل دقيق وتفصيلي لظاهرة معينة أو موضوع محدد، ويكون على صورتين الأولى نوعيّة والثانية كميّة رقميّة، إذ إنّ التعبير الكيفي يصف الظاهرة ويُوضّح خصائصها، أمّا التعبير الكمي فيوضّح وصفاً رقمياً مهيناً؛ حيث يُبيّن مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، وقد يقتصر هذا المنهج على بيان وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل عدة فترات زمنية<sup>(7)</sup>. وهو 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<sup>(8)</sup>.

## تلخيص المقال

### مقدمة:

إن المؤسسات الشائعة هي المؤسسات المتميزة بجودة منتجاتها بإبداعها وابتكارها والوقوف في وجه المنافسة حيث وجب على المؤسسة إيجاد الأسلوب الواعي لضمان البقاء والقدرة على مواكبة بيئة قوامها الرأس مال غير ملموس وقد لوحظ أن التميز للمؤسسات تصنعه الكفاءات البشرية التي تتميز بمعارف ومهارات وسلوكيات في مجال العمل والتي يصعب تقليدها.

### مفهوم الكفاءات:

تعددت تعريف الكفاءات وهذا حسب السياق الذي يستعمل فيه من بين تعريف الكفاءات ويعرفها بـ *le cary* boterf أن للكفاءات مفهوم متعدد الأبعاد وهو مزيج من ثلاثة موارد: مهارات سلوكية، معارف، مهارات.

### أنواع الكفاءات:

يمكن تصنيف الكفاءات البشرية إلى:

- الكفاءات الفردية: هي مجموعة المعارف، قدرات العمل وسلوكيات مهيكله وفق هدف معين.
- الكفاءات الجماعية: هي محصلة التعاون والتآزر بين الكفاءات الفردية والتفاعل مع التكنولوجيا والموارد الأخرى الموجودة في المؤسسة.
- الكفاءات التنظيمية: هي مدى استجابة المؤسسة للتغيرات المحيطة بها.

### مفهوم تسيير الكفاءات:

من خلال مختلف التعاريف لتسيير الكفاءات يمكن إعطاء تعريف شامل: هو مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن حيث تمثل أنشطة تطوير المسار الوظيفي، التكوين، التوظيف، الاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليس أهداف في حد ذاتها حيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي.

### مجالات تسيير الكفاءات:

نجد في تسيير الكفاءات المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية الشغل لدى الأفراد ولهذا نقول إن تسيير كفاءات ليست فقط تصور إنما أداة تطبيق وتتمثل أهم مراحل تسيير الكفاءات في:

1) **توظيف الكفاءات:** يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتوظيف الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المطلوبة من أجل الحصول على أحسن الأداء الوظيفي يمكن أن تتخذ استراتيجية التسيير الداخلي والخارجي عند توظيف الكفاءات.

\*التسيير الداخلي للكفاءات: الهدف منه هو المحافظة على الأفراد ذوي الكفاءات والقدرات حيث يصبح هؤلاء أكثر استقراراً وولاء وأقل حركة.

\*التسيير الخارجي للكفاءة: إذا لم تتوفر المؤسسة على كفاءات الضرورية تلجأ إلى سوق العمل لتبحث عن كفاءات وقدرات جديدة.

2) **تطوير الكفاءات:** هو مجموعة الأنشطة المتخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد يمكن إبراز أهم آليات تنمية الكفاءات بالمؤسسة في:

\***إدارة المعرفة:** هي مجموعة من العمليات التي تشمل تحديد فجوة المعرفة للأفراد والمؤسسة وإدارة المعرفة تساهم في تشجيع الأفراد على التعلم المستمر.

\***التكوين:** العملية التي يتم بموجبها التطوير المهني للاستعدادات والمعارف والمهارات لدى الأفراد وتكمن أهمية تكوين الكفاءات في البحث عن البرامج التكوينية والتي تساهم بشكل كبير في رفع درجة كفاءة أفرادها.

\***التحفيز:** مجموعة العوامل والمؤثرات الخارجية تؤثر على الفرد، أما الدوافع هي القوى الكامنة داخل الفرد تدفعه لإتباع سلوك معين لإشباع الحاجات.

\***تطوير فرق العمل:** مجموعة أفراد تشكل لتحقيق هدف معين من خلال مجهودات مشتركة.

3) **تقييم الكفاءات:** يلعب التقييم دوراً مهماً في تسيير مسار مهني وتأجير العمال من أبرز مقاربات تقييم الكفاءات البشرية: مقارنة المعارف، مقارنة المعارف العملية، مقارنة المعارف السلوكية، المقاربة المعرفية، مقارنة المواهب.

**مفهوم الأداء المتميز:**

يعرف الأداء بصفة عامة: درجة الإتقان الذي يحققه الفرد أثناء قيامه بعمل ما.

كما يعرف أداء المؤسسات أنه: كمية أو قيمة السلع والخدمات المنتجة في مؤسسة معينة.

-هو مجموعة سلوكيات وقدرات ومهارات فكرية يتمتع بها الأفراد العاملون ولهم القدرة في توظيفها في مجال عملهم.

**النموذج الأوربي للأداء المتميز:**

يتبلور النموذج للأداء المتميز حول جملة من مبادئ التي تتيح للقائد فهم العلاقة السببية والأثر بين ما يقوم به في المؤسسة والنتائج المحققة.

\*تحقق المؤسسة التميز من خلال: القيادة الفعالة والأهداف الواضحة، تعزيز التعلم المستمر والإبداع، تمكين الأفراد في المؤسسة وتحسين إمكانياتهم.

### معيقات التميز في الأداء:

-ضعف البناء الاستراتيجي، -ضعف نظام إعداد تطوير قيادات إدارية، -ضعف أنظمة إدارة معرفة المؤسسة ويمكن تحقيق الأداء المتميز من خلال الكفاءات الفردية والجماعية كما يلي:

-الخصائص التي تتميز بها الكفاءات الفردية: الذكاء، القدرة على التعلم، الروح المعنوية العالية، مهارة التعامل.

-الخصائص التي تتميز بها الكفاءات الجماعية: من خلال 3 مؤشرات أساسية: وضوح المهمة، أهداف الجماعة، الاعتمادية.

### خاتمة:

من خلال هذه الدراسة نستنتج أن لتسيير الكفاءات الفردية والجماعية يساهم بشكل كبير في تحقيق تميز في الأداء من خلال رفع الكفاءة والفعالية وخلق قيمة للمؤسسة.

### الأسئلة والأجوبة:

#### الأسئلة:

- 1- ما المقصود بتسيير الكفاءات؟
- 2- ماهو التكامل الأفقي؟
- 3- ماهو التكامل العمودي؟
- 4- ما المقصود بعبارة " وضع أسس علمية لجذب واستقطاب كفاءات بشرية متميزة"؟
- 5- ماذا نقصد بمسار الكفاءات؟
- 6- هل يمكن أن نصل إلى التكامل العمودي بدون التكامل الأفقي؟
- 7- فيما تتبلور أهداف تسيير الكفاءات؟
- 8- ما المقصود بالتسيير بالكفاءات؟
- 9- فيما تتمثل تطبيقات إدارة الموارد البشرية؟

## 10- بماذا يرتبط تسيير الكفاءات الناجح؟

### الأجوبة:

- 1- المقصود بتسيير الكفاءات: هو التكامل الأفقي لتطبيقات تسيير الموارد البشرية، وعموديا مع هياكل وأنظمة التشغيل واستراتيجية المنظمة، بهدف اكتساب الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها بطريقة تجعل المؤسسة تحقق أعظم فائدة منها بما يحسن من أداء المؤسسة ويحقق أهدافها ويدعم ميزتها التنافسية.
- 2- التكامل الأفقي هو: كل تطبيق من تطبيقات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون له نسخة خاصة للتعامل مع الكفاءات.
- 3- التكامل العمودي: هو هدف استراتيجي يتحول إلى قسم ثم يتحول على مجموعات ثم يصل المستوى الفردي.
- 4- المقصود بالعبارة: هو أن عملية الاستقطاب تتناسب مع طبيعة الكفاءات.
- 5- نقصد بمسار الكفاءات: هو المسار المهني.
- 6- إذا لم يكن لدينا تكامل أفقي لا يمكن أن نصل إلى التكامل العمودي.
- 7- تبلور أهداف التسيير في: تطوير كفاءات بشرية وتنميتها من خلال تدريب وتعليم مستمر، تحقيق أفضل توزيع للكفاءات من خلال الملاءمة بين الكفاءة والوظيفة، وضع أسس علمية مناسبة لجذب الكفاءات المتميزة...
- 8- المقصود بتسيير الكفاءات: هو عملية من خلالها تقوم الهيئات العليا بالمؤسسة باستغلال القدرات، مهارات والخبرات التي تحوزها كفاءاتها البشرية والتي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- 9- تتمثل تطبيقات إدارة الموارد البشرية في: التكوين، التوظيف، الاستقطاب، الأجور...
- 10- يرتبط تسيير الكفاءات الناجح: بتطبيق التكامل الأفقي والتكامل العمودي.

## تحليل المقال

من خلال ما تم التطرق إليه في محاضرة الدكتور رياض بن صوشة والمعونة ب" مفاهيم عن تسيير الكفاءات " ومقال محل الدراسة وبالاعتماد على مراجع أخرى يمكن المقارنة في النقاط التالية:

قدم الدكتور رياض بن صوشة في المحاضرة ست تعاريف لمفهوم تسيير الكفاءة بينما مقال محل الدراسة ذكر ثلاث تعاريف **واشتركوا في تعريف تسيير الكفاءات بأنها** مجموعة من الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، أما في التعريف الشامل لتسيير الكفاءات هناك توافق بين المحاضرة والمقال، **ويوجد فكرة جديدة قدمها المقال ولم نذكره في المحاضرة وهي أن تحقيق تسيير الكفاءات الناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من التكامل العمودي**، إلا أن محاضرة الدكتور رياض بن صوشة قدمت إضافات لا توجد في المقال وهي التسيير بالكفاءات وأهداف تسيير الكفاءات، في حين اختلفت محاضرة الدكتور محمد بوناب<sup>(9)</sup> عن المقال والمحاضرة حيث عرف تسيير الكفاءات أنه طريقة مستحدثة لتسيير الموارد البشرية من خلال تحقيق أفضل استغلال لمعارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، وكذا تحفيزهم وتوفير الظروف الملائمة لهم ليكونوا أكثر قدرة على الأداء والإنتاجية وبالاعتماد على مرجع آخر وهي مذكرة بعنوان " دور الكفاءات البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية"<sup>(10)</sup> حيث توافق المقال ومحاضرة الدكتور بن صوشة والمذكرة في تعريف تسيير الكفاءات إلا أن المذكرة أضافت بعض النقاط وهي أن تسيير الكفاءات يشمل ما يلي:

– تحول مفهوم الوظيفة والمهام إلى مفهوم الكفاءة.

– مجموعة من العمليات وممارسات الإدارية التي تلبى احتياجات من الموارد البشرية.

– إيجاد الأساليب والوسائل المساعدة على تجديد نقل والحفاظ على الكفاءات.



## قائمة المراجع

- 01-مقتبس من معلومات مقال دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز.
- 02-موقع Gemini سؤال: تعريف الأستاذة شوشان سهام، تم الاطلاع يوم 2024/03/02، على الساعة 18:00 رابط الموقع: <https://shorturl.at/fzCGS>
- 03-موقع Gemini سؤال: تعريف الأستاذة يحيوي نعيمة، تم الاطلاع يوم 2024/03/02، على الساعة 18:00 رابط الموقع: <https://shorturl.at/euQV5>
- 04-موقع ASPJ تعريف بالمجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، تم الاطلاع يوم 2024/03/03، على الساعة 09:00 رابط الموقع: <https://shorturl.at/aqFJ1>
- 05-موقع Gemini سؤال: علق على ما يلي: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز، تم الاطلاع يوم 2024/03/02، على الساعة 18:10 رابط الموقع: <https://shorturl.at/euQV5>
- 06-موقع Gemini سؤال: على ماذا ركزت الإشكالية التالية: ما دور تسيير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بشركة الإسمنت عين توتة-باننة-؟، تم الاطلاع يوم 2024/03/02، على الساعة 18:15 رابط الموقع: <https://shorturl.at/euQV5>
- 07-موقع موضوع، تم الاطلاع عليه يوم 2024/03/03، رابط الموقع: <https://shorturl.at/oAMQX>.
- 08-موقع مبعث للدراسات والاستشارات الأكاديمية، أنواع مناهج البحث العلمي، تم الاطلاع 2024/03/03 رابط الموقع: <https://shorturl.at/eiKW4>.
- 09-محمد بوناب، محاضرات في مقياس تسيير وتنمية الكفاءات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2021/2020.
- 10-آيت يحياتن كهينة، علامي خديجة، دور الكفاءات البشرية في تحسين جودة الخدمات المصرفية (مذكرة ماستر)، قسم علوم التسيير، تخصص ادارة بنكية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2020/2019.