

## المحور الأول: مفهوم وأنواع الكفاءات.

**تمهيد:** تعتبر وظيفة الموارد البشرية وظيفة أساسية يتوقف على أساسها نجاح المؤسسات وفشلها، ولهذا أصبح من الضروري تحديد كفاءة أداء المؤسسات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وأدى ذلك إلى تزايد أهمية إدارة الموارد البشرية من يوم إلى آخر، وقد تبين بان كل عملية تطوير لا يركز فيها على العنصر البشري تؤول إلى الفشل كونه العنصر الذي يتعامل مع بقية الموارد، وكل هذا دفع الإدارات الحديثة إلى التأكيد على توجيه الاهتمام وبدرجة كبيرة لهذا العنصر واعتباره رأسمال نادر الحصول عليه، وخاصة أصحاب الكفاءات.

فالكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة العالية هم من يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويسعون لتحقيقها، وفشل الكثير من المؤسسات سابقا كان سببه قلة الخبرة والكفاءة، وقد أصبحت الكفاءات في عصرنا الحالي تمثل احد المزايا التنافسية للمؤسسات تكتسبها لتحقيق التفوق.

### المبحث الأول: أبعاد الكفاءة ومستوياتها.

#### أولا: تعريف الكفاءة.

تعرف الكفاءة بأنها "مجموع الاستعدادات والمعارف لدى فرد ما في الميادين المختلفة"<sup>1</sup>. وتعرف الكفاءات بأنها "بيانات للسلوكيات تمثل قوائم يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين، مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات"<sup>2</sup>.

ويعرفها (Mintzberg) في كتابه (Administrative Beauvoir) بأنها "القدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة، أي أن الكفاءة تعني الوصول إلى المنظمة في أي هدف تسعى إليه المنظمة"<sup>3</sup>.

والكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو متعلقة بوضعية أو هدف محدد مسبقا، ويعرف (P.Gilbert و M.Parlier) الكفاءة بأنها "مجاميع المعارف وقدرات العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - د. محمود عبد الرحمن، "التطوير التنظيمي والإداري"، ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 63.

<sup>2</sup> - Levy. Leboyer, "La Gestion Des Competences", Edition D'organisation, Paris, 1996, p42.

<sup>3</sup> - د. محفوظ احمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 227.

<sup>4</sup> - Cécile déjoux, "les compétences au cour de l'entreprise", édition d'organisation, paris, 2001, p141.

ثانيا: أبعاد الكفاءة (متطلبات الكفاءة).

من التعاريف السابقة نستنتج بان الكفاءة تتكون من ثلاثة عناصر وهي:  
المعرفة، المعرفة العملية (المهارات)، والمعرفة السلوكية، بحيث تنقسم المعرفة كذلك إلى معرفة صريحة وأخرى ضمنية، أو يمكن تقسيمها إلى معرفة نظرية ومعرفة تطبيقية، ورغم اختلاف الباحثين في تقديم تعريف موحد للكفاءات إلا أنهم اتفقوا على أن هذا المفهوم يتكون من الأبعاد الأساسية التالية:<sup>1</sup>

- ✓ المعرفة العلمية (Savoir): الكفاءات النظرية.
- ✓ المعرفة العملية (Savoir – Faire): الكفاءات التطبيقية.
- ✓ المعرفة السلوكية (Savoir – être): الكفاءات الاجتماعية أو العلاقاتية.

وبناء على هذا سنوضح هذه العناصر كما يلي:

1- أنواع المعرفة: وتتكون من:

- أ- المعرفة (savoir): وهي "مفتاح النمو الاقتصادي، وأساس قاعدي متين لإيجاد المزايا التنافسية، وفتح الأسواق، وتحقيق المكانة واكتساب القدرة وتوليد القوة"<sup>2</sup>. وتدعى المعرفة عند الإغريق "بالاستمولوجيا (épistémologie) بمعنى علم أو معرفة، وكلمة (loges) بمعنى حديث أو نقد"<sup>3</sup>.
  - المعرفة هي "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي توصيفات رمزية للمفاهيم والعلاقات والطرائق المحددة للمعاملات"<sup>4</sup>.
  - ويرى أفلاطون المعرفة بأنها "عبارة عن اعتقاد صادق له ما يبرره"<sup>5</sup>، ويدل هذا على أنه لكي نعتبر شيئا ما معرفة يجب أن تتوفر فيه شروط معينة وهي: الذكاء والصدق، والتبرير.
  - ب- المعرفة العملية (savoir faire): وتسمى المهارات وتشمل المهارات الفنية والعلاقات الإنسانية والفكرية وتمثل "المهارات الفنية في القدرات المستخدمة لعمل المنتج، أو لتقديم الخدمة، وقد تصبح المهارات الفنية أقل أهمية (عند مقارنتها بالمهارات الأخرى) عند تدرج الفرد في الهيكل التنظيمي، أما مهارات العلاقات الإنسانية فتهتم بعلاقة المدير بالزملاء، والرؤساء، والمرؤوسين، وهي
- 
- <sup>1</sup> - د. عبد المالك حجيج، سارة عبيدات، "تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية - دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة-"، مجلة اداء المسسات الجزائرية، العدد 06، ورقلة، الجزائر، 2014، ص 130.
- <sup>2</sup> - د. جمال داود سلمان، "اقتصاد المعرفة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، (ب. س. ن)، ص 17.
- <sup>3</sup> - د. ثريا عبد الرحيم الخزرجي، د. شيرين بدري البارودي، "اقتصاد المعرفة"، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 31.
- <sup>4</sup> - د. محمد نائف محمود، "الاقتصاد المعرفي"، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 14.
- <sup>5</sup> - د. ثريا عبد الرحيم الخزرجي، د. شيرين بدري البارودي، "اقتصاد المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص 31.

- هامة عند كل مستوى تنظيمي، أما المهارات الفكرية فيمكن تعريفها بالقدرة على تنسيق وتكامل مختلف أنشطة المنظمة، وتحتل هذه المهارات أهمية قصوى في قمة الهيكل التنظيمي، حيث يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية والقرارات الطويلة الأجل<sup>1</sup>، وتتكون أساساً من رأس المال الفكري والخبرة الشخصية
- **الرأس المال الفكري:** اعتبره Stewart سنة 1991 بأنه "العمود الفقري لاقتصاد اليوم (الاقتصاد المعرفي) وبات أهم حقيقة في الحياة الاقتصادية إذ أن البقاء والاستمرار والازدهار في اقتصاد اليوم يتطلب رؤية موضوعية بعيدة المدى ومقدرة عقلية وخبرة متجددة ومهارة عالية"<sup>2</sup>.
- **الخبرة الشخصية:** وهي "الممارسة الحقيقية والفعالية للعمل طوال فترة زمنية، حتى تتوفر له المعرفة الدقيقة عن العمل، أي عرف العمل على حقيقته، وليس مجرد السكن في الوظيفة دونما معرفة أو ممارسة"<sup>3</sup>.
- ج- **المعرفة السلوكية (savoir être):** وتسمى المعارف الذاتية، فالسلوك الإنساني "عبارة عن سلسلة من الاختبارات والممارسات التي يقوم بها الفرد عند الانتقال من موقف لآخر وسواء كانت هذه الممارسات حركية أو عقلية أو انفعالية"<sup>4</sup>.
- ويظهر بان السلوك يتغير نتيجة لتأثره بمجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المهني، فهي مجموعة الصفات الشخصية، كالترتيب، الدقة، روح المبادرة، الثقة، الاندفاع، روح المسؤولية... الخ، والمعرفة السلوكية تظهر في العناصر التالية:
- ✓ معرفة السوك والتصرف السليمين.
  - ✓ المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.
  - ✓ طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.
- ومنه فالسلوك ظاهرة معقدة تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثة والمتعلمة أو الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية وغيرها.

<sup>1</sup> - د. محمد سويلم، "الإدارة في القرن الحادي والعشرين"، دار الهاني للطباعة والنشر، مصر، 1997، ص 308.

<sup>2</sup> - د. ثريا عبد الرحيم الخزرجي، د. شيرين بدري البارودي، "اقتصاد المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص (31-32).

<sup>3</sup> - د. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2005، ص 91.

<sup>4</sup> - د. محمود عبد الرحمن، "التطوير التنظيمي والإداري"، مرجع سبق ذكره، ص 123.

ويمكن اعتبار المعارف على أنها مجموع المعلومات المحصل عليها تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء، وهناك نوعان من المعارف هما:<sup>1</sup>

– **المعرفة النظرية:** هي المعرفة العلمية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات، أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المنظمة.

– **المعرفة التطبيقية:** هي المعرفة المتحصل عليها بالخبرة وهي مرتبطة بالشخص الذي حصل عليها ولا تنتقل إلا عن طريق التكوين المباشر في مكان العمل.

2- **أقسام المعرفة:** تنقسم المعرفة عموماً إلى نوعين هما:

أ- **المعرفة الصريحة:** وتعرف بأنها "المعرفة الجاهزة والقابلة للوصول إليها، وعادة تكون موثقة في مصادر المعرفة الرسمية، التي يغلب عليها طابع الجودة في التنظيم، ويمكن إيجادها في السلع والخدمات على شكل براءات اختراع وأسرار تجارية، أو على شكل أدلة وإجراءات عمل وخطط ومعايير تقييم لهذه الأعمال"<sup>2</sup>.

كما تعرف المعرفة الصريحة بأنها "الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء كانت مطبوعة أو الكترونية، وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره"<sup>3</sup>.

ب- **المعرفة الضمنية:** وهي "المعرفة غير الرسمية (الذاتية) والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، والتي يمكن إيجادها في عمل الأفراد، وهي الأساس في القدرة على إنشاء المعرفة، ومن الممكن الوصول إليها عبر الاستعلام والمناقشة، وتجري الخطوة الأولى للوصول إليها بان تعرف أولاً، ومن ثم يتم وضعها ثم نقلها وتدوينها"<sup>4</sup>.

تعرف المعرفة الضمنية بأنها "المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة، من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة، لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - د. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر للجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص25.

<sup>2</sup> - د عبد المطلب عبد الحميد، "الاقتصاد المعرفي"، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص 104.

<sup>3</sup> - د. نزار عبد المجيد رشيد البرواري، د. فارس محمد النقشبندى، "التسويق المبني على المعرفة: مدخل الأداء التسويقي المتميز"، ط1، الأوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص42.

<sup>4</sup> - د. عبد المطلب عبد الحميد، "الاقتصاد المعرفي"، مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>5</sup> - د. نزار عبد المجيد رشيد البرواري، د. فارس محمد النقشبندى، "التسويق المبني على المعرفة: مدخل الأداء التسويقي المتميز"، مرجع سبق ذكره، ص42.

وهي المعرفة المخزنة "في عقول العاملين عليها ويمكن الوصول إليها ولكن بشكل غير مباشر، من خلال استخدام أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك، حيث يمكن الوصول إليها وتعلمها"<sup>1</sup>. ولقد أكد (Grundstein) على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي:

- تبادل المعرفة يتم بالتفاعل المتميز الحاصل بين الأفراد.  
- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يساهم في توسيع حقل المعرفة، حيث يتضح أن هذا النوع من المعرفة يعمل على إنشاء ميزات تنافسية وهذا يتطلب ضرورة الحصول عليه رسميته ونشره في المؤسسة.

- العناصر المكونة لأبعاد الكفاءة تكون مستويات متكاملة بحيث المرور إلى مستوى أعلى لا يتحقق إلا بالتحكم في المستوى الأدنى، بمعنى الوصول إلى المعرفة العملية يفرض التحكم في المعرفة النظرية، وبلوغ المعرفة السلوكية يتطلب التحكم في المعرفة النظرية والعملية، بحيث تتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة وتنشئ القيمة:<sup>2</sup>

الكثير من المؤسسات التي أعدت في ميدان الموارد البشرية تؤكد على دور المعرفة الضمنية البالغ الأهمية في إنشاء القيمة داخل المؤسسة، حيث يقتضي الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة ضرورة سعي المؤسسات الاقتصادية إلى تثمين مواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية، ورصد الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة إنشاء قيمة أعلى من التي عند المنافسين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستمرة عبر الزمن.

ومنه نجد بان هناك علاقة تربط بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة فالمعرفة الضمنية تتأثر بالمعرفة الصريحة، ولكن المعرفة الصريحة أصلها كانت معرفة ضمنية وصرح بها أصحابها من خلال تحويلها في مجال الأعمال، وهذا ما تعمل به المؤسسة الحالية المبينة على المعرفة تسعى لتحقيق تفاعل بين المعرفتين ( الصريحة والضمنية)، بحيث نشر المعرفة الصريحة داخل المؤسسة يؤدي إلى تنقيحها ونقدها ومن ثم تصحيحها لتصبح بدورها أصلا للمعرفة الضمنية الجديدة التي نشأت في رؤوس الأفراد جراء تنقيح المعرفة الصريحة، وهذا في الأخير يساهم في خلق القيمة داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> - د عبد المطلب عبد الحميد، "الاقتصاد المعرفي"، مرجع سبق ذكره، ص 104.

<sup>2</sup> - د. حباينة محمد، "تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في إنشاء القيمة"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 30، جامعة الجزائر 03، الجزائر، ديسمبر 2014، ص 81.

ثالثاً: مستويات الكفاءة.

الكفاءة تنتج عن تجميع وتراكم العديد من العناصر وهي:

- 1- **البيانات:** البيانات تعرف بأنها "المادة الخام أو الحقائق المتعلقة بالأحداث والتي يمكن التعرف عليها وقياسها، وهذه الحقائق غالباً ما تكون مستقلة عن بعضها، بمعنى أننا غير قادرين على الاستفادة منها استفادة كاملة، ولكن عندما تجهز هذه البيانات وتنظم وتصبح في الإمكان الاستفادة منها في المجالات الإدارية تصبح معلومات"<sup>1</sup>.
- 2- **المعلومات:** هي "ناتج معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً لاستخلاص ما تتضمنه هذه البيانات، أو تشير إليه من مؤشرات وعلاقات ومقارنات وموازنات ومعدلات وغيرها"<sup>2</sup>، وتتميز المعلومات بخصائص هامة كونها تستخدم في عملية اتخاذ القرارات وحتى تكون المعلومات فعالة يجب أن تحمل الخصائص التالية:<sup>3</sup>
  - **التوقيت السليم (Timeliness):** بمعنى أن تصل المعلومات التي تحتاجها الإدارة في اتخاذ قراراتها في الوقت المناسب.
  - **الدقة (Accuracy):** أي أن تكون المعلومات صحيحة وتصف الأشياء أو الموضوعات بدقة لا يرقى إليها الشك أو احتمالية إعطاء أكثر من معنى.
  - **الملائمة (relevance):** أي أن تتلائم أو تطابق المعلومات الاحتياجات الفعلية للمدير.
  - **الشمول (Competence):** أي إتباع مجال المعلومات بدرجة تساعد المدير على وضوح الرؤية عند اتخاذ القرارات.
  - **بالإمكان قرائتها (Readable):** أن يكون بالإمكان قرائتها وتقديمها بطريقة يسهل فهمها.
- 3- **المعرفة:** المعرفة بإطارها الشامل هي "كل ما يتحقق ويحصل عليه الإنسان بحواسه وحده وبخبرته من معان أو مفاهيم أو تصورات أو أفكار أو ملاحظات ومشاهدات أو خبرات أو الهامات وتجارب روحية، كل ذلك لإشباع الشغف الفطري للاستطلاع وتحقيق الرغبة في فهم ما يحيطه من عوالم"<sup>4</sup>، بحيث نجد أن البيانات هي كل ما نجمعه والمعرفة هي التي "تساعدنا على اتخاذ القرارات

<sup>1</sup> - د. طاهر محمود الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 193.

<sup>2</sup> - د. محمد سويلم، "الإدارة في القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص 428.

<sup>3</sup> - د. طاهر محمود الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص (199-200).

<sup>4</sup> - د. نزار عبد المجيد رشيد البرواري، د. فارس محمد النقشبندي، "التسويق المبني على المعرفة: مدخل الأداء التسويقي المتميز"، مرجع سبق ذكره، ص 37.

الجيدة، وتسمى عملية استخلاص المعرفة من البيانات بعملية تعدين البيانات (Data Mining)، ويمكن تعريف تعدين البيانات بأنها عملية استكشاف وتحليل لكميات كبيرة من البيانات بغرض اكتشاف أنماط معنوية ( اكتشاف المعرفة)<sup>1</sup>، والمؤسسات تكون معرفتها من خلال توظيف التراكم المعرفي الموجود فيها والموجه لتكوين معرفة جديدة أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة داخل المؤسسة وأسواقها وبيئتها التنافسية لابتكار معرفة جديدة غير مسبقة لإنشاء القيم.

وتصبح المعرفة ذات قيمة عالية إذا بنيت على المشاركة بالمعرفة بين العاملين داخل المؤسسة ومع الزبائن والمستفيدين في البيئة الخارجية، لأن عدم استغلالها لا يزيد من قيمتها في المؤسسة وينجم عنه تعطيل لكل حركات النمو والتطور والابتكار من خلال البحث الجاد عن كل ما هو جديد ومبدع .

وفي الأخير تظهر عملية تطبيق المعرفة بأنها بداية حركة جديدة في حياة المعرفة، وتدل على بداية لولادة معارف جديدة من المهارات الإنسانية والتنظيمية والتقنية التي تسعى لإنشاء القيمة الحقيقية داخل المؤسسة والتي بدورها تكون سبب في تميز المؤسسة عن منافسيها، وأصحاب المعرفة من خبراء وتقنيين يدركون جيدا معالم التجربة الجديدة، وهذه التجارب تطرح أسئلة جديدة تقود إلى مفاجآت غير متوقعة نتعلم منها الكثير ونستكشف من خلالها حقائق علمية وإنسانية جديدة.

**4- الخبرة:** وهي الممارسة الحقيقية والفعالية للعمل طوال فترة زمنية، والذي ينتج عنه المعرفة الدقيقة عن العمل نتيجة ممارسته لعمله.

وفي الأخير نجد بان الفرق بين المعلومات والمعرفة يكمن "في أن المعلومات هي بيانات منظمة ومرتبطة لتلبية احتياجات معينة، أما المعرفة فهي ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها"<sup>2</sup>. والمعرفة ليس لها قيمة إذا لم تستثمر وتحول إلى قيمة وثروة عندما يجري تطبيقها، وتتميز المعرفة بوصفها موردا إنسانيا في كفاءة فاعليتها عن الموارد المادية بما يلي:<sup>3</sup>

- المعرفة اقل قابلية للفقد والضياع أو الاستهلاك وانتهاء الصلاحية.
- تنامي المعرفة كما ونوعا بالانتشار والمشاركة ويتجدد تأثيرها ويتعاضد بالتفعيل.
- المعرفة أكثر قابلية للتحويل والانتقال والتجديد بدرجة عالية من السرعة وبتكلفة اقل.
- المعرفة تتزايد تزايدا أفقيا وعموديا.

<sup>1</sup> - د.حسن محمد احمد محمد مختار، "إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات"، ط3، مصر، 2004، ص363.

<sup>2</sup> - د.نزار عبد المجيد رشيد البرواري، د. فارس محمد النقشبندي، "التسويق المبني على المعرفة: مدخل الأداء التسويقي المتميز"، مرجع سبق ذكره، ص42.

<sup>3</sup> - د. ثريا عبد الرحيم الخرجي، د. شيرين بدري البارودي، "اقتصاد المعرفة: الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية"، مرجع سبق ذكره، ص33.

### المبحث الثاني: أنواع الكفاءات.

يمكن تقسيم الكفاءات إلى كفاءات أساسية وكفاءات تفاضلية، ويتحدد كل منهم كما يلي:

#### أولاً: الكفاءات الأساسية.

وتسمى بالكفاءات الجوهرية وتمثل ما تقوم به المؤسسة "على نحو أفضل مما تقوم به أية جهة أخرى ألا وهي الكفاءة المميزة للمؤسسة، ويمكن أن تكون كفاءة الشركة الجوهرية على شكل خدمة مميزة ذات نوعية أفضل أو سرعة أكبر في التسليم أو تكون التكلفة اقل"<sup>1</sup>، قد تبذل مؤسسة ما جهداً لكي تكون الرائدة في السوق بتصميمات إبداعية في حين تبحث مؤسسات أخرى عن النجاح ولكن تصل إليه بعد المؤسسة الأولى ولكن بنوعية أفضل، والكفاءات الأساسية يحتاج إليها الأفراد لكي يكونوا فعالين (أفراد فعالين) في أعمالهم، وتكتسب هذه الكفاءات بالتكوين والتطوير وهي:

**1- المعارف:** تستخلص من مصادرها الإنسانية، كالمعرفة الموجودة عند الخبراء والمعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية ونقلها وتخزينها لتصبح في الأخير تشكل قاعدة للمعرفة.

**2- المؤهلات:** وتخص التثبيت السلوكي عن خبرة ما، مثل المؤهلات المتعلقة بتنظيم عتاد ورشة بطريقة منطقية، حيث يحتاج ذلك إلى "تنمية المهارات السلوكية وخبرات العمل الجماعي والمهارات القيادية والمرونة في تطبيق أساليب الإدارة وتنمية المهارات الفنية وأساليب وطرق العمل والمهارات الإشرافية وممارسة الأعمال اليومية وتقييم الأداء وتحديد المهارات الوظيفية وأساليب ونظم ترقية الافراد"<sup>2</sup>. وبناء على الخبرة والمعرفة تقدم الكفاءات الجوهرية "مزايا تنافسية قابلة للاستمرار ولهذا فمن النادر أن يطلق على المنتجات والتقنيات اسم كفاءات جوهرية\* لان الفائدة المقدمة من طرف المنتجات والتقنيات قصيرة الأجل ويمكن للمؤسسة الأخرى شراؤها أو منافستها أو إدخال تحسينات عليها"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - د. محمد عبد العال النعيمي، "إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص(91-92).

<sup>2</sup> - د. جمال داود سلمان، "اقتصاد المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص 166.

\* - الكفاءة الجوهرية ( الكفاءة الأساسية): يطلق عليها اسم "إجراءات" (Processes) وتمثل في القدرة على عمل أشياء معينة بشكل أفضل من المنافس، فالمنتج الجديد ليس كفاءة ولكن عملية تطوير المنتج الجديد هي كفاءة جوهرية.

مثال: شركة الفولاذ (chaparral) تمتاز بانخفاض تكاليف منتجاتها وارتفاع التقنية فيها، بحيث كفاءتها الجوهرية ليست في مجال التقنية بل قدرتها على تحويل التقنية بسرعة إلى منتجات وعمليات جديدة، وفي الوقت الذي يقوم فيه منافس ما بتقليد التقنية الحالية لشركة (chaparral)، تكون هذه الشركة قد انتقلت قدماً إلى شيء آخر، وهذه الشركة تسمح للزوار بالتجوال داخل مصانعها بإرادتها ولكن لا يستطيعون هؤلاء اخذ أفضل ما تمتاز بصنعه في بيوتهم معهم.

<sup>3</sup> - د. محمد عبد العال النعيمي، "إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"، مرجع سبق ذكره، ص 92.



### ثانيا: الكفاءات التفاضلية.

وتسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط وتشمل:

✓ إدراك الذات: وتتعلق بالمواقف والقيم وصورة الذات، مثل إدراك الشخص لذاته كقائد

وعضو في فريق العمل.

✓ صفات العبقرية: وتمثل مجموعة من الصفات تقود السلوك بطريقة معينة كالمثابرة المرونة والمبادرة.

✓ الدوافع: الدوافع لها "دور كبير في انجاز الأعمال لما لها من دور كبير في الحصول على

الرضا"<sup>1</sup>، وهي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها سلوكيات، كالدافع للإنجاز أو الانتماء،

ونظرا لاختلاف النفسي للأفراد، ومهما كان الفرد في الإدارة لديه قدرات فنية عالية ومهارة غير

عادية لإنجاز الأعمال وتباين مفاهيم الكفاءات يمكن تصنيفها باختلاف استعمالاتها المختلفة،

ونوضح أنواعها لاحقا.

### 1- تصنيف الكفاءات حسب النوعية المهنية:

أ- الكفاءات الفكرية (التصورية): وتشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات

مختلف الوظائف، والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالبيئة الخارجي بكل عناصره، لان هذه

التصورات تمنح المسير أسلوبا خاصا في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وأهدافها

الإستراتيجية خاصة.

ب- الكفاءات الإنسانية (العلاقاتية): العلاقات الإنسانية تشير إلى "تكيف فرد معين مع عمله

من خلال عملية الاختيار والتدريب والتحكم في البيئة بحيث يتمتع بأقصى درجات الشعور بالرضا

عن عمله وفي نفس الوقت يعطي أكبر قدر من الخدمات لأصحاب العمل وللمجتمع"<sup>2</sup>، وتتمثل في

قدرة المسؤول على العمل بفعالية باعتباره عضوا في المجموعة، وبالتالي فهي تتعلق بالجانب السلوكي

للفرد وعلاقاته بمسؤوليه ومعاونيه، ولهذا يجب فهم ما يريدونه الآخرون أو يقولونه.

ج- الكفاءات التقنية: المؤسسة التي تعتمد على التطور التكنولوجي تحتاج إلى موارد بشرية ذات

تحصيل علمي مرتفع ومهارات عالية وخبرات كبيرة للتعامل معها، وتتضمن القدرة على الفهم

والاستعمال الأمثل لإجراء أو تقنية معينة، والتي تترجم واقعا على شكل معرف متخصصة والتي تمكن

الفرد من اداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي، كقيام المدقق المالي بإجراء مراجعة للحسابات

المالية، وتتطلب العملية الإلمام والتحكم في المعارف الخصوصية التي تندرج ضمن نطاق التخصص.

<sup>1</sup> - د. علي محمد منصور، "مبادئ الإدارة: الأسس والمفاهيم"، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص 209.

<sup>2</sup> - د. عبد الرحمن العيسوي، "الكفاءة الإدارية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 67.

2- تصنيف الكفاءات حسب رؤيتها للمهام المختلفة: ونميز منها نوعين هما:

أ- الكفاءات الخصوصية: وهي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل

لا يتسنى معه لهذا المنصب من انجاز المهام المنوطة به، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا

ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المؤسسة.

ب- الكفاءات المشتركة: وهي الكفاءة التي يستعملها الفرد لانجاز أنواع كثيرة من المهام، ومن

خلال امتلاكها يمكن أن يقوم بها في حال غياب احد العمال في المؤسسة، وتطبق في كل مناصب

العمل، وهذه الكفاءات بالرغم من عدم ارتباطها بالموقع التدريجي للفرد إلا أنها تمكنه من تحسين اداء

عمله، كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية كونها:

- تساعد الفرد على انجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى مختلفة عن مهمته.

- تمنح الفرد قاعدة ومركزات لتحصيل معارف أخرى.

- تدعيم قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات.

3- تصنيف الكفاءات حسب مستوى الحياة: وتصنف إلى ما يلي:

أ- الكفاءات الفردية: تمثل "توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في

القدرات والمعارف والاستطلاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر

أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لان للكفاءة

جزء ظاهر ( قدرات ظاهرة) وآخر مخفي"<sup>1</sup>، والكفاءات الفردية "هي مجموع خاص مستقر ومهيكل

من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة"<sup>2</sup>.

هذا النوع يعبر عن كفاءة كل فرد من أفراد المؤسسة، وكل فرد منهم يجب أن يمتلك معارف علمية

مقبولة في نشاط معين، وتمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من اجل

الأداء الحسن لمهام معينة محددة، المعارف التي اكتسبها الفرد هي حوصلة لمكتسبات الفرد من

التكوين والتعلم ومعارف العمل كالخبرات والممارسات.

<sup>1</sup> - د. كمال منصور، ا. سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7،

جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2010، ص52.

<sup>2</sup> - Cécile déjoux, "les compétences au cour de l'entreprise", op cit, p141.

ومنه فالكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يجوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي والتكوين المتواصل والتجربة المهنية والتجارب الشخصية، والتي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة، ومن الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية نميز ما يلي:<sup>1</sup>

أن يكون فردا حيويًا، أن يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكر اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مريحة، يتصرف بمرونة. ويمكن المؤسسة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

**ب- الكفاءات الجماعية:** وتدعى كذلك بالكفاءات المحورية أو الكفاءات المتميزة تتكون المؤسسة من مجموعة بشرية مهيكلية وذات أهداف، ونظرا للصبغة الجماعية للنشاط التنظيمي، فإن تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية. والكفاءات الجماعية لا تقتصر على تجميع الكفاءات الفردية بل يتعدى ذلك ليصل إلى التضامن والتفاعل والتعلم والصورة العملية الجماعية واللغة المشتركة وغيرها، وتنتج الكفاءات عن التركيبة الفريدة من المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المؤسسة تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية، وهذا بفعل اثر المجموعة الناجم عن الدينامكية الجماعية للفاعلين . تنشأ هذه الكفاءات من تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة وتسمح هذه الأخيرة بإنشاء موارد جيدة للمؤسسة تسمح بتطويرها وتراكمها وتسمى هذه الكفاءات بالكفاءات المحورية لان على أساسها يتوقف نجاح أو فشل المؤسسة وبقائها وتطورها وإما انسحابها. والكفاءات الجماعية تحدد بمجموعة من المؤشرات تحدد أبعاد الكفاءات الجماعية نذكر منها:

- **التفاعل:** تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.
- **التضامن:** تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
- **التعلم:** تحدد القدرة التاهيلية للجماعة وتركز على نوعية التنظيم السائد.
- **الصورة العملية للجماعة:** تشير إلى وجود تمثل مشترك للنشاط أو العمل.

<sup>1</sup> - د. حباينة محمد، "دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، ( أطروحة دكتوراة علوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3)، الجزائر، السنة الجامعية 2012/2011، ص43.

- **الرموز واللغة المشتركة:** الثقافة المتوفرة في المؤسسة يجب أن تخدم كل الأفراد حتى يكون هناك توافق بين المهام ويحوزه الأفراد من معارف ومهارات وسلوكيات.

وأخيرا نستخلص بان هناك عدة عوامل تعمل على تطوير الكفاءات الفردية أو الجماعية بدءا بالنظام التربوي كنواة أساسية لتشكيل الكفاءات مروراً بمؤسسات التعليم العالي ومراكز التكوين المهني وانتهاء بالمؤسسة.

#### 4- تصنيف الكفاءات حسب الدور: وتصنف إلى ثلاثة أنواع هي:

- 1- **الكفاءات المحورية:** تقسم المؤسسة مهاراتها التي توظفها في نشاطها، فقد تكون ثانوية تخص منتجات معينة وقد تكون أساسية تتعلق بالمهنة الأساسية لها.
  - الكفاءات المحورية تنتج عن نسق تعلم جماعي للمؤسسة يتعلق بالتنسيق بين مختلف أنشطة الإنتاج وإدماج لمختلف الأنماط من التكنولوجيا، وتشمل إدارة الكفاءات المحورية ما يلي:
  - **الاكتشاف:** يجب أن تحدد المؤسسة ما تملكه من كفاءات محورية ويجب أن لا نخلط بين الكفاءات المحورية والمهارة، ويجب التركيز على القدرات التي يمكن تطبيقها في أكثر من مجال وليس منتج واحد.
  - **الاكتساب:** ويكون في حالة توظيف كفاءات محورية قائمة لتحسين الأداء في مكان جيد إما بتحديد الكفاءات التي تحتاجها بعد سنوات محددة من الآن أو باكتساب كفاءات عن طريق إثراء مهارات صغيرة ودمجها مع بعضها البعض لتشكيل كفاءات محورية فريدة.
  - **البناء:** قد تحتاج إلى عشرة سنوات لبناء كفاءات محورية جديدة ذات مستوى عالمي.
  - **النشر:** تحريك الكفاءات المحورية من قيم إلى أخرى داخل المؤسسة.
  - **الحماية:** لا نخسر كفاءات محورية بسبب سوء التمويل أو بكشف خططك.
  - **الكفاءات الإستراتيجية:** الكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي إلا إذا ساهمت في تكيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، لان المؤسسة تعتبر مجموعة متراكمة من الكفاءات عبر الزمن، وتكنولوجياتها وعملياتها والعلاقات التي تربط بين عمالها، وتنمى الكفاءات الإستراتيجية انطلاقاً من ثلاثة أنواع من الموارد هي:<sup>1</sup>
- ✓ الموارد المادية ( المعدات، والتكنولوجيا والمباني...).
  - ✓ الموارد البشرية ( القدرات والمهارات، والمعرفة والطاقات الكامنة....).
  - ✓ الموارد التنظيمية (الهيكلة ونظام التنسيق، والرقابة....).

<sup>1</sup> - د. سملاي بحضية، "اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- مدخل الجودة والمعرفة"، (أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر)، الجزائر، السنة الجامعية 2003/2004، ص140.

## المحور الأول: مفهوم وأنواع الكفاءات.

والكفاءة الإستراتيجية تنتج عن خلق تكامل بين الكفاءات الفردية بتطبيق آليات تنسيق معينة، وهذا يؤكد على أن الكفاءات الإستراتيجية تعد كفاءات جماعية.

وعليه فتفسير الكفاءات الإستراتيجية يتطلب من المسيرين توجيه موارد المؤسسة، وخاصة المورد البشري والمجهودات نحو قطاعات مختارة لإضافة أقصى قيمة للمنتجات والخدمات المعنية، مما يعيق المؤسسة المنافسة من المناورة المماثلة والتقليد، وخاصة إذا كانت هذه القطاعات تفوقهم ومختلفة.

ج- الكفاءات التنظيمية: وتشمل مستويين هما:

- المستوى الأول يحدد على المستوى التنظيمي: وتسمى بالكفاءات المميزة، الكفاءات الأساسية، الكفاءات المركزية، الكفاءات الجوهرية، الكفاءات الديناميكية، الكفاءات الأصلية، وترتب هذه الكفاءات بشكل تصاعدي حسب المستويات التنظيمية لتدرج الكفاءات وترتبه بالنظر إلى غيرها من المؤسسات على النحو التالي:

- الكفاءات القاعدية: وهي كفاءات تحوزها المؤسسة إلزاميا لممارسة نشاط ما في قطاع معين بصفة عادية.

- الكفاءات المميزة: وهي كفاءات تحوزها المؤسسة أو تطورها بغرض حيازة مزايا تنافسية دائمة وتخص قطاع نشاط واحد.

- الكفاءات الجوهرية: وهي كفاءات مميزة غير أنها قابلة للتقليد، وتستعمل في مهن مختلفة وتسمح باقتحام أسواق متعددة.

- المستوى الثاني يحدد على الصعيد الفردي: ويشكل هذا التدرج إطارا مرجعيا لتركيز الفئات المستخدمة بغية إحداث استقرار اجتماعي واستغلال امثل للقدرات البشرية.

5- تصنيف الكفاءات حسب درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية: ونميز منها ما يلي:

أ- الكفاءات المكتسبة: وهي كفاءات متاحة تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة، ويتوقف على الانسجام بين الفاعل ومكانته التنظيمية لان التوافق يضمن تحقيق الأداء الفعال، ويؤدي أي خلل بين الأدوار إلى اهتزاز البناء التنظيمي وتلاشي الثقة بين الأفراد والمؤسسة.

ب- الكفاءات اللازمة مستقبليا: يؤدي أي تغيير في مسارات الإنتاج أو تصميم الهيكل التنظيمي إلى إدخال تكنولوجيا جديدة، ينتج عنها فتح فروع جديدة وإدخال أي تعديلات نوعية... الخ، إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين ومدى تطابقها لمتطلبات التغيرات، وحينها تكون المؤسسة أمام عدة بدائل أو حلول، إما برمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي.

## المحور الثاني: أهداف إدارة الكفاءات.

تمهيد:

يعتبر المورد البشري العنصر الحيوي الذي يحقق إما نجاح أو فشل المؤسسات، حيث أصبح مستقبل مؤسسات الأعمال يشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من الأفراد الذين تتوافر لديهم قدرات ومهارات عالية في التحليل والتخطيط ورسم السياسات، بالإضافة إلى القدرات الخاصة بفهم العنصر البشري والنواحي الإنسانية المرتبطة به والإدراك والتحليل الجيد لمتغيرات البيئة وقبول التغيير والابتكار.

### المبحث الأول: مفهوم إدارة الكفاءات.

رأس المال البشري "بات الدعامة الثالثة لنمو الإنتاجية في اقتصاد المعرفة بعد رأس المال المادي والتكنولوجي"<sup>1</sup>، ونظرا للمرتبة التي يحوزها فيتطلب الاهتمام بكيفية تسيير هذا العنصر من خلال إدارة الأنشطة التي تخص هذا العنصر من توظيف، تخطيط المسار الوظيفي، إعداد برامج تحفيز والمكافآت العادلة، إضافة إلى الاهتمام بتكوين العمال وغيرها من الأنشطة التي تساهم في تطويره.

أولا: مفهوم إدارة الكفاءات.

#### 1- وظائف إدارة الموارد البشرية: تتلخص الوظائف الرئيسية للموارد البشرية في الآتي:<sup>2</sup>

أ- تحليل العمل: ويقصد به التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

ب- تخطيط القوى العاملة: وتهتم بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، وهذا يتطلب تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.

ج- الاختيار والتعيين: وهذه الوظيفة تهتم بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك ضمانا لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

<sup>1</sup> - د. ثريا عبد الرحيم الخزرجي، د. شيرين بدري البارودي، "اقتصاد المعرفة: الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية"، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>2</sup> - د. طاهر محمود الكلالده، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص ص (23-24).

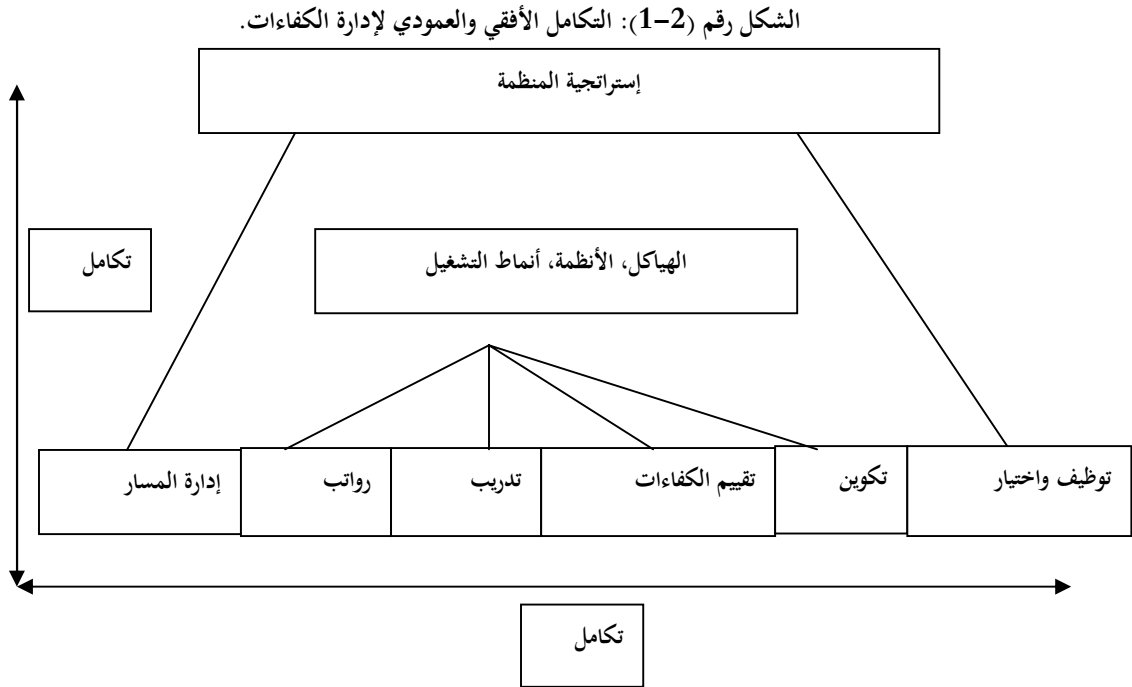
- د- تصميم أنظمة الحوافز: وتهتم هذه الوظيفة بمنح مقابل وعادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية أو الجماعية، وأيضا الحوافز على أساس أداء المنظمة ككل.
- هـ- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات العاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.
- و- تقييم الأداء: كل المنظمات تقريبا تهتم بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرون بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.
- ل- التدريب: إذ تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، ويتعين على الشركة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وان يقيم فعالية التدريب.
- م- تخطيط المسار الوظيفي: ويقصد بهذه الوظيفة التخطيط لتحركات الوظيفة المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.
- 2- تعريف إدارة الكفاءات: إدارة الكفاءات وهي "مجموعة من الأنشطة التي يحددها الاستعمال والتي تستخدم المهارات ( وتقييمها) كحلقة وصل بين مختلف عمليات الموارد البشرية ( التوظيف، التكامل، الأجر، المسار الوظيفي)، كما يرتبط مع وظائف أخرى مثل تنظيم العمل والتفكير الاستراتيجي للمؤسسة"<sup>1</sup>.

تعرف إدارة الكفاءات بأنها "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو

<sup>1</sup> - د حمادي نبيل، ط.د رقي نذيرة، "اثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال-، مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية المستدامة-، العدد 08، جامعة يحيى فارس - المدية، الجزائر، جوان 2017، ص 155.

## المحور الثاني: أهداف إدارة الكفاءات.

المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها، وهو وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا في حد ذاتها، بحيث يكون هنا تكامل أفقي وعمودي<sup>1</sup>، والشكل التالي يوضح التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات.



المصدر: lou van beirendonck, "**tous competent : le management des competences dans l'entreprise**", edition de boeck, belgique, 2006, p33.

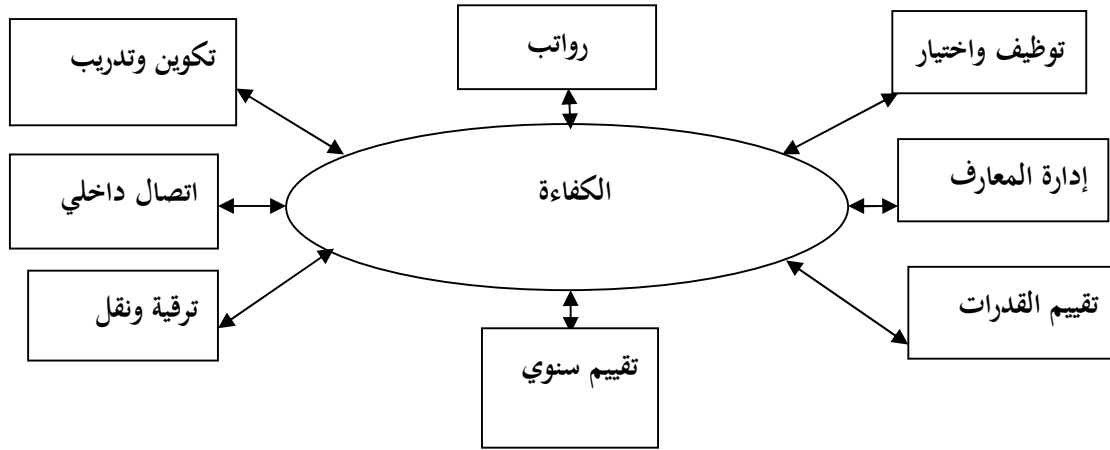
ومنه يمكن القول أن تحقيق إدارة كفاءات ناجح يرتبط بإحداث التكامل الأفقي والعمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكليف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة ونظرتها واستراتيجياتها، وهذا يتطلب أن تكون الكفاءات منتقاة ومنظمة ومطورة بطريقة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما التكامل الأفقي فيتم بالبحث عن تكليف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكليف وبهذا تصبح كل أنشطة الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة، وهذا يوضحه الشكل التالي:

<sup>1</sup> - lou van beirendonck, "**tous competent le management des competences dans l'entreprise**", edition de boeck, belgique, 2006, pp(33-34).



## المحور الثاني: أهداف إدارة الكفاءات.

الشكل رقم (2-2): الكفاءة محور تركز أنشطة إدارة الموارد البشرية.



المصدر: د. كمال منصوري، أ. سماح صوح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2010، ص 55.

كما عرف الباحثين (Martine Le Boulaire, Didier Retour) إدارة الكفاءات بأنها "مجموع الإجراءات والأدوات تسمح للشركة باكتساب وتعزيز وتنظيم المهارات التي تحتاجها اليوم وغدا، فرديا وجماعيا، المتضمنة رسالة وأهداف وغايات المؤسسة، استراتيجياتها وهيكلها ووسائلها التقنية الخاصة وثقافتها"<sup>1</sup>.

وعليه فإدارة الكفاءات هي عبارة عن طريقة للتفكير في كيفية تسيير مختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية وبمنهجية مطابقة لمهمة وإستراتيجية المؤسسة، وتصبح العملية حقيقية إذا دعمت بالتنفيذ، ولا تطبق المؤسسة تسيير الكفاءات إلا كان هناك ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة وترقيته من جهة أخرى، وهذه العملية التسييرية تنجح إذا عملت وفق المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية العمل لدى الفرد.

ومنه فإدارة الكفاءات عموما هي نظام تسييري هدفه الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال استقطابها وتنميتها وتحفيزها، ودمجها في مسار تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في ظل توفير بيئة العمل المناسبة لتفجير قدراتها وإمكاناتها المحتملة.

<sup>1</sup> - د حمادي نبيل، ط.د رقي نذيرة، "اثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبيوتيكال -"، مرجع سبق ذكره، ص 155.

ثانيا: مميزات الكفاءة .

تتميز الكفاءات بما يلي:<sup>1</sup>

- 1- **الكفاءة ذات غاية (هادفة):** هذه الكفاءة تتحقق من خلال تشغيل مجموعة من المعارف بغرض تحقيق هدف محدد، أو تنفيذ نشاط معين، ويصبح الشخص كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- 2- **الكفاءة مفهوم مجرد:** الكفاءة غير ملموسة وغير مرئية، وتظهر من خلال الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث يتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة.
- 3- **الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي:** الكفاءة تنتج عن تفاعل مختلف أنواع المعرفة وضمن مختلف المستويات المكونة لها ( المعرفة، المعرفة العملية، المعرفة السلوكية) عبر الزمن، وهذا يدل على أن الكفاءة مرتبطة بالنشاط "لا تكون هناك كفاءة إلا إذا استخدمت مواردها ( معرفة نظرية، معرفة عملية وسلوكيات) في تنفيذ الأنشطة، وبمعنى آخر انه يجب ممارسة الكفاءة بشكل عملي في الواقع الميداني"<sup>2</sup>.
- 4- **الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى:** ويتحقق هذا وفق ثلاثة مستويات مختلفة، فالمستوى الأول وهو مستوى الإبداع (مستوى الإسقاط) فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع، أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس، أما المستوى الأخير فيجد الفرد مجبر على التقليد ويكتفي العامل بالنقل فقط.
- 5- **الكفاءات تكون مدركة:** الكفاءات لا تكون مفيدة إذا لم تكون مدركة كون إدراك الفرد لما يملكه من معارف يسمح له بالحفاظ عليه وتطويره وفي الاستفادة منه.

<sup>1</sup> - موساوي زهية، خالدي خديجة، "نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات- الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز"، مداخله ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 8 و9 مارس 2005، ص 177.

<sup>2</sup> - د. عبد المالك جحيق، سارة عبيدات، "تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية- دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر -"، مرجع سبق ذكره، ص 131.

6- الكفاءة مكتسبة: أي فرد لا يولد كفؤاً لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

ثالثاً: مراحل إدارة الكفاءات.

وتمر بالمراحل الأساسية التالية:<sup>1</sup>

1- معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال المؤشرات الكمية كهمم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، ومستوى الأجور، ومقارنتها مع المنافسين، والمؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم.

2- توقع الأعمال (emplois) المستقبلية، وتحديد الاحتياجات من الكفاءات الإستراتيجية.

3- وضع مخطط التوظيف والتكوين والحركة بين الوظائف كأحد أهم أساليب تسيير الكفاءات إلا أنه من الصعوبة وضع تلك المخططات للاعتبارات التالية:

أ- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير.

ب- صعوبة التوازن بين اكتساب طرق التسيير الجديدة التي تفرض التكوين الجماعي والفردى والتكوين الاستراتيجي الذي تفرضه الوظائف الجديدة.

ج- صعوبة تنظيم مخطط الحركة (mobilité) بين المناصب وخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي معدل دوران العمل فيها ضعيف، أما في المؤسسات الكبيرة فيتطلب الأمر اللجوء للاستعانة بالخوافز باعتبار الحركة تساهم كثيراً في إيجاد روح الإبداع والابتكار بدل العمل الروتيني، وضمن هذا الإطار يلعب التكوين دوراً مهماً في عملية تطوير الكفاءات، لأنه يساهم في تحقيق الأهداف المرتبطة باكتساب المعرفة كمورد وتكتسيبه المؤسسات لبناء كفاءات الأفراد وتحديد الموارد والكفاءات.

<sup>1</sup> - j.brilman, "les meilleurs pratiques de management", édition d'organisation, paris, 1998,p386.

### المبحث الثاني: مقاربات تسيير الكفاءات ومجالات إدارتها.

لم يعد مضمون الكفاءات - بمنظورها الجديد - ذات مدلول بسيط، أي قدرة الموارد/ أو الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:

المقاربة التسييرية للكفاءات والمقاربة العملية والمقاربة الإستراتيجية.

### أولاً: مقاربات تسيير الكفاءات.

لفهم مقاربات الكفاءات سنوضحها كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- المقاربة التسييرية للكفاءات: تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية

(l'approche gestionnaire) في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، ومن المعرفة (le savoir) والمهارة (le savoir faire) وحسن التصرف (le savoir être).

إن المقاربة التسييرية تفرض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل (Le pouvoir d'agir)، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية، والرغبة على الفعل (vouloir d'agir)، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءة كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

<sup>1</sup> - د. سملاي بحضية، "اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مدخل الجودة والمعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص ص (141-142).

## 2- المقاربة العملية: من منظور المقاربة العملية (l'approche opérationnelle) تكون

الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي بينها، إن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المعلومات، فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغير البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

## 3- المقاربة الإستراتيجية (l'approche stratégique): تحقق الكفاءة للمؤسسة الميزة

التنافسية من خلال انجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.

### ثانيا: مجالات إدارة الكفاءات.

بما أن الكفاءات تمثل احد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فان المورد الاستراتيجي بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية، كما هو بحاجة إلى تعميق وتقوية معارفه وصقل مهاراته من خلال عمليات التطوير اعتمادا على التكوين والتعلم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات ومنها:<sup>1</sup>

### 1- إعداد مواصفات الكفاءات: توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة

ومجال العمل، ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءة... الخ، بحيث إعداد مواصفات الكفاءات تمثل احد المراحل الأولية لإدارة الكفاءات عند توجيهها للتنفيذ، "حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها المطلوبة من اجل الحصول على أحسن الاداءات الوظيفية أو عائلة من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات، بحيث يمكن القول أن هذه المواصفات على المستوى العملي تصبح تشكل حجر الأساس في إدارة الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، وتطويرها وتحفيزها"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - د. مصنوعة احمد، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول - جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي 3 و 4 ديسمبر 2012، ص9.

<sup>2</sup> - lou van beirendonck, "tous competent le management des competences dans l'entreprise", op cit, 2006, p53.

## المحور الثاني: أهداف إدارة الكفاءات.

ويتم التقييم الدائم والمستمر للكفاءات من طرف إدارة الموارد البشرية "بشكل مستمر سواء أثناء عمليات التوظيف والترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العاملين أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم، وتتم هذه العملية باستعمال الأدوات والتقنيات التيسيرية، منها الاختبارات المتعددة التي تقيس الملكات المعرفية والذهنية والنفسية، وبطاقات التقييم إذ تتم هذه العملية التقييمية الهيكلية، والمنظمة في مستويات عديدة من طرف مهنيين متخصصين لقياس القدرات والمهارات والمؤهلات الفردية"<sup>1</sup>.

وفيما يلي نتطرق لبعض طرق تحليل الكفاءات وهذه الطرق تساهم في تحديد المعارف والمعلومات والمهارات ومنها ما يلي:<sup>2</sup>

أ- طريقة الملاحظة: تتم عن طريق المراقبة المباشرة للعاملين أثناء قيامهم بتأدية أعمالهم والتعرف عن قرب بملاحظة ذلك الأداء وتسجيل المعلومات عن الأداء واعتمادها بتحديد وتحليل العمل.

ب- طريقة قوائم الاستبيان (الاستقصاء): تتم الطريقة بوضع مجموعة من الأسئلة ترتبط بأداء الأفراد بأعمالهم المختلفة ثم يجيب عليها الأفراد العاملون، ثم تتم دراستها وتحليلها على مستوى المؤسسة ككل.

ج- طريقة المقابلة: هذه الطريقة تتم بطريقة اختيار عينة من الأعمال التي تشمل الأعمال المتوفرة في المنظمة ويتم في ضوءها مقابلة الأفراد.

"حيث نقوم بسؤال شريحة متنوعة من الأفراد أو المجموعات عن خبرتهم في وظيفة أو مجموعة من الوظائف الخاصة، توقعاتهم حول تطوير الوظائف، إحساسهم السلوكي المستقبلي المرغوب فيه، ونظرتهم الشخصية مما يحفز تفكيرهم ويحسون أنهم يشاركون بنشاط في تطبيق تسيير الكفاءات في مؤسستهم، وتجدد الإشارة أن المقابلة خصوصاً الفردية نشاط يستغرق وقتاً طويلاً، لأنه في الغالب مقابلة واحدة غير كافية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - د حمادي نبيل، ط.د رقي نذيرة، "اثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال -"، مرجع سبق ذكره، ص 155.

<sup>2</sup> - د. طاهر محمود الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص (52-71).

<sup>3</sup> - د. كمال منصوري، ا. سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مرجع سبق ذكره، ص 60.

ولتحليل الكفاءات وإعداد مواصفات الكفاءات يمكن إعداد مقابلات مع أعضاء الإدارة وذلك لمعرفة السلوكيات المرغوب فيها والكشف عن الفروق بينها وبين السلوكيات الحالية، يقوم المسؤول عن تحليل الكفاءات بطرح الأسئلة التي تمكنه من استخلاص المعلومات الهامة عن الوظيفة من مميزات ومسؤوليات ومهام وغيرها، ليتم بعد ذلك ترجمة هذه المعلومات إلى كفاءات، وحتى تنجح العملية يجب على المحلل أن يختار جيدا الفئة التي يقابلها وإلا لا يحصل على معلومات جيدة (لا يستطيع فهم وظيفته جيدا ومسؤوليته وما يرتبط بها).

**د- بطاقة الكفاءات المهنية:** الكفاءات المهنية يمكن توضيحها "في مجموع المعارف والمعرفة العملية والإرادة المهنية والمقدمة على المستوى الفردي، وتعد مرحلة تحديد الكفاءات المهنية مرحلة صعبة من التحليل الأولي الذي يهدف للحصول على بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات المهنية الموجودة، هذه البطاقة تسلط الضوء على تراث (patrimoine) الكفاءات الفردية التي يمكن أن يجند ويربط مع كل لحظة اهتمام في المؤسسة".<sup>1</sup>

**2- تقييم الكفاءات:** يمثل التقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات... الخ. هذه الطرق نعالجها بنوع من التفصيل في المحور اللاحق.

**3- تطوير الكفاءات:** تتنوع مجالات النظر المرغوبة من قبل المؤسسة "ويعمل التدريب والتعليم الركن الأبرز في عملية تطوير العاملين، حيث أن ذلك يساهم بتراكم الخبرة والمعرفة لدى العاملين"<sup>2</sup>، بحيث تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر ولذا يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، ذلك أنه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة ومعقدة وهي بذلك تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان نجد:<sup>3</sup> التكوين المرتكز على الكفاءات، التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات.

<sup>1</sup> - د. كمال منصوري، ا. سماح صوخ، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مرجع سبق ذكره، ص 58.

<sup>2</sup> - د. إبراهيم الخلوف المللكاوي، "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، ط 1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 65.

<sup>3</sup> - د. حمادي نبيل، ط. د. رقي نذيرة، "اثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال -"، ص 155.

أ- التكوين المرتكز على الكفاءات: هذا النوع من التكوين يهدف إلى إكساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة، مثلاً ( قدرة القرار)، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلاً يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة.

ب- التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: قديماً المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، وكذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدبرو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.

4- تحفيز الكفاءات: "الخوافز هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين، ومن ثم فإنه عنصر هام من عناصر فعالية نظم العلاقات الإنسانية هو نوعية الخوافز المستخدمة ومدى توافقها مع رغبات الأفراد وأهميتها بالنسبة لهم، إن التوافق بين رغبات الأفراد وبين الخوافز التي تقدمها لهم الإدارة يسهم في تحديد مدى استجابة الأفراد لتلك الخوافز وبالتالي مدى رغبتهم في تحقيق ما تصبو إليه الإدارة من نتائج"<sup>1</sup>.

توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيراً مهماً ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد، وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم، ولدفع الرواتب للكفاءات تبحث المؤسسة عن طرق ناجعة من أجل تحقيق ما يلي:

- رفع الكفاءة المهنية وحفظ الترقية.

<sup>1</sup> - د. منال طلعت محمود، "أساسيات علم الإدارة"، الناشر المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص254.



## المحور الثاني: أهداف إدارة الكفاءات.

- زيادة تحفيز الأشخاص ( تهيئة، علاوات ترقية).
  - تقييم الفرد ( إرضاء حاجة التقدير والإنجاز).
  - وقد اقترح (valérie marbach) خمسة أنواع لرواتب الكفاءات ويجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:
  - تنوع الكفاءات المستخدمة.
  - تخصص الكفاءات ( المهنية).
  - المهارات التي تتعلق بالعمل الفردي.
  - الكفاءات المحتملة.
  - الكفاءات المثبتة.
- ويركز (Boterf) في توضيح العلاقة بين إدارة الكفاءات وأنواع الرواتب على "الكفاءات الفردية والرواتب الثابتة من جهة، وعلى الرواتب المتغيرة (العلاوة: Prime) والاداءات الفردية أو الجماعية من جهة أخرى، ويمكن أن تحدد الصيغ الأخرى من هذه العلاقة وفق خيارات سياسة الرواتب المتبعة من قبل المؤسسة"<sup>1</sup>.
- ويمكن توضيح العلاقة بين إدارة الكفاءات وأنواع الرواتب في الجدول التالي:

<sup>1</sup> - د. كمال منصوري، ا. سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مرجع سبق ذكره، ص66.

## المحور الثاني: أهداف إدارة الكفاءات.

الجدول رقم (2-1): العلاقة بين إدارة الكفاءات وأنواع الرواتب.

|                                                                                                                                                                                                                                    |                       |                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- على أساس موضع الأعمال على شبكة التصنيفات ( مستوى الدخول ومستوى الخروج).</li> <li>- على أساس اكتساب كفاءات جديدة ضمن فضاء التطور المكون من قبل العمل.</li> </ul>                           | الرواتب الثابتة       |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- على أساس النتائج الاقتصادية للمؤسسة.</li> </ul>                                                                                                                                           | علاوات المؤسسة        | الرواتب المتغيرة |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- على أساس الاداءات الجماعية (وحدة، فريق...).</li> <li>- تقدير المرجع بمؤشرات الاداءات الجماعية.</li> <li>- على أساس ما هو هام من اجل الحث على التعاون بين الكفاءات الفردية.</li> </ul>     | علاوات الأداء الجماعي |                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- على أساس بلوغ الأهداف الفردية.</li> <li>- فرض إمكانية تحديد المساهمة الفردية في النتيجة.</li> <li>- السهر على ألا تأتي العلاوات الفردية ضد أهداف التعاون بين الكفاءات الفردية.</li> </ul> | العلاوات الفردية      |                  |

المصدر: - د. كمال منصوري، 1. سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2010، ص58.

ولكي تشتغل عملية إدارة الكفاءات يجب أن:<sup>1</sup>

- يكون الفرد محفز بشكل كافٍ من اجل تطوير قدراته الفكرية التي تسمح له بتحقيق تعلم عملي انطلاقا من الحالات التي تصادفه في حياته المهنية.

- تمتلك المؤسسة بجميع لرأسمال الكفاءات ( التي تعلم نفسها).

وهناك مجموعة من الشروط التي من خلالها نقول بان المؤسسة تطبق إدارة الكفاءات والتي سنلخصها في الجدول الآتي:

<sup>1</sup> - د حمادي نبيل، ط.د رقي نذيرة، "اثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال -"، مرجع سبق ذكره، ص 156.

## المحور الثاني: أهداف إدارة الكفاءات.

الجدول رقم (2-2): شروط تطبيق إدارة الكفاءات بالمؤسسة.

|                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| تعتبر المؤسسة بأنها تطبق إدارة الكفاءات إذا           | <p>أ- تم إعطاء تقدير لمستوى أداء الأشخاص التنفيذيين وغير التنفيذيين.</p> <p>ب- كانت نسبة الإنفاق الإجمالي للتكوين بالمقارنة مع الكتلة الأجرية تكون أكبر من 3%.</p> <p>ج- الأشخاص التنفيذيين وغير التنفيذيين يخضعوا بصفة دورية إلى المقابلة مع المشرف عليهم (تقييم، ميزانية، الرأي).</p> <p>د- كان هناك صلة مباشرة أو غير مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف والتدريب الذي يخضع له.</p> <p>هـ- كان هناك مباشرة أو غير مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف وترقيته.</p> |
| تعتبر المؤسسة بأنها تطبق تسيير الكفاءات بصفة قوية إذا | <p>- نفس العناصر أ، ب، ج ولكن:</p> <p>إذا كان هناك صلة مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف والتدريب الذي يخضع له.</p> <p>إذا كان هناك صلة مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف وترقيته.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                             |

المصدر: - د حمادي نبيل، ط.د رقي نذيرة، "اثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال-، مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية المستدامة-، العدد 08، جامعة يحيى فارس - المدينة، الجزائر، جوان 2017، ص 156 بتصرف.

لا تصبح إدارة الكفاءات حقيقة إلا اتبع بالتنفيذ، ولا تعتبر مؤسسة ما أنها تطبق إدارة الكفاءات إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدوري للفرد وتكوينه وبين ترقيته، حيث نجد في إدارة الكفاءات المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية الشغل لدى الأفراد، ولهذا نقول أن تسيير الكفاءات ليس فقط تصور، بل هو أداة تطبيق وطريقة تفكير وأسلوب تسيير لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقا لمهمة وإستراتيجية المؤسسة.

### المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات.

**تمهيد:** لإنجاح عملية تسيير الكفاءات في المؤسسة يجب الاعتماد على مجموعة من الأدوات، والتي تشكل ركائز كل سياسة تهدف إلى تنمية المورد البشري، فالإنسان هو العنصر الرئيسي والموجه لفاعلية التطوير، ولبلوغ ذلك نركز في دراستنا على التطوير الإداري والإدارة بالأهداف والبرامج التدريبية وسنوضح كل ذلك في المباحث اللاحقة.

#### المبحث الأول: التطوير الإداري والإدارة بالأهداف.

وهو وسيلة لتنمية الارتباط والانسجام بين الأفراد والمؤسسة، وبما أن المورد البشري يعتبر المحرك الأساسي لكل مؤسسة اهتمت العلوم الإدارية بإدارة شؤون الأفراد وبكل ما يساهم في تسهيل مهامهم والرفع في مستوى كفاءتهم وفعاليتهم.

ومن بين الأغراض التي يحققها التطور الإداري إحداث تغيير في التنظيم نتيجة عدم الرضا عن الأداء، وهذا يستدعي وضع إستراتيجية مناسبة لتحريك القوى الدافعة في التنظيم تعتمد على أساليب ووسائل وطرق تساعد في الإسراع لإحداث التغيير في الجهاز الإداري والتقليل من نقاط الضعف في إدارته.

وتقوم الإدارة بالأهداف على المبدأ الأساسي لوضع الأهداف في المؤسسة ككل في شكل خطوط واضحة المعالم، ثم وضع أهداف كل منصب من المناصب الإدارية والتنسيق بين الأهداف، ومن هذا المنطلق تصبح أهداف المناصب الإدارية المختلفة هي الأصل لكل نشاط ولكل تغيير وتحسين في الأداء والأعمال.

#### أولاً: التطوير الإداري.

#### 1- تعريف التطوير الإداري:

يهدف التطوير الإداري إلى "إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظيفة الإدارية عن طريق برامج التنمية أو التدريب"<sup>1</sup>، بحيث تصمم معظم أساليب التطوير الإداري "لمقابلة احتياجات الأفراد الإدارية المتعددة واحتياجات المؤسسة وأنواع الأهداف المراد تحقيقها على وجه الخصوص"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 316.

<sup>2</sup> - د. إيهاب صبيح محمد زريق، "سلسلة الإدارة في أسبوع: العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 61.

ومنه فالتطوير الإداري هو وظيفة استشارية تهتم بكل ما يحدث التغيير إلى الأحسن، ولا تقتصر مهمته على الإدارة فقط، بل مهمته تخص كل موظف يعمل في التطوير الإداري كونها مهمة جماعية مشتركة، كل فرد فيها مسؤول عنها لذا يتميز التطوير الإداري بأنه وظيفة جماعية.

كما تعتبر إدارة التطوير إدارة تنسيقية من مسؤوليتها بلورة الأفكار وطرح المناسبة منها للتنفيذ ويتحقق نجاح العملية التطويرية بدعم جميع المسؤولين عن العملية.

### 2- رؤية ومحاور التطوير الإداري.

1- **رؤية التطوير الإداري:** "إذا كانت درجة نجاح الإدارة مازالت تقاس حتى الآن بمدى الكفاءة في انجاز العمليات الإنتاجية والمؤشرات المالية، فإن إدارة المستقبل بالإضافة إلى ذلك سيتم قياس كفاءتها بقدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع بيئة والابتكار والإبداع، فالعنصر البشري والكفاءات الإدارية هي التي تحدد مدى كفاءة المنظمة وفعاليتها"<sup>1</sup>، وتتمثل رؤية التطوير الإداري "في إحداث نقلة نوعية شاملة عن مفهوم التطوير الإداري على مختلف المستويات ( محلي، وطني، إقليمي، دولي)، وتقديم أجود وأحدث البرامج التدريبية وتقديم أفضل الخدمات الاستشارية للإدارة العليا والوحدات التنظيمية، لمساعدتها على النهوض بواقع عملها، وتحقيق الأهداف المرسومة لها بأقل جهد ووقت وتكلفة"<sup>2</sup>.

وتتكون عمليات التطوير الإداري من مجموعة النشاطات الفرعية التالية:

- التدريب على اختلاف أشكاله وأنواعه.
- تقديم الاستشارة في مجالات التطوير الإداري إلى الأقسام الأخرى داخل المؤسسة وإلى رئيس المؤسسة.
- التخطيط الوظيفي.
- مراقبة دوران العمل.
- التقييم.

<sup>1</sup> - يوروماتيك للتدريب والاستشارات الإدارية، الإمارات العربية المتحدة، "أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية والتدريب والتطوير الوظيفي"، برنامج تدريبي وورش عملية لمدة خمسة أيام، (2017/10/12)، [على الخط]، ص1. [www.euromatech.ae](http://www.euromatech.ae)

<sup>2</sup> - 1. عدنان ماشي والي، "التطوير الإداري المهام والواجبات"، (2017/10/12)، [على الخط]، ص7،

. [kenanaonline.com/users/downloads](http://kenanaonline.com/users/downloads).

### المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات.

يقود الاهتمام المتزايد بالتطوير الإداري إلى تركيز الخبرة ونموها وتراكمها في جهة واحدة، كما يوفر فرصا أكبر للتخطيط لعمليات تطويرية إدارية جديدة وتنفيذها وفق أسس ومبادئ واتجاهات مدروسة وفقا لفلسفة محددة وواضحة.

#### ب- محاور التطوير الإداري الإستراتيجية: وتتلخص كما يلي:

- التنظيم وإعادة التنظيم.
- تنمية الموارد البشرية وتطويرها.
- تطوير نظم وأساليب العمل وإعادة هندستها.
- إعادة النظر في القوانين والتشريعات.
- رفع كفاءة الأداء وتطوير جودة الأداء في إنتاج السلع والخدمات.
- وعليه يصبح التطوير الإداري بمثابة عملية نظامية لديه مسؤولين أكفاء، يسعون لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية التي تضمن تحقيق التنظيم الجيد، ويعمل على تحسين أداء المسؤولين الحاليين ومنحهم فرص النمو والتطوير للوصول إلى التنظيم المرغوب.

#### 3- أهداف التطوير الإداري ومسؤوليته.

##### أ- أهداف التطوير الإداري: نلخصها كما يلي:

- تطوير مفاهيم وقدرات الموظفين والإدارة العليا.
- تطوير الأعمال ووظائف التسيير من تخطيط وتنظيم ومراقبة وتوجيه.
- إعداد الوصف الوظيفي من أجل تطوير الرقابة الإدارية.
- فحص الهياكل التنظيمية وتقسيم العمل وتوضيح العلاقات المتداخلة بين المستويات المختلفة.
- تنمية التفكير العلمي وروح الإبداع والابتكار.
- تطوير العلاقات الإنسانية ووسائل الاتصال ونظم الحوافز والمعلومات.

## المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات.

- تطوير الأهداف الإدارية والأساليب الإشرافية والإرشاد في العمل.

- تنمية القيم والمهارات والقدرات.

**ب- مسؤولية التطوير الإداري:** تخول إما للإدارة العليا أو لمستشار خارجي أو لكلا الطرفين، بحيث تحدد الإدارة دورها في التطوير ومدى الحاجة لتدخل المستشار الخارجي في ذلك، وبالتالي تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بتحديد من له سلطة التطوير وتحدد هذه المسؤولية في البدائل التالية:

**- الإدارة العليا:** يشترك مدراء الإدارة العليا مع السلطات الخاصة بالتطوير، ليقوموا بتخطيط وتنظيم عمليات التطوير من أجل اتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، والتطوير قد يكون إما في الأفراد أو الجماعات أو التنظيم.

✓ **الأفراد:** من خلال سياسات النقل أو التدريب أو إحلال عمل مكان عامل آخر للوصول إلى التطوير المرغوب.

✓ **الجماعات:** ويتم بإعادة تشكيل الأقسام، والإدارات وجماعات العمل للوصول إلى التطوير المرغوب من الإدارة.

✓ **التنظيم:** ويحدث بتطوير هياكل التنظيم من خلال تغيير أنظمة وإجراءات العمل.

**- المشاركة:** تتم بمشاركة الإدارة العليا والمستويات التنظيمية والعاملين في عملية التطوير، وهذه المشاركة تفرض أن يكون كل من العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، ومشاركة العاملين تتم بإتباع أحد الأساليب التالية:<sup>1</sup>

✓ **اتخاذ القرار الجماعي:** تقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل ودراستها وتحديد البدائل (الحلول) ثم تقدمها للمستويات الدنيا لتدرسها وتختار ما يناسبهم ويحل مشاكلهم.

✓ **حل المشاكل الجماعية:** لا تقتصر مشاركة العاملين في دراسة البدائل واختيار انسبها بل تمتد لتشمل دراسة المشكلة وجمع المعلومات والتوصل إلى اختيار البديل المناسب.

<sup>1</sup> - د. احمد ماهر، "تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 136.

- **التفويض:** تعطي الإدارة العليا الصلاحيات لباقي المستويات التنظيمية والعاملين في المؤسسة، لتحديد معالم التطوير المناسبة، ولذا فعلى هؤلاء أن يحدد مهام التطوير والبرامج التي تحدث التغيير للأحسن، بعد معرفة وتحديد المشاكل ووضع البدائل واختيار الأنجع منها. ويتوقف نجاح التطوير الإداري على درجة التزام جميع المستويات الإدارية، وتشمل أنشطة التطوير الإداري، التدريب الإداري و البحوث الإدارية والاستشارات الإدارية.

ثانيا: الإدارة بالأهداف.

### 1- تعريف الإدارة بالأهداف \*

ادوين لوك ( locke ) طرح نظرية لتحديد الأهداف التي تتعلق بين الأهداف المقصودة وأداء المهام، وكان الافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المدخل وهو " أن الأهداف المدركة للموظف تؤثر على سلوكه في العمل وبصورة أوضح، ينتج عن الأهداف الصعبة مستوى من الأداء أعلى مما ينتج عن الأهداف السهلة أو البسيطة، وان الأهداف الصعبة المحددة تؤدي إلى مستوى من الأداء أعلى مما ينتج من عدم وجود أهداف، أو هدف معمم مثل (ابذل ما في وسعك)"<sup>1</sup>.

ويدل ذلك أن الدافعية والإدراك يرتبطان ببعضهما البعض، بحيث فالفرد إذا ما عرف بوضوح ما هو المطلوب أدائه وما يتضمنه ذلك من تحد لقدراته.

أسلوب الإدارة بالأهداف هو "أسلوب يساهم كثيرا في تأسيس التمازج والتكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الإنسانية داخل المؤسسة"<sup>2</sup>، والإدارة بالأهداف "تسعى إلى التعرف على أهداف الجماعة ثم العمل على تحقيقها"<sup>3</sup>.

ويتحقق النجاح بالفهم بين الرئيس والمرؤوس بحيث يكون المرؤوس مدفوعا للعمل بجهد، وبالتالي يرغب في تحسين مستوى أدائه من خلال المشاركة والنقاش.

\* - **الإدارة بالأهداف:** لها عدة تسميات منها الإدارة بالأهداف والنتائج، الإدارة بالأهداف والأولويات، الإدارة بالعقود، الإدارة بالإنتاجية، الإدارة بالالتزام/ الرقابة الذاتية، الإدارة بالجهد الجماعي لتحديد الأهداف...

<sup>1</sup> - د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الإنساني في المنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص 135.

<sup>2</sup> - د. حسن محمد أحمد محمد مختار، "إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات"، ط3، مصر، 2014، ص 192.

<sup>3</sup> - د. عبد الرحمن العيسوي، "الكفاءة الإدارية"، مرجع سبق ذكره، ص 197.



## 2- خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف.

تمر العملية وفق المراحل التالية:<sup>1</sup>

أ- **إشراك مجموعة العمل:** يقوم أفراد المجموعة الأولية وبصورة تضامنية بتحديد أهداف المجموعة وأهداف الأفراد ومسؤوليات كافة الأطراف مع صياغة خطة عمل لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية.

ب- **المشاركة بين المدير والمرووسين:** بمشاركة المدير تكون البداية بدور وظيفة محددة، وبعد تحديد واجبات ومسؤوليات هذا الدور، يتم تحليل ودراسة ارتباطات هذا الدور بأدوار أخرى من خارج هذه المجموعة، وتحديد ما هي الأدوار التي تم وضعها وتلك التي تركت لحامل الدور؟ وما هي العناصر التي تزيد من دافعية حامل هذا الدور؟.

ج- **وضع خطط عمل لتنفيذ الأهداف:** على المرووسين وضع خطة عمل لتنفيذ الأهداف التي قاموا بتحديد سلفاً، على أن تعكس هذه الخطط نمطهم الفردي وليس نمط المشرف عليهم.

د- **تصميم معيار لقياس النجاح:** يجب أن يتفق المدير مع مرووسيه على معايير نجاح عمل المجموعة، ويجب أن تكون هذه المعايير مفهومة لدى جميع أعضاء المجموعة حتى يسهل عليهم الاتجاه نحو بلوغها.

هـ- **استعراض مدى التطور في العمل:** يقوم المدير باستعراض مدى تطور العمل على مستوى المجموعة، أو على المستوى الفردي، ويتم استعراض التطور وفق ثلاث خطوات وهي:

- يقوم المرووسين بالمبادرة بتشخيص مدى تطورهم ومناقشة انجازهم والمشاكل التي تعترضهم.  
- يقوم المدير بمناقشة أهدافهم المستقبلية.

- تتم مناقشة شاملة لخطط العمل المستقبلي واستجلاء النقاط المبهمة بالخطط.

و- **توثيق العمل:** يتم تسجيل كافة أهداف المجموعة، المعايير، الأولويات ليتم رفعها لطرف ثالث عادة ما يكون المدير العام أو مدير الموارد البشرية، حتى تضمن توافق عمل المجموعة مع قواعد وعمليات المنظمة.

<sup>1</sup> - د. حسن محمد احمد محمد مختار، "إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات"، مرجع سبق ذكره، ص 192.

### 3- خصائص الإدارة بالأهداف.

أ- تقوم على مبدأ التشاور بين المرؤوسين والرؤساء والمشاركة لتحديد الأهداف\* الجزئية التي تتكامل مع بعضها البعض لتشكيل الهدف العام للمؤسسة، وفي حالة وجود أهداف متعارضة ( الجودة العالية والتكلفة المنخفضة) فمن مهام الإدارة بالأهداف تحقيق الانسجام بينهما، وهذه الحالة تخص المؤسسات الحالية.

ب- تقوم على مبدأ التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين عند وضع خطط والإجراءات المرحلية لتنفيذ الأهداف ووضع المعايير المناسبة لقياس الأداء وتقييمه، وهذا بغرض معالجة الانحرافات.

ج- يعمل هذا النمط من الإدارة على تنمية العلاقات بين الأفراد في المؤسسة ويرفع من روحهم المعنوية من خلال مساهمتهم في الإدارة، وبالاتصال المباشر والمستمر مع الرؤساء الذين يعملون على توفير الظروف المناسبة للعمل.

د- يساعد التحديد المسبق للأهداف ومعرفة كل عامل في المؤسسة لمهامه المسير من اداء وظائفه، كون كل فرد قد ساهم في تنظيم وتخطيط عملة بناء على مشاركته في وضع الأهداف، مما يجعله قادرا على التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية.

هـ- التفاعل المشترك بين العمال والمؤسسة والاحتكاك المستمر بتطورات الأمور وتأثيرها العلمي على تحقيق الأهداف، وواقعية النظرة للانجاز تجعل المؤسسة في مركز متميز نتيجة معرفتها وممارستها العملية للتغيرات يمكنها من مواجهة أفضل من مثيلاتها للتحديات والتغيرات المستقبلية التي قد تتعرض لها.

\* - الأهداف: حتى تكون الأهداف ذات أهمية لا بد أن تكون كمية وقابلة للقياس، وتكون مفهومة وواضحة ومحددة بدقة، وتبنى على نوع من التحدي، وألا تكون سهلة وفي متناول المؤسسة المنافسة، وأن تكون متسلسلة ومتناسقة ومتكاملة بين الوحدات حتى تتمكن من تحقيق هدفها الأساسي، وأن ترتبط بزمان تحقيقها وأن يشارك المرؤوسين في وضعها حتى تكون بمثابة الدافع والمحفز لهم.

### المبحث الثاني: البرامج التدريبية.

تعد الدورات التدريبية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة واستدامتها، نظرا لدورها الرئيسي في صقل المهارات وتحريك القدرات، وتنمية الكفاءات في جوانبها العلمية والمهنية والتقنية اللازمة لتلبية متطلبات التنمية وتقديم الخدمات للمستفيدين منها.

**أولا: ماهية التدريب.**

#### 1- تعريف التدريب: هناك عدة تعاريف مسندة للتدريب نذكر منها:

ويقصر التدريب على "إتاحة الفرصة للفرد كي يتعلم أثناء العمل"<sup>1</sup>، وتعد البرامج التدريبية "للعاملين القدامى بالمنشأة لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي، وتساعد في تحسين قدرتهم على انجاز العمل وتمكنهم من الإحاطة بالأساليب والاتجاهات الفنية والمهنية المحيطة بأداء العمل"<sup>2</sup>، والتدريب عموما يهدف إلى "ضمان أداء العمل بفعالية عن طريق سد الثغرات التي توجد أحيانا بين معايير الأداء التي تحددها الإدارة وبين الأداء الفعلي لكافة الأعمال بالمنظمة"<sup>3</sup>، والتدريب هو "تطبيق المعرفة ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، وهو إذن عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج"<sup>4</sup>.

والتدريب "يساعد الفرد على التأقلم مع أحوال العمل في الوظيفة الحالية والمستقبلية، علاوة على ذلك يكسب الفرد المهارة الضرورية والمعرفة التي تساعد على العمل بفعالية"<sup>5</sup>، لا يستهدف التدريب الجيد "تعليم العامل أداء العمل وحسب، وإنما أدائه بالطرق المثلى، تلك الطرق التي ينتج فيها العامل أكبر قدر من الإنتاج بأقل قدر من الجهد وفي أقل مدة ممكنة مع أحسن درجة من الجودة، مع المحافظة على سلامة الآلة وعلى صحته النفسية والجسمية"<sup>6</sup>، كما يعرف التدريب بأنه "النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص باكتساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> - د. صلاح الشنواني، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص 139.

<sup>2</sup> - د. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، ص 214.

<sup>3</sup> - د. هدى سيد سلطان، "الأسس العلمية للإدارة"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، 1995، ص 110.

<sup>4</sup> - د. ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، ط 2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 287.

<sup>5</sup> - د. أمين عبد العزيز، "إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين"، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 248.

<sup>6</sup> - د. عبد الرحمن العيسوي، "الكفاءة الإدارية"، مرجع سبق ذكره، ص 145.

<sup>7</sup> - د. طاهر محمود الكلالده، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 100.

أما التعلم يقصد به "مجموعة التغيرات التي تحدث في سلوك الإنسان نتيجة الخبرات والتجارب السابقة لدى الإنسان، وتوجد عملية التعلم في حياة الشخص سواء كان في الأسرة أو المدرسة أو العمل أو المجتمع بصفة عامة"<sup>1</sup>.

تشير التعاريف السابقة إلى تعلم المهارة وكيفية رفعها لأداء العاملين لتمكينهم من أداء الأعمال الحالية والأعمال المتوقعة تكلف بها هذه الأفراد مع احتمال التطوير والتغيير في الأعمال وفي التكنولوجيا المعتمدة في المؤسسة.

وعموما يتضح بأن التدريب يرتبط ارتباطا كبيرا بالتعلم والتنمية، وهو شكل من أشكاله، ويعود ذلك لوجود انطباق لبعض مبادئ التعلم على التدريب باعتبارها عناصر مهمة في تصميم وإعداد البرنامج التدريبي، وتشمل رغبة الفرد في التعلم وقدرته، غير أن الفرق بين التدريب والتعليم هو أن الأخير أوسع من الأول ويعتبر أوسع نطاقا ويتم من خلال المؤسسات الأكاديمية كالمدارس والمعاهد والكليات ويستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه، أما التدريب فهو ضيق من حيث النطاق ويستهدف تنمية قدرات الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل ويتحقق هذا التعليم في المدى الطويل، أما التدريب فيكون في المجال القصير، ولكن وظيفيا يتزامن بحيث يتم تعريف الفرد بكل ما يتعلق بالوظيفة المخولة له، كما يجب أن يكون التعليم مدعوما ويكافئ عن السلوك الجديد بطرق تشبع الحاجات الإنسانية كالتميز والترقية، وأن تكون مادته هادفة وذات معنى للمتعلم، وعموما يوجه التدريب للفرد بكيفية مناسبة لإكساب المعنيين المهارات والقدرات والمعارف التي تضمن تغيير سلوكهم لصالح المؤسسة التي يعملون بها.

<sup>1</sup> - د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، " السلوك الإنساني في المنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص ص (22-23).

## المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات.

الجدول رقم (3-1): الفرق بين التدريب والتعليم.

| وجه المقارنة | التعليم                                         | التدريب                                                        |
|--------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| الأهداف      | تتلاءم الأهداف مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة | أهداف سلوكية محددة تجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم |
| المحتوى      | محتوى عام                                       | محتوى البرنامج التدريبي محدد تبعا لحاجة العمل الفعلية          |
| المدة        | طويلة                                           | قصيرة                                                          |
| الأسلوب      | أسلوب التلقي للمعارف الجديدة                    | أسلوب الأداء والمشاركة                                         |
| المكاسب      | معارف ومعلومات                                  | معلومات ومهارات                                                |

المصدر: د. علي لطفي، "المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص 453.

والغرض النهائي لمحصلة الجهود في الاتجاهين تظل واحدة وهي التعلم فالتعلم يعتبر مطلباً أساسياً يجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في أدائهم لوظائفهم الحالية أو المستقبلية (التدريب يركز على الوظائف الحالية أما التنمية تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم).

### 2- أهداف التدريب: أهداف التدريب كثيرة ومتعددة نذكر منها:<sup>1</sup>

أ- تعليم رجال الإشراف والإدارة أصول الإدارة وفنونها، أنواع القيادات، أسس العلاقات الإنسانية، أساليب الإشراف والتوجيه والأسس العلمية للإدارة.

ب- يوجه للتدريب على الأعمال الفنية لأنه يهتم بالتقدم التكنولوجي والتخصصات ذات الأهمية العالية في المجالات المعنية في المؤسسة.

ج- يوجه للتدريب على الأعمال المتخصصة ويستهدف التخصصات الفنية كتبسيط العمل من بيع والعلاقات العمالية، الأمن الصناعي وحوادث العمل، الهندسة البشرية، تقييم العمال، التناوب بين العمال، وهذا يتطلب التدريب على إتقانها واستخدام الآلات التكنولوجية.

د- تدريب يختص في تعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين وتحويل العمال من عمال عاديين إلى عمال مهرة.

هـ- التدريب من أجل التوعية والتوجيه ويوجه هذا النوع من التدريب إلى العمال الجدد الذين التحقوا بالمؤسسة، وهذا يوفر لهم المعلومات اللازمة عن المؤسسة وسياساتها وأهدافها، والسعي لترسيخ الاتجاهات الإيجابية نحو حب العمل والاعتزاز به واحترامه والولاء له.

<sup>1</sup> - د. عبد الرحمن العيسوي، "الكفاءة الإدارية"، مرجع سبق ذكره، ص ص (147-148)، بتصرف

و- يقلل من الحاجة للإشراف فالموظف الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز عمله بدون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه، وبهذا يوفر وقتهم ويجعلهم يتوجهون للقيام بنشاطات أخرى تخدم المؤسسة.

وعليه فالتدريب يهدف إلى "تحسين أداء الموظف وتزويده أثناء الخدمة بمعلومات أو مهارات معينة لتحسين أدائه ومواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية عند إدخال تعديلات في أساليب العمل وطرقه أو في الأنظمة والقوانين وخصوصا للعاملين الجدد"<sup>1</sup>.

**3- أنواع التدريب:** يمكن تقسيم التدريب إلى عدة أنواع وحسب معايير مختلفة إلا أننا توقفنا نحن على تقسيمه إلى ما يلي:<sup>2</sup>

**أ- التدريب الخاص:** ويقتصر على إتقان العامل لنوع معين من الأعمال المتعددة الموجودة في المؤسسة ويتميز بأنه اقتصادي في الوقت والجهد، ويتمكن العمال هنا من استئناف أعمالهم في المؤسسة بعد فترة قصيرة يقضونها في التدريب، ويؤدي هذا النوع من التدريب إتقان العامل لعمله وإجاداته وإحكام فهمه في فترة قصيرة من الزمن، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وخفض التكلفة.

**ب- التدريب الشامل:** ويشمل جميع الأعمال والأقسام في المؤسسة، يتميز بأنه يستطيع من خلاله العامل للقيام بأكثر من وظيفة في المؤسسة، ويساعد العامل في التنقل من قسم لآخر ويمكن أن يحل محل زملائه عند تغييبهم، والعامل هنا له فكرة عامة عن كل الأقسام في المؤسسة عندما يرقى إلى وظائف الملاحظة أو الإشراف، ومن الناحية النفسية فإحاطة العامل بما يجري في مؤسسته يساعده على حسن التكيف، يستغرق وقتاً أطول يحتاج لعدد أكبر من المدربين وتكلفته تكون كبيرة، ولتجنب هذا المشكل لجأت المؤسسات الحديثة لتبسيط الأعمال للتخلص من صعوبة تشغيل الآلات والمعدات المعقدة التي تحتاج إلى تدريب طويل، حيث ركز رجال الصناعة إلى تجزئة الأعمال حتى يختص كل عامل في القيام بإحداها وهذه العملية تعرف بتجزئة العمل.

**ج- التدريب في مقر العمل:** يتلقى العمال تدريبهم في نفس المؤسسة من طرف المدربين أو الملاحظين أو المشرفين.

**د- التدريب خارج مقر العمل:** ويتم تدريب العمال بعيداً عن مقر العمل في مراكز التدريب المهني أو المعاهد أو الجامعات وهذا خارج المؤسسة.

<sup>1</sup> - خميس الزعابي ، "التدريب ركيزة أساسية لتنمية الكفاءات البشرية، مسقط"، (الثنين 2017/10/18)، [على الخط]،

<http://www.shabiba.com/article/118282>

<sup>2</sup> - د.عبد الرحمان العيسوي، "الكفاءة الإدارية"، مرجع سبق ذكره، ص ص ( 146-147)، بتصرف.

## المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات.

وعليه فالتدريب الفعال يبني على دراسات وبحوث دقيقة وعلمية، ونظرا لأهميته البالغة إلا أننا نجد بأن هناك جزء ضئيل من المؤسسات يبني تحديد احتياجاته التدريبية على أسس صحيحة وسليمة، ومن بين الأساليب الجيدة المستخدمة في الكشف عن هذه الاحتياجات نذكر منها:<sup>1</sup>

- أسلوب متابعة المظاهر التنظيمية السلبية: هذه المظاهر يستدل بها على أن هناك حاجة للتدريب ومنها:

✓ ارتفاع التكاليف وضعف الرقابة على المواد وعلى الجودة.

✓ زيادة نسبة التالف والقادم والعمالة الزائدة.

✓ كثرة الشكاوى والصراع المستمر مع الإدارة.

✓ ارتفاع معدل دوران العمل ونسبة الغياب والتأخر في الإنتاج وعدم مقابلة احتياجاتها في مواعيدها.

- التحليل التنظيمي يتعلق بتحليل العمل والمهام ، وتحليل التنظيم \*\* ، وتحليل الفرد \*\*\* .

- تقييم الأداء.

### ثانيا: خطوات التدريب.

تتكون عملية التدريب من أربعة مراحل وهي:

#### 1- المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية.

وتعبر عن تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المؤسسة، وتحدد احتياجات التدريب بالتعاون بين مسؤول التدريب والرؤساء أو المديرين، وتتلخص هذه الاحتياجات كما يلي:<sup>2</sup>

أ- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض العاملين.

ب- احتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات لدى بعض العاملين.

ج- احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين، وطريقة تعاملهم مع رؤوسهم.

<sup>1</sup> - د. نجاح عائشة، "مساهمة تحسين أداء رجل البيع في تقوية الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة-"، ( أطروحة دكتوراة دولة في علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الشلف)، الجزائر، 2016، ص ص (193-194) .

\* - تحليل العمل والمهام: يساعد هذا النوع من التحليل على توفير المعلومات التي تتعلق بكل وظيفة من الوظائف من حيث نقاط قوتها وضعفها والتي يتضح من خلالها تلك التي تحتاج إلى تدريب، والمعلومات التي يحصل عليها تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية.

\*\* - تحليل التنظيم: هذا التحليل يمكن الإدارة من تحديد المشاكل التنظيمية التي تدور حول مدى وضوح أو غموض الأهداف، ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية، ومدى تناسب توزيع أعباء العمل والاختصاصات مع قدرات الأفراد، ومدى وجود خطوط اتصال بين المستويات المختلفة.

\*\*\* - تحليل الفرد: يقوم على دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته، حاجاته وسلوكه الوظيفي ودوافعه واتجاهاته، ومدى تعاونه وحبه للعمل وإخلاصه وقدرته على الاتصال والتفاهم، مدى انسجامه مع الآخرين وغيرها، لتتعرف بذلك على أهداف رجل البيع وتوضح مدى اتفاقها أو تعارضها مع أهداف المؤسسة.

<sup>2</sup> - د. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 226.

## 2 - المرحلة الثانية: تصميم برنامج التدريب.

بمعنى ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه من طرف المدربين في توحيد موضوعات التدريب (المحاضرات والتمارين، المناقشة... إلخ)، كما يتم تحديد المساعدات التدريبية، وكجزء من تصميم البرنامج يتم تحديد المدربين فيه، التكلفة، ميزانية التدريب.

## 3- المرحلة الثالثة: تنفيذ برنامج التدريب.

يتطلب تنفيذ أنشطة ترتبط بتحديد الجدول التنفيذي للبرنامج الذي يتكون من مواعيد الجلسات الراحة وأزمعتها، وتحديد مكان التدريب (ترتيبه وإعداد تجهيزاته) والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وغيرها، ويمكن توضيح الخطوات التي تمر بها هذه المرحلة كما يلي:

- أ- تحديد توقيت البرنامج (موعد بدء البرنامج وانتهائه وتوزيع العمل التدريبي على فترة البرنامج).
- ب- تنسيق التتابع الزمني للمواضيع التدريبية المختلفة (اختيار المكان، تصميم طريقة جلوس المتدربين، وتحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج كالسبورة والكراسي).
- ج- تجهيز المطبوعات من خلال استلامها من القائمين بإعدادها علميا.
- د- الاتصال بالمتدربين والمدربين، وكل هذه العناصر تشكل كيفية تنفيذ برنامج تدريبي.

## 4- المرحلة الرابعة: تقييم كفاءة التدريب.

تقييم نتائج التدريب هي آخر مرحلة لتصميم البرنامج التدريبي، والتقييم يفيد في التعرف على مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها وعلى مدى الكفاءة في تحقيق هذه الأهداف، تواجه عملية تقييم فاعلية التدريب مشكلة أساسية تتمثل في أن نتائج التدريب لا تظهر عادة إلا بعد فترة طويلة من انتهاء البرنامج التدريبي (عدة شهور)، ومنه فكفاءة التدريب تظهر من خلال التقييم وتحديد النتائج التي تساعد في تقييم فعاليته وتظهر نتائجه في رد الفعل\* والتعلم\*\* والسلوك\*\*\* والنتائج تستخدم لتحديد الفائدة من البرنامج التدريبي وتشمل انخفاض تكلفة الحوادث وزيادة الإنتاجية، وتحسن الجودة، درجة خدمة العملاء، ومنه فالسلوك والنتائج يحدد بواسطتهما المدى الذي تسبب التدريب في إحداث تغيرات في السلوك الفردي، وتقوم

\* - رد الفعل: يتعلق بمعرفة وجهات نظر المتدرب في البرنامج فيما يخص المحتوى، والتوقيت، والمدرّب وغيرها، وغالبا ما يطلب من المتدربين إستيفاء بيانات إستقصاء بسيط في نهاية البرنامج الذي يمكن من الوقوف على نقاط القوة والضعف التي أثرت في تحقيق التعلم .

\*\* - التعلم: تستخدم نتائجه في تحديد مدى إكساب المتدربين المبادئ، والحقائق، والأساليب والمهارات والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي والنتائج هنا يحصل عليها بالإختبارات أو إستخدام في بعض الحالات أسلوب تمثيل الأدوار لتقييم جانب التعلم، إن نتائج رد الفعل والتعلم يتم تجميعها قبل مغادرة المتدرب لموقع التدريب .

\*\*\* - السلوك: يحدد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي ويقيم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين أو الزملاء عن مدى التغير في أداء المتدرب أو مدى تكراره للسلوك الذي تضمنه البرنامج التدريبي .



## المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات.

المؤسسة باستثمار أموال طائلة على التدريب بهدف تدعيم قدراتها التنافسية وتحسين مراكزها السوقية ونتائج أعمالها، ومنه فعملية التقييم تهدف إلى:

- معرفة مدى تحقيق الأهداف التدريبية التي تتمثل في التعلم ونقل أثره إلى العمل.  
- تحديد مدى رضا المتدربين على محتوى البرنامج الذي يتكون من التسهيلات المحاضرات، والجدول الزمني، وكل هذا يعطي الفرصة للوقوف على نواحي الضعف للعمل على تقويتها أثناء التخطيط للتدريب مستقبلاً.

- تحديد التكلفة والعائد من النشاط التدريبي.  
- دراسة وتحليل الجهود التدريبية المختلفة ومدى تناسبها مع أهداف المؤسسة.  
- مقارنة فائدة وتكلفة بدائل البرامج التدريبية واختيار أفضلها.  
يقوم بعملية التقييم مجموعة من الأطراف هم: المشرفون، والمديرون، والزملاء، والمتدربون وغيرهم، يستعملون مجموعة من الأدوات لتجميع المعلومات المفيدة للوقوف على مدى نجاح التدريب وأهمها الإستقصاءات، والملاحظات وسجلات الأداء... إلخ، ويتحدد اختيار الوسيلة التدريبية على بعض الاعتبارات كحجم البرنامج التدريبي وحسب درجة فعالية التدريب، والغرض من التدريب، وتفضيلات المؤسسة في اختيار أسلوب التقييم، وتكاليف تصميم واستخدام الأدوات والأساليب التدريبية ومدى الحاجة للحصول على النتائج.

### ثالثاً: طرق التدريب وإعداد محتوى المادة التدريبية.

#### 1- إعداد محتوى المادة التدريبية: وتتم عملية إعداد المادة التدريبية وفق المراحل التالية:<sup>1</sup>

أ- الكتابة المبدئية: ابدأ كتابة المادة التدريبية بكتابة العناوين الرئيسية وما يتبادر لذهنك، من الطبيعي أن تكتب المادة ثم تقوم بالتعديل والحذف والإضافة، وابدأ بالكتابة ولا تتوقف ولا تهتم بان مستوى الكتابة ليس على مستوى الجودة المطلوبة ولا بأنك غير قادر على كتابة تفاصيل كل عنوان، فيمكنك البحث عن المعلومات التي تحتاجك بشكل متوازي مع الكتابة.

ب- المراجعة: قم بمراجعة الموضوع وإعادة تنسيقه واختيار كلماته وحذف ما ليس له فائدة كبيرة، قم بالمراجعة عدة مرات حتى تشعر أن المادة التدريبية مناسبة.

ج- المراجعة عن طريق الغير: حاول عرض المادة التدريبية على زميل أو أي فرد آخر لكي يعطيك رأيه ويوضح ما يبدو غير مترابط وغير واضح وأي أخطاء أخرى ثم قم بتصحيح تلك الأخطاء.

<sup>1</sup> - عماد الدين كوكش، "يوروماتيك للتدريب والاستشارات الإداري"، (7/2/2016)، [على الخط]،

<https://euromatech-me.com/>

وتتكون الوحدة التدريبية من ثلاث مكونات وهي:<sup>1</sup>

- **المعارف:** تنطوي على كل النواحي النظرية المرتبطة بالوحدة التدريبية ويمكن الرجوع إلى المراجع النظرية لإعداد هذا المكون.

- **المهارات:** وتتعلق بكيفية الاستفادة من القدرات المتاحة للمتدرب عن طريق التطبيق للارتقاء بالمستوى المهاري ويتبلور هذا المكون في التطبيقات والتمارين والممارسات الحية والزيارات...الخ.

- **الاتجاهات:** وتشير إلى توفير اعتقادات للمتدربين في المثل والقيم التي يجب توافرها في العمل، وإلى تغيير ما يعتقدون فيه أو تعديل تفضيلاتهم أو تقبل آراء جديدة، ويتم ذلك من خلال الصياغة الملائمة للجانب المعرفي وبث ذلك في الجانب التطبيقي.

**2- طرق تدريب الكفاءات:** هناك العديد من طرق التدريب يمكن استخدام كلها أو بعضها حسب ما يناسب الموضوع والمتدربين والمدرسين، بحيث كل طريقة لها مزاياها وعيوبها ومن هذه الطرق:

أ- **المحاضرة:** تستعمل عند شرح حقائق علمية أو أمور حسائية لا تحتمل وجهات النظر ولا يكون النقاش فيها مفيداً، لنجاح هذا الأسلوب حاول ألا يشغل معظم الوقت لكي تكون هناك أنشطة أخرى مثل دراسة الحالات والتمارين وتمثيل الأدوار، ويمكن أن يشارك في الحديث المتدربون، حجم المشاركة وطبيعتها، يختلف حسب طبيعة الموضوع معرفة المتدربين بالموضوع، عدد المتدربين، وتكون المشاركة من خلال طرح الأسئلة، وهذا يحتاج إلى إعداد محاضرة بشكل جيد وان تتمرن عليها قبل موعد التدريب، حاول أن تعطي أمثلة واقعية كلما سمحت الفرصة، حاول أن تجلب انتباههم وتكلم بصوت واضح وبسرعة مقبولة، تقبل الأسئلة وأجب عنها بدون الخروج عن الموضوع وتجنب الحديث عن ما يتقن أو ليس له علاقة بالموضوع.

ب- **التمارين أو التطبيقات أو المحاكاة:** التمارين تجعل المتدربين يمارسون أفكار ومهارات التدريب من خلال التطبيق العملي، المحاكاة تقوم على "تزييف بعض مشكلات المؤسسة الحقيقية وعرضها على المتدرب، ثم يطلب منه إظهار رد فعله نحوها وكأنه يواجه مشكلة حقيقية"<sup>2</sup>، والمحاكاة تعني وضع المتدرب في حالة مشابهة للحالات العملية ويطلب منه التعامل مع هذه الحالة مثل أن يتم تقديم مجموعة خطابات عمل مذكرات وتقارير ويطلب من المتدرب التعامل معها خلال وقت محدد كمدبر للعمل، كن خلاقاً في إعداد التمارين بما يتناسب مع المتدربين ومع موضوع التدريب، فقد تكون التمارين عبارة عن استخراج معلومات من الجداول أو رسومات أو تحليل بيانات أو استخدام الحاسوب، أو إعداد خطة زمنية أو تحليل سبب مشكلة ما أو إعداد خطاب عمل أو كتابة سيرة ذاتية أو استخراج الأخطاء في سيرة ذاتية...الخ.

<sup>1</sup> - د. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 321، بتصرف.

<sup>2</sup> - د. إيهاب صبيح محمد زريق، "سلسلة الإدارة في أسبوع: العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين"، مرجع سبق ذكره، ص 61.

**ج- التدريب عن طريق الحاسوب:** هذا النوع من التدريب يتعامل المتدرب مع الحاسوب في الوقت الذي يختار ويستطيع أن يتعلم بالسرعة التي تناسبه، والتدريب هنا لا يصلح إلا مع متدربين لديهم القدرة على استخدام الحاسوب بشكل جيد.

**د- التدريب عن بعد:** من الناحية العملية فالتدريب عن بعد هو "أي عملية تدريبية تتم بالوسائل الإلكترونية أو عبر الانترنت بغض النظر عن المكان والمسافة وربما التوقيت الزمني أيضا"<sup>1</sup>.

**هـ- المحاكاة بالمعدات:** يتم فيها "استخدام آلات للمحاكاة مثل استخدام آلة قيادة السيارة أو الطائرة أو السفينة أو ماكينة ما، هذا النوع من التدريب يتطلب آلة محاكاة مكلفة جدا ولكنها طريقة متميزة ولها قيمتها حين تكون تكلفة الأخطاء في تشغيل الآلة الحقيقية كبيرة"<sup>2</sup>.

**و- طريقة دراسة الحالات:** يجعل المتدربون يفكرون بعمق في موضوع التدريب ومحاولة تطبيق ما تعلموه على حالة حقيقية أو مشابهة للواقع، وتساعد الطريقة على استعراض وجهات نظر مختلفة ويسمح بالحوار والمناقشة، وهذا ما يجعل المتدربون يشاركون بحماس ويتفهمون وجهات النظر الأخرى، يستخدم هذا الأسلوب بكثرة في تدريس الإدارة، فالجامعات تفتخر بنسبة الاعتماد على دراسة الحالات كطريقة للتدريب.

**ل- طريقة لعب الأدوار (تمثيل):** يقوم المتدربون بتمثيل ادوار يحددها لهم المدرب وذلك لمحاكاة مواقف العمل أو الحياة الطبيعية، مثل المقابلات الشخصية للتوظيف وعمليات التفاوض والتعامل مع العملاء ومهارات مخاطبة الآخرين أو تقديم عرض، بعد أداء الأدوار لا بد أن يفتح المدرب الباب لمناقشة الموضوع وتوضيح بعض النقاط الجيدة والضعيفة لدى المتدربين وتشجيع المتدربين على توضيح ما استفادوا منه من تمثيل الأدوار.

**م- التدريب عن طريق الأجهزة المرئية والمسموعة:** ومنها أشرطة التسجيل أو الفيديو لتعلم اللغة الانجليزية، الأشرطة التعليمية للأمور الإدارية أو الفنية في المؤسسة، بحيث يطلع عليها العاملون في أي وقت وهذه الطريقة تتميز بالمرونة في الاستخدام ولكن ينقصها الناحية التطبيقية والمناقشة مع الآخرين وإمكانية طرح الأسئلة.

**ي- التدريب التطبيقي:** "يقوم المشرف بملاحظته أثناء عمله وتوجيه أعماله واكتشاف أخطائه ومساعدته على التغلب على مصاعب العمل"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - د. علي لطفي، "المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص 480.

<sup>2</sup> - عماد الدين كوكش، "يوروماتيك للتدريب والاستشارات الإداري"، (2016/2/7)، [على الخط] ،

<https://euromatech-me.com/>

<sup>3</sup> - د. علي السلمي، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص 388.

ق- **تدريب الحساسية:** وهو أحد أدوات التطوير الإداري التي "ترتكز على تدريب الفرد على كيفية التعامل مع الآخرين بحساسية تجعله يكون أكثر تفاعلاً مع ادراكات الأفراد الآخرين والمجموعات الأخرى، وذلك التعامل بحساسية يجعل الفرد أكثر إدراكاً للآخرين وأقدر على معرفة كيف لهؤلاء الآخرين أن يدركوه مع تبادل المشورة والدعم بين الطرفين"<sup>1</sup>.

رابعاً: نماذج لبرامج تدريب الكفاءات.

"لا أحد ينكر أهمية التدريب والتأهيل وتبادل الأفكار والآراء والاطلاع على التجارب والتقنيات في الداخل والخارج فهي أكثر من ضرورة وأكثر من واجب لذلك يجب أن تخضع الدورات وفق قواعد وأسس وأهداف لتحقيق طموحات جماعية تخدم الصالح العام بحيث تؤهل وتدريب الشخص الذي يستحق أن يكون في موقع المسؤولية وقادراً على العطاء والإنتاج وتطوير المنتج الإداري التنموي بما يحقق الرغبة والهدف والطموح على مستوى مفهوم التنمية وما تعنيه كل من موقعه"<sup>2</sup>.

ومن أهم البرامج التي يعالجها التدريب ما يلي:<sup>3</sup>

- 1- برنامج الاتصال والتفاوض وفن التعامل مع الآخرين:** "عندما تبنى الجماعة وتبدأ أنشطتها وتفاعلاتها فان عدداً من أنماط السلوك تبدأ بالظهور، وبعض أنماط السلوك هذه ايجابية والبعض الآخر سلبية"<sup>4</sup>، الهدف من البرنامج إكساب المشاركين المفهوم العلمي والمهارات العملية في فن الاتصال والتعامل مع الآخرين وتحويل هذه المهارات إلى سلوكيات وعادات لإيجاد انطباعات حسنة ومعرفة أنماط الشخصيات وكيفية التعامل معها وفق أنسب أساليب الاتصال والتعامل، ويتعلق بكل ما يتعلق بالتواصل وأهميته في بيئة العمل مع إكسابهم طرق جديدة من شأنها رفع الأداء الوظيفي، والذي يهدف إلى تطوير الأداء وزيادة الإنتاج لدى الموظفين.
- 2- برنامج أهمية تقييم الأداء الوظيفي:** وهو برنامج يهدف إلى تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالأداء والسلوك المهم وتحديد نقاط القوة والضعف وتطوير عملية تخطيط المسار الوظيفي، ووفقاً لهذا البرنامج يتم تعريف المشاركين بمفهوم التقييم الوظيفي والطرق المختلفة لتقييم ذلك، العلاقة التي تربط بين تقييم الأداء والتحفيز والتطوير الوظيفي، والتعريف بمفهوم الإدارة بالأهداف.

<sup>1</sup> - د. حسن محمد أحمد محمد مختار، "إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات"، مرجع سبق ذكره، ص 253.

<sup>2</sup> - غصون سليمان، "تدريب الكفاءات وتأهيل الخبرات"، تصدر عن مؤسسة الوحدة للصحافة للتوزيع والنشر، (الأربعاء 2015/1/12)، [على الخط] ،

[http://thawra.sy/\\_print\\_veiw.asp?FileName=78047642120150121012417](http://thawra.sy/_print_veiw.asp?FileName=78047642120150121012417)

<sup>3</sup> - خميس الزعابي، "التدريب ركيزة أساسية لتنمية الكفاءات البشرية"، مسقط، (الاثنين 2017/10/18)، [على الخط] ،

<http://www.shabiba.com/article/118282>

<sup>4</sup> - د. حسين محمد حسينين، "العمل في مجموعات في إطار التدريب وتنمية المجتمع"، ط1، جمعية عمال المطابع التعاونية (سلسلة كتب الحقائق التدريبية، السلسلة الثالثة)، الأردن، 2000، ص 125.

يساهم البرنامج في تعزيز معرفة أداء الموظف عن طريق معرفة قدراته، وبالتالي إمكانية إسناد الأعمال المناسبة لقدراته، وإيجاد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وتنمية مهارات المديرين والمشرفين في متابعة أداء الموظفين للكشف عن الطاقات الكامنة لتوظيفها وزيادة الشعور بالمسؤولية، ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف للتخلص منها.

**3- برنامج أخلاقيات العمل:** يركز البرنامج على المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك العاملين والتي تعد الدعامة الأولى على التزام الموظف بمهنته وتشكل دافعا ومحركا له، كما تدعم الإحساس في إطار الالتزام بمجموعة من المعايير والقيم وتوجيهه نحو الإبداع وتطوير العمل، والانجاز في الوقت المناسب وحفظ حقوق الموظف وممتلكاته في المؤسسة.

**4- برنامج أهمية بناء فريق العمل:** يهدف البرنامج إلى زيادة وعي الموظفين حول أهمية العمل كفريق في تعزيز الفاعلية في حل المشكلات، والمشكلات الصعبة يسهل حلها إذا كان هناك أكثر من رأي أو محاولة للوصول إلى تشخيص أفضل لحلها، والتغلب عليه وإكساب الموظف مهارات اتخاذ القرارات بصورة أفضل، والعمل كفريق يزيد من الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة.

**5- برنامج طرق وأساليب تحفيز الموظفين لزيادة مستوى رضا العاملين:** مما يجعل الأداء يتم بالإخلاص وتحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع، ويشعر بالفخر نتيجة الانتماء للمؤسسة وينعكس ذلك إيجابيا على الأداء.

**6- برنامج مهارات التطوير الوظيفي:** يهدف إلى تنشيط مهارات الموظفين وتحديدها لسد الفجوة بين قدراتهم ومتطلبات الوظيفة.

**7- برنامج طرق وأساليب بناء الولاء للعاملين:** ويهدف البرنامج إلى التأثير على سلوكيات واتجاهات الأفراد، ويتم بإظهار انعكاساته على الفرد والمؤسسة على حد سواء، وينعكس على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل متميز، ويهدف البرنامج إلى توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم نحو الوجهة الصحيحة لئتم التقليل من سلوكهم السلبي، كترك العمل أو التغيب أو إهماله أو الشعور بالإحباط.

**8- برنامج إعداد مؤشرات الأداء الرئيسة:** يركز البرنامج على تزويد الموظفين بمهارة التخطيط لأعمالهم الاعتيادية في العمل وفقا لنماذج تقييم الأداء لتمكينهم من قياس فعالية الخطة الإستراتيجية من خلال قياس مؤشرات الأداء.

المحور الرابع: تقييم الكفاءات.

تمهيد:

عملية التقييم تعتبر من أحسن الوسائل التي تكشف عن الكفاءات والقدرات، وتسمح بتقييم العامل في منصب عمله وليس تقييمه كشخص، ويهدف التقييم إلى تنمية القدرات الفردية، وترجمة الحاجات إلى وقائع ملموسة مع إعطاء ديناميكية جديدة للكفاءات، ومنه فالتقييم من أهم وسائل التنمية البشرية يخضع لقواعد علمية موضوعية تقوم أساساً على تقييم الأداء وتقييم الطاقات الكامنة، وبالتالي فهو "عملية نسقية تقوم على تحديد الأهداف وعلى مدى تحقيقها، والتقييم هو بمثابة أرضية ليس فقط لتسيير الموارد البشرية وإنما لتنميتها من منطلق أنه مصدر لجرد حاجات التكوين وقاعدة لتسيير المسار المهني واعتماد سياسة الترقية"<sup>1</sup>.

المبحث الأول: ماهية تقييم الموارد البشرية.

تعتبر عمليات التقييم من بين أهم العمليات التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك سوف نتطرق إلى مفهوم عملية التقييم وأنواعها ومتطلباتها.

أولاً: تقييم الموارد البشرية.

**1- تعريف التقييم:** تقييم الموارد البشرية يقصد به "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية"<sup>2</sup>.

التقييم يعتبر عملية تطويرية "لحياة العامل من أجل قياس مستوى الكفاءات التي يملكها من أجل مقارنتها مع الكفاءات المطلوبة"<sup>3</sup>.

تقييم أداء الموظفين يتم "من خلال تقييم مستوى إنجاز وتحقيق الأهداف والكفاءات التي تم تحديدها في وثيقة الأداء السنوي، وتحديد الاحتياجات التطويرية المطلوبة لإنجاز الأهداف المستقبلية، الأمر الذي يصب في مسار عملية التدريب والتحسين والتطوير الوظيفي"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - د. محمد مسلم، "تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات"، دار طليعة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص37.

<sup>2</sup> - د. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص367.

<sup>3</sup> - laetitia lethielleux, "l'essentiel de la gestion des ressources humaines", gualino éditeur, eja- Paris, 2006, p45.

<sup>4</sup> - "الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية"، دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بموظفي إدارة الموارد البشرية، دولة الإمارات العربية،

(2018/04/20)، [ على الخط ]، [www.Bahr.gov.ae](http://www.Bahr.gov.ae).

## 2- أهداف التقييم: وتتلخص فيما يلي:<sup>1</sup>

- يهدف التقييم إلى تقييم أداء الموظفين والتأكد من أنهم متناغمين مع المؤسسة وأن لديهم وضوحاً للدور الذي يقومون به والمتوقع منهم.
- تحسين أداء الفرد من خلال تزويدهم بالتغذية الراجعة المناسبة وفي الوقت المناسب ليكون لديه فكرة حول النقاط المحددة التي يجب أن يطور نفسه فيها.
- توليد بيانات يعتمد عليها في التدريب أو في الجهود التطويرية أو في مساعدة الموظف في تطوير نفسه.
- يستخدم تقييم الأداء في مجالات عديدة ومن أجل عدد من الأمور كالترقية والتثبيت والنقل، والتعويض ويتضمن هذا الأخير التعويض في الخارج.
- المراجعة من أجل الإحتفاظ بالموظف في الخدمة.
- تحديد حاجات التدريب من أجل تطوير الأداء.
- وضع وتحديد مجالات النتائج المفتاحية من خلال التشاور المتبادل مع الموظف حيث تتم المراجعة في نصف المدة.

### ثانياً: أنواع التقييم.

لتقييم الموارد البشرية تستعمل المؤسسة تقييم الأداء وتقييم الكفاءات، وتقييم الطاقات الكامنة.

## 1- تقييم الأداء:

- 1- تعريف تقييم الأداء: يقصد بالأداء "العمل الذي يتعهد الفرد بعد أن يكلف به، ويكون محدد الكمية، ومن مستوى جودة معينة (النوعية) ويؤدي بأسلوب أو طريقة معينة، أي محدد النمط"<sup>2</sup>. ويعرف تقييم الأداء بأنه "عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف إن وجدت وتدعيم جوانب القوة أيضاً"<sup>3</sup>، ويهدف تقييم أداء العاملين "إلى أن يتعرفوا على مدى تقدمهم في العمل، وإمكانية تحسينه، وربما يحصل ذووا الأداء المتميز على حوافز، أما البعض الآخر فقد يحتاجون إلى تدريب أو إعادة النظر في مسارهم الوظيفي"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - تأليف ميسرا (Misra)، ترجمة د. حيدر محمد العمري، "استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة"، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص32 بتصرف.

<sup>2</sup> - د. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، 2005، ص160.

<sup>3</sup> - د. طاهر محمود الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص76.

<sup>4</sup> - د. احمد ماهر، "تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، مرجع سبق ذكره، ص390.



يعتبر تقييم الأداء "عملية للتواصل مع الموظف حول أداء العمل الذي يقوم به، وهو عملية ووسيلة منظمة لرصد تميز الفرد بعمله الحالي، وإمكانياته المستقبلية، وهو كذلك عملية تقييم للأداء ومؤهلات العمل الذي تم تعيين الفرد فيه، وذلك بأغراض الإدارة المتمثلة بالتوظيف والترقية، ومنح المكافآت المالية والأعمال الأخرى التي تتطلب المتباينة بين الأفراد في المجموعة الواحدة، ويترتب على التقييم أيضا وضع الأفراد المناسبة في الأعمال المناسبة لتحقيق التميز المؤسسي"<sup>1</sup>.

ب- تصنيف مقاييس الأداء: يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن التقسيمات العامة التالية:<sup>2</sup>

- الفاعلية (Effectiveness): وتشير إلى درجة تحقيق الأهداف.
  - الكفاءة (Efficiency): حسن استخدام الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف.
  - الجودة (Quality): مدى تلبية المنتج لمتطلبات أو رغبات أو توقعات المستهلك (العميل).
  - التوقيت (Timeliness): مدى الإنجاز بالوقت المحدد والشكل الصحيح.
  - الإنتاجية (Productivity): من حيث القيمة المضافة، العدد والجودة.
  - السلامة (Safety): مدى الالتزام بمعايير السلامة العامة والصحة المهنية وإجراءاتها.
- ومنه فتقييم الأداء هو "الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والحوافز، والترقيات، والنقل والجزاءات والتدريب"<sup>3</sup>، وبالتالي نستنتج أن تقييم الأداء هو وسيلة فعالة تمكن من الإجابة على كل ما له علاقة مع مختلف الاحتياجات + الملامسة من طرف المؤسسة، ويمكن أن نستخلصها كآلي:<sup>4</sup>
- ✓ الاحتياجات الاقتصادية: ومنها متطلبات الزبائن، المنافسة، التطور التكنولوجي الذي يشجع المؤسسة على ضمان أحسن نوعية للموارد الملموسة أو غير الملموسة المعروضة للمستهلكين.
  - ✓ الاحتياجات التنظيمية: التقييم يمكن من الحصول على أحسن حكم حول درجة تكيف كل عامل مع مهامه المعهودة إليه، ونوعية البيانات التنظيمية الموضوعة في المؤسسة.
  - ✓ الاحتياجات البشرية: التقييم يساهم في تحفيز الأفراد مع التركيز على قياس فعاليتهم وتطورهم في العمل.

<sup>1</sup> - تأليف ميسرا (Misra)، ترجمة د. حيدر محمد العمري، "استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة"، مرجع سبق ذكره، ص31.

<sup>2</sup> - د. إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مرجع سبق ذكره، ص35.

<sup>3</sup> - د. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص270.

<sup>4</sup> - j-m.peretti, "resources humaines et gestion des personnes", 4ème edition, édition vuibert, Paris, 2002, p96.



ج- أسس التقييم الفعال للأداء: تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي:<sup>1</sup>

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل فان المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد، يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجها.
- يجب أن يكون القائمون بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.
- إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل الحضور، الجودة والكمية)، فان وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.
- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم، ومستوى هذا الأداء.
- يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية بالإضافة إلى أسس أخرى.
- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في تنميتهم الذاتية.
- إدراك كل من الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يظهر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.

<sup>1</sup> - د. عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص24.

- استقاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء رؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى آراء أو شكايات الآخرين التي قد تؤثر على حيادية وموضوعية التقييم أو تلغيها تماما.

## **2- تقييم الكفاءات: أثناء التقييم يقوم المسير بتحديد ما يلي:**

- الكفاءات التي يتحكم فيها بنجاح.
  - الكفاءات المطلوبة والتي لا يحوزها.
  - الكفاءات التي يحوزها ولكن لا يتحكم فيها تماما مقارنة مع متطلبات الوظيفة.
- وبناء على هذا التقييم فنجد بأنه يحقق للمؤسسة العديد من المزايا منها:
- أحسن ملائمة بين الكفاءات المكتسبة من طرف الموظف والمطلوبة من طرف صاحب العمل.
  - أحسن معرفة باحتياجات التدريب.
  - الاعتراف بالكفاءات الفردية من خلال التطور الوظيفي أو ارتقاء الموظف.

## **3- تقييم الطاقات الكامنة (الكينونة):**

وهي القدرة المحتملة للأفراد على اكتساب مهارات جديدة والتي تسمح له بشغل منصب عمل جديد، وبالتالي فتقييم الكينونة لا يهم عند تقييم الفرد في منصبه الحالي، ولكن يسمح بالتنبؤ بقدرته على النجاح في منصب عمل آخر أكثر مسؤولية.

هذا النوع مخصص للإطارات وهو جد مهم من أجل اتخاذ قرارات التوظيف والترقية، فالفرد يمكنه تقديم طاقاته الكامنة في وظيفة إدارية بدون امتلاكها في ميادين أخرى كالميكانيك والإلكترونيك... الخ.

وبالنسبة للكفاءات فهي متغيرة، لأن الفرد يمكنه تضييع كفاءات واكتساب أخرى جديدة، بحيث نلاحظ أن الكفاءات الإدراكية وملامح الشخصية المقدمة تتغير، ويهدف تقييم الطاقات الكامنة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة وتحديد التعلم الذي يمكن أن يتطور عند الفرد.
- معرفة وتحديد الكفاءات الجديدة التي يمكن اكتسابها من طرف الفرد.
- تحسين الكفاءات والسلوكيات المرتبطة بالفرد من خلال تكوينه أو ترقيته، أو حركيته بهدف إعطائه الحظ في شغل منصب عمل آخر أكثر أهمية مع الوقت.

## المبحث الثاني: أدوات تقييم الكفاءات.

توجد العديد من أدوات تقييم الكفاءات وتتركز في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات وسنحاول ذكر بعضها:<sup>1</sup>

### أولاً: مقابلة النشاط السنوية (Entertain Annual D'activité).

1- **تعريف مقابلة تقييم:** تعرف مقابلة تقييم الأداء بأنها "نموذج معين من المعاملة تحدث بين شخصين محددين أحدهما المقوم (الرئيس المباشر) والثاني الشخص الخاضع لعملية التقييم وهو المرؤوس، وذلك بهدف المناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أدائه، ووضع الحلول والوسائل لعلاجها وتدعيم نقاط القوة لديه للاستفادة منها بشكل أكثر وتحسين الأداء مستقبلاً"<sup>2</sup>، والمقابلة هي "المفاعلة بين طرفين يسمى الطرف الأول المقابل (صاحب العمل) والطرف الثاني المقابل (طالب الوظيفة)"<sup>3</sup>، كما تمثل المقابلة "فرصة التعبير بكل حرية وتحديد عمل المقيم خلال السنة وإعداد أسئلة ملازمة للتكوين وتوجيه سيرة حياته"<sup>4</sup>، مبدأ هذه الطريقة هو الاستجواب ويقوم على دراسة السلوك وردود الفعل الذي يطبق في المقابلة، ويعتمد نجاح المقابلة "على خبرة المقابل (Interviewer) ومهارته في إجراء المقابلة وأمانته في تأدية عمله"<sup>5</sup>.

يجري تطبيق مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، ولقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فان المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.

<sup>1</sup> - د. كمال منصوري، ١. سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مرجع سبق ذكره، ص (61-62).

<sup>2</sup> - د. عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد"، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>3</sup> - د. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 151.

<sup>4</sup> - ١. مخموش سكيبة وآخرون، "واقع رأس المال الفكري في المؤسسات الجزائرية"، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 02، المجلد

الثالث، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، جوان 2017، ص 138.

<sup>5</sup> - د. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 179.

## 2- أخطاء مقابلة التقييم وشروط نجاح العملية:

- 1- أخطاء مقابلة التقييم: من الأخطاء التي تحدث نذكر منها ما يلي:
  - خطأ الاستجواب (الاستفهام): قد يفقد المقيم الجرأة على مواجهة المساعد أو المساعدين وجها لوجه، إضافة إلى المقابلة السريعة كأحسن طريقة تجنباً لمجابهة مساعديه، وبهذا تتحول المقابلة إلى استجواب يحتاج إلى أجوبة قصيرة من جانب المقيم.
  - خطأ العادات غير النافعة: قد يستحضر المقيم أفكار ومواضيع ليس لها علاقة بعمل المساعد كالمشاكل العائلية، الدخول المدرسي... الخ.
  - خطأ حل المشاكل: يركز المقيم على تحليل مشاكل العمل المرفوع من طرف المساعد بدون العودة إلى الهدف الحقيقي لمقابلة التقييم.
  - خطأ الحوار الأصم: ويظهر إذا كان هناك خلاف أو شقاق بين المقيم ومسئوله، بحيث يعتقد الطرفان أنهما في سلسلة متبادلة عقيمة غير فعالة مما يعيد إمكانية الإدراك، التفاوض والنجاح مع تسوية أو اتفاق غير ممكن واقعياً.
  - خطأ التقييم المقارن: المقيم ينشأ حكمه (+ أو -) لمقارنة المقيم مع زملائه الآخرين أو تقييم سلوكه مع شخص آخر في إطار هدف تبرير أخطائه، ولهذا يجب تجنب السلوكيات غير فعالة لتجنب النزاعات.
  - خطأ مقابلة الأجر: استحضار سؤال الأجور أثناء المقابلة.
- ب- شروط نجاح عملية مقابلة التقييم:
  - تخصيص وقت كافٍ للمقابلة مع تفادي كل ما يعيقها.
  - خلق محيط مساعد وملائم للعمل لكلا الطرفين سواء المقيم أو المقيم.
  - عدم ربط المقابلة مع أسئلة رفع الأجور.
  - الحرص على تجنب الانحراف عن الهدف الرئيسي للمقابلة والسعي إلى تحسين الجودة والمردود المهني للمساعد.
  - الشروع في مقابلة التقييم مع استحضار محتواه وامتيازاته.
  - التحكم الجيد في عبارات المديح والثناء.
  - التخصيص قبل كل شيء طريقة جيدة لفض النزاعات وسوء التفاهم.
  - إعطاء المساعد الحرية في التعبير عن رأيه حول عمله.

- عدم إنهاء المقابلة قبل ضمان فهم وإدراك كل ما يريد المقيم أن يقوله وفهم وإدراك كل ما تريد أن تقوله من طرف المساعد.

ج- مراحل سير مقابلة التقييم: لإنجاح عملية المقابلة تتبع المراحل التالية:<sup>1</sup>

- الإعداد للمقابلة: وتهتم بما يلي:

✓ التأكد من بلاغ الأفراد الذين سيتم مقابلتهم بمواعيد وأماكن المقابلات.

✓ اختيار المكان المناسب والمريح لإجراء المقابلة.

✓ التهيئة النفسية والمعنوية للمقابلين بما يؤدي للسيطرة الموضوعية وتدنية التحيز.

- افتتاح المقابلة: وتتم كما يلي:

✓ وضع الموظف في جو مريح ومطمئن التعريف بإسمه وعمله وتعريفه بإسمك والحديث معه في

أحاديث عامة حتى يأنس الجو والمناخ المحيط به.

✓ صف بوضوح الغرض من المقابلة وتأكد من فهم الموظف لذلك وبين له دور المعلومات التي

سيقدمها وأهميتها لكل من العاملين والمنظمة.

✓ شجع الموظفين وكن لطيفا معهم واطهر اهتمامك وإخلاصك لما يقول.

- إدارة المقابلة: ويتم نجاحها بالتركيز على تحقيق ما يلي:

✓ ساعد الموظف للحديث عن واجبات الوظيفة بصورة طبيعة ملما فيها التسلسل بحسب مرور

الوقت اللازم لأداء العمل.

✓ حافظ على حيوية المقابلة وتنظيمها للحصول على أفضل كم من البيانات مستعينا بمهارات

التحدث المعروفة.

✓ السماح للموظف بالوقت الكافي للتفكير والإجابة عما يطرح عليه من أسئلة.

✓ تجنب الأسئلة التي يمكن الإجابة عليها ب (نعم) أو (لا) فقط.

✓ تجنب الأسئلة العامة.

✓ استخدم اللغة السهلة والمفهومة للموظف.

✓ لا تكن متحفزا أو منعزلا أكثر من اللازم وبين الفوائد التي يستفيد منها الموظف.

✓ حاول أن تكون مستقرا ومتناسقا مع أهمية المقابلة.

✓ حاول أن تحصل على كل المعلومات التي تحتاج إليها عن الوظيفة والتي يمكن للموظف أن يقدمها.

<sup>1</sup> - د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص ص(47-48).

- إنهاء مقابلة التقييم:

- ✓ اظهر أن المقابلة تقترب من نهايتها من خلال بعض الأسئلة التي تلقيها أو التعبيرات والحركات ونبرات الصوت.
  - ✓ لخص أهم المعلومات والموضوعات التي أبدأها الموظف، واسأل الموظف هل شمل ملخصك جميع ما شملته المقابلة.
  - ✓ بين للموظف كيف يتم الاستفادة من الآراء التي أبدأها مستقبلاً.
  - ✓ اختتم المقابلة بتحية طيبة مع تقديم الشكر والامتنان للموظف على حسن تعاونه وإنصاته وحديثه.
- د- فوائد المقابلة: تتلخص أهم فوائد المقابلة كما يلي:
- تعطي للمرؤوس فكرة واضحة عن طريقة أدائه للعمل مع بيان وشرح أوجه الضعف فيها ومناقشة سبل تحسينها.
  - وسيلة لإزالة أوجه الخلاف التي قد تنشأ بين الرؤساء ومرؤوسيهـم أثناء العمل، وتجعل كل منهما يفهم الآخر بشكل أفضل، مما يؤدي إلى إرساء أسس لعلاقات طيبة بين الرئيس ومرؤوسيهـ.
  - تسمح للرئيس توضيح مستوى الأداء المطلوب، وشرح أهداف العمل ومطالبه.
  - لا تجعل الموظف يتقبل حكم المقيم ( رئيسه ) دون اقتناع.
  - إن إعلان النتائج للعاملين ومناقشتها معهم يزيد من ثقتهم في تقييم الأداء إذ أنه يزيل الشك لديهم حول عدالته الذي تخلقه السرية.
  - عند اطلاع الفرد على حقيقة أدائه ومعرفته أن كفاءته في العمل منخفضة، تتولد عند حينئذ لديه رغبة كبيرة لتحسين أدائه، ويقتنع بفائدة التدريب الذي كان يعتقد أنه ليس بحاجة إليه، وأنه عبء عليه تأديته.
  - توافر العدالة لأن النتائج ستكون موضع مناقشة بين المقيم ومن قيم أدائه ( الرئيس ومرؤوسيه ) وهذا ما يجعل الأول أكثر جدية وعدالة في تقييمه.
  - استعراض الأداء الماضي للعامل، وإطلاع العامل على نتائج عمله.
  - مناقشة العامل في طرق تحسين الأداء المستقبلي.
- طريقة مقابلة التقييم تستعمل عند التوظيف أو أثناء حياة المؤسسة وتنطبق على العمال والإدارات التقنية والإدارات العليا.

ثانيا: المرافقة الميدانية ومرجعية الكفاءات.

**1- المرافقة الميدانية (L'accompagnement Terrain):** تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السبلات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكونا من قبل على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو الرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسؤولهم الذي وضع لتقييمهم.

**2- مرجعية الكفاءات (Référentiel De Compétences):** وهي أداة تسمح بجد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني، وتنجز عموما من قبل المسؤولين عن حركة العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن ( التجارية، موارد بشرية، جودة، إنتاج، تطوير...)، ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد، وبالتالي فإن مرجعية الكفاءات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات الضرورية ( المطلوبة) لكل عمل معين.

ثالثا: طريقة مركز التقييم وطريقة حلقة الرجوع العكسي<sup>360</sup>.

**1- تعريف طريقة مركز التقييم (Assessment Centre):** وهي طريقة تصمم "أساسا لتعيين القدرات الإدراكية الكامنة للأداء في المستقبل، وفي هذه الطريقة يتم إحضار المديرين التنفيذيين المرشحين من الأقسام المختلفة إلى مراكز التقييم لمدة 2- 3 أيام وتكلفهم بأداء نفس المهام ليتم بعدها تجميع الأحكام على أداء تلك المهام وتصنيفها"<sup>1</sup>، فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم إلى "الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الوجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات واتخاذ القرارات، مواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - د. إيهاب صبيح محمد زريق، " سلسلة الإدارة في أسبوع: العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين"، مرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>2</sup> - د. عمار بن عيشي، " اتجاهات التدريب وتقييم اداء الأفراد"، مرجع سبق ذكره، ص 57.

و يمثل مركز التقييم "مكان لإجراء المترشح مسابقة من أجل التأكد من كونه قادر على شغل وظيفة معينة حسب شروط معينة"<sup>1</sup>، تعبر هذه العبارة عن إسم "مركز التقييم" في السابق، حيث كان المترشحون يخضعون لإختبارات وفروض للحكم على قدراتهم لشغل وظائف معينة، وبعدها اختفى المركز وبقيت العبارة "Assessment Centre" تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم، حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين (Assesseeurs) الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات:

المحاكاة، ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة. تتعلق الطريقة بتقييم الطاقات الكامنة للإطارات وتقوم على أساس تعريف مسبق لمعايير التقييم وبعدها يتم إتباع تقنيات خاصة للتقييم كالاختبار أو المحادثة وتعطي الحكم عن مدى قابلية الفرد لتغيير منصبه ومدى امتلاكه للقدرات الضرورية لذلك، وتعتمد على الملاحظة المباشرة لسلوك العمال في ظروف مشابهة بالظروف الحقيقية للعمل وهذا بالمحاكاة.

## 2- مجالات استعمال طريقة مركز التقييم:

كانت في البداية تستعمل من أجل التوظيف واكتشاف الجهود والطاقات الكامنة للشباب الحامل للشهادات ولكن أصبح يمثل اليوم دعامة أساسية للمؤسسة يسهل عليها اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، ولهذا أصبح يستعمل مركز التقييم في السياق التالي:

أ- التوظيف: يستعمل خاصة إذا كان عدد المترشحين مرتفعا في سوق العمل وعندما يصعب التمييز بينهم، ويوجه خاصة للمتخرجين من نفس الجامعة مثلا، أو الذين قاموا بنفس التدريب.

ب- حركية الأفراد: مركز التقييم هو طريقة جد فعالة لتقييم درجة نجاح الشخص في وظيفة جديدة بمسؤولية عالية والتي لم يحصل عليها من قبل، وتسمح الطريقة للمؤسسة بمعرفة هل المترشح يمتلك الكفاءات اللازمة أم لا حسب المتطلبات المنصب.

ج- اكتساب الطاقات الكامنة العالية: وتخص الأفراد المتحصلين على الشهادة ويملكون قدرات تمكنهم من أن يصبحوا مسيرين في المؤسسة مستقبلا.

د- تعريف احتياجات التكوين: مركز التقييم يقدم الطريقة الملائمة لتحديد احتياجات الأفراد أثناء التدريب.

<sup>1</sup> - ا. خموش سكيبة وآخرون، "واقع رأس المال الفكري في المؤسسات الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص 138.



### 3- مزايا وعيوب طريقة مركز التقييم:

#### 1- مزايا طريقة مركز التقييم:

- تتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية.
- فإنها توفر معلومات مؤكدة محددة، ويمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فردية.
- توفير معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى الأفراد.
- كما تتميز بالاعتمادية والصلاحيات والقبول لدى المديرين والعاملين.

#### ب - عيوب طريقة مركز التقييم:

- كلفة عالية.
- عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.
- طريقة مركز التقييم تستعمل عند التوظيف وأثناء حياة المؤسسة وتتعلق فقط بالإطارات العليا.

### 2- طريقة حلقة الرجوع العكسي 360<sup>0</sup> (l'évaluation 360<sup>0</sup>):

#### 1- تعريف طريقة حلقة الرجوع العكسي:

وتسمى بطريقة التغذية العكسية ظهرت في أمريكا الشمالية، تساعد على تحديد الأفعال التي تؤدي إلى تنمية كفاءات العمال في مختلف المستويات، وتعتبر وسيلة لتعزيز سلوكهم المميزة، وتطبيقها في المؤسسة التي تتصف بالشفافية، فالعامل يقيم من طرف مجموعة من زملائه بواسطة استمارة خاصة وتجمع بعدها النتائج وتحلل لتحديد نقاط القوة والضعف، لتقدم النتائج بعد ذلك للمسؤول الأعلى وتتم العملية كل سنة أو سنتين مع استبدال المعلومات الأولية التي تحملها الاستمارات. تهدف الطريقة إلى "إشراك العاملين في عمليات تقييم الأداء، وهذا يشعرهم بالأهمية والاعتبار"<sup>3</sup>. هذه الطريقة تسمح للمقيم بالمقارنة بين تقييمه الخاص حول كفاءاته الإدارية التسييرية مع الأطراف الأخرى من زملائه والتابعين والرؤساء المباشرين وغيرهم، بحيث يتوسع ليشمل المجهزون والزبائن.

#### ب- فوائد طريقة حلقة الرجوع العكسي:

- تمثل بالنسبة للمؤسسة وسيلة جد فعالة من أجل ضمان تطوير تنمية المسيرين والمدراء.
- يساهم في تقوية ثقافة المؤسسة الجديدة مع الإشارة إلى درجة مطابقة كل شخص مع القيم الجديدة.
- لها مصداقية كبيرة نظرا لمشاركة عدة أشخاص مختلفين في التقييم.

<sup>3</sup> - jean brilman, " les meilleurs pratique du management au cour de la performance", op cit, p345.

- يسهل عملية تأسيس تسيير تساهمي في داخل المؤسسة مع الطلب من كل الأشخاص من مختلف الفئات على إعطاء رد فعل خاص بالمسؤولين.

**ج- مستويات استخدام طريقة حلقة الرجوع العكسي:** يوجد مستويين للاستعمال الممكن من أجل تأسيس رد الفعل هما:

**- المستوى الفردي:** ويستخدم في إطار تقييم وتطوير إطار واحد حول عدة كفاءات محددة بشكل جيد.

✓ **تطوير الأفراد:** النتائج المحصل عليها من التقييم يجب أن تكون شخصية أو خصوصية ومستعملة من طرف الفرد من أجل فهم أحسن وتحسين أكثر فيما بعد.

✓ **تقييم الفرديات:** فنتائج رد الفعل ليست شخصية أو خصوصية يمكن استعمالها من طرف السلطة من أجل حساب الرواتب أو المكافآت أو تسيير أو إدارة عمل الفرد المقيم.

**- المستوى الجماعي:** الطريقة ويقصد بها استعمال على عدة مدرء في إطار هدف معين من أجل: ✓ تقييم سلوكياتهم حول عدة كفاءات جلية وواضحة ومحددة.

✓ تحسين كفاءاتهم التسييرية من أجل ضمان تطوير إدارة المؤسسة، وتقوية ثقافتها حول الكفاءات الأساسية وحول قيمها، ولهذا السبب فاستعمال رد الفعل يتم أو يتحقق بكيفية جماعية وفي آن واحد عند معالجة مجموعة من المدرء.

**د- حالات استعمال الطريقة:**

✓ ترتكز على تقييم الكفاءات الإدارية للإطار الواحد من أجل اتخاذ قرار مرتبط بمهنته أو مكافأته  
✓ ترتكز على تقييم مجموعة من الإطارات في نفس الوقت.  
✓ تتجه إلى التطوير المهني لإطار واحد...

✓ تتجه إلى تطوير الكفاءات التسييرية لعدد معين من الإطارات.

**هـ- مراحل تطبيق طريقة رد الفعل العكسي:** وتتم بالمراحل التالية:

**- تحضير الاستجواب:** ويتم بإنشاء استجواب صحيح وذو مصداقية على سلوكيات خاصة وفي علاقته مع القيم ذات الامتياز بالمؤسسة بمشاركة أفراد المؤسسة، ( جزء خاص بالسلوكيات وجزء خاص بالتسيير).

- انطلاق أو بداية حلقة رد الفعل العكسي: وتمر بما يلي:

- ✓ تقييم أهداف وعمل الطريقة للمقيمين.
- ✓ تحسيس المقيمين بأهمية الطريقة في التطور المهني.
- ✓ تكوين المقيمين على القيام بتقييمات للنوعية والبحث عن الإجابة الملائمة.
- ✓ تقديم استجواب رد الفعل والطلب من المقيمين القيام بتقييمهم الخاص.
- ✓ السماح للمقيمين باختيار مقيمهم ملء الاستجواب.

- إجراء التقييمات ومعالجة الاستبيانات: ويقصد بها توزيع الاستجابات وأغلفة الإجابات على المقيمين، وهؤلاء ينقلون إجاباتهم مباشرة إلى مستشار خارجي يصبح مسؤولاً على مجموعة النتائج لهذه المؤسسة.

- استغلال النتائج: ونميز بين ما يلي:

- ✓ تستعمل نتائج رد الفعل من طرف الإدارة في إطار هدف اتخاذ قرار المكافأة أو تحضير المهنة.
- ✓ تتجه نحو تحسين أداء المقيم مع وضع مخطط تطوير فعال.

وبعد الانتهاء من التقييم والحصول على النتائج يلزم الإطار المقيم بتحضير مخططة الخاص للتطوير ومناقشته مع مسؤوله الحالي، والمقيم يمكنه أن يقدم لمسؤوله فقط النقاط الأساسية للتقييم وأهداف التطوير من دون الكشف عن نتائج حلقة رد الفعل العكسي، وقبل الحصول ومناقشة وتغيير مخطط التطوير المسؤول ملزم باعتباره كعقد (المخطط) أين يكون كلا الطرفين مسؤول، وبالتالي فالإطار ملزم في البداية بتنفيذ هذه الأنشطة المدرجة في المخطط علاوة على ذلك فالمسؤول ملزم بتمويله بالموارد الضرورية بإعطائه الفرص ومتابعته.

#### رابعاً: مقاربات تقييم الكفاءات

تتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي:<sup>1</sup>

1- مقارنة المعارف: تتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، غير أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءات.

<sup>1</sup> - د. كمال منصوري، ا. سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مرجع سبق ذكره، ص 60-61.

**ب- مقارنة المعارف العملية:** هذه المقارنة عكس سابقتها، حيث يقوم التقييم في هذه المقارنة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة مسبقا ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفة.

**ج- مقارنة المعارف السلوكية:** تعد هذه المقارنة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحت، باعتقادها أن أداء المنظمة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المطورة، وتجدر الإشارة أن الفصل بين المعارف السلوكية والمعارف العملية لا يسهل إطلاقا عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفة من الموارد المجددة.

**د- المقارنة المعرفية (Congntive):** تنطلق فكرة هذه المقارنة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي فان تقييم الكفاءات يتركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين.

**هـ - مقارنة المواهب (Le Talent) (الميزات الشخصية):** الميزات الشخصية مثل الموهبة مظهر يندر التماسه لتوظيف الكفاءات، والميزات الشخصية هي مجموعة عناصر التدخل (أو التسيير) (Savoir-Agir) أكثر منها معارف وكذلك معارف وراثية أكثر منها مكتسبة، وتظهر هذه المقارنة خصوصا في بعض أنواع النشاط ويقترح (Guy Le Boterf) ثلاثة أنواع للمهن:

- المهن التي تسيطر فيها الكفاءة ( مهندس،...).

- المهن التي تسيطر فيها الموهبة ( ممثل، شاعر،...).

- المهن المختلطة (صحفي،...).

وهذه المقارنة لم تلقى تطبيقا واسعا، رغم أن الميزات الشخصية والكفاءات يمكن أن تلاحظ في وضعيات العمل، إلا أن الأولى تتميز بأنها تمكن الفرد من كسر حدود التشغيل، وبالتالي فهي تعرف من خلال الفوارق الايجابية المحققة، في حين أن الكفاءات تعرف بالمطابقة، وهذه الطريقة تطبق أساسا لتقييم الإطارات العليا بهدف تطوير كفاءاتهم التسييرية وتقييمهم داخل المؤسسة.