

تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

الدكتور عماد الدين إسماعيل الطيب الزين

مقدمة :

تمثل إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف بالمنظمات الاقتصادية على اختلافها، لكونها تضمن تزويد هذه الأخيرة بما تحتاجه من الموارد البشرية الضرورية لنشاطها، والتي تعتبر بدورها أهم عوامل الإنتاج على الإطلاق، فهي المحرك الذي يدفع بقية عوامل الإنتاج الأخرى، لذلك فنجاح المنظمات وتميزها مرتبطان بمدى امتلاكها لموارد بشرية عالية الكفاءة، الأمر الذي يستدعي ضرورة الإهتمام بها وصيانتها باستمرار، وهي المسؤولية الملقاة على عاتق القائمين على إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، حيث يلتزمون بتوفير أفضل الكفاءات وضمان تحقيقها لأعلى مستوى أداء ممكن. ونظراً للتطورات السريعة التي تعرفها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات، خاصة ما تعلق منها بالتكنولوجيا الحديثة وتطور طرق العمل، بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة على المستويين المحلي والدولي في ظل العولمة والانفتاح على الأسواق، كل هذا انعكس مباشرة على متطلبات الوظائف التي صارت أكثر مرونة وتنوعاً من ذي قبل، وهو ما استوجب اتخاذ الإجراءات والتدابير التي من شأنها جعل الموارد البشرية قادرة على التكيف مع مختلف الظروف وتستجيب لهذه المتطلبات، وهي الغاية التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الموارد البشرية من خلال أنشطتها المختلفة، وعلى رسها إدارة الكفاءات وإدارة الأداء، واللذان يمثلان الإطار العام لموضوع بحثنا هذا الذي يحمل عنوان:

تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة

مشكلة البحث:

امتلاك المنظمات الاقتصادية لموارد بشرية عالية الكفاءة يضمن لها تحقيق أداء بالمستوى المطلوب في الوقت الحالي، لكن الإشكالية تكمن في كيفية ضمان حفاظ الموارد البشرية على نفس مستوى الأداء مستقبلاً، خاصة في ظل التحديات التي تفرضها بيئة المنظمات، والمرونة الكبيرة التي صارت السمة الغالبة على مختلف

الوظائف، والتي تؤدي إلى تراجع مستوى أداء الموارد البشرية، وبالتالي ضرورة تحسينه باستمرار، وهو ما تصبو إليه المنظمات من خلال تنمية كفاءاتها.

أهداف البحث:

نسعى من خلال بحثنا هذا إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الاقتصادية.
2. الوقوف على واقع تنمية الكفاءات بالمنظمات الاقتصادية.
3. معرفة مدى المساهمة الفعلية لتنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية.
4. معرفة مدى مساهمة برامج تنمية الكفاءات في رفع مستويات كفاءة الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية.
5. إبراز أهم الأسباب التي تحول دون استفادة الموارد البشرية من برامج تنمية الكفاءات، وتعيق تحسين أدائها بالمنظمات الاقتصادية.
6. تقديم اقتراحات من شأنها مساعدة مدراء الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية على تحسين أدائها.

أهمية البحث:

تنبع أهمية بحثنا هذا من كونه يدرس موضوعاً حساساً بالنسبة للمنظمات ولمواردها البشرية على حد سواء، ويمكن توضيح أهمية البحث من ناحيتين:

أهمية البحث من الناحية النظرية: تتجلى أهمية البحث من هذه الناحية، من

خلال النقاط التالية:

- أ- تنمية الكفاءات تعد غاية ووسيلة في الوقت ذاته، فهي غاية بالنسبة للموارد البشرية التي تتنافس على اكتساب كفاءات جديدة تحقق من خلالها ذاتها، وتعزز منزلتها ومكانتها بالمنظمة، ناهيك عن استفادتها من امتيازات مادية ومعنوية كمقابل لها.

ب- بالنسبة للمنظمات فتنمية الكفاءات تمثل استثمار مربح يمنحها ميزة تنافسية، ويجعلها قادرة على التكيف مع تغيرات بيئتها والاستجابة لمتطلبات السوق المتزايدة باستمرار.

ج- بما أن كل استثمار يقيم من خلال عوائده فإنه يجب معرفة مدى مساهمة تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية، باعتباره العائد المنتظر منها وغايتها.

د- المنظمات الاقتصادية تنفق الكثير من الأموال في مجال تنمية كفاءاتها، لذلك من الأهمية بما كان معرفة مدى نجاح هذه العملية في تحسين أداء مواردها البشرية، لترشيد التكاليف.

أهمية البحث من الناحية التطبيقية: يمكن توضيح أهمية البحث من الناحية التطبيقية، من خلال النقاط التالية:

أ - تمثل الكفاءات مصدراً أساسياً للميزة التنافسية للمنظمات، وعليه يجب تنميتها باستمرار، وبالتالي ضرورة توضيح هذه الأهمية وتحسيس المنظمات الاقتصادية بها.

ب- أصبحت تنمية الكفاءات حتمية لا مفر منها بالنسبة للمنظمات في ظل اقتصاد المعرفة والعولمة، وبالتالي ضرورة الوقوف على حقيقتها بالمنظمات الاقتصادية .

ج - ترشيد التكاليف التي تتحملها المنظمات الاقتصادية في مجال إدارة الموارد البشرية، من خلال تسليط الضوء على مدى تحسن أدائها نتيجة لتنمية الكفاءات.

د - دراسة العلاقة بين تنمية الكفاءات وتحسين الأداء تساعد القائمين على شؤون الموارد البشرية بالمنظمات الاقتصادية في اتخاذ القرارات المتعلقة بتلبية الاحتياجات من الكفاءات، أي في الاختيار بين مصادرها الداخلية والخارجية.

هـ - تحسين أداء الموارد البشرية يمثل الشغل الشاغل لمدراء الموارد البشرية، وبالتالي من الأهمية دراسته وتقديم اقتراحات بشأنه كمساهمة في خدمة الاقتصاد الوطني.

و - حاجة المنظمات الاقتصادية إلى معرفة الأسباب التي من شأنها أن تحول دون تحسين أداء مواردها البشرية.

التعريفات الإجرائية:

إدارة الموارد البشرية: هي إدارة تشمل جميع الأنشطة والممارسات التي تضمن حصول المنظمة على الموارد البشرية الضرورية لنشاطها، وصيانتها وتوفير الظروف

المناسبة لأداء مهامها، وضمان الاستخدام الأمثل لهذه الموارد في الحاضر وفي المستقبل، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة وتحسين قدرتها التنافسية. وتمارس هذه الإدارة على مستوى وحدة تنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى بحسب أحجامها ومدى تعقيد الأنشطة الإدارية التي تمارسها، تحت إشراف أشخاص مختصين في هذا المجال دون سواهم.

الكفاءة: هي مجموعة من المعارف العلمية والعملية والسلوكية، التي يتميز بها المورد البشري، والتي تمنحه القدرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ومنحها ميزة تنافسية، سواء كانت هذه المعارف مستخدمة في العمل أو كطاقات كامنة لدى الموارد البشرية يمكن الاستفادة منها مستقبلاً.

تنمية الكفاءات: هي عملية مخططة لتعليم الموارد البشرية وتفجير طاقاتها الكامنة ومنحها كفاءات جديدة، تجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية، وبالتالي زيادة القدرة التنافسية للمنظمة وتكيفها مع البيئة المحيطة بها، بالإضافة إلى رفع معنويات الموارد البشرية وتحقيق استقرارها الوظيفي.

أداء الموارد البشرية: يعني استخدام الموارد البشرية لقدراتها الجسدية والفكرية، لتنفيذ المهام والقيام بالأنشطة المتعلقة بوظائفها، وتحقيق نتائج معينة خلال فترة زمنية محددة.

تقييم الأداء: هي عملية إدارية تمارسها إدارة الموارد البشرية دورياً، بغرض الوقوف على حقيقة أداء الموارد البشرية لمهامها الوظيفية، ومعرفة مستويات كفاءتها، وبالتالي اتخاذ الإجراءات الضرورية لتدارك النقص المكنة، وضمان تحقيق أهداف المنظمة.

إدارة الأداء: هي عملية تشمل تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة أداء الموارد البشرية بالمنظمة، لضمان تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتحقيق أهداف مواردها البشرية في ذات الوقت.

تحسين أداء الموارد البشرية: هي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، في إطار إدارة الأداء، وتتضمن هذه العملية وضع برامج لتنمية الكفاءات وتدريب الموارد البشرية، من أجل تصحيح انحرافات الأداء التي كشفت عنها عملية تقييم الأداء.

مفهوم إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها

حظيت إدارة الموارد البشرية باهتمام الباحثين على مر الزمن، وباختلاف توجهاتهم الفكرية، مما أدى إلى ظهور تعريفات عديدة لها، منها ما اتفقت أحياناً ومنها ما اختلفت أحياناً أخرى، باختلاف أصحابها ولأحداث التاريخية التي لازمت ظهورها . وسنركز في هذا الفصل على أهم التعريفات التي وضحت مفهوم إدارة الموارد البشرية، انطلاقاً من مفهومها البسيط وصولاً إلى المفهوم القائم على اعتبارها ذات بعد استراتيجي في المنظمات الحديثة.

تجدر الإشارة إلى وجود اختلاف بين مصطلح "إدارة"، الذي هو ترجمة للمصطلح الإنجليزي (Management)، وبين مصطلح "تسيير"، الذي هو ترجمة للمصطلح الفرنسي Gestion، أو للذان يستخدمان كلمتان مترادفتين أحياناً، على الرغم من وجود اختلاف بين المفهومين في اللغتين .وقد ارتأينا استخدام مصطلح " إدارة " في بحثنا هذا، لكونه يحمل مفهوماً أوسع من مفهوم مصطلح " تسيير"، كما أنه الأكثر استعمالاً من طرف الباحثين العرب.

التسيير عند الفرائكوفون يعني القيام بال وظائف التالية :تخطيط، تنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة¹.

بينما الإدارة عند الأنجلوساكسون هي " فن وعلم تدبير الأعمال وتوجيهها، السيطرة عليها، ضبطها واستعمال الحكمة والمقدرة في اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها"². نلاحظ أن الإدارة تتطلب توفر مجموعة من الخصائص الشخصية المميزة للموارد البشرية، والتي تمكنها من القيام بالأنشطة التي حددها التعريف الأول للتسيير على أكمل وجه.

مفهوم إدارة الموارد البشرية :

قبل الحديث عن مفهوم إدارة الموارد البشرية يجب التطرق إلى تعريف الموارد البشرية أولاً، خاصة مع اختلاف الباحثين حول تحديد تعريف موحد لها، فمتهم من يرى أنها تشمل جميع الأشخاص القادرين على العمل، سواء كانوا من داخل المنظمة أو

¹ خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 5002 م، ص25

² نبيه غطاس، معجم مصطلحات الاقتصاد والمال وإدارة الأعمال، الطبعة الثانية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 5000 م، ص153

من خارجها . في حين يرى البعض الآخر أنها تعبر عن الأشخاص العاملين بالمنظمة فقط . وقد تبيننا في بحثنا هذا التوجه الثاني الذي لخصه التعريف التالي:

تمثل الموارد البشرية جميع الأفراد الذين يعملون بالمنظمة، وعلى جميع المستويات الوظيفية، في ظل ثقافتها التنظيمية ، وفي سبيل تحقيق أهدافها، مقابل الحصول على امتيازات مادية ومعنوية . وتمثل الموارد البشرية رأس مال يجب استثماره، وليست مجرد تكلفة تتطلبها الأنشطة¹ .

عرف عمر وصفي عقيلي إدارة الموارد البشرية بأنها وظيفة أساسية في المنظمات، بحيث تضمن هذه الوظيفة الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وذلك بالاعتماد على جملة من السياسات والممارسات، في إطار إستراتيجية المنظمة وثقافتها التنظيمية، لبلوغ أهدافها² .

نلاحظ أن هذا التعريف ركز على الغاية الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وهي ممارسة جملة من الأنشطة، واتباع سياسات معينة، لضمان تحقيق أهداف المنظمة، وعلى رأسها حسن استغلال مواردها البشرية . لكن صاحب هذا التعريف لم يوضح تفاصيل الأنشطة والممارسات والسياسات المتبعة من طرف هذه الإدارة.

عرف بيسير (C.H.Besseyre) إدارة الموارد البشرية بأنها توجيه معاصر ينظر إلى الأفراد الذين يعملون بالمنظمة على أنهم موارد يجب استغلالها وتنميتها والاستثمار فيها، لأنها تمثل المورد الإستراتيجي الأول بالنسبة للمنظمات . وهو الأمر الذي جعل إدارة الموارء البشرية تحتل مكانة هامة بالمنظمات الحديثة على اختلافها، وذلك من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بالأدوار التالية³ :

أولاً: تحقيق التوافق الكمي والنوعي للموارد البشرية مع الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة من- هذا المورد.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة :بعد إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 5002م، ص33: 31.

² المرجع نفسه ، ص3

³ Jean- Marie peretti, **Ressource humaines**, 8eme édition, édition Vuibert, Paris, 2003, p.16

ثانيا: تحقيق التكامل بين الأهداف المتعلقة بتنمية الموارد البشرية من جهة، وتلك المتعلقة - بالانتاجية وتطور المنظمة من جهة أخرى؛
ثالثا: الوصول إلى أداء أمثل للموارد البشرية، من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة - .

نلاحظ أن صاحب هذا التعريف ميز بين الأدوار التقليدية، والأدوار الحديثة لوظيفة إدارة الموارد البشرية، التي تعتبر كتطور لوجهة النظر تجاه هذه الموارد، حيث صارت الموارد البشرية تحظى باهتمام كبير من قبل المنظمات، لكونها عاملا أساسيا في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وهي نظرة حديثة تجاه الموارد البشرية، تختلف عن النظرة التقليدية التي كانت تعتبرها مجرد عامل من عوامل الإنتاج لا يختلف عن بقية العوامل الأخرى (الأرض، رأس المال والتنظيم).

بالنسبة لسيمون دولان (Simon L.Dolan) وآخرون تعتبر إدارة الموارد البشرية كتطور لإدارة شؤون المستخدمين بسبب جملة من التحولات الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية المستمرة، والتي أدت فيما بعد إلى إحلال مصطلح إدارة رأس المال البشري محل إدارة الموارد البشرية. وتعني إدارة الموارد البشرية مجموع الأنشطة المتعلقة بإدارة الكفاءات والقدرات الفردية، للمساهمة في إنجاز المهام التي تحددها المنظمة، بالإضافة إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية.¹

نلاحظ أن تعريف سيمون السابق لإدارة الموارد البشرية ربط بين أهداف الموارد البشرية من جهة، وبين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من جهة أخرى، من خلال ممارسة الأنشطة الإدارية والتهكم في كفاءات وقدرات الموارد البشرية. كما أشار صاحب التعريف إلى التطور الذي عرفته المصطلحات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، انطلاقا من إدارة المستخدمين وصولا إلى إدارة رأس المال البشري.

بالنسبة لسعاد نايف برنوطي يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية من خلال ثلاثة توجهات:²

¹ Simon L.Dolan et autres, la gestion des ressources humaines: tendances enjeux et pratiques actuelles, 4eme édition, édition Pearson, canada, 2008, p.2.

² سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 5002 م.

-التوجه الأول :عرفت إدارة الموارد البشرية من خلال الأنشطة التي تمارس بهذه الوظيفة بالمنظمة، أي كل ما يتعلق بالحصول على الموارد البشرية، استخدامها، الحفاظ عليها وتطويرها؛

-التوجه الثاني :عرفت إدارة الموارد البشرية على أساس موقعها بالمنظمة، كوحدة تنظيمية تمارس أنشطة معينة .ويختلف موقعها من منظمة إلى أخرى، باختلاف أحجام المنظمات ومستويات نشاطها، فقد تكون عبارة عن وظيفة مستقلة يرأسها مدير عام في المنظمات الضخمة، وقد تكون كقسم في منظمات أقل حجما من سابقتها، أو تكون مجرد شعبة ضمن مديريةية الشؤون الإدارية في المنظمات الصغيرة؛

-التوجه الثالث : ينظر إلى إدارة الموارد البشرية من خلال التخصص العلمي لموضوعها، خاصة بعد التطورات التي عرفتها هذه الأخيرة، حيث أصبحت تمثل تخصصا يدرس على مستويات عليا بمختلف المعاهد والجامعات الدولية.

نلاحظ أن التعريف الأخير يشترك مع التعريفات السابقة في توجهه الأول، أي ما تعلق بتعريف إدارة الموارد البشرية من خلال أنشطتها. لكنه أضاف إليها توجيهين اثنين، فعرفها من خلال الهيكل التنظيمي للمنظمة، كوحدة تنظيمية تختلف باختلاف أحجام المنظمات، بالإضافة إلى تعريفها كتخصص علمي يمارسه باحثون مختصون دون غيرهم، أي أنها مجال بحث علمي ينشط فيه باحثون ودارسون تحت لواء هيئات علمية ومراكز بحث متعددة.

بالنسبة لإيفيس إميري وفرانسوا غونان (Yves Emery et François Gonin) :

إدارة الموارد البشرية مفهوم أوسع يشمل العمليات والمهام والأنشطة الضرورية لمعالجة قضايا الموارد البشرية بالمنظمة، سواء تعلق الأمر بالأمر بالأمور الإدارية أو غيرها من الأمور الأخرى، حيث تتضمن إدارة الموارد البشرية جميع العمليات المتعلقة بتحسين أداء الموارد البشرية وتنمية كفاءاتها وتوجيه مساهمتها الوظيفية، بالإضافة إلى العلاقات الإنسانية وبيئة العمل¹.

¹ Yves Emery et François Gonin, *Dynamiser les ressources humaines : une approche intégrée pour les services publics et entreprises privé compatible avec les normes qualité*, édition Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Suisse, 1999, p.13.

نلاحظ من خلال تعريف الباحثين فرانسوا وايضيس أن إدارة الموارد البشرية لا تنحصر في ممارسة الأنشطة اولهام الإدارية فقط، والتي تكون محددة في الهيكل التنظيمي للمنظمة، وإنما تتعدها إلى إدارة العلاقات الإنسانية بين الموارد البشرية، وتوفير بيئة عمل مناسبة لضمان أدائها الجيد، وتشجيعها على تنمية كفاءاتها وتطوير مساراتها الوظيفية.

عرفت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد إدارة الموارد البشرية على أنها فن الحصول على القوى العاملة عالية الكفاءة وتنميتها والاحتفاظ بها، لتحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والإنتاجية.¹

نلاحظ أن الجمعية الأمريكية إعتبرت إدارة الموارد البشرية كفن، أي أنها تعتمد على القدرات الفردية للمدير والكفاءة التي يستخدمها للحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية، وتوفير بيئة عمل مناسبة تساعد على تنمية الكفاءات . وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة، خاصة ما تعلق منها بالإنتاجية، أي الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية.

بالنسبة لمازن فارس رشيد فإن إدارة الموارد البشرية بالمنظمة تتضمن بعدا إستراتيجيا بالإضافة إلى بعدها الإنساني، وذلك لكون الموارد البشرية مصدر الإبداع والمهارات لإستخدام بقية الموارد المادية الأخرى، وبالتالي يجب تحقيق الإنسجام في استخدام الموارد المادية والبشرية بالمنظمة لضمان نجاحها واستمراريتها في النشاط.²

نلاحظ أن تعريف مازن فارس قد جمع بين البعد الإنساني والبعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، لأنها تمثل أساس إدارة بقية عوامل الإنتاج الأخرى، وطالما أن المورد البشري يعتبر المحرك الذي يدفع موارد المنظمة الأخرى، فهو ذو أهمية إستراتيجية بالنسبة لها . كما أن امتلاك موارد مادية كبيرة لا يكفي وحده لدفع المنظمة، وإنما يتطلب ذلك إمتلاك موارد بشرية قادرة على الإستخدام الأمثل لتلك الموارد المادية لضمان تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

¹ مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية :الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية دار . العبيكات للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 5002 ، ص31

² المرجع نفسه، ص32

أنشطة إدارة الموارد البشرية - :

تشمل إدارة الموارد البشرية جملة من الأنشطة يصعب حصرها، بسبب اختلاف الباحثين حول تحديد عددها، وحول تقسيمها تقسيما موحدًا. وبالاعتماد على تقسيم سيمون دولان " Simon Dolan " وآخرون فإن إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث تشمل الأنشطة التالية¹:

1-التوظيف؛

2-تقييم الموارد البشرية؛

3-تحديد الأجور وتحفيز الموارد البشرية؛

4-توفير الظروف المناسبة للعمل والعلاقات الجيدة؛

5-تنمية كفاءات الموارد البشرية.

1- التوظيف the recruitment

تضمن إدارة الموارد البشرية من خلال هذا النشاط تزويد المنظمة بما تحتاجه من موارد بشرية قادرة على الإستجابة لمتطلبات الوظائف، سواء كان ذلك من مصادر داخلية أو من مصادر خارجية، أي من داخل المنظمة أو باللجوء الى سوق العمل، حيث يتم اختيار الموارد البشرية اللازمة لنشاط المنظمة وتعيينها في الوظائف المناسبة. نشير هنا إلى أن عمليتي الاختيار والتعيين تتمان بعد القيام باستقطاب الموارد البشرية، الذي يعتبره بعض الباحثين كنشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية مستقل بذاته.

الاختيار هو عملية جمع وتقييم المعلومات حول الموارد البشرية، بغرض منحها فرصة الحصول على وظيفة بالمنظمة، وتمثل هذه العملية أساس حصول المنظمة على موارد بشرية عالية الكفاءة، سواء من خارج المنظمة أو من داخلها، وعملية الاختيار تحكمها قيود قانونية وأخرى خاصة بالمحيط الاقتصادي للمنظمة، وتؤدي هذه العملية إلى تحقيق المصلحة المشتركة بين المنظمة ومواردها البشرية².

¹ Simon Dolan et autres, op.Cit, p-p 33-35.

² R.D.Gatewood, H.S. Feild and M.Barrick, **Human resource selection**, 6th edition, Thomson Higher education, United States of America, 2008, p.3.

نشير إلى أن نشاط التوظيف يشمل جملة من الأنشطة الفرعية، مثل : الاختيار، التعيين، تحليل العمل وتوصيف الوظائف .ويمكن الدمج بين هذه الأنشطة في بعض المنظمات، في حين يتم الفصل بينها في منظمات أخرى، وهذا حسب أحجام المنظمات ومستوى تعقيد أنشطتها الإدارية.

يعتمد تعيين الموارد البشرية على نتائج عملية تحديد متطلبات الوظائف، هذه الأخيرة تتم من خلال القيام بتحليل العمل، وتوصيف الوظائف، حيث تؤدي هذه العملية إلى تحديد نوع وطبيعة الكفاءات الضرورية لشغل الوظائف، لأنها تحدد بدقة الأنشطة والمهام المتعلقة بكل وظيفة، وبالتالي توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار الخاص بمصدر استقطاب الموارد البشرية ونوعها. وتسعى إدارة الموارد البشرية من خلال نشاط التوظيف إلى تحقيق الأهداف التالية :

- أ- تلبية احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا .
- ب- ضمان الاختيار الأمثل للموارد البشرية وتعيينها؛
- ج- احترام قواعد العدالة في التوظيف؛
- د- مراعاة القواعد القانونية، الاقتصادية والاجتماعية عند التوظيف؛
- هـ- تقليل خطر مغادرة الموارد البشرية للمنظمة، الناتج عن عدم توافق نتائج العمل وقيم المنظمة - مع تطلعات الموارد البشرية؛ وتحسين صورة المنظمة في سوق العمل؛
- ز- زيادة فعالية المنظمة، خاصة في مجال إدارة الموارد البشرية .

2- تقييم أداء الموارد البشرية: (performance appraisal) -

عرف عبد الباري إبراهيم وزهير نعيم الصباغ تقييم أداء الموارد البشرية بأنه : "عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل .ويترتب عن إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين وترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها أو تنزيل درجتهم المالية أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم"¹.

¹ عبد الباري إبراهيم وزهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2111 م، ص259

نلاحظ من خلال هذا التعريف الأخير أن تقييم الأداء يمثل الركيزة التي تقوم عليها بقية أنشطة إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فنجاح هذه الإدارة مرتبط بمدى سلامة ومصداقية نتائج عملية تقييم الأداء.

تقيم أداء الموارد البشرية عملية ضرورية تمارس بجميع المنظمات، فهي توفر المعطيات الضرورية لإدارة الموارد البشرية، فتقييم الأداء ليس غاية في حد ذاته. لكنه وسيلة هامة لبلوغ جملة من الغايات¹.

تسعى المنظمات من خلال تقييم أداء مواردها البشرية إلى تحقيق الأهداف التالية² :
أ- تعزيز وتدعيم الشفافية بالمنظمة، لأن نتائج عملية التقييم سيتم إعلانها وتقديم المبررات للأحكام المترتبة عنها؛

ب- تشجيع الموارد البشرية على تنمية كفاءاتها واكتساب مهارات جديدة، من خلال التحديد الدقيق للكفاءات والسلوكات الضرورية لنجاح المنظمة؛

ج- تفعيل ونشر روح المسؤولية لدى الموارد البشرية، من خلال إبلاغها بنقاط قوتها وضعفها .

نشير إلى أننا سنناقش كل ما يتعلق بأداء الموارد البشرية وتقييمه خلال الفصل الثالث من هذا البحث.

تنمية كفاءات الموارد البشرية: (Competency Development) -

تنمية كفاءات الموارد البشرية هي عملية تؤدي إلى زيادة كفاءات الموارد البشرية، وتنمي طاقاتها والمعلومات التي لديها، أي أنها تعني الإستخدام الأمثل لأمس المال البشري المتاح، ومحاولة خلق رأس مال بشري جديد يمكن من خلاله تحقيق التنمية الإقتصادية، الإجتماعية و السياسية³.

يمكن التمييز بين تنمية كفاءات الموارد البشرية والتدريب رغم أنهما تتمان بنفس طرق التعلم من حيث عامل الزمن: فالتدريب يرتبط بالزمن الحاضر، أي أنه يركز على الوظائف الحالية للموارد البشرية، ويؤدي إلى تحسين مهاراتها الخاصة،

¹ Sekiou et autres, **Gestion des ressources humaines**, édition Deboeck Université, 2eme édition, Canada, 2001, p.320

² Simon L. Dolam et autres, op.Cit, p.215.

³ بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص351

ويكسبها القدرات الضرورية لتحسين مستويات أدائها لوظائفها الحالية، كما يجعلها أكثر فاعلية في العمل. بينما تنمية كفاءات الموارد البشرية ترتبط بالمستقبل، فالتنمية تصير ضرورية في حالة تطور الوظائف الحالية للموارد البشرية، والتي تجعلها بحاجة ماسة إلى اكتساب كفاءات جديدة وقدرات تختلف عن تلك التي كانت بحوزتها في السابق، أو في حالة توقع حدوث تطور في المسار الوظيفي، أي إمكانية انتقال الموارد البشرية إلى وظائف أعلى مستوى من وظائفها الحالية، مما يتطلب منها تحمل مسؤوليات أكبر وأولقيام بأنشطة أكثر تعقيدا.¹

تهتم المنظمات بتنمية كفاءات الم وارد البشرية وتعلما مها ارت وكفاءات جديدة. بدلا عن تدريبها على خصائص ال وظائف الحالية، فهي تهدف إلى زيادة القدرة على الفهم والاستخدام الجيد للمعرفة، إضافة إلى زيادة الكفاءة في التفكير وحل المشاكل.²

توجد مجموعة من العوامل تدفع بالمنظمات إلى تنمية كفاءات مواردها البشرية، وقد لخص هاريزون (Harison) هذه العوامل في النقاط التالية³ :

أ- استراتيجية المنظمة.

ب- عجز سوق العمل عن ت وفير ما تحتاجه المنظمة من كفاءات.

ج- تغير الطلب في الس وق، مثل :تغير أذ واق المستهلكين.

د- التغيرات الداخلية التي تعرفها أنظمة المنظمة وقيمها.

هـ- القرارات الحكومية والقوانين الجديدة .

من خلال النقاط السالفة الذكر يمكننا استخلاص الأهداف الرئيسية التي تسعى المنظمات إلى بلوغها من خلال تنمية كفاءات مواردها البشرية، حيث تتمثل هذه الأهداف في :الاستجابة لمتطلبات المحيط العام للمنظمة، تلبية حاجاتها من الكفاءات الضرورية للنشاط، وجعل مواردها البشرية قادرة على التكيف مع التغيرات التي قد تعرفها الوظائف مستقبلا.

¹ Dvid A.Decenzo, Stephen P.Robbins and Susan L.verhulst, **Human resource management**, 11th edition, Wiley education, Singapore, Asia, 2013, p.202.

² I bid, p.205.

³ Derek Torrington and Laura Hall, **Human resource management**, 4th edition, Pearson education, England, 1998, p.403

نشير إلى أن موضوع تنمية كفاءات الم اورد البشرية ستتم مناقشته بالتفصيل في الفصل الثاني من هذا البحث.

4- تحديد الأجور وتحفيز الموارد البشرية - (Salary determination and motivation)
تسهر المنظمة من خلال هذا النشاط على تعويض مواردها البشرية عن الجهد الفكري والعقلي الذي بذلته في العمل، سواء عن طريق دفع مقابل مادي مباشر، مثل : الأجور، الرواتب، الحوافز المالية، العمولات والمكافآت .أو بواسطة تعويضات غير مباشرة، مثل :منحة التقاعد والضمان الإجتماعي .ويتم تحديد التعويضات المباشرة بالإعتماد على معيارين إثنين، هما :معيار الزمن، أي عدد ساعات العمل الي ومية، الأسبوعية، الشهرية أو السنوية .ومعيار الأداء، الذي يمثل عدد الوحدات المنتجة من طرف المورد البشري، وهو ما يصطلح على تسميته بأجر القطعة ¹.
توجد تعويضات مادية يمكن قياسها قياسا كمييا بواسطة النقود، وأخرى معنوية لا يمكن قياسها كمييا.

وتختلف أهمية هذه التعويضات من شخص لآخر، حيث يفضل البعض التعويضات المادية على المعنوية، في حين يفضل البعض الآخر عكس ذلك ².
تلعب التعويضات المادية والمعنوية دوراً هاماً في تحفيز الموارد البشرية على تحسين أدائها، وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل، وذلك لك ونها معيار للحكم على عدالة المنظمة الداخلية والخارجية، منه تحقيق الرضاء الوظيفي لمواردها البشرية، ودفعها للعمل بتفاني واخلاص .بالإضافة إلى تحفيزها على اكتساب كفاءات جديدة وتطوير كفاءاتها الحالية، خاصة في حالة ربط التعويضات والأجور بهذه الأخيرة ³.
تعتبر التعويضات والحوافز ذات أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة ومواردها البشرية في نفس الوقت للأسباب التالية:

¹ Gary Dessler, **Human resource management**, 13th edition, Pearson education, England, 2013, p.378.

² Laurent Belanger, André Petit et Jean –Luis Bergeron, **Gestion des ressources humaines**, édition Geatan Morin, Quibec, Canada, 1983, p.202.

³ Jean Marie Peretti et Patrice Roussel, **Les rémunérations: politiques et pratiques pour les années 2000**, édition Vuibert, Paris, 2000, p-p 15-31

- أ- تمثل التعويضات المحدد الرئيسي للمستوى المعيشي للموارد البشرية، وبالتالي تمثل أهم الدوافع للعمل، والمتحكم الرئيسي في إنتاجية الموارد البشرية وأدائها¹.
- ب- ربط التعويضات بالكفاءة يجعل الموارد البشرية أكثر إقبالا على تنمية كفاءاتها²؛
- ج- تحقيق الرضاء الوظيفي للموارد البشرية وإشباع حاجاتها المادية والمعنوية بواسطة التعويضات³؛
- د- تعتبر التعويضات من أهم محددات سلوك الموارد البشرية في المنظمات، فهي عامل رئيسي لتحقيق استقرارها الوظيفي⁴؛
- هـ- تمثل التعويضات الجزء الأكبر من التكاليف التي تتحملها المنظمات خاصة الخدماتية منها لذلك يجب ترشيدها. كما أنها تمثل القدرة الشرائية لربانها والتي يجب تشجيعها⁵؛
- و- نجاح المنظمات مرتبط بكفاءة مواردها البشرية اولتي يمكن توجيهها عن طريق التعويضات⁶؛
- ز- التعويضات بمثابة استثمار في رأس المال البشري يعود بالفائدة على المنظمات⁷؛
- ح- التعويضات تعزز المكانة التنافسية للمنظمة في سوق العمل، ومن خلالها يمكن الاحتفاظ بالكفاءات الحالية للمنظمة وجذب الكفاءات الخارجية⁸.
- نستنتج مما سبق أن المنظمات تستطيع من خلال نشاط تحديد الأجور وتحفيز الموارد البشرية أن تحقق الأهداف المشتركة بينها وبين مواردها البشرية في نفس الوقت، حيث تضمن من خلالها حصول الموارد البشرية على المقابل المادي والمعنوي لما تبذله من جهد فكري أو عضلي في العملية الإنتاجية، كما تسهر على تحفيزها للعمل

¹ نادر أحمد أبو شححة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 5000 م، ص330

² مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 5005 م، ص501

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 5002 م، ص522،

ص52

⁴ Yves Emery et François Gonin, op.cit, p.135

⁵ Laurent Belanger, **Gestion des ressources humaines**, 2eme édition, édition Gaetan morin, Québec, Canada, 1979, p.157

⁶ Bernard Martory, **Contrôle de gestion sociale**, 3eme édition, édition Vuibert, Paris, 2001, p.69.

⁷ Alain Mitrani, Murray M.Dalziel et Annick Bernard, **Des compétences et des hommes: le management des ressources humaines en Europe**, édition D'organisation, Paris, 1992, p.110.

⁸ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016 م،

ص227

يجد اوجتهاد، وتشجعها على السعي لتطوير كفاءاتها مما يعود بالنفع عليها وعلى المنظمة معا.

توفير الظروف المناسبة للعمل والعلاقات الجيدة: (work conditions and good relations)

تسعى المنظمات إلى الحصول على موارد بشرية عالية الكفاءة، لكن هذه الأخيرة لوحدها غير كافية لضمان نجاحها، إذ يتطلب ذلك الإهتمام بالموارد البشرية وارضائها، من خلال إعطائها التعويضات المناسبة، والحفاظ على صحتها وسلامتها، وتوفير بيئة عمل مناسبة تسودها علاقات جيدة، ومن أجل ضمان علاقات عمل جيدة مع الموارد البشرية وجب على المسؤولين بالمنظمة معرفة حقوق هذه الأخيرة واحترامها، وذلك بالتعرف على أسباب ودوافع تكوين النقابات العالمية وقواعد عملها، مع المشاركة في المفاوضات معها والإستماع لتظلماتها ومشاكلها¹.

يقصد بالصحة خلو الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والعقلية، في حين تعني السلامة عدم التعرض للحوادث أثناء العمل، وبالتالي الصحة والسلامة في المنظمة معناها التعامل الأمين بين الموارد البشرية وبيئة العمل، أي توفير ظروف عمل خالية من مخاطر التعرض للحوادث والمشاكل الصحية.

وتحقق المنظمة بواسطة نظام الصحة والسلامة المناسب المزايا التالية²:

أ- تخفيض تكاليف التأمينات وعلاج المصابين من جراء الحوادث المهنية؛
ب- تخفيض تكاليف تعويض غيابات العمل أو تعويض العمال المصابين جراء حوادث العمل.

ج- زيادة إنتاجية الموارد البشرية.

د- رفع معنويات الموارد البشرية وتحقيق إستقرارها النفسي .

تصدر الحكومات قوانين وتشريعات بغرض تنظيم علاقات العمل بين المنظمات والموارد البشرية، حيث تكون هذه القوانين ملزمة للطرفين، فيستفيد بموجبها كل طرف من التمتع بحقوق، مقابل الإلتزام بتحمل واجبات ومسؤوليات تجاه الطرف الآخر .

¹ Simon L.Dolan et autres, Op.Cit, p.35.

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2119 م، ص 344 347

وتلجأ الموارد البشرية إلى التكتل في شكل نقابات عمالية تمثل هيئات ذات سلطة قانونية تسمح لها بالتفاوض مع مسؤولي المنظمات حول شروط وعلاقات العمل، لضمان الحصول على حقوقها¹.

تجدر الإشارة إلى تحول نظرة المنظمات تجاه النقابات العمالية، من نظرة سلبية عدائية إلى نظرة إيجابية تعاونية بين الطرفين، حيث صارت تسعى من أجل تحقيق المصلحة المشتركة والتي نوجزها فيما يلي²:

أ- سعي المنظمات إلى ابتكار طرق عمل جديدة، واستخدام تكنولوجيا عالية في العمل، وهذا يعد تغييراً إيجابياً في بيئة العمل تحت تأثير ضغط النقابات العمالية، وهو ما يحقق مصلحة الطرفين؛

ب- الوصول إلى صيغ تفاوض أكثر فاعلية وموضوعية، لإيجاد الحلول المناسبة للنزاعات والمشاكل المتعلقة بعلاقات العمل وبالموارد البشرية بصفة عامة. من خلال ما سبق نلاحظ أن المنظمات تعتمد على عديد الأنشطة المتعلقة بتحسين ظروف وعلاقات العمل، بغية تحقيق الاستقرار المادي والمعنوي لمواردها البشرية. وبالتالي تحسين إنتاجيتها وتعزيز مكانتها التنافسية، فضلاً عن توفير الجو الملائم للموارد البشرية لتنمية كفاءاتها.

مفهوم الكفاءة، أنواعها وظهور مقاربة تنمية الكفاءات من أجل تحديد مفهوم تنمية الكفاءات يجدر بنا توضيح مفهوم مصلح الكفاءة واستخداماته في مجال إدارة الموارد البشرية، وصول إلى المقاربة القائمة على تنمية الكفاءات.

مفهوم الكفاءة:

أولا ظهور مصطلح الكفاءة (Competence)

ظهر مصطلح الكفاءة في القرن السادس عشر، حيث استخدم لأول مرة في مجال القضاء، وذلك للتعبير عن الأهلية المت رتبة عن المعرفة والخبرة المكتسبة، وبالتالي ظهر مفهوم الشخص ذو الكفاءة، وهو ذلك الشخص القادر من خلال معارفه

¹ المرجع نفسه، ص 366

² المرجع نفسه، ص 412

وخبرته . وهذا المفهوم الذي ظهر مع نهاية القرن السابع عشر بقي مستخدما في القواميس إلى يومنا هذا¹ .

استعمل مصطلح كفاءة في مجال الإدارة كبديل لمصطلح أهلية (Qualification)، لأن هذا الأخير لم يعد يتماشى مع التطورات الحاصلة في تنظيم العمل² . وكان أول استخدام لهذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات من القرن العشرين، وبعدها في أوروبا وسائر دول العالم الآخر ، حيث كان اللجوء إلى الموارد البشرية بغرض تعزيز المكانة التنافسية للمنظمات، وذلك من خلال خلق وظائف أكثر مرونة، وتعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة الموارد البشرية . بدل من اعتمادها على المؤهلات التي تحددها المناصب، مما استوجب وضع معايير خاصة بالكفاءة لشغل هذه الوظائف، وهو ما ظهر جليا في الولايات المتحدة الأمريكية، التي أنشأت سنة 1994م لجنة مكلفة بوضع نظام وطني لمعايير الكفاءات الضرورية لشغل الوظائف بالمنظمات³ .

ثانياً تعريف الكفاءة :

رغم أن أصل مصطلح كفاءة واحد إل أن استخدامه في مجال الإدارة تعدد واختلف باختلاف توجهات الباحثين، وهو ما سنتطرق إليه فيما يلي:

بالنسبة لكلود ليفي لوبوي (Claude-Lévy Leboyer) ، الكفاءة تختلف عن الملامح الشخصية والقدرات التي تسمح لنا بالتمييز بين الأشخاص، فهي ترتبط باستعمال الملامح الشخصية والقدرات، بالإضافة إلى المعارف المكتسبة وذلك لإنجاز المهام المعقدة بطريقة جيدة، في إطار ثقافة المنظمة واستراتيجيتها⁴ .

¹ Djedji Abdelmalek, *Savoir manager les compétences et les performances dans votre entreprise*, 3eme forum national des entreprise, valorisation et développement des compétences dans l'entreprise : un tout stratégique pour la compétitivité, université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie, 14 et 15 novembre, 2006, p.1.

² Jean – pierre Bouchez, *Les nouveaux travailleurs du savoir*, édition d'Organisation, Paris, 2004, p: 163,164.

³ Lou-van Beirendonck, *Management des compétences*, édition De Boeck, Bru scelles, 2004, p:15, 16.

⁴ Jean Brilman, *Les meilleures pratiques de management*, 4 eme édition, édition d'Organisation, Paris, 2003, P.411.

نلاحظ أن هذا التعريف حصر الكفاءة في الخصائص الشخصية والمعارف المكتسبة التي تم استعمالها في العمل فقط، بشرط أن لا تتعارض مع ثقافة المنظمة واستراتيجياتها، وتؤدي في نفس الوقت إلى تحقيق نتائج إيجابية.

ير لوكادان adinCoic L وآخرون أن الكفاءة هي حصيلة المزج بين معارف علمية Savoirs ، معارف عملية faire-avoirS ، ممارسات و براهين، من أجل تحقيق استجابة الموارد البشرية لمتطلبات الوظائف، ولا تظهر الكفاءة إلا أثناء العمل¹.

نلاحظ أن صاحب هذا التعريف يتفق مع سابقه من حيث شرط استعمال الكفاءة في العمل، لكنه يختلف عنه من حيث الهدف من استعمالها، وهو تحقيق التكيف مع متطلبات الوظائف، وليس تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة كما هو الحال بالنسبة للتعريف السابق. كما أن صاحب هذا التعريف الأخير وضع أنواع المعارف التي تتكون منها الكفاءة، والتي لم يتطرق لها سابقه، وهي: المعارف العلمية، المعارف العملية، الممارسات والبراهين.

أنواع الكفاءات- :

توجد عدة أنواع من الكفاءات تختلف باختلاف الأسس المعتمدة في تقسيمها، نذكر منها ما يلي:

حسب فاليري مارباك (Valerie Marbach) يمكن تقسيم الكفاءة بالإعتماد على معيار الإستعمال إلى قسمين هما²:

1-الكفاءات المستعملة (: Used competences)

وهي عبارة عن الكفاءات التي استخدمتها الم وارد البشرية في عملها، وبالتالي يجب استعمال الكفاءة في العمل حتى يتم التعرف عليها . وضمن هذا النوع توجد ثلاث نماذج فرعية وهي:

أ النموذج الأول - (Modèle 1): يمثل الكفاءات المستعملة في إطار وظيفة أو منصب محدد بدقة، أي يتعلق بأداء مهام وأنشطة محددة وواضحة؛

¹ Loic Cadin et autres, *Gestion des ressources humaines: pratiques et élément de théories*, édition Dunod, paris, 2002, p: 121,122

² Valérie Marbach, *Evaluer et rémunérer les compétences*, édition d'Organisation, Paris, 1998, p.131

ب النموذج الثاني (Modèle 2): يشمل الكفاءات المستعملة في إطار وظيفة تتميز بالمرونة في العمل، أي القيام بأنشطة متعددة وغير محددة بدقة؛
ج النموذج الثالث (Modèle 3): يشمل هذا النموذج الكفاءات المستعملة في وضعيات عمل فردية، أي أن الأنشطة والمهام محددة حسب الخصائص الفردية للموارد البشرية.

2-الكفاءات القابلة للإستعمال: (Using competences)

الكفاءات التي تنتمي إلى هذا القسم عبارة عن طاقات كامنة لدى الموارد البشرية، وتشمل نموذجين فرعيين هما:

أ- النموذج اربع (Modèle 4): يشمل الكفاءات التي اكتسبها الم واردة البشرية خلال مسارها الوظيفي، أي خبرتها الوظيفية.

ب- النموذج الخامس (Modèle 5 -): يشمل هذا النموذج الكفاءات التي يمكن استخدامها في المستقبل، أي في إطار وظيفة ت م التنبؤ بها على المد الطويل أو على المد القصير.

نلاحظ أن التقسيم السابق لأنواع الكفاءة يمكن ربطه بعنصر الزمن، فالنماذج الثلاثة الأولى ترتبط بالزمن الحاضر، أي أنها تشترط التقييم الحالي للنشاط للتعرف على الكفاءة. بينما النموذج الرابع يتعلق بالزمن الماضي، أي الخبرة الوظيفية للموارد البشرية، ولتي يمكن الإستفادة منها مستقبلا. في حين يرتبط النموذج الخامس بالمستقبل، أي أن تحديد الكفاءات يكون بالإعتماد على التنبؤات المستقبلية.

بالإضافة إلى التقسيم السابق لأنواع الكفاءات، يوجد تقسيم آخر لها يعتمد على معيار المصدر، حيث يقسمها إلى كفاءات فردية وآخر جماعية¹.

الكفاءات الفردية عبارة عن معرفة عملية تستخدمها الم واردة البشري عند القيام بنشاطاتها أثناء عملها بالمنظمة².

¹ Slaimi Ahmed, Pour une approche stratégique de la compétence collective en entreprise, 3eme forum national des entreprises, valorisation et développement des compétences dans l'entreprise: Un tout stratégique pour la compétitivité, Université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie, 14 et 15 novembre 2006, p.1.

² Jean-Marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, OP.Cit, p. 61.

بينما الكفاءات الجماعية فهي نتاج التفاعل بين مجموعة من الكفاءات الفردية، وذلك عن طريق الدمج بينها من أجل تحقيق الأهداف¹.

نلاحظ أن هذا التقسيم الأخير لأنواع الكفاءات اعتمد في تحديد نوعها على مصدرها، حيث تعتبر الكفاءة فردية إذا كان مصدرها فرد واحد، وتكون جماعية إذا كان مصدرها مجموعة من الموارد البشرية، أي فريق عمل. وبالتالي فالكفاءات الجماعية ترتبط مباشرة بالكفاءات الفردية، التي تعتبر شرطاً أساسياً لنجاحها. ير أئن ميطارني (Alain Mitrani) وآخرون أن الكفاءات بصفة عامة يمكن تصنيفها ضمن ست فئات رئيسية هي²:

كفاءات الإنجاز: تشمل هذه الفئة كل من :

أ- حافظ الأداء والرغبة في العمل بامتياز.

ب- الترتيب والحرص على النوعية .

ج- المبادرة.

د- البحث عن المعلومات .

كفاءات المساعدة والخدمة: تشمل هذه الفئة ماييلي :

أ- التفاهم بين الموارد البشرية؛

ب- التوجه نحو خدمة الآخرين، زبائن كانوا أوزملاء في العمل - .

كفاءات التأثير: تضم هذه الفئة الكفاءات التالية :

أ- حب التأثير في الآخرين وجعلهم يقومون بالفعل الم ا رد؛

ب- معرفة توجه المنظمة؛

ج- القدرة على إقامة علاقات صداقة مع زملاء العمل .

الكفاءات الإدارية: تضم هذه الفئة الكفاءات التالية :

أ- القدرة على تنمية الآخرين.

ب- القدرة على توجيه الغير؛

¹ مقيح صبري، قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة، الملتقى الوطني الثالث للمؤسسات، تميم الكفاءات البشرية وتنميتها: الورقة .

11 نوفمبر 2006 م، ص 1 ، الرابحة في التنافس بين المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.1

² 4Alain Mitrani, OP.Cit, p-p 63-65.

ج- التعاون والعمل الجماعي؛

د- القدرة على قيادة فرق العمل .

الكفاءات المعرفية : تشمل ما يلي :

أ- القدرة على تحليل المشكلات وحلها؛

ب- القدرة على الفهم؛

ج- الخبرة التقنية .

كفاءات الفعالية الشخصية : تشمل الكفاءات التالية - :

أ- التحكم في النفس؛

ب- الثقة بالنفس؛

ج- القدرة على التكيف مع مختلف الظروف؛

د- الإلتزام والولاء للمنظمة .

نلاحظ أن أصحاب هذا التقسيم قدموا تفصيلاً شاملاً لجميع الكفاءات التي تستخدمها الموارد البشرية بمختلف الوظائف، مقارنة بالتقسيمات السابقة . ونظراً لتعدد هذه الكفاءات وتنوعها إختلف الباحثون حول أنواعها، ومن بين أهم التقسيمات من يعتبرها ثلاثة أنواع (كفاءات تنظيمية، كفاءات شخصية وكفاءات وظيفية)، وجاء هذا في دراسة نشرها مجلس التقارير المالية بلندن¹ .

وهو التقسيم الذي إعتدناه في إستمارة دراسة الحالة ببحثنا هذا.

تجدر الإشارة إلى أن عملية تنمية الكفاءات التي هي موضوع بحثنا هذا تدور

حول النموذج الخامس للكفاءة القابلة للإستعمال (Modèle 1) السالف الذكر، لكونها تتعلق بالمستقبل الوظيفي للموارد البشرية، بالإضافة إلى النماذج الثلاثة الخاصة بالكفاءات المستعملة في العمل، والمتعلقة بالوظائف الحالية للموارد البشرية . في حين تستثني عملية التنمية الكفاءات الماضية النموذج الرابع (. Modèle 4)

¹ Financial Reporting Council (www.org.uk/apb, date de consultation : 15 Jun 2017).

الخاتمة :

تطرقنا في بحثنا هذا إلى موضوع بالغ الأهمية بالنسبة للمنظمات المعاصرة، حيث دارت إشكاليته حول تحدي كبير تواجهه هذه الأخيرة، يتمثل في كيفية الحفاظ على مستويات أداء عالية لدى مواردها البشرية، وتدارك النقائص التي يمكن أن يشهدها نتيجة التغيرات السريعة التي تعرفها البيئة العامة للمنظمات، خاصة منها المتعلقة بمتطلبات الوظائف والمرونة العالية التي صارت السمة الغالبة عليها، وبالتالي أصبح من الضروري بما كان تنمية كفاءات الموارد البشرية باستمرار، من أجل التكيف مع مختلف الظروف، ومواجهة تلك التحديات . وفي هذا الإطار تضمن بحثنا هذا ثلاثة فصول نظرية، بالإضافة إلى فصل خاص بالدراسة الميدانية، حيث تبين لنا من خلال الجانب النظري للدراسة أن تنمية الكفاءات تعد نتيجة حتمية للتطورات التي عرفت إدارة الموارد البشرية على مر العصور، حيث تم الانتقال من التوجه الإداري التقليدي القائم على اعتبار الموارد البشرية كعامل من عوامل الانتاج لا يختلف عن بقية العوامل المادية الأخرى، إلى التوجه القائم على الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره ورقة رابحة في يد المنظمات، وبالتالي برزت ضرورة إدارة الكفاءات التي أصبحت نشاطاً أساسياً لدى وظائف إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، وقد وضحت الدراسة مدى أهمية هذه العملية وحتميتها بالنسبة إليها، الأمر الذي أدى إلى ظهور طرق وأساليب مختلفة لتنمية الكفاءات تختلف باختلاف الوظائف وكذا الغاية منها، لذلك ارتبط نجاح هذه العملية بحسن اختيار أنسب الأساليب، وكذا بمدى كفاءة القائمين عليها، سواء من داخل المنظمة أو من خارجها. ونظراً للتكاليف الباهضة التي تتحملها المنظمات جراء تنمية كفاءاتها، وجب عليها متابعة هذه العملية وتقييم نتائجها، الأمر الذي تتيحه إدارة الأداء، التي تعد السبيل الوحيد لضمان تحقيق الموارد البشرية لمستويات الأداء المرجوة منها، وبالتالي يتدخل مسؤولو المنظمات لتصحيح الخلل الذي يمكن أن تكشف عنه عملية تقييم الأداء، باللجوء إلى تنمية كفاءات الموارد البشرية، خاصة في حالة كون تراجع الأداء ناتج عن نقص في كفاءاتها.

أولاً-النتائج :

1/ تمتاز أغلب المنظمات بموارد بشرية غالبيتها من فئة الشباب، وهذا يتيح لها الفرصة لاستغلال هذه الميزة في تنمية كفاءاتها، لأنها تمثل استثماراً مربحاً ودعامة قوية لتعزيز مكانتها التنافسية وضمان بقائها.

2/ عدم إعطاء عملية تنمية الكفاءات المكانة التي تستحقها بالمنظمات ، وهذا دليل على غياب إدارة الكفاءات لديها، الأمر الذي يضعها أمام تحدي تقادم كفاءات مواردها البشرية، خاصة في ظل التطورات السريعة التي تعرفها الأنشطة الإدارية بالمنظمات، فرغم مستويات الكفاءة الجيدة التي لمسناها من خلال دراستنا الميدانية، إلا أنها لا تضمن النجاح مستقبلاً، بل تحتاج للتنمية باستمرار.

3/ عدم وجود إدارة الكفاءات بفعالية لدى بعض المنظمات ، سواء في مجال التوظيف والانتقاء، أو في مجال تنمية الكفاءات، الأمر الذي نتج عنه عدم تناسب كفاءات الموارد البشرية مع مهامها الوظيفية.

التوصيات:

- ضرورة الاهتمام بإدارة الكفاءات وتنميتها باستمرار، لما لهذه العملية من أهمية بالغة في تحسين أداء الموارد البشرية وسد ثغراته، مما يعود بالفائدة على المنظمات وعلى مواردها البشرية في الوقت ذاته.
- الاستفادة من قدرات مواردها البشرية الشابة، من خلال الاستثمار في تنمية كفاءاتها، لمواجهة التحديات المستقبلية للمنظمات.
- ضرورة متابعة عمليات تنمية الكفاءات لدى مختلف شرائحها الوظيفية، وتحديد احتياجاتها بدقة، لضمان تحقيق الغاية منها، بدلاً من تحمل تكاليف من دون مقابل يذكر.
- ضرورة تقييم أداء مواردها البشرية العاملة بالإدارة، لمعرفة الأسباب التي حالت دون تحسين أداء فئة معتبرة منها، لإيجاد الحلول المناسبة لتدارك النقص.
- إعادة النظر في معايير انتقاء وتوظيف الموارد البشرية، وتركيزها على طبيعة الكفاءات ومتطلبات الوظائف بالدرجة الأولى.
- ضرورة توفير الإمكانيات المادية المساعدة على العمل بأكثر فعالية، لدى الموارد البشرية العاملة بإداراتها.
- وضع أنظمة فعالة لتحفيز الموارد البشرية على تحسين أدائها الوظيفي، تأخذ في الاعتبار اختلاف مستويات الأداء.

المصادر والمراجع

- (1) حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2119م،
- (2) خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 5002 م.
- (3) سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية :إدارة الأفراد، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 5002 م. .
- (4) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية :مدخل إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2116 م
- (5) عبد الباري إبراهيم وزهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي، الطبعة الثانية، دار وائل .للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2111م.
- (6) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة :بعد إستراتيجي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 5002 م.
- (7) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 5002 م، 522.
- (8) مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية :الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية دار .العبيكات للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 5002 .
- (9) مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 5005 م،
- (10) مقيم صبري، قيادة الكفاءات البشرية بالمؤسسة، الملتقى الوطني الثالث للمؤسسات الرابحة في التنافس بين المؤسسات ، تثمين الكفاءات البشرية وتنميتها :الورقة . 11نوفمبر 6002 م، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

- 11) نادر أحمد أبو شيحة، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 5000 م،
- 12) نبيه غطاس، معجم مصطلحات الاقتصاد والمال وإدارة الأعمال، الطبعة الثانية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 5000 م.
- 13) Alain Mitrani, Murray M.Dalziel et Annick Bernard, **Des compétences et des hommes: le management des ressources humaines en Europe**, édition D'organisation, Paris, 1992,
- 14) Bernard Martory, **Contrôle de gestion sociale**, 3eme édition, édition Vuibert, Paris, 2001,
- 15) Derek Torrington and Laura Hall, **Human resource management**, 4th edition, Pearson education, England, 1998,
- 16) Djedji Abdelmalek, **Savoir manager les compétences et les performances dans votre entreprise**, 3eme forum national des entreprise, valorisation et développement des compétences dans l'entreprise : un tout stratégique pour la compétitivité, université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie, 14 et 15 novembre, 2006,.
- 17) Dvid A.Decenzo, Stephen P.Robbins and Susan L.verhulst, **Human resource management**, 11th edition, Wiley education, Singapore, Asia, 2013,.
- 18) Financial Reporting Council (www.org.uk/apb, date de consultation : 15 Jun 2017).
- 19) Gary Dessler, **Human resource management**, 13th edition, Pearson education, England, 2013.
- 20) Jean – pierre Bouchez, **Les nouveaux travailleurs du savoir**, édition d'Organisation, Paris, 2004,
- 21) Jean Brilman, **Les meilleures pratiques de management**, 4 eme édition, édition d'Organisation, Paris, 2003
- 22) Jean Marie Peretti et Patrice Roussel, **Les rémunérations: politiques et pratiques pour les années 2000**, édition Vuibert, Paris, 2000,
- 23) Jean- Marie peretti, **Ressource humaines**, 8eme édition, édition Vuibert, Paris, 2003,
- 24) Jean–Marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, OP.Cit,

- 25) Laurent Belanger, André Petit et Jean –Luis Bergeron, **Gestion des ressources humaines**, édition Geatan Morin, Quibec, Canada, 1983,
- 26) Laurent Belanger, **Gestion des ressources humaines**, 2eme édition, édition Gaetan morin, Québec, Canada, 1979,
- 27) Loic Cadin et autres, **Gestion des ressources humaines: pratiques et élément de théories**, édition Dunod, paris, 2002,
- 28) Lou-van Beirendonck, **Management des compétences**, édition De Boeck, Bru scelles, 2004,
- 29) R.D.Gatewood, H.S. Feild and M.Barrick, **Human resource selection**, 6th edition, Thomson Higher education, United States of America, 2008,
- 30) Sekiou et autres, **Gestion des ressources humaines**, édition Deboeck Université, 2eme édition, Canada, 2001,
- 31) Simon L.Dolan et autres, **la gestion des ressources humaines: tendances enjeux et pratiques actuelles**, 4eme édition, édition Pearson, canada, 2008,
- 32) Slaimi Ahmed, **Pour une approche stratégique de la compétence collective en entreprise**, 3eme forum national des entreprises, valorisation et développement des compétences dans l'entreprise: Un tout stratégique pour la compétitivité, Université Badji Mokhtar, Annaba, Algérie, 14 et 15 novembre 2006
- 33) Valérie Marbach, **Evaluer et rémunérer les compétences**, édition d'Organisation, Paris, 1998
- 34) Yves Emery et François Gonin, **Dynamiser les ressources humaines : une approche intégrée pour les services pupliques et entreprises privé compatible avec les normes qualité**, édition Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Suisse, 1999,.
- 35) Yves Emery et François Gonin, op.cit,

