

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 08 ماي 1945 قالمة



قسم العلوم الاقتصادية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير

تخصص : نقود ومؤسسات مالية

## أثر تنمية كفاءات الأفراد على الأداء الفردي في منظمات الأعمال

مذكرة مقدمة منس منطلقات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: نقود و مؤسسات مالية

الأستاذ المشرف:

جريبي السبتي

إعداد الطالبان:

- قوادي فاطمة الزهراء

- بوغازي سامية

السنة الجامعية: 2011/2010

## تشكرات

قال الله تعالى: "لإن شكرتم لأزيدنكم"  
نحمد الله عز وجل ونشكره على إعانتنا لإنهاء هذا البحث  
المتواضع ، وعملا بقوله صلى الله عليه وسلم  
" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "  
نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في نجاح هذا العمل  
ونخص بالذكر الأستاذ المشرف: " جريبي السبتي"  
الذي لم يبخل علينا بمجهوداته .

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
	تشكرات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
أ.....	مقدمة عامة.....
	الفصل الأول : دراسة تحليلية لمفهوم كفاءات الأفراد
02 .....	تمهيد.....
03 .....	المبحث الأول : ماهية الكفاءات .....
03 .....	المطلب الأول : التطورات الحالية للإدارة.....
04 .....	المطلب الثاني : طبيعة موارد المؤسسة .....
07 .....	المطلب الثالث : تطور مفهوم كفاءات الأفراد في مجال الإدارة .....
09 .....	المطلب الرابع : العوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءات .....
10 .....	المبحث الثاني: خصائص وأنواع الكفاءات و كيفية مقاربتها .....
10 .....	المطلب الأول : خصائص الكفاءات .....
11 .....	المطلب الثاني : أنواع الكفاءات *.....
12 .....	المطلب الثالث : مقارنة الكفاءات.....
13 .....	المبحث الثالث: ماهية كفاءات الأفراد.....
14 .....	المطلب الأول : تعريف كفاءات الأفراد .....
14 .....	المطلب الثاني : مفهوم كفاءات الأفراد من طرف المؤسسة .....
16 .....	المطلب الثالث : أنواع كفاءات الأفراد.....
18 .....	المطلب الرابع : مكونات كفاءات الأفراد.....
21 .....	المبحث الرابع : أهمية كفاءات الأفراد.....
21.....	المطلب الأول: على المستوى الفردي .....

- 22.....المطلب الثاني: على المستوى الجماعي
- 23.....المطلب الثالث: على مستوى إدارة الموارد البشرية
- 23.....المطلب الرابع: على مستوى المؤسسة
- 25.....خلاصة
- الفصل الثاني: آليات تنمية كفاءات الأفراد
- 27.....تمهيد
- 28.....المبحث الأول: ماهية تنمية كفاءات
- 28.....المطلب الأول: تعريف عملية تنمية كفاءات الأفراد
- 28.....المطلب الثاني: أهمية تنمية كفاءات الأفراد
- 29.....المطلب الثالث: أهداف تنمية كفاءات الأفراد
- 30.....المطلب الرابع: علاقة تنمية كفاءات الأفراد بنشاطات إدارة الموارد البشرية
- 32.....المبحث الثاني: طرق احتياجات عملية تنمية كفاءات الأفراد
- 32.....المطلب الأول: طريقة التحليل العام
- 34.....المطلب الثاني: طريقة تحليل المردودية
- 35.....المطلب الثالث: طريقة تحليل الكفاءات
- 37.....المطلب الرابع: الأطراف الفاعلة في تحديد الاحتياجات التدريبية
- 40.....المبحث الثالث: مرحلة تنفيذ عملية تنمية كفاءات الأفراد
- 41.....المطلب الأول: مكونات البرنامج التدريبي
- 44.....المطلب الثاني: التعليم كداعم للتدريب
- 47.....المطلب الثالث: أهم طرق التدريب
- 50.....المطلب الرابع: اختيار الطريقة التدريبية

50.....المبحث الرابع: مرحلة تقييم التدريب

50.....المطلب الأول: مستويات التقييم

52.....المطلب الثاني: جودة الكفاءات كمعيار للتقييم

53.....المطلب الثالث: أهم سمات جودة الكفاءات

54.....المطلب الرابع: صيانة وتحديث الكفاءات كأهم فاعل في التنمية

56.....خلاصة

انفصل الثالث: مفاهيم الأداء الفردي وأثر تنمية الكفاءات عليه

58.....تمهيد

59.....المبحث الأول: ماهية الأداء

59.....المطلب الأول: نظرة تاريخية للأداء

62.....المطلب الثاني: مفهوم الأداء وأنواعه

64.....المطلب الثالث: أهمية الأداء ومبادئه

67.....المبحث الثاني: ماهية أداء الأفراد

67.....المطلب الأول: مفهوم أداء الأفراد

68.....المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الفردي

69.....المطلب الثالث: محددات الأداء

71.....المبحث الثالث: ماهية تقييم أداء الأفراد

71.....المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الأفراد وأهميته

73.....المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء الأفراد

75.....المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء الفردي وفعالية نظام الأداء

77.....	المبحث الرابع: علاقة تنمية كفاءات الأفراد بالأداء
77.....	المطلب الأول: انعكاسات كفاءات الأفراد على الأداء
78.....	المطلب الثاني: نظام تقييم كفاءات الأفراد
79.....	المطلب الثالث: إستراتيجية التدريب و أثرها على أداء الأفراد
85.....	خلاصة
87.....	خاتمة
90.....	قائمة المراجع

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
36	- مختلف العوامل المؤثرة والمحددة للاحتياجات التدريبية .	01
40	- العوامل المؤثرة على تحديد احتياجات التدريب .	02
52	- أشكال الجودة وفترات التدريب .	03
71	- الأداء الفعال	04

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
19	- مكونات كفاءات الأفراد	01
37	- بعض المشكلات التي تعاني منها المؤسسة في مجال الكفاءات .	02
42	- طرق التدريب المختلفة .	03
45	- الاستعدادات الذهنية والبدنية للتعليم .	04



# مقدمة عامة

في ظل العصر الجديد الذي نعيشه و المسمى باقتصاد المعرفة و المعلومات ، ما ليه من إفرزات و انعكاسات كان لها الأثر البالغ على جميع الأصعدة (السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، الثقافية...) بحيث تغيرت خارطة الاقتصادية ، إذ انحاز التقدم و التطور نحو دول الشمال أكثر منه في دول الجنوب ، و كان ذلك طبيعياً نظراً لامتلاك تلك الدول قاعدة مهمة للنمو و مناخاً سائماً للتنمية بجميع أشكالها . و لعل الجانب الاقتصادي هو أهمها لما يحتويه من نظريات و بحوث و دراسات دائمة التغيير و لكن دون إهمال الجوانب الأخرى بحيث يكمل بعضها البعض .

هذا الجانب يرجعه بعض المفكرين و الاقتصاديين إلى أنه السبب الرئيسي في خلق ذلك التمايز و كانت ظاهرة العولمة هي القطرة التي أفاضت الكأس ، هذه الأخيرة كان لها الأثر البالغ على الحياة الاقتصادية لمعظم البلدان و انعكس ذلك مباشرة على ساحة المنافسة حيث اشتدت درجاتها بين المؤسسات أين بدأت هذه الأخيرة بالبحث عن كيفية بناء و تطوير قدراتها من أجل بناء تنافسيتها في ظل اقتصاد المعرفة الذي يركز على المعرفة والعمل الفكري كمورد اقتصادي يكون مصدر للنمو والتطور والسنطرة .

في ظل هذا الوضع أصبح لزاماً على منظمات الأعمال أن تعطي أهمية أكبر للمورد البشري لسبب واحد باعتبارها المورد الدائم و المتجدد لخلق أداء متميز أين بدأت الدراسات و النظريات تأخذ طريقتها في سبيل معرفة ما هو العامل الرئيسي الذي يحتويه المورد البشري و الذي يؤثر أكثر من غيره في خلق أداء فريد و من ثمة دعم المنافسة .

فاختلفت بذلك الدراسات حسب طبيعة كل حقبة وأحداثها ، أين بدأت التركيز في الأول على اعتبار موارد المؤسسة (الملموسة و غير الملموسة) هي المصدر في التأثير على الأداء ثم نفذت هذه الدراسة إلى أن ظهرت دراسة جديدة تؤكد بأن الكفاءات هي السبيل الأكثر تأثيراً على الأداء و منذ ذلك الوقت ازداد الاهتمام بالكفاءات بجميع أنواعها و ازدادت معه سماوية التنمية لهذا العنصر الفعال نظراً لتأثيره بصورة معتبرة في أداء منظمات الأعمال ، فكان البحث عن كيفية تنمية هذه الكفاءات يشكل أكبر اهتمامات المفكرين و الباحثين. و بينها الدراسة التي نحن بصدد إنجازها لتساهم بشكل بسيط في إثراء هذا الموضوع .

### إشكالية الدراسة :

تسحور إشكالية هذه الدراسة في التساؤل الآتي :

- كيف تساهم عملية تنمية كفاءات الأفراد داخل منظمات الأعمال في خلق أداء متميز و التأثير عليه؟

و تتفرع هذه الإشكالية إلى إشكاليات أخرى فرعية :

1- ما هو مفهوم الكفاءة عموما و كفاءات الأفراد خصوصا ؟

2- ما معنى تنمية كفاءات الأفراد ؟ و كيف تتم ؟

3- ماهو الأداء؟

4- ما هو الأداء الفردي ؟

5- ما أثر تنمية الكفاءات على الأداء ؟

فرضيات الدراسة :

لإجابة على إشكالية الدراسة قمنا باعتماد الفرضية الآتية :

- تلعب كفاءات الأفراد وعملية تنميتها دورا كبيرا في التأثير على أداء أي منظمة أعمال .

و تتفرع إلى فرضيات جزئية :

1- كفاءة الأفراد لها الدور الإستراتيجي في تحقيق النجاح والأداء للمنظمات المعاصرة.

2- عملية تنمية كفاءات الأفراد هي عملية إستراتيجية ليس في إطار إدارة الموارد البشرية من أجل تحسين الأداء الفردي فقط ولكن في إطار إستراتيجية المؤسسة ككل أي تحقيق الأداء المتميز للمنظمة ككل.

أسباب اختيار الموضوع :

كانت مبرراتنا في اختيار هذا الموضوع تنبع من العناصر الآتية :

- الميول الشخصي لمواضيع الساعة خاصة في الموارد البشرية ، و تحديدا في مجال الكفاءات و التدريبات.

- الغياب الكبير بالاهتمام بهذا الموضوع خاصة الكفاءات فضلا عن تنميتها و مالها من أثر بالغ على أداء منظمات الأعمال .

أهداف الدراسة :

أما عن أهداف هذه الدراسة فهي تهدف إلى النقاط الآتية :

- التأكيد على ضرورة تركيز الإدارة الجزائرية على العنصر البشري كمصدر للنجاح وتحقيق الأداء.

- إثراء المكتبة بمزيد من المراجع المتخصصة .

## منهج الدراسة :

في ما يخص المنهج المستخدم في هذه الدراسة ، قمنا باعتماد المناهج الآتية :

- المنهج الوصفي الذي يهتم بمحاولة الوصول إلى معرفة دقيقة و تفصيلية لعناصر الظاهرة و تحديداً مرحلة التشخيص و الفحص المعمق .
- المنهج التاريخي الذي يهتم بدراسة الوقائع حسب التسلسل الزمني ، و الذي وظيفته في معرفة تطور مفهوم الكفاءة .

## مصطلحات الدراسة :

و عن أهم المصطلحات التي اعتمدها منها ما يلي :

- مفهوم الكفاءة عرضاً عن الجدارة أو المهارة خلافاً لما يقوله البعض عن انها مترادفات . بحيث أدرجنا مفاهيم : المعرفة ، المهارة ، السلوك باعتبارها مكونات للكفاءات .
- مفهوم التنمية عوض مفهوم التطوير نظراً لشمولية الأول عن الثاني .
- استخدماً مصطلح الـ "Coaching" كما هو دون ترجمته نظراً لصعوبة ترجمة وجود ترجمة وافية له . و ميزنا بينه و بين التدريب (Formation) عكس ما هو شائع .

## أدوات الدراسة :

استعملنا في دراستنا بعض هذه الأدوات و هي :

- المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف الكتب و الدوريات ذات الصلة بالموضوع .
- بعض المواقع من الإنترنت .

## هيكل الدراسة :

أما عن هيكل البحث ومشمولاته :

قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول حيث اعتمدنا في الفصل الأول مدخلا لكفاءات الافراد المؤسسة فكانت المبحث مخصصاً لماهية الكفاءات واحتوى هذا المبحث على طبيعة موارد المؤسسة ، تطور مفهوم الكفاءة ، أما العوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءة فقد نالت حظها من الشرح وكان المبحث الثاني خاصاً بخصائص الكفاءات وأنواعها والتعريف بالمعياريات المختلفة للكفاءات، ولقد أشرنا في المبحث الثالث إلى التعريف بمفهوم الكفاءة الافراد ، إضافة إلى أنواع الكفاءات ومكوناتها وأشرنا كذلك في المبحث الرابع إلى أهمية الكفاءات من المستوى الفردي والجماعي، مستوى إدارة الموارد البشرية ومستوى المؤسسة.

أما الفصل الثاني فاحتوى على آلية تنمية كفاءات الأفراد بدءاً بماهية هذه العملية، إلى إدراج مختلف مراحل تنمية الكفاءات (مرحلة التحليل، مرحلة التنفيذ واحتوت هذه الأخيرة جميع الطرق المعروفة لتنمية الكفاءات، وأخيراً مرحلة التقييم بما تحتويه من جودة الكفاءات والتوقيت النحطي للكفاءة، إضافة إلى صيانة وتحديث الكفاءات).

والفصل الثالث ربط بين تنمية الكفاءات وإثرها على الأداء الفردي حيث بدأنا بتحديد ماهية الأداء (مفهومه، أنواعه، أهميته، ميادينه) وانتقلنا بعد ذلك إدراج ماهية أداء (مفهوم، العوامل المؤثرة فيه محددهاته وتعرضنا إلى تقييم أداء الأفراد من مفهوم، أهمية، أهداف، ومعايير. أما المبحث الرابع فخصصناه للعلاقة بين تنمية كفاءات الأفراد بالأداء الفردي (انعكاسات كفاءات الأفراد على الأداء: نظام تمييز كفاءات الأفراد، وإثر التدريب على الأداء).

صعوبات الدراسة:

كان ولا بد لكل عمل فكري أن يواجه مجموعة من المصاعب، ومن بينها الدراسة التي ننجزها نحن أئمتنا حيث واجهتنا صعوبات عدة نذكر: ندرة المراجع والمصادر الخاصة بموضوع الكفاءات والأداء ترجمة بعض المفاهيم مثل الكفاءات، إلى "Coaching"

# الفصل الأول

دراسة تحليلية لمفهوم

كفاءات الأفراد

يعتبر المورد البشري من جملة الموارد التي تمتلكها المؤسسة والذي يعتبر أصل ومحور وهدف مؤدي للقيمة ومصدر تنافسي جد حساس من جهة ومؤثر بشكل قوي في الحياة الاقتصادية ومصير المؤسسة من جهة أخرى، ولكن التأثير الإيجابي مرهون بطبيعة الحال بكيفية استعمال واستغلال الموارد الشخصية التي يمكنها وتوظيفها مع الموارد التي يستمدّها من البيئة بشكل فعال، فالأفراد الذين يتوجهون باستمرار إلى الفرص السانحة سيكونون على درجة عالية من روح الأداء وسيحصلون مقابل ذلك على الإحساس بالتحدي والشعور بالرضا عن الانجاز بشرط أن يضعوا طاقتهم، حيث تكون النتائج المرجوة.

## المبحث الأول : ماهية الكفاءات

لقد تم إدراج مفهوم "الكفاءة" في أدبيات الإدارة في أواخر الثمانينات من القرن الماضي والذي اعتبر من المفاهيم والمدخلات الجديدة في علم الاجتماع.

ولكن هذا الظهور لم يأت من العدم بل كانت هناك مقدمات وممهّدات سهلت ظهوره كما يجب الإشارة إلى أن ظهور هذا المفهوم لم يقتصر في البدء على العنصر البشري ونقصد بذلك كفاءات الأفراد بل على المستوى الكلي للمؤسسة (الكفاءة الإنتاجية للألة،....) ولقد تطور هذا المفهوم ولقي اهتماما لدى مختلف العلوم وليس فقط في مجال التسيير بل في مختلف المستويات العلمية وذلك من المستويات الفردية (علم النفس، علم التربية) إلى المستويات الجماعية (علم الاجتماع، علم نفس المجتمع) إلى المستويات المؤسسية (الحقوق، الاقتصاد الجزئي، علم التسيير) وهكذا وكان علما له نظرته الخاصة لمفهوم الكفاءات، ولا يزال هذا المفهوم لا بد أن تلقى نظرة على مدى تطور الإدارة وما تحتويه من نشاطات وعمليات .

## المطلب الأول : التطورات الحالية للإدارة

يشهد العالم اليوم تحولا كبيرا في طريقه إلى عصر جديد بدأت ملامحه تتلوح في الأفق، هذا الأخير أضحى يشكل أهم تحدي للإنسانية لعل أبرزها الثورة العلمية والتكنولوجية التي كان نتاجها ظاهرة العولمة، تلك التحديات شكلت تغيرات في عناصر الإنتاج والتي أفرزت بدورها ما سمي باقتصاد المعرفة ومجتمع المعرفة<sup>(1)</sup> والذي يركز أساسا على العنصر البشري دائم النمو، ونتيجة لتلك التغيرات كان لا بد لإدارته أن تتماشى مع التطورات الحالية للعصر الجديد، ويمكن استخلاص بعض الملاحظات: (1)

- أضحى التحسين المستمر يشكل ضرورة البقاء والمنافسة لتل نصيب من السوق، إذ أن الإدارة التي لا تهتم بهذا العنصر سوف تخسر الكثير في المستقبل .
- تم الابتعاد عن مصطلح التخصص وتم استبداله بالكفاءات المتعددة نظرا للظروف الحالية (زيادة معدل دوران العمل،....) التي أجبرت المؤسسة على اعتماد برامج تدريبية متنوعة .

<sup>(1)</sup> مصطلح معرفة هو المجتمع الذي يولد أساسا على نشر المعرفة والتجديد وتوظيفه في جميع مجالات النشاط لمطعمي

<sup>(2)</sup> Jean Brauman, "Les meilleures pratiques de management", 4<sup>ème</sup> édition, éditions d'organisation, paris, 2003, p. 370-373 .



- أدت التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال إلى تسهيل وتفعيل عملية التوظيف، فبعد أن كانت هذه الأخيرة تتم يدويا أصبحت تتم بمجرد وضع اختبارات وأسئلة مدروسة ومقننة على صفحات الأنترنت وبعد ذلك يتم الإنتقاء وفق برمجيات متخصصة حسب نتائج الاختبارات .
- أصبح التدريب إلى التطورات السبقة الذكر نجد أن الأفراد بدورهم - الذين يشكلون محور اهتمامات الإدارة وإدارة الموارد البشرية خصوصا- أصبحت لديهم رغبات جديدة اعتبرت كحصولة للتغيرات الحاصلة في العصر الجديد نذكر منها: (1)
- يرغب الأفراد في أن تتم معاملتهم ككائنات إنسانية وليس مجرد آلة لها مدخلات ومخرجات .
- يرغب الأفراد في الحصول على معلومات مناسبة عن سوق المؤسسة واعتبارهم كطرف له رأيه وكلمته .
- يرغب الأفراد بأن توفر لهم الإدارة مناخا يضمن تنمية ذواتهم واندماجهم في المؤسسة .

وعلى غرار الرغبات الجديدة ظهر اتجاه جديد في الإدارة أعطى صبغة جديدة أوصت بتطور فلسفة إدارة الموارد البشرية كان من روادها كل من "هامل" و"براهاالادا"، ويقوم هذا الاتجاه على بعض القواعد منها تخيل صناعات بأكملها ثم تشكيلها وتصميمها ليس من أجل أن يكون من نفس المستوى أو أفضل من المنافسين ولكن من أجل تشكيل سوق جديدة تحتوي على منتجات من تصميمهم ومن ثم السيطرة على قاعدة التنافس وهذه الأخيرة لا تتم إلا بالتفكير العلمي والعقلي للإدارة عن طريق البحث عن عقول تتميز بالإبداع<sup>(2)</sup> ولا يمكن فهم كيفية استغلال هذه الموارد(العقول المبدعة) دون معرفة طبيعة موارد المؤسسة .

### المطلب الثاني : طبيعة موارد المؤسسة

تعددت أساليب تصنيف موارد المؤسسة فمنهم من يصنفها إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة، ومنهم من يصنفها بالتفصيل كل على حدى . حيث تم اعتبار أربعة أنواع من الموارد(3) :

#### 1- الموارد الطبيعية :

تتمثل في الموارد التي تشكل مظهرا خارجيا لنشاطات المؤسسة، بمعنى كل ما ينعكس عليه نشاط المؤسسة كموقعها مثــــلا، والذي يعتبر موردا طبيعيا نظرا لاحتوائه على العملاء

<sup>(1)</sup> ستافورد ماك، "فن إدارة البشر"، ترجمة محمد مرعي مزعي، دار النشر، 1999، ص 57.

<sup>(2)</sup> طارق السويدان، "قيادة السوق"، دار بن حزم، لبنان، ص 12001، ص 38.

<sup>(3)</sup> ستافورد ماك، مرجع سبق ذكره، ص 58-60.

(الذين يشكلون مورداً تجارياً في بعض الشروط القانونية)، وكذلك المناجم التي تمتلكها باعتبارها مصدراً رئيسياً للموارد الأولية،..... الخ .

## 2- موارد التجهيز:

وهي كل ما يستمد من الأدوات التجارية والصناعية للمؤسسة مثل :

- المباني .
- الآلات والمعدات .
- تجهيزات الإنتاج .
- قنوات التوزيع المادية (سيارات، شاحنات،....)

و لكي تستمد هذه العناصر صفة الموارد لا بد من توفرها على بعض المميزات :

- القدرة على الإنتاج وجوده، فالآلات التي لا تعمل أو غير المستغلة لا تعتبر مورداً تجهيزياً للمؤسسة بل وحتى إن استغلت ولم تعمل بجودة كافية تعتبر كذلك أيضاً .
- الإنتاجية الناتجة عن أثر الخبرة، إذ لا بد من إنتاجية هذه الموارد بالاستعانة بالخبرة المكتسبة من الزمن .
- المرونة مع تغيرات النشاط، فلا يجب أن تكون هذه التجهيزات صعبة التبدل وتحويل النشاط لأن الظروف تفرض ذلك .
- أصالة الآلات، وهذا عامل مهم لضمان السير الحسن للعمل .

وتتميز هذه الموارد عموماً :

- معدل قيمة مضافة لليد العاملة؛ وذلك شرط ضروري بأن يقوم كل فرد في منصبه بخلق قيمة مضافة لعمله وهذه القيمة تتفاوت من منصب لآخر .
- مستوى التأهيل والخبرة فبعض المناصب تحتاج إلى تأهيل أكثر من مجرد امتلاك خبرة والعكس صحيح ولكن في هذا العصر تعطى أولوية بالغة للتأهيل الذي يشكل الفرق بين المؤسسة ومنافسيها .
- مدة الحياة المهنية : فكل مورد بشري داخل المؤسسة إلا وله مدة حياة مهنية تبدأ بالتوظيف وتنتهي بالتقاعد .
- يجب التنبيه هنا إلى نقطة مهمة وهي أنه لا يقصد بعبارة الموارد البشرية مجرد الأفراد فقط واعتبارهم هم المورد، ولكن الأفراد هم الذين يمتلكون الموارد، بينما هذه الأخيرة هي التي تشكل عامل النجاح الأكبر للمؤسسة .

## 3- موارد رأس المال :

والمقصود بها الموارد المالية للمؤسسة ، والتي تتميز بـ:

- الأهمية بالقيمة النقدية : فهي أصل جميع نشاطات المؤسسة .
- السيولة الوفرة : إذ يجب أن تكون متاحة وستوفرة في كل وقت .
- المردودية المالية: والتي يجب أن تؤدي لتحصيل العائد عند توظيفها واستثمارها.

## 4- الموارد المعلوماتية :

وهي عبارة عن مجموعة المعلومات المشكلة لما يسمى "البنك المعلومات الداخلي" للمؤسسة والذي يتوفر على كل المعلومات التي تخص جميع وظائف المؤسسة داخليا ، ولها علاقة خارجية مع محيطها عن طريق وسائل وطرق مباشرة أو غير مباشرة (الإنترنت،.....).

وتتميز هذه الموارد بما يلي :

- الأهمية الكبرى : خاصة عند إنشاء نظام يقظة خاص بالمؤسسة (النيقطة :التنافسية التجارية).
- الوفرة : أي تكون متاحة للمؤسسة .
- قابلية الدخول والحصول عليها: أي لا تكون مستحيلة التحصيل .
- الثقة : وهي ميزة حساسة في ظل المنافسة الشديدة ،حيث أن ارتكاب خطأ بسيط بسبب معلومة خاطئة سيكلف المؤسسة الكثير .

للاشارة فإن أغلب الدراسات تركزت على الموارد غير الملموسة ونعني بها هنا الموارد البشرية (الموارد التي يمتلكها الأفراد) والموارد المعلوماتية ، فمن بين الذين ركزوا جهودهم على هذا النوع من الموارد (M.R GRANT) سنة 1991 حيث أضاف موردا سادسا يتمثل في سمعة المؤسسة ونظرا لأهمية الموارد البشرية على جميع الأصعدة كالمساهمة الفعالة في خلق القيمة اتجاه العملاء فقد اكتسب هذا الموضوع اهتمام الباحثين في البحث عن المفتاح الرئيسي نحو إيجاد مكان للمؤسسة في سوقها ، ووجدوا بأن ذلك لا يكون إلا من خلال التحرك نحو كيفية استغلال واستخدام الموارد الاستغلال الصحيح الذي يصب في تحقيق أهدافها ، والعامل الذي يسمح بذلك يتمثل في عنصر الكفاءة .

## المطلب الثالث : تطور مفهوم كفاءات الأفراد في مجال الإدارة

ظهر مفهوم الكفاءات على ثلاث مستويات : (1)

### 1- المستوى الأول : المستوى الفردي : وينقسم إلى:

1-1 علم النفس: لقد لوحظ في البحث التجريبي لعلم النفس عدم إدراج مصطلح الكفاءة باستثناء مجالات المعرفة ، ولوحظ كذلك غياب هذا المصطلح في مفردات (Pieron) الخاص بمفردات علم النفس ، وكذا في مفردات (Rafon) سنة 1969 الخاص بعلم النفس التربوي ولكن مؤخرا فقد تم إدراجه في المعجم الكبير سنة 1991 الخاص بعلم النفس وذلك بتعريفين :

الأول: ويعني سيكولوجية التطور وفيه تمت الإشارة إلى تطور الكائن الفرد والمقصود بها «مجموع إمكانيات الإجابة المبكرة مقارنة بالبيئة»، هذه الأخيرة أدرجت ضمن المعجم الكبير ككفاءات ميدانية فطرية لدى الفرد منذ ولادته حيث تمت الاستعانة بأربع دراسات :

- الدراسات التشريحية التحليلية، أكدت على وجود طرق عصبية، اتصالات، بنى مختلفة للفرد .
- دراسات فيزيولوجية للجهاز العصبي سمحت بتحديد قواعد عمل مختلفة الأنظمة الفرعية للجهاز العصبي .
- دراسات علم الأعصاب والتي وضعت جداول خاصة بقابلية رد الفعل.
- دراسات سلوكية: هذه بحثت عن الطاقة الكامنة السابقة .

الثاني: يركز في نقطة الاتصال بين علم النفس و اللغة ،وتحديد عام نفس اللغة وتم تعريف الكفاءة على أنها : «مجموعة المعارف اللغوية للمتكلم والتي تسمح له بإنتاج عدد لا محدود من اللغة» .

1-2 علم الهندسة البشرية: يعتبر (Montmollin) 1990 من أبرز المفكرين في مجاله وقد أبرز هذا الأخير تيارين متكاملين:

التيار الأول: وهو الأقدم ذو الأصل الأمريكي : ويتوجه نحو الاهتمام بأرغونوميا المكونات البشرية(الخصائص التشريحية، الفيزيولوجية الحركية ، علم النفس الفيزيولوجي) .

الاستاذي يحسنه بلاني حنا - «الأهمية الاستراتيجية لتسوار البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد» - ملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة لتربية جامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص 165- 156.

**التيار الثاني :** ذو الأصل الأوروبي : فيهتم بأرغونوميا النشاط البشري ، وينادي هذا التيار بعمل دراسة خاصة للعمل البشري لتحسينه حيث يتم تحليله من منظور نفسي أكثر منه فيزيولوجي ويأخذها في الاعتبار أثناء عملية الآلات والأجهزة ، هذا فيما يخص تيار الأرغونوميا . أما ما يهمنا في الكفاءات هو أن هذا العلم لم يترجم مفهوم "الكفاءة" إلا مؤخرا عن طريق (Montmollin) سنة 1984 والذي عرف الكفاءة على أنها : «مجموع مؤسس من المعرفة ، المهارة ، الخصائص القيادية ، والأنماط الاستدلالية ، والتي تتميز بقابلية التطبيق دون تعلم جديد» .

## 2- المستوى الثاني : المستوى الجماعي : وينقسم إلى :

1-2 علم الاجتماع : يتفرع الاجتماع إلى عدة أقسام منها علم اجتماع العمل ويكون هذا العلم أكثر خصوصية إذا ما تمت فيه معالجة "الكفاءة" ويرجع مصدر الكفاءة إلى مفهوم التأهيل الذي شهد تحولات منذ سنوات حتى وصل إلى مفهوم الكفاءة الذي نعرفه حاليا .

وبدا ذلك التحول خلال الثمانينات أين شهدت بينه الصناعة تطورا ملحوظا حيث أصبح الاهتمام بالمعرفة العلمية يتزايد، وكما أوضح بأن محتوى الكفاءة في حد ذاته تغير من مجرد امتلاك الأفراد للعلوم والمعارف إلى أن أصبحت في صيغة الكينونة والإشارة هنا إلى الجانب النفسي والاجتماعي ، إلا أن هذا لا ينفي قيام الأفراد باكتساب العلوم والمعارف والمهارات وفيما يخص إعطاء تعرية ، الكفاءة في علم اجتماع العمل ، كغيره من العلوم السابقة لم يعط تعريفا محددا ودقيقا لمفهوم الكفاءة كما نجدها تعرف أيضا استنادا إلى ثلاث أنواع من الكفاءات :

- الكفاءات التقنية أو القانونية : وتتضح عندما يكون الهدف معروف مسبقا حيث يسعى الأفراد إلى تحقيقه كأن يقع عطل في إحدى الآلات فهنا الهدف معروف ويتمثل في إصلاح العطل بالاستعانة بالكفاءات التقنية .
- الكفاءات التكتيكية : وهي القدرة على تحديد الهدف أثناء العمل .
- الكفاءات القيمية : وتمثل في تحقيق الأفراد أكثر مما هو مطلوب منه أي الذهاب إلى أبعد من مجرد تحقيق الهدف المسطر ، كالمساهمة في إرضاء العملاء عن طريق إقامة علاقات غير رسمية .

## 3- المستوى الثالث : المستوى المؤسسي : وينقسم إلى :

1-3 علم الإدارة : يمكن تعريف الكفاءة بأنها : «تجمع بصورة ديناميكية بين المعرفة والمهارة والاستدلال لتلبية احتياجات التكيف مع البيئة» .

وتعرف أيضا بأنها: «مجموع المعارف، القدرات العلمية، السلوكيات الموجهة لتحقيق هدف معين في أنماط حالات معروفة أو معطاة».

وكما ذكرنا أعلاه فإن مفهوم الكفاءة لم يظهر في علوم الإدارة في نهاية الثمانينات حيث اكتسب مكانة لا بأس بها في خطابات المدراء، حيث اعتبر هذا المفهوم بمثابة المفهوم الجاذب والقريب.

### المطلب الرابع: العوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءات

يرجع مفهوم "الكفاءة" إلى عدة عوامل تذكر منها: (1)

\* يرجع السبب الأول لكون المؤسسة تتواجد في ظل سوق تتميز بالتطور والتغيير المستمر مع تزايد طلبات العملاء في توزيع أكثر للمنتجات والخدمات وجودة عالية والطلبات الجديدة للعملاء أدت إلى اشتغال حدة المنافسة خاصة مع ظهور العولمة، مما انعكس مباشرة على طرق الإنتاج وعلى المنتجات وعلى طبيعة العمل في حد ذاتها، وكذا في تطور طرق وأساليب ونظريات الإدارة كطريقة التمكن التي تقتضي بمنح العمال صلاحيات وحريات أكبر في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرفين، كل إفرزات هذه التغييرات أدت إلى حتمية قبول إضافة مفهوم الكفاءة إلى قاموس الإدارة وضرورة تنمية هذه الكفاءة باعتماد هذه الطرق لتصب في النهاية في تحقيق الأهداف.

\* يرجع السبب الثاني إلى تطور الطرق والأساليب التنظيمية وبعد اختفاء التنظيم العلمي للعمل لتأيلور الذي ينادي بشعار الإنسان كالألة وأصبح ينظر للفرد داخل المؤسسة باعتباره متفردا ينبغي التعامل بحذر معه، فتم الانتقال من الطرق التقليدية في التنظيم للتتماشي مع هذا الفكر الجديد فبدأت اتجهت إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة أفرادها من الاستعانة بتوظيف المناصب إلى توظيف المهارات لأداء عمل ما، حيث اعتمدت هذه الطريقة لتحديد متطلبات مهارات الأفراد لضمان التوظيف الجيد للمهام وتوجيهها نحو تحقيق أهداف الإدارة، وهناك تحول آخر من التركيز على المناصب في عملية تحديد السلم الهرسي إلى التركيز على الأفراد وتحديد كفاءاتهم.

\* وكمحصلة العاملين السابقين فقد أدت تلك التغييرات في الأفكار والنظريات إلى ضرورة وحتمية ضمان الحركية الداخلية في المؤسسة بهدف جعل الموارد البشرية أكثر مرونة لتتلاءم مع التغييرات في العمل، التنظيم،.... الخ.

(1): Sandra Bellier, "le savoir-être dans l'entreprise", édition Vuibert, paris, 1988, p 69 -71.

لكن بالمقابل فإن ضمان مرونة الموارد البشرية يستلزم اعتماد طرق وبرامج تدريبية قد تكون مكلفة في بعض الأحيان، فتم الاستعانة باستغلال الكفاءات الموجودة أصلاً لدى المؤسسة عوض تدريبها وذلك عبر معرفتها وتحليلها ومن ثم قياسها.

• السبب الرابع والأخير يتمثل في ما أصطلح عليه بالإدارة التنبؤية بالمناصب والكفاءات هذه الأخيرة تهتم بالتنبؤ والتخطيط للكفاءات والمناصب التي تشكل ضرورة لعمل المؤسسة بشكل جيد وذلك في مدة تتراوح بين الثلاث والخمس السنوات، إن سبب ظهور الإدارة التنبؤية بالمناصب والكفاءات كان استجابة للحاجة إلى تقليص التكاليف المتزايدة في عمليات الاستثمار في الموارد البشرية وكذا عمليات البحث والتطوير... الخ، فقامت هذه الإدارة بتوقع وتخطيط ما تحتاج إليه المؤسسة من مناصب وكفاءات في مدة زمنية معينة.

### المبحث الثاني: خصائص وأنواع الكفاءات و كيفية مقاربتها

تتميز الكفاءات بجملة من الخصائص بالإضافة إلى مجموعة من الأنواع كما يمكن التعرف بمقاربتها كالآتي :

#### المطلب الأول : خصائص الكفاءات

تتمتع الكفاءات بجملة من الخصائص كالآتي (1) :

- الكفاءة عملية إنتاج الأداء الاقتصادي أو الاجتماعي متناسق ومعروف في وضعية معينة.
- الكفاءة عملية متعددة الأبعاد يتم تسييرها على مستوى البيئة المحيطة لتحقيق مشروع ما، وحل مشكلة في وضعية معينة على مستوى المؤسسة، وبشكل مرضي في إطار خاص، أن تمكن تنويع القرارات بشكل متكامل والنكامل مع الإمكانيات التكنولوجية والقدرات الفردية إلى غير ذلك.
- الكفاءات مفهوم مجرد، كونها غير مرئية ولا ملموسة ولكن نلاحظ من خلال الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة والنتائج المترتبة عن ذلك.
- الكفاءة ميزة دائمة، كونها تستخدم بشكل دائم ويمكن تحويلها إلى الآخرين في إطار عملية التدريب.
- الكفاءة مكتسبة، فالفرد لا يولد كفو لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال عملية الاستثمار في مخزون رأس المال بشري.

(1) محمد زورارة، «تعيين الكفاءات الأفضل في المرفق المناسب»، دراسة منشورة بـ «مجلة بحوث سلكية لبيروت» - مارس، 2007، ص 22-29.

## المطلب الثاني : أنواع الكفاءات

توجد العديد من التصنيفات للكفاءات ولكن تهتم بالتصنيف من خلال تصنيف الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية التي تساهم في تطوير الكفاءات داخل المؤسسة وتتمثل في:

### 1- الكفاءات الفردية:

نقصد بالكفاءات الفردية مجموعة منظمة من الموارد (معارف، قدرات، مهارات) والتي تسمح أمام جملة من الوضعيات بحل مشاكل وتنفيذ نشاطات وانجاز أعمال، وتتمثل في إمكانية تطبيق القدرات والمؤهلات من طرف الأفراد في إطار ما، ويمكن أن تتلخص في المخزون الذي يكتسبه الأفراد من خلال المعارف النظرية والتطبيقية المكتسبة.

وبذلك فإن الكفاءات الفردية المتعلقة بكل فرد مهما كان مستواه، أين يطبقها في حياته الشخصية أو في وضعية مهنية بالعمل ويمكن أن تشمل:

الكفاءات الشربية، الكفاءات التقنية، والكفاءات المعنوية، ورغم وجود الكفاءات الفردية بالمؤسسة وتحققها مستوى جيد من الأداء إلا أنها لم تعد كافية لتحقيق الأهداف، لذلك يجب دمج هذه الكفاءات الفردية التي تنقسم ثقافة مبكرة للمنشأة، وخلق معرفة عملية تنظيمية جماعية لتشكل الكفاءات الجماعية (1).

### 2- الكفاءات الجماعية :

الكفاءات الجماعية هي الفريق المهني (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة مشروع... إلخ) الذي يكون قادرا على إدارة مهامه بشكل كفؤ والوصول إلى أهداف ونتائج محددة.

كما أنها كفاءات فردية تمارس في إطار فرق عمل تظهر في إطار تسيير المشاريع، ويمكن إعادة استعمالها بتجديدها ونشرها من خلال نظام إدارة المعرفة، ومنه فإن الكفاءات الجماعية هي حصيلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج.

وتسمى كذلك "الكفاءات المحورية" لأن على أساسها يتوقف بقاء المؤسسة وتطورها أو انمحائها كما تسمى "الكفاءات الإستراتيجية" والتي تأتي من الطريقة التي يتم من خلالها خلق التكامل ما بين

(1) عزابة المرح، 2007، كفايتي من خالص، "الارتقاء بالكفاءات الفردية كعزارة دائمة بالمؤسسة الاقتصادية"، مجلة أكاديمية المثلث الوطني الثاني حول التسيير والمؤسسات الاقتصادية المرورية، المجلد 26، 27-28، نوفمبر 2007، ص 95.



الكفاءات الفردية من خلال أليات تنسيق معينة لتشكل الكفاءات الجماعية، وهناك تصنيفات ثانوية للكفاءات نذكر منها: (1)

1-2 الكفاءات العلانية: تظهر هذه الكفاءات من خلال الحوار داخل فرق العمل حيث يعملون معا ويتواصلون من أجل الوصول إلى هدف محدد، ويتم تقسيم المعلومات بين أفراد فريق العمل لكي يبقى الفرد فعالاً ويضع التكامل والتعاون داخل فريق العمل.

2-2 الكفاءات الفكرية: تتمثل في تحصيل ومعالجة وتخزين واسترجاع المعلومات.

3-2 الكفاءات الفنية: تقوم في شكل كفاءات مشتركة لممارسة الوظيفة أي تقاطع المعارف والمهارات لتطبيق النشاطات الأساسية للوظيفة.

4-2 الكفاءات اليدوية: وتظهر في المعالجة اليدوية للأهداف، تشكيل، جلب، تصليح قطع، كتابة على الكمبيوتر.

#### المطلب الثالث: مقارنة الكفاءات

تفترض هذه المقاربة المؤسسة كنظام مفتوح داخل السوق لها علاقة متبادلة غير مباشرة في تدفق الموارد المختلفة من المؤسسات المنافسة ودخولها للسوق، فمع بداية التسعينات بدأت فكرة الكفاءات التنظيمية تكتسي أهمية أكبر نتيجة أنها أدمجت مفاهيم الموارد والقدرات الديناميكية والتي طورت من خلال فترة الثمانينات، وبذلك أعطت هذه المقاربة منظوراً بذلك أبعاد أخرى إضافة للموارد والقدرات الميدانية مثل الطرق التنظيمية الطرق الإدارية،... الخ.

والأمر الذي أدى إلى التنازل هذه المقاربة بقوة المقالات المنشورة لـ (Hamel) (1989) و (Hamel Parhalad) (1994) حيث كانت تركز اهتماماتهم وجهودهم في الكفاءات المتكاملة والتي اعتبروها هي الميزة التنافسية.

وبما أن الكفاءات كما عرفناها سابقاً في القدرة على التوليف والتحرك لكل من المعرفة، المهارة والسلوك فإن الاعتماد على اكتساب كفاءات المؤسسة لا يكفي لوحده بل يجب على القائمين على المؤسسة يعني المدراء أن يولفوا أو يهدفوا بكيفية فاعلة للموارد والقدرات لتحقيق كفاءات متميزة.

(1) ديفان روزنبرغ، مرجع سبق ذكره، ص 30.

أما الأمر عن كفاءة أو مجموعة كفاءات تمتلكها المؤسسة وتساعدنا في التحكم و السيطرة على المنافسين داخل قطاع تجاري محدد.

وتعود الأسباب الرئيسية التي دعت إلى إنشاء هذه المقاربة المركزة مع الكفاءات إلى ما ورد في كتاب (Heene, Hamel 1994) ولعل أهمها هو قدرة الكفاءات على تغذية أعمال وإستراتيجية المؤسسة للوصول بها لتحقيق الميزة التنافسية وفسروا ذلك بأن قدرة المؤسسة على ذلك لا تقوم إلا على قدرتها على إدارة وخلق الموارد وهو الشيء الذي توفره الكفاءة، وهي كذلك تساعد على توفير منهجية نظامية يفكر بها المدراء والقائمون على إنشاء الإستراتيجية لخلق مرونة إستراتيجية وروية واضحة للمستقبل، نظرا لاستنادها على المتغيرات الثلاثة: المعرفة، المهارة، العلم. ولقد قام (Thomas, Heene Sanchez) (1996) بوضع تعريف الكفاءات بأنها قابلية واستعداد المؤسسة للتنسيق الدائم لكيفية استعمال أصولها لتحقيق أهدافها. (1)

إن امتلاك والقدرة على التوليف والتحرك للكفاءات أيضا وحده لا يكفي خاصة في ظل المحيط المتغير الذي تعيشه المؤسسة (العولمة، التكنولوجيا)، الأمر الذي طرح إشكالا جديدا ألا وهو المحافظة وصيانة الكفاءات الحالية التي تحوزها المؤسسة، وقد قدم (Thomas, Heene Sanchez) - محاولتهم الإجابة عليه، وهو أن الأمر يتطلب تكيفا ثابتا للموارد والقدرات الحالية مع التغيرات في شروط المحيط، هذا التكيف يتطلب بدوره شرطا آخر لا يقل أهمية وتعتيدا ألا وهو خلق الكفاءات وذلك هو الشيء الذي تهدف إليه عملية تنمية الكفاءات عن طريق البرامج التدريبية للتجاوب والتزامن مع متطلبات المحيط المتغيرة باستمرار، والشيء الأخر الذي لا يقل أهمية هو أن الكفاءات الإستراتيجية المذكورة أعلاه لا ترتبط فقط بالموارد البشرية، فكفاءات الأفراد تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، ولكن الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم أليات للتعاون تضمن إقامة الاعتمادية (علاقات التأثير المتبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عدة عوامل للتعاقد التي تعطي نتيجة أحسن من تلك المحققة من طرف عمل لو حده، ونقصد بذلك كله الكفاءات الجماعية.

### المبحث الثالث: ماهية كفاءات الأفراد

تقول الكاتبة (Sanora Bellier) : «نحن اليوم لا نسير أفرادا ولا وظائف بل كفاءات» على نحو هذه العقيدة حظي مفهوم كفاءات الأفراد على نصيب كبير من إهتمامات الباحثين عن التفوق والنجاح. فالتحدث جهودهم ولكن اختلفت رؤاهم لهذا المفهوم فكل واحد منهم يراه من ناحية معينة، ومع ذلك فلا تكاد تخرج هذه الدراسات عن نطاق بعدي: احتياجات الوظيفة والسلوك المطلوب من الفرد مع أقرانه.

(1) إعرابة الحاج عبد الغني بن حامد، مرجع سبق ذكره، ص 101-103.

## المطلب الأول : تعريف كفاءات الأفراد

يمكن تعريف كفاءات الأفراد بأنها: «تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة أو القابلة لتحريك بغية القيام بمهمة محددة» (1).

وتعرف أيضاً بأنها: «هي القدرة على التوفيق والتحريك للموارد الشخصية للفرد ، (المعارف والمهارات ، الموارد الفيزيولوجية، الثقافية ، القيم ،.... الخ)، والموارد البيئية (بذات المعطيات، الثقافة المهنية)» (2).

وتعرف كذلك بأنها : «هي مجموعة من المعارف المكتسبة التي تشكل الخصائص الفردية للأفراد والتي يمكن أن تنتمي إلى مجالات مختلفة مثل ، سمات الشخصية ، القدرة الذاتية، ... الخ» (3).

من خلال التعاريف السابقة حلصنا إلى أن كل من التعريف الأول والثاني ركزا على مجموع المعارف والمهارات والسلوكيات ليس بمجرد امتلاكها بالنسبة للفرد و إلا كانت الكفاءة بدون معنى ، ولكن وضعنا له شرطين أساسيين هما التحريك والتوفيق إذ بدون هذين الشرطين سوف تكون حالة ما يسمى «بالكفاءة الميتة» أو «المسلولة» كما اصطحح عليها .

أما التعريف الثالث فيشبهه التعريفين السابقين إلا أنه أضاف عنصري الأنية و المدة الزمنية القصيرة إذا إن كل كفاءة تتميز بهاتين الخاصتين .

وعليه يمكن استخلاص تعريف شامل بأنها : «هي تلك التوليفة المكونة من : المعرفة والمهارة (4) السلوكيات المستعملة و المجسدة في الميدان تهدف من خلال تحريكها إلى تحقيق هدف معين» (5).

المطلب الثاني : مفهوم كفاءات الأفراد من طرف المؤسسة

هناك مجموعة من العناصر التي تميز مفهوم الكفاءة والتي يجب أن يحتويه مما يلائم المؤسسة منها:

(1) Jean -Marie Peretti , "Dictionnaire des ressources humaines" édition unibert , paris , 1993,p58

(2) Guy Le Baleri , "Construire les compétences individuelles et collectives " ,éditions d'organisations , paris , 2006,p411.

(3) Jean Brilman, op.cit , p 53.

(4) Bruno Henriet , François Boneu , " G.R.H c'est déjà demain " , éditions d'organisation , paris , pas de date d'édition ,p108.

(5) المهارة هي توافق بين المعرفة وتطبيقها و اكتساب عن طريق الخبرة

## 1- المفهوم الذي يتوافق مع تطورات أوضاع العمل:

نتيجة التطور الذي شهدته تنظيمات العمل من الانتقال من التنظيم "التaylorي" القائم على الصرامة وعدم إعطاء العمال الاستقلالية لا في السلطة ولا في التنظيم القائم على التجديد و إعطاء حرية أكبر للعمال ، وكان ذلك نتيجة لتحديات المنافسة المتمثلة في جودة الخدمة ، التنوع ، الإبداع ، التسويق. فبعد أن كان الأفراد داخل المؤسسة مقيدون باللوائح والأوامر والتنظيمات الصارمة التي لا يجوز الخروج عنها ، أصبح الاتجاه يميل أكثر نحو تسريع مجال حريتهم عن طريق تشجيع الابتكار و الإبداع و المفاوضات . تحمل المسؤولية ، حيث أصبح الفرد بمثابة "الرجل المواقف" (1).

## 2- المفهوم الذي يدرك البعد الفردي والجماعي للكفاءة

عند الحديث عن الكفاءة فإن التفكير سينصب حول الفرد مباشرة و من المعلوم أن المؤسسة مكونة من مجموعة أفراد محصلة كفاءتهم الجماعية هي نتيجة لبناءات كفاءات فردية خاصة لكل واحد منهم حيث لكل فرد طريقته و منهجه في التفكير والعمل – وهو ما يسمى عند علماء الأروغونوميا بمصطلح "الرسم الحيالي العملي" فالمفهوم الحقيقي للكفاءة هو ذلك المفهوم الذي لا يتعلق بالأفراد فقط لوحدهم بل يتعداه إلى إدراك البعد الجماعي، وذلك لعدة أسباب منها (2).

- طالما أن التعريف السابق لكفاءات الفرد يدعم عملية التوفيق والتحرك ثم إرد الفرد الخاصة و هو إراده البيئية، فإن هذه العملية لا يمكن أن يكتب لها النجاح إلا إذا تفاعلت وتكاملت مع الكفاءات الأفراد الآخرين .
  - تدعم كفاءة كل فرد بمعارف جديدة داخل محيط المؤسسة وغالبا خارج مجال العمل عن طريق التفاعل مع العالم الخارجي مثل مراكز البحث، الجامعات... إلخ
  - لا يعتبر الفرد وحده مسؤولا عن خلق الكفاءة ولكنها مسؤولية الجميع بما فيهم العمال المدراء، المشرفون... إلخ، فإن خلق الكفاءة بمعنى آخر هو محصلة معرفة التصرف والرغبة في التصرف والقدرة على التصرف لجميع أفراد المؤسسة .
- 3- المفهوم الذي يسمح بالتمييز بين الكفاءة المطلوبة والكفاءة العالية :

قد يبدو عند البعض أن الكفاءة المطلوبة هي نفسها الكفاءة الحالية ، ولكن ذلك غير صحيح فالمفهوم الحقيقي الذي تحتاجه المؤسسة هو ذلك الذي يميز بين الكفاءة المطلوبة التي تشير إلى المهمة

(1) اشرف شادنا، منشور في "استراتيجية الموارد البشرية" الترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفكر، القاهرة، 2002، ص 127  
 (2) أحمد ماهر ، "الاختيارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية" ، دار الجمعية، الإسكندرية، 2003، ص 54

المحددة في ظل المتطلبات المهنية (جودة، أمن،... الخ) فهي تتميز بعنصر التحديد المسبق لأي هدف بحد ذاته يراد تحقيقه .

وقد تظهر الكفاءة المطلوبة على شكل مجموعة أوامر يجب تنفيذها ، هذه الأخيرة تستدعي وجود موارد (معارف،...) بغية تجاوزها، ولعل الشيء الذي يميز الكفاءة المطلوبة هو صعوبة تحقيقها وكذا تعارضها في بعض الأحيان مع التنظيم .

كل هذا أدى إليه التفكير في مدى نجاعة استغلال الكفاءات الحالية الموجودة فعلا لدى الأفراد والتي قد لا تكون ظاهرة ولكنها تحتاج إلى الملاحظة المستمرة لاكتشافها (1).

### المطلب الثالث : أنواع كفاءات الأفراد

يمكن توضيح ثلاث أنواع لكفاءات الأفراد وهي :

#### 1-الكفاءات التقنية :

تحتاج المؤسسة لضمان السير الحسن لأعمالها في مختلف المجالات (الإنتاج ،التسويق التصميم... الخ ) إلى الكفاءات التقنية المشتملة في استعداد الفرد للقيام بمهام خاصة منها تلك القائمة على التقنية والتكنولوجية الحديثة (مثل كفاءة تحرير النصوص ، إدارة المعطيات ، تصميم الشكل الخارجي للمنتوج كالسيارات مثلا) .

هذه الكفاءة نجدها مطلوبة أكثر في المستوى التنفيذي من السلم الهرمي وذلك لطبيعة الوظائف هناك خاصة في المؤسسات الإنتاجية (مع التحفظ لأن هذه الكفاءة تختلف من مؤسسة لأخرى باختلاف طبيعة النشاط لضمان فعالية هذه الكفاءة يجب أن تحتوي على : (2)

- المعرفة التطبيقية لكيفية عمل الآلات والتكنولوجيا
- المهارة اليدوية .
- فعالية استخدام المعلوماتية (خاصة في العصر الحالي)
- اليقظة والحذر الدائمين (خاصة الوظائف الحساسة مثل صيانة أنابيب الغاز... الخ)
- القدرة على ممارسة وانجاز أكثر من مهمة واحدة(وهو من متطلبات العصر الجديد الذي أصبح يتطلب توفر وتعدد الكفاءات التقنية ) .

<sup>(1)</sup>نصر المرجع،ص 55.

<sup>(2)</sup>جيفر جوي و اخرون ،"التلمية الموارد البشرية"، ترجمة علاء أحمد صلاح ، مجموعة النيل العربية، القاهرة ،ط 1 2003،ص 153

## 2-الكفاءات البشرية:

وتدعى كذلك "الكفاءات الإجتماعية" وكما هو معلوم فإن أي مؤسسة على مستوى الوظائف والأفراد تحتاج إلى تعاون وتعاضد بين أفرادها لتحقيق أهدافها وتعتبر الكفاءات البشرية هي السبيل في تحقيق ذلك وهي تضم عنصرا المعرفة والمهارة في الإتصال الجماعي وبنث الثقة والحماسة مع الأفراد الآخرين، لذلك فهي، تعرف أنها: «القدرة والاستعداد لاستخدام المعارف والمهارات والسلوكيات والتوفيق بينها من أجل الإتصال والتعاون الفعال مع الأفراد الآخرين (سواء كانوا أفرادا عاملين، عملاء، موردين... الخ)».

وتتشكل هذه الكفاءة من أربع عناصر: (11)

- القدرة على عرض وتبادل الآراء والمعلومات بكل أنواعها (التقنية، التنظيمية، الأكاديمية،... الخ).
- قابلية إقامة علاقات جيدة مع الزملاء الآخرين في العمل .
- القدرة على التعاون، والتعاضد، والعمل كفريق واحد.
- القابلية والاستعداد للقيادة .

إن الكفاءات البشرية مطلوبة في كل المستويات الهرمية ولكن بكثرة على المستوى المتوسط(الإدارة الوسطى) فهي تشكل عنصرا جوهريا مقارنة بالكفاءات الأخرى.

## 3-الكفاءات التصورية(النظرية) :

تحتاج بعض الوظائف الخاصة منها وظائف الإدارة العليا إلى كفاءات تساعد في أداء عملها بشعالية نظرا لحساسية هذه الوظائف واعتبارها أداة إستراتيجية لتحديد مصير المؤسسة وبالنسب مع هذه الوظائف الكفاءة التصورية والتي تعرف بشكل مختصر في القدرة على اتخاذ قرارات جيدة في ظل حالات معقدة وغير مؤكدة .

وتتشكل هذه الكفاءة من أربعة عناصر: (12)

- القدرة الجيدة على التحليل .
- مهارات حل المشاكل المعقدة واتخاذ قرارات فعالة .

(11)نادية جبر عدا، عثمان حسن عثمان، "التقنية الحديثة و التنمية البشرية الانتقنية:دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة ألمانيا"،مقتل  
الثوية العربية، مجلد 9، عدد 31، أكتوبر، 2003، ص 258

(12)ريحي الحسن، "المهارات الإستراتيجية والقيادية"،مركز الترمح الخاصة والتجديد المستمر جامعة الإمارات العربية المتحدة، الإمارات

- القدرة على تجديد المشكلة والتوقع واستباق الأحداث .
- التحكم في المعلومات النظرية والتقنية وسعرفة استخدامها في ميدان العمل أي ترجمة المعلومات المتاحة إلى معلومات مفيدة تساعد على اتخاذ القرار الصائب.

ويتناسب هذا النوع من الكفاءة مع المستوى الهرمي من الأعلى ونعني بذلك منصب الإدارة العليا فهو يحتاج إلى كفاءة تصويرية أكثر من الكفاءة البشرية أو التقنية، لذا ينبغي التركيز عليها وتنميتها دائما.

#### المطلب الرابع : مكونات كفاءات الأفراد

تتكون كفاءات الأفراد من مجموعة من العناصر تنحصر ضمن صنفين من الموارد:

الموارد الشخصية للفرد، والموارد البيئية، وقد قمنا بإدراجها ضمن الجدول التالي وأدرجنا إلى جانبها وظيفة كل عنصر من هذه المواد بالإضافة إلى طريقة اكتسابه .

## جدول رقم 01: مكونات كفاءات الأفراد

المعارف	العنصر المكون	وظيفته	طريقة اكتسابه
المعارف العامة	المعارف العامة	الفهم	- التعليم الأكاديمي - التدريب الأولي و المستمر
	المعارف الخاصة عن بيئة العمل	- معرفة التكيف - التصرف المناسب	- التدريب الأولي - الخبرة المهنية
	المعارف الإجرائية	- معرفة كيفية الإجراء و التصرف	- التعليم الأكاديمي - التدريب الأولي و المستمر
	المهارة العلمية	- معرفة التصرف - معرفة طريقة العمل	الخبرة المهنية
الموارد	المهارة التجريبية و العلمية	- معرفة التصرف	الخبرة المهنية
	المهارة العلاقاتية	- معرفة كيفية التعاون - معرفة كيفية القيادة	- الخبرة الاجتماعية - الخبرة المهنية
	المهارة الإدراكية	- معرفة تحليل المعلومات و الاستدلال	- التعليم الأكاديمي - التدريب الأولي المستمر - الخبرة الإجتماعية و المهنية
المهارات	الاستعداد و القابلية	- معرفة البدء أو الدخول	- التعليم الأكاديمي - الخبرة الإجتماعية و المهنية
	الموارد الفيزيولوجية الموارد الحسية	- معرفة كيفية إدارة طاقته - معرفة الإحساس اتجاه شيء ما و التصرف الانعكاسي	- التعليم و التربية
الموارد البيئية	الشبكات العلاقاتية الشبكات الوثائقية الشبكات المعلوماتية الشبكات الخبراتية	القدرة على التكيف مع تغيرات المحيط	- التعليم الأكاديمي - الخبرة المهنية

Source :Guy le Boterf, opcit, pp45, 46.



وكمثال توضيحي لمكونات كفاءات الأفراد، قمنا باختيار وظيفة المدير وما يجب أن يتوفر فيه من كفاءات لفهم وإدراك المكونات بصورة حقيقية وملموسة وتتمثل في: (11)

#### 1- أن يكون شخص غنيا بالموارد :

- يعرف كيف يتكيف مع تغيرات المحيط .
- القدرة على اتخاذ قرارات صائبة تحت مختلف الضغوط وأن يفكر استراتيجياً.
- القدرة على إدارة الأنظمة المعقدة وتبني طرق مرنة في حل المشاكل.
- القدرة على العمل والتفاهم مع الإشارات العليا الأخرى في حل المشاكل .

#### 2- يفعل ما يجب:

- يركز على مواجهة التحديات (خاصة أثناء اتخاذ القرارات).
- يتحمل المسؤولية.
- يعلم ما هي الأشياء التي تساعد على تقدم المؤسسة (الوضوح في وضع الأهداف).

#### 3- يتعلم بسرعة:

- القدرة على الفهم والتعلم السريع (المرونة في التعلم).

#### 4- يتمتع بروح اتخاذ القرارات:

- يتخذ قرارات صائبة ودقيقة في ظل ظروف متنوعة (شخصية قيادية).

#### 5- مدير مؤوسيه:

- بفعالية (عن طريق احداث التوازن بين السلطة التي يتمتع بها والمسؤولية)
- العدل في التعامل معهم .

#### 6- يخلق جوا ملائما للتنمية بأن :

- يتنوع الزهانات والتحديات لخلق جو يساعد على المنافسة الإيجابية بين الأفراد .

11) فرانسيس ج لوبرت، النظرية الطاقية في الإدارة والسلوك والتنظيم "مراجعة كامل اسماجيل ، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية ط1-2004، ص ص 14، 15 .

## 7- يتوجه نحو عمل الفريق:

- يشجع العمل الجماعي (الخبرة مع التعامل مع الفرق).

## 8- يبني ويؤسس علاقات جيدة مع الآخرين:

- بين مؤوسيه والجماعات الخارجية وبين بعضهم البعض (خلق جو من التفاهم)

## 9- أن يتمتع بروح الإنسانية والشعور:

- يستجيب ويستمع لآراء واحتياجات أفراد (المشاركة).

## 10- يتقبل الآراء والانتقادات .

## 11- يعرف ذاته جيدا :

- نقاط ضعفه وقوته .

## المبحث الرابع: أهمية كفاءات الأفراد

يحتل مفهوم كفاءات الأفراد حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة بدءا من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي فمستوى إدارة الموارد الإنسانية وأخيرا على مستوى المؤسسة ككل .

## المطلب الأول: على المستوى الفردي

يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الزابحة للفرد، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرضها الاقتصاد الجديد الذي يتميز بالصعوبة وعدم التأكد وبينه العمل المتسارعة التغيير أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية:<sup>(1)</sup>

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك .
- في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه.

<sup>(1)</sup> Guy Le Beterf , opcit ,p 25.

- أمام تضخم الشهادات (خاصة في الجزائر) وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها لا توحى بأنها تحقق ميزة تنافسية (فإن هذا السبب له شقين الأول يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل، والثاني أنه يحفز الأفراد أكثر نحو تنمية واستغلال (كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة).
- تشكل الكفاءات التصورية لدى الإطارات المسيرة أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفوة للفريق وحسن وضمان سيره على النحو المراد.

### المطلب الثاني: على المستوى الجماعي

تمثل الكفاءة بالنسبة للجماعة في المؤسسة عنصرا لحسن سير عملها، وقسمنا كفاءة الفرد إلى ثلاثة أنواع منها الكفاءة البشرية (الاجتماعية) والتي تعني المعرفة والمهارة في الاتصال والعمل الجيد مع الآخرين وتتحلى أهمية كفاءة الأفراد خاصة منها الكفاءات البشرية على هذا المستوى فيما يلي (11):

- تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، فهي تساعد على التفاهم بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.
- كما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتعاقد بين الأفراد وهي تضمن بذلك إقامة الإعتدائية (علاقات التأثير المتبادل، ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من ذلك التي يحققها الفرد لوحده).
- تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفاصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات (إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية).
- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة المؤسسة وذلك مما فرضه الإقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات حيث أصبحت بعض المؤسسات تعتمد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.

(11) الهادي بوقفل، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة وانماجها في اقتصاد المعرفة، ملتقى ندوة ورقلة 2002،

### المطلب الثالث : على مستوى إدارة الموارد البشرية

تشكل كفاءات الأفراد بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية حيث تمثل أهمية الكفاءة على هذا المستوى في عدة عناصر منها (1):

- تطور الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية نحو الاهتمام بعنصرين هامين :
- الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق .
- تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف .
- تغيير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونوا دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين شركاء أو ... الخ .
- احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت هذه الأخيرة تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب ، حيث فرضت التحديات العالمية والسوقية على هذه الإدارة ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد .
- تعتمد إدارة الموارد البشرية في كثير من الأحيان على تحرير وتنظيم أعمالهم مثل الأجور ، العطل ، إعداد تقارير الترقية ، المسار المهني ، ... الخ كل أعمالها أصبحت قائمة على التكنولوجيا الحديثة ، حتى التوظيف أصبح يتم عبر الأنترنت مما فرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد ذلك الاحتياج الدائم والمتزايد للعمل .

### المطلب الرابع: على مستوى المؤسسة

تحتل كفاءات الأفراد عنصرا هاما في الاعتبارات التي تصنفها المؤسسة والتي توصلها لتحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي من خلال كفاءات أفرادها فهذه الأخيرة تحتل حيزا هاما من خلال (2):

- في مجال وضع الإستراتيجية أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ، حيث أصبحت في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكم في كل عمليات الإدارة .
- تشكل كفاءات الأفراد أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمؤسسة فمن الموارد الثمالية برأس السال المادي والبشري والتنظيمي .

(1) علي شمس ، "خواعظ في الإدارة المعاصرة " دار غريب القاهرة ، 2002، ص 355

(2) خير عيسى محمد شهدي ، العناصر البشري من منطلق اليد العاملة أو منطلق الواسمالية الإستراتيجية" ، مكتبي جامعة ورفقة ، 1998 ، ص 67

• تخلت معظم المؤسسات عن فكرة صياغة استراتيجيات جديدة قائمة حول منتج سوق، حيث أصبح هذا الخيار لا يمنح الميزة التنافسية وتعداه إلى التفكير في التجديد المتميز للكفاءات في المؤسسة - خاصة كفاءات الأفراد- حيث اعتبرت هذه الأخيرة بمثابة نقطة الإنطلاق لإحداث الفرق بينهما وبين المنافسين.

تعتبر كفاءات الأفراد بمثابة المنفذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها للتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموما والكفاءة خصوصا وأعطتها حرية أكبر للعمل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الابتكار والإبداع (مثل التمكين) والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأسمالها الحقيقي هو مصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءات أفرادها .

- أصبح الاستثمار في الموارد البشرية للمؤسسة - شرط أن يمس الاحتياجات الأساسية - خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد مأموسة (أرباح، إنتاجية... الخ) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء)، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينها وبين المنافسين يتحور حول هذه النقطة .
- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة موارد شخصية (معارف، مهارات،... الخ) وموارد بيئية قد تكون متاحة له، لكن جهل هؤلاء وعدم درابتهم وإدراكهم بكيفية التوظيف والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة ولذا فمن مصلحة - بل من الضروري - أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد أفرادها عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذا وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذ لم تستغل وتتمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وذلك ما يطلق عليه الكتاب " الكفاءة الميتة " (1).

(1) عبد الشرف بترسة، من أجل إستراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في المؤسسات المعرفية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة تحليلية استشرافية، ملتقى بجامعة الجزائر 2000، ص 111 .

## خلاصة

خلصنا في هذا الفصل إلى معرفة كفاءات الأفراد بصفة مدققة، حيث أن هذه الأخيرة كانت نتاج مجموعة عوامل ساهمت بشكل كبير في بروز هذا المفهوم من بينها بزوغ ملامح الإقتصاد الجديد وظاهرة العولمة مما كان له الأثر المباشر على المجتمع فأدى إلى ظهور بعض المفاهيم والظواهر منها مجتمع المعلومات، المعرفة، وإقتصاد المعرفة وغيرها كل هذه النتائج أثرت بصفة مباشرة أو غير مباشرة على المؤسسة باعتبارها نظام مندمج داخل الإقتصاد وتحديدا تأثر الأفراد بهذه التغيرات، وكما رأينا سابقا فإن أعلى مورد تمتلكه المؤسسة من ضمن مواردها الخمس يتمثل في الموارد البشرية وأكثر تحديدا كفاءاتها باعتبارها عامل الجذب الوحيد التي يؤدي الذي يؤدي إلى خلق أداء متميز للمؤسسة بصفة مستدامة.

تمثل كفاءات الأفراد الورقة الرابحة للمؤسسة إذا ما استغنت على نحو صحيح وتم اكتشافها وتحديدتها بدقة، ولكن ذلك يتطلب تضافر الجهود للقائين داخل المؤسسة سواء كانوا أفراداً عاملين أو مدراء أو مشرفين....، فالتكز معني بهذه العملية، ولكن المسؤولية الكبرى تكون على عاتق إدارة الموارد البشرية إذ تعتبر المعين الأول بتأهيل الأفراد وإيصالهم إلى درجة عالية من الكفاءة تسمح لهم بخلق القيمة وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية.

وإدارة الموارد البشرية لكي تتضمن أداء فعال وأهلية عالية لأفرادها كان من الضروري لها أن تستثمر في الأفراد خاصة في كفاءتهم باعتبارها مفتاح النجاح، فهي بذلك تستعين بجملة من الأدوات وال طرق والأساليب التنموية في ظل إتباع ميكانيزمات محددة ومتطابقة مع الأهداف الضرورية والعامّة للمؤسسة على السواء.

## المبحث الأول : ماهية تنمية كفاءات

أجمع الكثير من المفكرين والباحثين في مجال التميز على أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور والذي هو عبارة عن كفاءات الأفراد حيث أصبحت هذه الأخيرة هي حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة وبين العامل البشري ، لذلك فواجب على كل مؤسسة أدركت هذا أن تسير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والازدهار .

### المطلب الأول : تعريف عملية تنمية كفاءات الأفراد

لا توجد تعاريف كثيرة لهذه العملية، لذا فقد قمنا باعتماد التعريف الآتي :

"هي مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي الى زيادة المردودية الحائية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة بانجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم مهاراتهم ، استعداداتهم واتجاهاتهم " (1)

ويذهب البعض إلى تنمية كفاءات الأفراد ليست تقنية جديدة كالترتيب الذي تقوم به المؤسسة لأجل الحصول على مؤهلات مفيدة ، وإنما هي موقف أو سلوك تتبناه المؤسسة (يتمثل في إعداد مجموعة من البرامج والخطط التعليمية ) ،لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نمو محيطها . الأساس يمكن النظر إلى هذه العملية من خلال ثلاث محاور تتمثل في وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة ، دور التدريب في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية (وهي مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها) (2).

من التعريفين السابقين نخلص إلى أن التنمية كفاءات الأفراد هي عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لانجاز المهام على أكمل وجه .

### المطلب الثاني : أهمية تنمية كفاءات الأفراد

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغير المستمر ، أصبحت عملية تنمية كفاءات الأفراد تشكل أهمية بالغة تصل حتى إلى ضمان بقاء المؤسسة في سوقها .

(1) : Shimon I. Dolan et autres , "la gestion des ressources humaines ,tendance enjeux et pratiques actuelles " 3<sup>e</sup> édition village mondiale, canada ,2002, p 307.

(2) عبد الحفيظ لفرحة ، مرجع سبق ذكره ، ص 150



وتتعدد الأبعاد هذه الأهمية ، والتي سنوجزها في العناصر الآتية: (1)

- ضرورة لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة.
- ضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع وإعادة تنظيم عميق للأنظمة الاقتصادية
- كل هذه العوامل أدت بالمؤسسة إلى أن تولي اهتماما كبيرا بتنمية كفاءات أفرادها لأنها مصدر بقائها .

بما أن عملية تنمية كفاءات الأفراد تندرج تحت نشاطات إدارة الموارد البشرية ، فإن هذه الأخيرة تلقى بظلالها على عملية تنمية الكفاءات لأنها: (2)

- تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لديها.
- تعتبر هذه العملية بمثابة أداء لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء للأفراد اتجاه مؤسستهم مما ينتج عنه :
- انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات والنزاعات .
- تساعد في حدوث الهدوء والأمن النفسي في الأفراد نتيجة بث الثقة ، وتحسينهم بمدى امتلاكهم لمهارات وخبرات ومعارف كافية بإحداث ذلك .
- تساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حضرا ومستقبلا .
- تعتبر عملية التنمية هذه أداة لتعزيز عملية اكتساب ميزة تنافسية .

تحتاج أغلب المؤسسات اليوم إلى الحصول على جودة جيدة لمنتجاتها وخدماتها، فتسعى من خلال ذلك إلى اعتماد أنظمة عالمية "كالإيزو" لتضمن بذلك تصريف منتجاتها إلى الخارج ولا سبيل لتسني ذلك إلا أن المؤسسة تمتلك يد عاملة مؤهلة لذلك ، إذن فعملية تنمية كفاءات الأفراد هي أكبر وسيلة لتحقيق ذلك .

### المطلب الثالث: أهداف تنمية كفاءات الأفراد

من خلال استهداف عملية التنمية هذه لمختلف أنواع الكفاءات داخل المؤسسة من كفاءات بشرية، تصورية وتقنية لكل فرد حسب وظيفته فإن هذه العملية تسعى لتحقيق مجموعة أهداف نذكر منها: (3)

(1) : Shimon I. Dolan et autres , Op.cit p 308.

(2) : عماري نروود ، جون أبو شور ، تحويل التدريب المترجمة عبد الغداح سيد الحسني ، إصدارات بيك : القاهرة ، 1997 ص 21.

(3) : عيسى إبراهيم لوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، بيروت ، ط 2002 ص من 237 ، 238.

- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد .
- تحسين الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسين أداء الأفراد .
- اكتساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين .
- هي عبارة عن مفتاح تهدف لزيادة درجة تنافسية المؤسسة القائمة على الإبداع .
- اكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود .
- تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لتفادي الاصطدام بالتغيرات البيئية المتسارعة (خاصة منها المعلوماتية، التكنولوجية،...) وهو ما يصطلح عليه "بالكفاءات المتعددة".
- في حالة امتلاك المؤسسة لتنوع بشري وتعدد ثقافي بين الأفراد فإن عملية تنمية الكفاءات تهدف إلى الاستفادة من مزايا هذا التعدد الثقافي عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد .
- تعميم الأفراد - خاصة المنراء - اتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة ودقيقة .

### المطلب الرابع :علاقة تنمية كفاءات الأفراد بنشاطات إدارة الموارد البشرية

ترتبط عملية تنمية كفاءات الأفراد بالعديد من النشاطات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي نذكر منها (1):

#### 1- علاقتها بتخطيط الموارد البشرية :

امام التحديات التي تواجه المؤسسة عموما وإدارة الموارد البشرية خصوصا ،فقد أصبح مفروضا على هذه الأخيرة - في ظل تناقص اليد العاملة المؤهلة في سوق العمل - أن تسعى لسد النقص والاحتياجات المتزايدة لمواردها البشرية عن طريق اعتماد مخططات تعنى بهذه العملية وأخذها في الحسبان ،حيث أصبحت من الأولويات التي توليها إدارة الموارد البشرية أهمية أثناء هيكلتها لنشاطات التدريب و التنمية .

#### 2- علاقتها بتحليل المناصب وتقييم المردودية:

تكمن العلاقة بين تحليل المناصب وتقييم المردودية وبين تنمية كفاءات الأفراد، في أن الأولى تساهم في تحديد حجم النقص الذي يعانيه الأفراد (لسد ذلك النقص بتنمية كفاءاتهم)،فهي تدير الطريق نحو معرفة أفضل للثغرات الموجودة لدى الأفراد من جهة وتساعد في اكتشاف وجود يد عاملة متعددة الكفاءات من جهة أخرى خاصة عند تقييم المردودية ،مما يسمح بإعادة توزيع المهام وحتى توجيه الأفراد نحو مناصب مختلفة عن تلك التي كانوا يعملون بها لتكون ملائمة لهم .

(1) : Shim'on I. Dolan et autres , Op.cit , p 308-310.

## 3- علاقتها بالتوظيف والاختيار :

تكمن العلاقة في شقين فعندما تحتاج المؤسسة إلى كفاءات جديدة فإن لديها خياران الأول أن تقوم بعملية التوظيف من خارج المؤسسة لأفراد ذوي كفاءات جيدة ،والثاني أن تقوم بتنمية كفاءات الأفراد الحاليين لاكتساب الكفاءات المطلوبة ،فالخيار الأول يؤثر على الأفراد الحاليين بحراسانهم من فرص الترقية وبالمقابل فقد يكون بمثابة تحفيز لهم لإبراز كفاءاتهم وتمييزها ذاتيا وتجدر الإشارة فيما يخص هذا الخيار بأنه يحمل المؤسسة نفقات جديدة ويعتبر مكلف في بعض الأحيان .أما الخيار الثاني والذي تلجأ إليه معظم المؤسسات فهو تنمية كفاءات الأفراد الحاليين ،فهو بذلك تساهم في :

- توفير مجال أكبر لفرص الترقية .
- تقليص الوقت اللازم لتدريب الأفراد الجدد خاصة جانب الثقافة التنظيمية .
- إيجاد حو من المنافسة الإيجابية بين الأفراد .
- المرونة في العمل خاصة إذا كان الأفراد يشتمون بكفاءات متعددة وكذلك بسرعة الانتقال من وظيفة لأخرى والتعامل متعدد الأبعاد مع المشاكل .

## 4- علاقتها بإدارة المسار المهني :

تساهم عملية تنمية كفاءات الأفراد مساهمة فاعلة في إثراء المسار المهني للأفراد فهي وعن طريق تحقيقها لأهدافها تساعد في تخفيض معدل دوران العمال وبالتالي يصبح هؤلاء قادرين على اكتساب مهارات جديدة تعطيهم الفرصة للنمو والتطور .

وإضافة إلى مساهمتها الأولى فإدارة المسار المهني تعتبر جزءا متكاملًا من إدارة التنزي بالمناصب والكفاءات ،فهو تساهم بطريقة مباشرة في عملية البحث عن التوازن بين احتياجاتها وطموحات أفرادها حيث تمدها بالمعلومات الخاصة بمسار الأفراد المهني والتي عن طريقها تضع إدارة المسار المهني مخططات لكل من الكفاءات المتوفرة والمطلوبة .

## 5- علاقتها بالمكافأة:

يعتبر عنصر المكافأة بمثابة العامل المحفز للأفراد كي يهتموا أكثر بتحسين مردوديتهم وليس هذا فحسب بل تلعب دورا هاما ليس فقط لضمان مشاركة الأفراد في برامج تنمية الكفاءات، بل حتى في أن تحتفظ بالأفراد الأكفاء من انتقالهم إلى المنافسين تحت تأثير نفس العامل وهو المكافأة .

## المبحث الثاني: طرق احتياجات عملية تنمية كفاءات الأفراد

نقصد هنا بعملية التحليل التعرف على المشكلات للأداء والسلوك وسابقتها وكذا تحديد احتياجات التنمية والتدريب بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف.

للإشارة فقط ، لا يمكن اعتبار عملية التدريب وحدها كافية لتنمية الكفاءات بل هناك نشاطات أخرى مثل المكافأة ، التحفيز ، والتي تعتبر مكملة لعملية التدريب .

ومن هنا يجب على إدارة التدريب بالتنسيق مع إدارة الكفاءات تحديد الاحتياجات بدقة لتفادي الوقوع في مشكلات أخرى منها التكاليف الباهظة والوقت الضائع ...

وقبل التطرق إلى الطرق المشهورة المعتمدة في تحديد الاحتياجات التدريبية كان ولا بد إعطاء تعريف خاص بهذه الأخيرة ، والتي تعني : "مجموع المتغيرات المطلوب إيجادها في الفرد أو في فرق العمل أو المعارف أو المهارات أو معدلات السنوك أو الأداء أو الاتجاهات بهدف جعل الفرد أو مجموعة العمال سالحين لشغل الوظائف أو القيام بالمهام المكلفين بها لتحقيق أهداف محددة" (1).

وبعد التعرف معنى الاحتياجات التدريبية ، ننتقل إلى أهم الطرق المستعملة في تحديد الاحتياجات و المتمثلة في التحليل العام وتحليل المردودية ، وتحليل الكفاءات .

## المطلب الأول: طريقة التحليل العام

وتعتبر أقدم طريقة ، و تركز على اعتماد وجهات نظر كل من المؤسسة المهام و

الأفراد (2)

## 1- وجهات نظر المؤسسة :

هي هيئة المدراء، القادة، رؤساء المصالح والأقسام ثم تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها المتعلقة بالأهداف ومخططات التنمية الإستراتيجية وذلك دائما بعقلانية في ظل العوامل

المتحركة في قرارات المؤسسة ومصيرها (الثقافة، التنظيم، ...) والتي تكون بـ:

1-1 اختيار الأهداف القصيرة، المتوسطة، الطويلة في ظل اتجاهاتها دون إهمال الواقع الاقتصادي، الاجتماعي...، والمعنى أنها تحدد أهدافها خاصة بها وتقرن مع الواقع الحالي لها وتحدد الفجوة بينهما تكون قد عرفت احتياجاتها .

(1) عبد الرحمن عيسوي ، "الكفاءة الإدارية "، دار النهضة العربية، بيروت، 1962، ص 213

(2) Shimon J. Dclan et autres , Op.cit , p 310-314.

2-1 تحليل الموارد البشرية: عن طريق رؤساء المصالح والأقسام فيحددون احتياجاتهم من الموارد البشرية وتحديد الكفاءات المطلوبة والمتماشية مع نشاط المؤسسة.

3-1 تحليل مؤشرات الفعالية والمناخ السائد: عن طريق مجموع من المؤشرات التي تقيس فعالية المؤسسة وتحليلها توصل المؤسسة إلى جمع معلومات كافية حول فعالية الأفراد وفرق العمل .

ومن بين هذه المؤشرات : تكلفة اليد العاملة ، نسبة التغيب ، جودة الإنتاج (الخدمات) عدد الأعطاب والحوادث ، ... فمن خلال هذه المؤشرات تضع المؤسسة معيار لكل مؤشر - حسب أهدافها - ومن ثم مقارنته بالوضع الحالي ، وبالتالي تحدد الفجوات التي سوف تستدرك بالتدريب .

أما المناخ السائد داخل المؤسسة والذي ينعكس مباشرة على أداء الأفراد فإن تحليله يسمح بوصف الجو وشعور الأفراد تجاه عملهم ، مما يكشف حجم الهوة بين طموحاتهم وبين واقعهم الفعلي ، فإذا كان هناك تباعد فإن المؤسسة تسعى لتقريبه بمجموعة أدوات تدعى بأدوات تنمية الكفاءات .

## 2- وجهة نظر الأفراد:

إن أخذ وتبيين وجهة نظر الأفراد في تحديد الاحتياجات التدريبية يتم على نحو طريقتين رئيسيتين إما: (1) الطريقة الأولى: تقييم الأفراد وبالتحديد مردوديتهم الحالية بمقارنتها مع المرادوية المراد تحقيقها وفي حال وجود فرق فإنه يترجم على شكل احتياجات وأهداف تدريبية. تجدر الإشارة إلى أن عملية التقسيم المرتكزة على الملاحظة الميدانية وتقرير الرؤساء و القادة تعتبر من أحسن أدوات التقييم من حيث المصداقية و الصحة .

الطريقة الثانية : وهي التقييم الذاتي للأفراد ، فعن طريق تجميع المعلومات التي يدها كل فرد على شكل ملف في وظيفته الخاصة بتحديد احتياجاته الخاصة الحالية والمستقبلية ثم تؤخذ بعين الاعتبار أثناء وضع البرنامج التدريبي .

## 3- وجهة نظر المناصب والوظائف:

يتم أخذ وجه نظر المناصب عن طريق عملية مقارنة بين الأداء الحالي للأفراد الشاغرين لمختلف المناصب داخل المؤسسة وبين الأداء المرتقب والمتنظر منه (والذي نعني به الأداء الناتج عن عملية توظيف المناصب) (\*) .

(\*) Marie-Josée Miller, Bernard Trugeons, "supervision et gestion des ressources humaines", édition chenevière, montreal, 1992, p 380-382.

(\*) يجب التمييز بين المفاهيم الآتية أثناء توصيف المنصب :

- الغاية : تعني الخدمة التي يقدمها المنصب، أي مدى مساهمته لتحقيق أهداف المؤسسة .
- النشاط ونعني به ما الذي يجب على الفرد الذي يشغل المنصب أن يفعله ، على سرعة الفعل (جود، بر، فاعل) .
- الوظيفة هي أداء توصيف المناصب وهي التولية من التصديق و من المهام .
- المهمة وهي العمليات سواء الداخلية أو الخيرية التي يقوم بها شاغل المنصب .

هذا الفرق يتم ملاحظته باستعمال طرق عدة منها:(1)

• تحليل المنصب .

• تقارير الرؤساء والقادة .

• إحصائيات أداء الوحدات .

• تقارير الخبراء .

• استشارات خارجية من مكاتب متخصصة .

إلى جانب تحليل المناصب تقوم إدارة تنمية الكفاءات بتحديد احتياجات الوظائف وبالتحديد النشاطات والمهام التي تتطلبها كل وظيفة، ويكون ذلك عادة بمقارنة الإنتاجية الحالية للوظائف مع المتطلبات المرتقبة. ومن بين الطرق المستخدمة طريقة المسار الوظيفي الحرج والتي تساعد على كشف المهام والنشاطات التي لم تنجز ضمن شروط الأداء المطلوب.

### المطلب الثاني: طريقة تحليل المردودية(2)

يعتبر هذا التحليل مشابها نوعا ما للتحليلين السابقين (وجهة نظر الفرد، المناصب والوظائف) وتهدف أصلا هذه العملية- تحليل المردودية - إلى الكشف عن الثغرات التي قد تحدث في أداء الفرد وتؤثر على مردوبيته (دائما مقارنة بالأداء المطلوب).

ولإشارة يوجد نوعان من الثغرات التي تحدث داخل المؤسسة، الأولى متعلقة بكفاءات الأفراد والتي يمكن سدها عن طريق التدريب، والثانية تتعلق بعملية تنفيذ الأعمال وخصوصا العوامل الداخلية المؤثرة على الأفراد ويذكر منها:

• عدم توفر القدرة النظرية والمهنية المناسبة للقيام بالعمل .

• عدم توفر بعض الأدوات كالألات، الوقت، .....

• اللامبالاة للإدارة وعدم تثمين المردودية الحيدة للأفراد، وتجاهل المردودية الضعيفة للبعض منهم.

هذا النوع من الثغرات لا يمكن معالجته بالتدريب وإنما بدراسة مستفيضة لمعرفة الأسباب ومحاولة استدراك الأخطاء الماضية وإبداء نوع من التثمين والاهتمام بما يحققه الأفراد من نتائج جيدة .

ولمساعدة الإدارة على تحديد أغلب مشكلات المردودية وما إذا كانت ستحل بالتدريب أم لا فهي

تحتاج إلى تحليل للمردودية يؤخذ بعين الاعتبار عدة أبعاد منها:

(1) عبد الرحمن عويحي، مرجع سبق ذكره، ص 253.  
 (2) المان موسى محمد المهدي، مرجع سبق ذكره، ص 82-84.

- المناخ الذي يسود جو العمل .
- خصائص الأفراد (الفكرية، البدنية، ...).
- سلوك الأفراد .
- نتائج العمل المنجزة وردة الفعل اتجاهه .

### المطلب الثالث : طريقة تحليل الكفاءات

والهدف منها تحديد احتياجات الكفاءات ، و عادة تتم هذه العملية بالاستعانة بمجموعة أدوات منها ما يصطنح عليه البعض دورية الكفاءات وهي تشمل على كافة المستندات التي تشرح الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة ، إضافة إلى تلك الخاصة بالكفاءات الحالية المتوفرة لكل فرد .

ولإنشاء هذه الدورية يتم الاستعانة ببعض الطرق منها:

- الاستبيانات المملوءة من طرف كل من الأفراد العاملين ، الرؤساء المشرفين ، الإداريين
- الملاحظة، والتفارير الناتجة عن الحوار مع الجماعات (مثل النقابات ) .
- مشاركة الخبراء في مسائل خاصة .

كما تحتوي الدورية كذلك على احتياجات وكيفية إنجازها وتراجع هذه الدورية بصفة دورية أو إذا دعت الحاجة لذلك. والهدف الرئيسي من الاستعانة بدورية الكفاءة المساهمة في تنمية كفاءات الأفراد عن طريق تحديد احتياجات هذه الأخيرة ومن ثم القيام بتغطيتها عن طريق التدريب إلى ثلاث أصناف بحسب برنامج مدة التدريب: (1)

#### 1- الاحتياجات المتكررة :

وهي التي تحدث بصفة متكررة ونجدها خاصة عند الموظفين الجدد الذين تنقصهم معلومات بخصوص ثقافة المؤسسة، طرق العمل، النظام الداخلي، و عادة يخصص لهذه الاحتياجات (كحصول بعض الأفراد على التقاعد وهي منتظمة أو بعض حوادث العمل التي قد تسبب انقطاع نهائي لبعض الأفراد عن العمل وغير المنتظم). لإشارة فهذه الاحتياجات تفس جميع مستويات السلم الهرمي عند الأفراد الجدد من العامل البسيط إلى رؤساء الوظائف .

#### 2- الاحتياجات قصيرة الأجل :

وهي التي تتطلب برنامجا تدريبيا قصيرا الأجل ككيفية استعمال آلة جديدة .

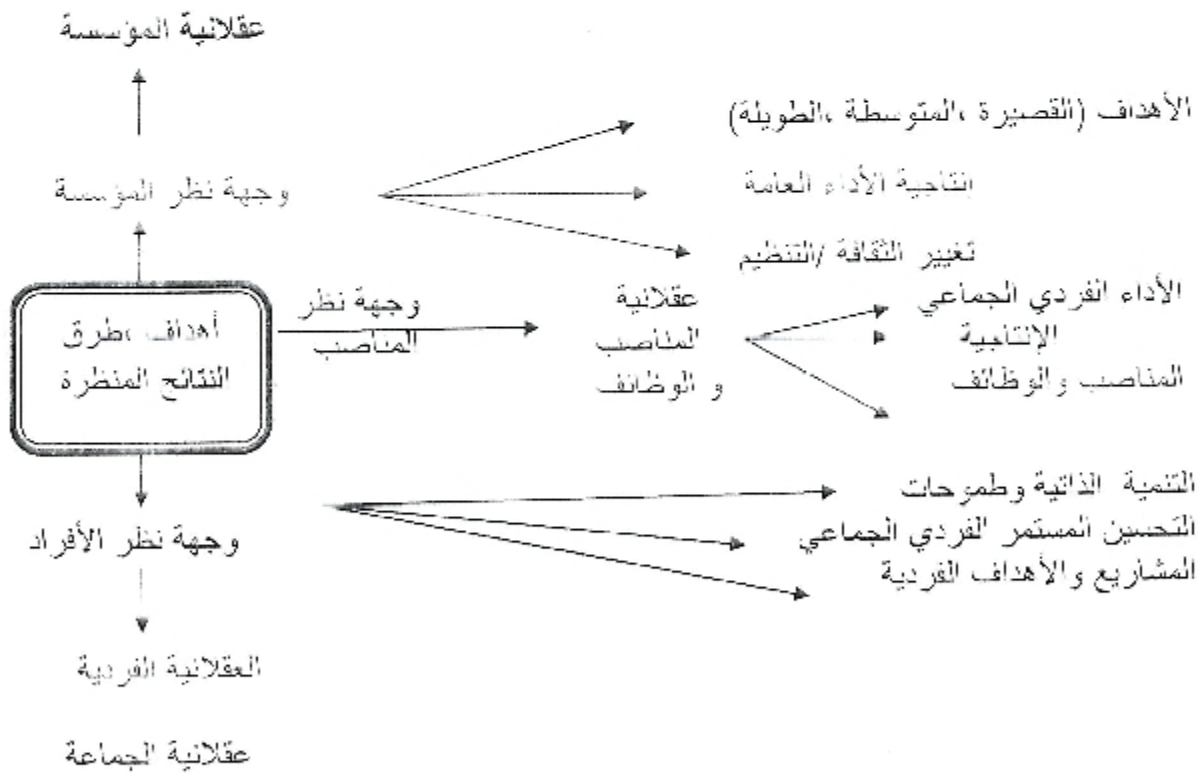
(1) انظر المرجع ص 87.

## 3- الاحتياجات طويلة الأجل :

كان تقوم المنظمة بتعيين نموذج إدارة الجودة الشاملة أو الإدارة بدون عيوب .

من خلال تطرقنا إلى المرحلة الأولى من عملية تنمية كفاءات الأفراد، نخلص إلى أن الطرق الثلاثة والخاصة بمرحلة التحليل لتقييم احتياجات التدريب - باعتباره أهم أدوات التنمية- كلها تساهم في الكثف عن الخلل ومن ثم تحليله وتحديد احتياجاته، وبعدها تحديد أهداف التدريب بدقة ، ولكن ما تطبقه أغلب المؤسسات في تقييم احتياجاتها هو الطريقة الأولى (التحليل العام) نظرا لاشتمالها على الأخذ في الاعتبار جميع الأطراف الداخلية الفاعلة في المؤسسة (المؤسسة في حد ذاتها الإدارة، الأفراد، المناصب، الوظائف). وقد قمنا بنمذجة هذه الطريقة إلى حد ما لتبسيط الفهم .

شكل 01: مختلف العوامل المؤثرة والمحددة للاحتياجات التدريبية





فيما يلي عرض لبعض المشاكل أو النقص التي يمكن اكتشافها أثناء عملية تحليل الكفاءات :

الجدول رقم 02 : بعض المشكلات التي تعنى منها المؤسسة في مجال الكفاءات

نوع المشكلة	الوصف
تأهيل المعارف القاعدية	عدم امتلاك بعض الأفراد للمعارف الميكانيكية ، الفيزيائية ، الضرورية لبناء الكفاءات ، يجب اكتساب بعض العلوم .
تحديث المعارف ، المهارات ، والكفاءات .	تحديث المعارف ، المهارات ، الكفاءات ضروري للتصدي للاحتياجات الآتية : - تطور الحرف ، العلوم ، التقنيات . - مستوى الاحترافية و المنافسة ، التغيير التنظيمي .
بناء أو اكتساب كفاءات جديدة	ضرورة توفر المؤسسة على كفاءات جديدة للتصدي للتغيرات الحاتية والمستقبلية وعدم الاكتفاء بصيانة الكفاءات بل الانتقال إلى تميمتها .
تجاهل الكفاءات	عدم استخدام الكفاءات المتوفرة قد يؤدي إلى الاختفاء التدريجي لها .
التزامن مع إنتاج الكفاءات	قد تكتسب المؤسسة مجموعة كفاءات تحتاج إليها سواء عن طريق التوظيف ، التنمية الداخلية للكفاءات المتوفرة ولكن بعد وقت متأخر .
تغرات داخل الكفاءات	غياب بعض الكفاءات المكتملة ، مثل غياب تفاهم مشترك بين الأفراد ، التكامل بين الكفاءات .
تثمين القوة الكامنة لخلق وابتكار الكفاءات	قوة (طاقة) الموارد (المعارف ، المهارات الخبرات) غير مثمّنة وعدم استعمالها من طرف كفاءات جديدة .

Source : Guy le botert, opcit , p: 439.

### المطلب الرابع: الأطراف الفاعلة في تحديد الاحتياجات التدريبية

تتدخل عدة أطراف في تحديد نوعية وحجم الاحتياجات التدريبية من داخل وخارج المؤسسة كل عامل يفرض نفسه كواحد من العوامل المؤثرة على نوعية قرارات المؤسسة في تحديد احتياجاتها والتي نذكر منها : (1)

(1) علي اسلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 227-230.

**1- المحيط الخارجي :**

ومن بين مكوناته المؤثرة ما يلي :

- 1-1 احتياجات العملاء : كأن تكون نجاحاتهم للكفاءات أكثر للأفراد العاملين في الواجهة .
- 2-1 إستراتيجية المنافسين : والتي تفرض على المؤسسة توفير أفراد ذوي كفاءة عالية في التخطيط والمبيعات .
- 3-1 التكنولوجيا الجديدة : لما لها الأثر على الكفاءة والمساهمة في تطويرها .
- 4-1 السياسات الاقتصادية : كان يفرض على الدولة التي تنتمي إليها المؤسسة أو التي تعمل داخل أراضيها نظاما اقتصاديا معينا .

**2- المحيط الداخلي :**

وتتمثل في الأحداث والوقائع والنشاطات التي تنتج عن الموارد البشرية داخل المؤسسة منها:

- الفرص والتحديات التي يشكها العمال .
- ثقافة الأفراد .
- المجموعات .

**3- إستراتيجية المؤسسة :**

وهي بمثابة الوسيط بين المحيطين الداخلي والخارجي فتؤثر نوعية الإستراتيجية المتبعة على القرارات المتخذة في تحديد الاحتياجات ولذلك يجب على الإدارة العليا القيام بعدد من الإجراءات تضمن التوازن بين هذين المتغيرين (الإستراتيجية، التدريب) لكي تصب أهداف التدريب في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

والإستراتيجية هنا تتكون من ثلاثة عوامل رئيسية تساهم في تحديد الاحتياجات التدريبية :

- المشاريع التي تترجم الإستراتيجية: (إطلاق منتجات جديدة ، غزو السوق) فهذه الأخيرة قد تتطلب كفاءات معينة من الأفراد لتحقيق تلك الأهداف (كفاءة إصلاح الآلات والصيانة ، البيع....)، كل هذه العوامل تساهم في تحديد احتياجات من الكفاءات يجب تدريبها لتحقيق أهداف الإستراتيجية الموضوعية .
- السياسة الاجتماعية: تسعى المؤسسة في تبنيتها لسياسة اجتماعية للتكيف مع محيطها الخارجي والداخلي ، وكذا في إدارة الوقت ، توفر عمالة كافية ودائمة ، أفراد كفاء ومحفزين وضع ملانم يساعد على تلمين المواهب وتشجيعها لأداء مرتفع وبجودة تكاليف اجتماعية غير متعارضة مع الأهداف وفي مناخ اجتماعي جيد ، فاتباع المؤسسة لسياسة اجتماعية من هذا النوع تتطلب منها عملية تدريبية لمن تراهم غير أكفاء بعد ولكن ذلك دائما لا يخرج عن نطاق إمكانيات وحالة كل مؤسسة .

• توقعات الأفراد (الجماعات): إن كل فرد وجماعة له (لها) مجموعة أهداف شخصية وطموحات يسعى لتحقيقها داخل المؤسسة كأن يطلب عامل صيانة ما فرصة التدريب على شغل آلة معينة ورجل مبيعات على التدريب حول التفاوض التجاري، أو حتى مجموعة تتطلب دورات تدريبية حول تحسين إنتاجيتهم ، وهكذا .

وأمام هذا الواقع يجب على إدارة المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار هذه الاهتمامات وكذلك وضعيتها هي الأخرى وما تسمح به من موارد مالية، وقت، تكاليف، حيث يتطلب عقلانية محددة .

#### 4- عروض التدريب:

حيث أصبح التدريب بمثابة سوق أين أضحت أغلب المؤسسات التدريبية والمعاهد الخاصة بالتدريب تتنافس فيما بينها بغية كسب موافقة أحد المؤسسات .

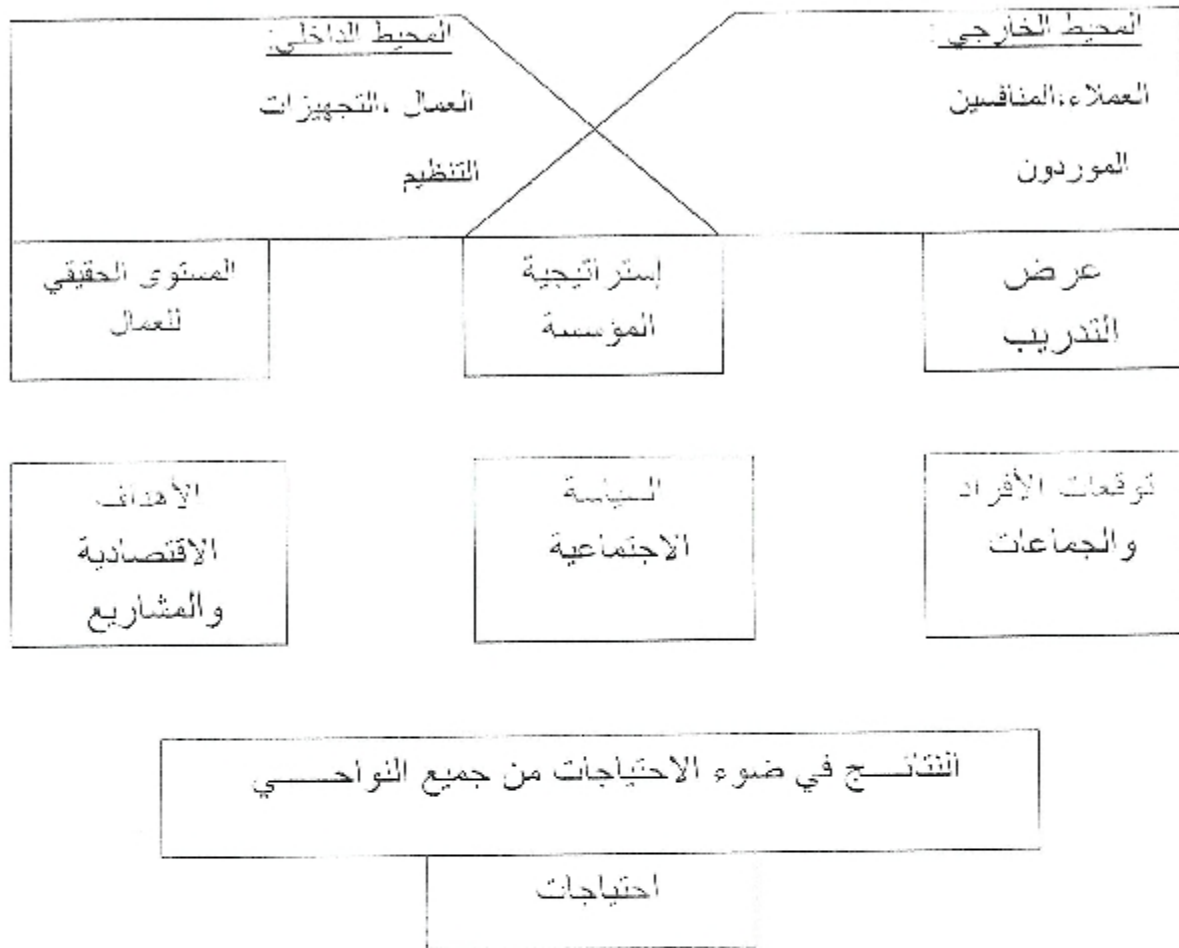
وعليه فعن عروض التدريب هذه على المؤسسة أن تسعى إلى تدريب أفرادها ، تعتبر بمثابة عامل مؤثر على تحديد احتياجات التدريب وذلك بالتأثير على قرارات المؤسسة من عدة نواحي :

- التكلفة، الوقت، المردودية والتعويضات .

مثال على ذلك: مؤسسة أرادت تدريب مجموعة من رجال بيعها على فن التفاوض مع العملاء، ففي حالة عدم قدرتها على تدريب أفرادها بنفسها، فباتها تلجأ إلى المراكز والمعاهد التدريبية الخارجية وتحت تأثير هذه الأخيرة، فإن المؤسسة دائما لا تكاد تخرج من حيز قدرتها فلذلك تلجأ إلى ما يناسبها مما يفرض عليها في بعض الأحيان تغيير احتياجاتها (من حيث العدد، النوعية،...)

ونورد الشكل الآتي الذي يوضح بعض العوامل التي تؤثر على تحديد الاحتياجات التدريبية:

شكل رقم 02: العوامل المؤثرة على تحديد احتياجات التدريب .



Source :Aim Meignant , "Manager de la formation " , édition l'as son , paris ,2001 , p 157 .

### المبحث الثالث :مرحلة تنفيذ عملية تنمية كفاءات الأفراد

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية تقوم إدارة التدريب بتهيئة المتدربين نفسيا على شرح وتوضيح مكونات البرنامج التدريبي ،وتعتبر هذه المرحلة أهم مراحل التنمية كفاءات الأفراد لاشتمالها لمجموعة عناصر بالغة التأثير على النتائج المرجوة من الأفراد بعد التدريب بل قد تصل حتى إلى تحديد جزء كبير من مصير المؤسسة .

فبعد عملية التحليل التي تشمل تحديد الاحتياجات التدريبية القائمة على الدراسة الدقيقة والموضوعية يقوم المسؤولون في إدارة التدريب بوضع تلك الدراسات على أرض الميدان لتحقيق الأهداف التي يرمي لها البرنامج التدريبي ، والتي من أهمها : تنمية كفاءة المتدرب والتبديل السلوكي والحركي لأدائه. وتحتوي هذه المرحلة على الاختيار المدروس والمخطط لمكونات البرنامج التنموي للكفاءات ، وتحديد واختيار البرنامج الأحسن للتنمية مع تحديد الطريقة الملائمة في التدريب لضمان نتائج إيجابية، ويعتبر التعليم أحد أهم الطرق الداعمة لتحقيق أهداف التدريب لأنه يستخدم كوسيلة فعالة في نقل وإدارة المعرفة إلى المتدربين .

## المطلب الأول : مكونات البرنامج التدريبي

إن الاختيار السليم لمكونات البرنامج التدريبي كما وكيفا هو الخطوة الأولى نحو تبني برنامج تدريبي ناجح. وكل برنامج تدريبي لا بد أن يحتوي على عدد من المتغيرات أهمها :

### 1- تحديد الأفراد المستهدفين :

يعتبر هذا الإشكال من أبرز التساؤلات الإستراتيجية التي تؤول الوصول إلى المعايير التدريبية وتضمن إلى حد كبير بناء قاعدة متينة تركز عليها باقي المكونات الأخرى للبرنامج التدريبي (1).  
فتحديد الأفراد المستهدفين لا يتم إلا بعد دراسة مستفيضة للاحتياجات الحقيقية للمؤسسة والتي لا يمكن معالجتها إلا بالتدريب ، وتتم هذه العملية عن طريق تحديد العينة المستهدفة منهم من ثم تصنيفهم على أساس فئات متجانسة حسب نوعية المنصب والنشاط (الجماعات عمل أو فروع مهنية) ليسهل فيما بعد توجيه العمليات التدريبية نحو هؤلاء وضمان سير البرنامج التدريبي في مسار تحقيق أهدافه (2).

للإشارة فقط فإن تصنيف الأفراد لا يتم إلا بعد استقاء مجموعة من الشروط (3):

- تطابق الشروط المبادرة مع الأفراد محل الدراسة
- مدى توافر الكفاءات المطلوبة لدى هؤلاء (الكفاءات المبدئية).

### 2- اختيار المدربين:

كما تتم العناية الدقيقة بالأفراد المدربين كما تشكل عملية اختيار المدربين مرحلة حاسمة لما لها من الأثر البالغ على نتائج التدريب. ويتم اختيار المدربين حسب طبيعة الاحتياج .  
فإذا كان الاحتياج من المهارات المهنية المبدئية (القاعدية) فإن المدربين عادة يكونون من داخل المؤسسة (رؤساء الأقسام المصالح).

(1) يزيد سعيد سالم ،عائل حرسوش، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، ص 2002، ص 123

(2) علي المنطري ، مرجع سبق ذكره ، ص 238.

(3) عبد الرحمن صوي ، مرجع سبق ذكره ، 217.

وإذا كان الاحتياج ينصب حول العلاقات ما بين الأفراد والتحكم في المصطلحات والنظريات فقد يكون المدربون هم مجموعة من الأساتذة الباحثين الجامعيين أو حتى مستشارين خارجيين .

### 3- تحديد طريقة التدريب :

يتبع هذه العملية أيضا عملية اختيار المدربين ، فكل مدرب وله طريقة خاصة في التدريب وهذا انطلاقا من الصفات التي يحملونها فهم : «أولئك الذين يشغون المواقع الأمامية والمدراء التنفيذيين الذين يجمعون المعرفة ويولدونها ويجددونها ، إذن فهم وكلاء للتعلم التنظيمي»<sup>(1)</sup> .

فالخصائص تتضمن قدرات عالية للتفكير ودرجة عالية من الوعي بالالتزام في صياغة العالم وأن تكون لديهم خبرات كبيرة داخل وخارج المؤسسة ومهارات عالية في التواصل مع زملائهم وعملائهم للتعاون وتبادل الآراء وإثرائها ، وإضافة إلى ذلك رغبتهم في العطاء للمؤسسة تفوق ما يحصلون عليه منها ويحرصون على تحقيقها للتميز على باقي المؤسسات الأخرى أكثر من حرصهم على مضاعفة مكتسباتهم الشخصية .

وهذا الجدول يبين أهم الطرق التدريبية المعتمدة .

### جدول رقم 03: طرق التدريب المختلفة

الطرق الخاصة باكتساب المعارف ، تنمية المعارف لدى الأفراد .	الطرق المركزية على التطبيقات الميدانية أو المهارات والسلوك الخاص بالعمل
- الدروس والمحاضرات والبحوث .	- الاندماج في المنصب .
- المحاضرات المبرمجة .	- نظام التلمذة المهنية أو المكتب المجاور .
- دراسات الحالات .	- دوران المناصب .
- لعب الأدوار والمحاكاة .	- التدريب داخل الورشات .
- المحاكاة الآلية .	
- تطوير التنظيم .	

Source : Marie thérès Miller, Bernard Lurgeon, cpcil, p 387.

<sup>(1)</sup> على سبيل مرجع سبق ذكره ، ص 254 .

**4- مستوى التعليم :**

مع إنشاء البرنامج التدريبي يقوم المشرفون على التدريب بتكييف مكوناته المختلفة مع أنماط الكفاءات التي سوف يتم التدريب عليها، بمعنى أن كل كفاءة تكتسب أو (تنمى) تحتاج إلى أفراد ومدربين وطرق تدريبية خاصة بكل واحدة منها ، حتى إن عملية التعلم في سبيل تكييفها مع الكفاءات المطلوبة تصنف إلى ثلاث مستويات (حسب درجة التعقيد) (1).

**4-1 المستوى الأول :اكتساب المعارف الأساسية**

ويشمل هذا المستوى على فهم أساسي لقطاع النشاط، المصطلحات، والعلاقات التي ترتبط بينهما ويهتم هذا المستوى من التعليم بالمهارات الخاصة بالفواعل، الرياضيات، القراءة، الاستماع وتكون خاصة عند الموظفين الجدد.

**4-2 المستوى الثاني :اكتساب المهارات**

وهو المستوى الذي يتم فيه اكتساب مهارات بمختلف أنواعها –لإنجاز عمل ما في قطاع محدد، مثل المهارة العلانية (القيادة، التفاوض...) المهارة العلمية(كإدارة الوقت)...

**4-3 المستوى الثالث :وتحسين القدرة الإنجازية**

ويتم هذا المستوى من التعليم بتحسين وتنمية الكفاءات الموجودة فعلا لدى الفرد، وقد يكون بالخبرة المتقدمة لتحسين عملية اتخاذ القرار مثلا، أو تنمية الكفاءة التصويرية (تحديد الاستدلال والتخطيط الإستراتيجية والرؤية البعيدة). يشتمل هذا المستوى بالتعقيد والصعوبة في تربيته وكذا درجة المخاطرة التي تنجم عنه لأننا نجد أكثر في المستويات العليا من السلم الهرمي.

**5- المكان الذي يجري فيه التدريب:**

هو العنصر الأخير من العناصر المكونة لبرنامج التدريب، وقبل اتخاذ القرار بشأن التدريب الذي سيتم داخل المؤسسة أو خارجها لابد من اختيار طريقة التعليم المعتمدة، تحديد مستوى التعليم المتبني، تحديد حجم التكلفة وكذا الوقت اللازم لعملية التدريب .

(1) السادة عطية، "سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة"، دار الشرق، عمان، 2003، ص 35

## المطلب الثاني: التعليم كداعم للتدريب

إن التعليم باعتباره أبرز الطرق الداعمة لتحقيق أهداف التدريب يستخدم كوسيلة فعالة في نقل وإدارة المعرفة للمتدربين .

وهو يمثل أيضا المسار الجديد في خلق القيمة ، وبهذا فهو مولد الحركة الاقتصادية للمؤسسة هذا من جهة ومن جهة أخرى يعتبر التعليم أحد المولدات الأساسية للطاقة فيما يخص الحركة الإنسانية داخل المؤسسة وهو بذلك كله مصدر الكمال (القيمة الداخلية).

### 1- تعريفه:

يعرف على أنه "الطريقة الموجهة نحو رفع القدرة للتكيف مع كل من وسط العمل المنصب، يجاز المهام" (1) هذه الطريقة تشمل تدريب الأفراد نظريا وتطبيقيا بغية تأهيلهم (عن طريق زيادة وتنمية كفاءتهم) للوصول إلى التكيف .

ويذهب البعض إلى أن عملية التعليم ليست فقط باكتساب معلومات أو معارف جديدة عن طريق طرق التعليم بل هو أيضا حذسا وتخيل بمعنى إز إمكانية اكتساب المعارف ليست فقط بالتحريب الضروري التطويل والشاق أحيانا ، وإنما بالإدراك ، لأننا لا نتعلم من الخارج بل ينبغي استخراج ما لدينا وتعلم تطوير أعضاء الإدراك العقلي لتسهيل عملية الانتقال الموجود (الواقع) الذي هو أصلا موجود ونحن لم ندركه .

ويعد الحذس بمثابة أداة أولية للمعرفة المباشرة، فالذي يملك حذسا بإمكانه اختصار الوقت وتجاوز حلقة الوسط في جزء هام من سيرورة اكتساب المعارف مقارنة بالآخرين . والعنصر الثاني يتمثل في التخيل ، فالنتعلم ليس حذسا فقط بل تخيلا أيضا، ويذهب البعض بعيدا حتى أنهم يفؤون بأن التخيل أهم من المعرفة لتكريه على رؤية كلية للأشياء التي لا توجد بالفعل .

### 2- الشروط الأونية لحدوث التعلم :

لكي تتم عملية التدريب بشكل جيد وطبيعيا يجب على القائمين على النشاط التدريبي (المنربين) إدراك وفهم المبادئ والشروط التي يبني عليها التعلم هذه الأخيرة التي من شأنها أن تساعد في تسهيل اكتساب الأفراد للمعارف والمهارات الجديدة .

فمن الشروط الأولية لحدود التعليم ما يلي (2):

(1) Jean, Marie Periti, opcit, p 117.

(2) ساجدة عطية، مرجع سبق ذكره، ص 45-47.



## 2-1 الاستعداد (القابلة):

يقصد به: «امتلاك المتدربين لأرضية صالحة من المعرفة والمهارة تمكنهم من تعلم واستيعاب الدروس والفروض التدريبية التي تعطى لهم أو تطلب منهم»

ويمكن تقسيم الاستعدادات إلى نوعين :

- 2-1-1 الاستعدادات الذهنية: وهي المطلوبة لأداء أعمال فكرية أين نجد التعامل الكبير مع المعلومات .
- 2-1-2 استعدادات بدنية: وهي مطلوبة خاصة لأعمال التي لا تتطلب التعامل مع المعلومات التي تتم عادة ضمن معايير محددة .

## جدول رقم 04 : الاستعدادات الذهنية والبدنية للتعليم

الوصف	الاستعداد البدني	الوصف	الاستعدادات الذهنية
بذل جهد عضلي متكرر لفترة زمنية	القوة الديناميكية	الدقة والسرعة في العمليات الرياضية	الاستعداد العددي
بذل قوة عضلية باستخدام الجذع	قوة الجذع	تحديد التشابه والاختلاف بشكل دقيق وسريع	السرعة الإدراكية
بذل قوة في التعامل مع أشياء خارجية	قوة التوازن	فهم ما يقرأ أو يسمع وعلاقة الكلمات بينهما	الإدراك اللفظي
بذل طاقة عالية في واحد أو سلسلة من الأعمال الانفجارية	القوة الانفجارية	تحديد التسلسل المنطقي لتضمن مضامين المشكلة	التفكير الاستقرائي
تحريك عضلات الجذع والظهر بأقصى درجة ممكنة	المرونة العالية	تصور الشيء فيما لو تم تنبؤ مكانه	التفكير الاستدلالي
حركات سريعة متكررة ومرنة لعدة أجزاء من الجسد مرة واحدة	المرونة الديناميكية	قدرة الاحتفاظ واسترجاع الخبرات السابقة	التصور المكاني الذاكرة
تنسيق أجزاء مختلفة من الجسد في آن واحد	التنسيق البدني		
المحافظة على التوازن رغم القوى المعارضة	التوازن		
بذل جهد بدني بشكل مستمر	القوام		

2-4 الاسترجاع المعرفي : وهو انعكاس أداء الفرد الناتج عن التعلم السابق فإذا ما كان هذا الانعكاس سلبيا وظهرت فيه أخطاء ونقص وقام الفرد بإدراكه فإن ذلك من شأنه أن يساعد في التميز بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي ويشكل ذلك عنده دافعية نحو تعلم المزيد لتصحيح وتصويب أخطائه .

2-5 النقل التدريبي للتعلم : ونقصد به نقل المعرفة والعلوم والمهارات الناتجة عن التدريب إلى أرض الواقع لتصب في تحقيق أهداف المؤسسة .

### المطلب الثالث: أهم طرق التدريب

تختلف تصنيفات طرق التدريب الموجهة لتنمية الكفاءات وذلك حسب عدة متغيرات منها الطرق الرسمية ، غير الرسمية .

وحيث أن نتطرق لأهم الطرق التدريبية لابد وأن نوضح بعض النقاط المتعلقة بالعناصر التي يجب أن نأخذها في الحسبان أو بالأحرى ما يجب أن نعرفه الإدارة قبل وأثناء وبعد العملية التدريبية ، والتي تصنف إلى أربعة عناصر تساعد على الاحترافية (1)

- العمل على اكتساب الموارد (معارف،مهارات ،جودة، ثقافة،تطور السلوك) وذلك بغرض معرفة التصرف بثبات واستمرار ، وهذا العنصر مطلوب لغرض القدرة على التوظيف وتحريك تلك الموارد الشخصية والتي من المفروض أن تكتسب أولا .
  - التدريب على التوليف بين الموارد (المعارف،المهارات) لبناء اجابات خاصة لتوفيق متطلبات الاحترافية (اجاز نشاط محل مشكلة ،مواجهة ،موقف ،قيادة ،مشروع ..).
  - اقتراح أهداف واقعية لتعلم الكفاءة ، يجب أن تراعي الإدارة في وضعها للأهداف التدريبية قدرة الأفراد المحدودة.
  - تنمية القدرة على التعلم من أجل التعلم ، يجب على الفرد أن يكون محترفا أي ليس قادر فقط على حل المشكلة الواقعة بل والقدرة على المشكلات بمختلف أنواعها ويستفيد من خبراته بخلق العلم ،ويمكن دور التدريب هنا في المساهمة بمساعدة الأفراد على اكتشاف أساليبهم الشخصية في التعلم .
  - منحه وضعها مناسبة للتقييم الذاتي من خلال ظهور وسائل التكنولوجيا الحديثة .
  - التقدم نحو بناء هوية احترافية يساعد التدريب على بناء ذاته للهوية المحترفة للمؤسسة .
- 1- الطرق التأكيدية :

سميت كذلك لأنها مؤسسة تعمل على نقل العلوم والمعارف من المدرب إلى المتدرب وهي كثيرة نذكر منها باختصار :

(1): Guy Le Boterf, opcit , p 127 -137.

## المطلب الرابع: اختيار الطريقة التدريبية

- هناك بعض القواعد التي تساعد في تنويز المدراء لاكتشاف أحسن الطرق منها (1):
- يجب أن لا يغتر المدراء بالطرق العصرية والجديدة والتي لها من الأثر الإيجابي من ناحية التكلفة الميزة في تحقيق الأهداف .
- يجب تقسيم عملية التدريب الكلية عن طريق تنويع البرنامج التدريسي بين عدة طرق لتفادي الملل والتخلص من الروتين خاصة إذا كان البرنامج طويل الأمد .
- اختيار ما أمكن من الطرق التدريبية التي تركز على العمل الفردي لأن هذه الأخيرة تكون أكثر فعالية من الطرق الجماعية للتدريب لما تسمح به من :
  - إمكانية طرح الأسئلة والاستفسارات والاقتراحات بحرية .
  - عدم اصطدام أفكار الفرد مع أقرانه
  - الاستفادة من خبرة المدرب وتأييد الـ " coach "
- عدم الانغلاق والدوران حول البيداغوجيا التدريبية ،ومحاولة إيجاد بدائل للتدريب لأنها ليست في كل الأحوال كعلاج للضعفات الإدارية .

## المبحث الرابع: مرحلة تقييم التدريب

تعتبر هذه المرحلة الأهم في عملية التدريب ،حيث يتم فيها تقييم البرامج التدريبي لمعرفة مدى تأثيره على تنمية الكفاءات ،حيث أن المحور المهم في ذلك هو معرفة الملاحظة ومعرفة الأثر ،إذ وبدون تطبيق المعارف والمهارات والسلوكيات المكتسبة جراء التدريب فلا جدوى من التدريب أصلاً .

## المطلب الأول : مستويات التقييم

## 1- تقسيم Gay Le Boterf :

وتتم مرحلة التقييم التدريبي في عدة جوانب منها أثر هذا الأخير الذي يقسمه البعض إلى ثلاث مستويات (2):

## 1-1 المستوى الأول : الموارد المكتسبة (المعارف، المهارات، السلوك...)

ويتم طرح الأسئلة لمعرفة مدى أثر التدريب :

- هل تعلم الأفراد واكتسبوا معارف ضمن البرنامج؟

(1): أحمد السيد مصطفى ،"إدارة الموارد البشرية ، منظور القرن 21"، دار النهضة الإسكندرية، 2000، ص 356.

(2): Alain Merignat , opcit , p 267- 270.

- هل تعلم الأفراد المعارف والمهارات في أثناء التدريب ؟
- هل استطاع الأفراد تنمية قدراتهم بتوليف وتحريك مواردهم لبناء الكفاءة المطلوبة ؟
- هذه الأسئلة تقودنا إلى المرور للمستوى الثاني وهو الجزء المهم من دراستنا ألا وهو الكفاءات .

### المستوى الثاني : الكفاءات المكتسبة والمطبقة

- هل طبق واستعمل ما تعلمه .
- هل استطاع الأفراد توليف وتحريك الموارد اللازمة؟
- ما هي الكفاءات الفردية التي تم تشكيلها مقارنة مع الكفاءات المطلوبة ؟

### 2-1 المستوى الثالث : الأثر على الأداء (سير العمل)

- هل تحسن الأداء والعمل بعد التدريب ؟

### 2- اسلوب (kirkpatrick) :

طور هذا الأخير القائمة على أساس تحديد البيانات التي ينبغي جمعها لتحكم على عملية التدريب وقد تطلبت فكرته أربع مستويات من التقييم وإجابات لأربعة أسئلة غاية في الأهمية :

### 1-2 المستوى الأول: ردة الفعل

السؤال هل كان المشاركون سعداء بالبرنامج؟

والإجابة على التساؤل تبني على رأي المشاركين في التدريب حول عناصر التدريب الآتية:

- المواد المدروسة أثناء عملية التدريب النظرية و التطبيقية.
- المدربون (مدى رضاهم على المتدربين :كفاءتهم معاستهد،طرق توصيل المعلومة ) .
- مكان التدريب (توفر المناخ الجيد للتدريب ، عدم وجود ضوضاء وفوضى )
- الطريقة (هل تناسب معهم ، هل هي مبهرجة وسهلة أم معقدة وصعبة).
- المحتوى (هل كان المتدربون يتوقعون ما يحتويه التدريب).

### 2-2 المستوى الثاني :التعلم

السؤال :ماذا تعلموا ؟

وهو سؤال صعب تتطلب الإجابة عليه الموضوعية ونحصل الإجابة وفقا لمجموعة أدوات منها:

- اختبارات الورقة والقلم ،سحنيات التعلم،المهارات،محاكاة طبيعة العمل.

## 2-3 المستوى الثالث : السلوك

السؤال :هل غيروا سلوكهم بعد التدريب بناء على ما تعلموه؟

وتتم الإجابة على السؤال باعتماد أدوات تقييم السلوك :

- مقارنات قبل وبعد البرنامج .
- إشراف الرؤساء والقادة وانطباعاتهم .
- مقارنة إحصائية والمتابعة على المدى البعيد .

## 2-4 المستوى الرابع: النتائج

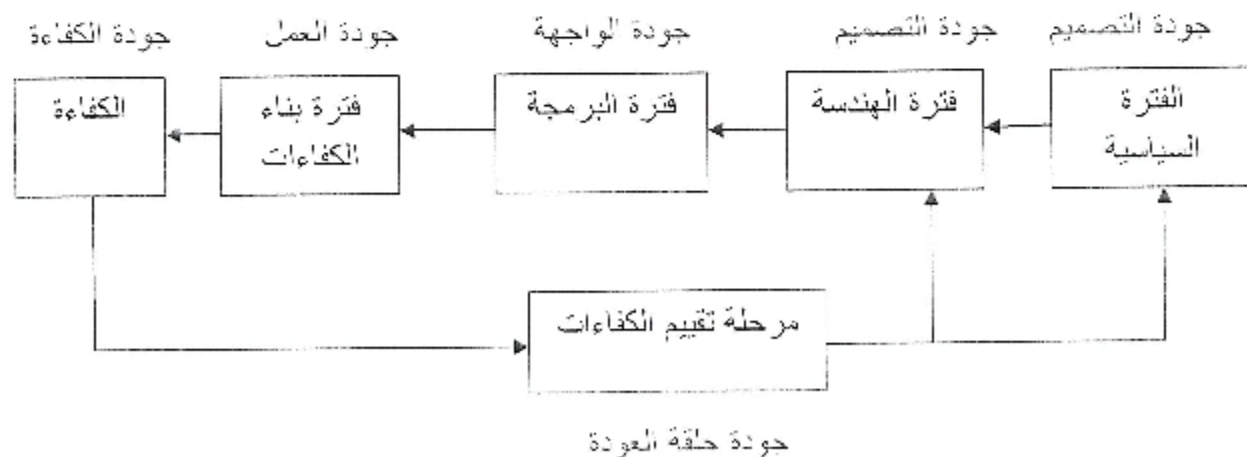
السؤال :هل أثر ذلك ايجابيا على المؤسسة ؟

ولغرض معرفة ذلك يجب أولا عزل جميع المتغيرات خلاف التدريب والتي كان لهما دور في إحداث النتائج الايجابية(او السلبية) ومن ثم تحليل ذلك النمو الذي بطبيعة الحال لا يكون إلا نتاجا عن عملية التدريب.

## المطلب الثاني: جودة الكفاءات كمييار للتقييم

لا شك أن الوصول إلى هدف الكفاءة ذات جودة لا يأتي كمرحلة نهائية بل هو نتيجة أعمال وأنظمة سابقة ،تتمثل هذه الأعمال أو بالأحرى هي مراحل تشكل عملية التدريب في حد ذاتها فلكي نتحصل على كفاءة ذات جودة مطلوبة فلا بد أن نضمن جودة التدريب كعملية مكونة من فترات والتي لغرضنا هنا في الشكل الآتي :

شكل رقم 03 : أشكال الجودة وفترات التدريب



- تحديد الجدول الزمني بدقة واحترام المواعيت داخل دفتر الأعباء .
- التقدم الدقيق واعتبار المدة الزمنية الضرورية (تمام التعلم، الانتقال إلى الكفاءة) عن طريق التدقيق (التوليف) بين الموارد (المعارف ،المهارات...) المكتسبة في التدريب .
- توقع وضع حالات يقظة و استنفار لما قد يحدث من إهمال .
- وضع عمليات تقييمية دورية للسماح بتطوير الكفاءة خلال العمل .

### المطلب الرابع :صيانة وتحديث الكفاءات كأهم فاعل في التنمية

إن كفاءات الأفراد تتميز بالتقلص عبر الزمن ،فإن لم يتم تحديثها كل مرة فإنها معرضة للزوال والاختفاء ،لذا نجد بان المسؤولية هنا متبادلة بين الفرد وإدارته حيث أن الفرد يملك مجموعة أدوات لتحديث كفاءته وصيانتها أهمها التنمية الذاتية والإدارة كذلك من واجبها تهيئة المناخ اللازم لتحديث هذه الكفاءة فإن أبى الفرد فإن مصيره إلى التمريح لأن المسؤولية عندما تكافى فهي تكافى الوظيفة لا الفرد،ومن جهة أخرى فإن هذا يهدد مصير المؤسسة هي أيضا إذا لم يتجاوب الفرد مع هذه التحديثات فمن حق المؤسسة إجبار الفرد على التدريب (1).

من جهة الفرد لكي يحدث كفاءته عن طريق الوعي والإدراك بالخضوع للتدريب التحديثي،فقدى المؤسسة طرفى عدة لإقناعه بدل إجباره على الاستجابة ومن بين الأدوات (2):

- التحفيز :بشتى الأساليب حتى تجعله متحمسا فعلا للتدريب .
- الالتزام المتبادل :وهو على هيئة عقد بين المؤسسة والفرد يلتزم هذا الأخير بتنمية وتحديث كفاءته والمؤسسة تلتزم بوضع الأدوات وتهيئة الجو لذلك .
- الفائدة :توعية الفرد بخطر عدم تحديث الكفاءات المستمر .

ويمكن أن نجمل الشروط اللازمة لصيانة الكفاءات في النقاط الآتية :

- تنظيم العمل داخل المؤسسة ليتمحور بتطبيق الكفاءات المكتسبة :أي تهيئة المناخ السانح ليطبق الأفراد ما تعلموه ،كتوفير الآلات والمعدات المناسبة .
- تنظيم برامج تدريبية لتقوية وتدعيم هذه الكفاءات ،إذ يتوجب على المؤسسة أن تنظم دورات تدريبية من حين لآخر لتدعيم الكفاءات السابقة ولتتماشى مع تطورات المحيط .

<sup>1</sup> : Ipid , p395.

<sup>2</sup>Jean, Marie Periti, opcit , p167.

- توفير الطرق والأدوات لضمان اتصال كفاءات الأفراد مع الكفاءات الخارجية للاستفادة من خدماتها (الانترنت...) ولتبقى الأفراد في احتكاك دائم مع الكفاءات الخارجية .
- وضع نظام معلومات (برنامج) يسمح بتتبع حركة وسير ونمو الكفاءة وكذلك الطلب عليها لأنه يسهل عملية التقييم ليسمح باكتشاف الأجزاء التي يجب صيانتها .
- القيام بالتقييم الدوري للكفاءات جراء البرنامج التدريبي ومعرفة اثر ذلك خاصة الأداء .
- تطبيق نظام يقظة بشأن صيانة الكفاءات يكون على مستوى الإدارة للتنبؤ بالعملية .
- انجاز وتطبيق أعمال الصيانة الدورية للكفاءات، حتى نظام الصيانة وفي حد ذاته يحتاج إلى صيانة لضمان نجاح هذه العملية .

هناك بعض العمليات الأخرى المساعدة في صيانة الكفاءات وتحديثها (1):

- تنمية الابتكارية لدى الأفراد: نشر جو من الحرية لاكتشاف المواهب وتميئتها.
- تشجيع عملية التعاضد عن طريق تشبيك وتقاطع الكفاءات بمختلف أنواعها .
- تنمية القدرة على التكيف عن طريق التدريب.
- تنمية الحركية: عن طريق جرد الكفاءات، الخبرات، تطلعات الأفراد ومعالجتها واستعمالها .
- تنمية التحفيز: عن طريق الطرق الشائعة والمعروفة مثل المكافآت، الأجر ....

(1) عن نوط، "إدارة الموارد البشرية: منخل استراتيجي"، عالم الكتب، تحديث، ص 2002، ص 223

## خلاصة :

تعرضنا في هذا الفصل إلى آليات تنمية كفاءات الأفراد، فتعرفنا على أهم المراحل التي تمر بها عملية التنمية هاته بدءا بمرحلة تحليل الاحتياجات والتي تضم بدورها طرق مختلفة. نذكر منها طريقة التحليل العام، وهي الطريقة الأكثر شيوعا والتي تولي اهتماما بمدى معرفة جميع جهات النظر فيما يخص الاحتياجات (وجهة نظر المؤسسة كإدارة، وجهة نظر المهام، وجهة نظر الأفراد) ، وطريقتي تحليل المردودية والكفاءات بحيث تهتم هاتين الطريقتين بالتحليل الجزئي لاحتياجات المؤسسة من كفاءات الأفراد .

وتلي مرحلة التحليل مرحلة جد حساسة تتمثل في مرحلة تنفيذ عملية تنمية كفاءات الأفراد. وذلك من خلال تطرقنا إلى عملية التعليم باعتبارها أبرز الطرق الداعمة لتحقيق أهداف التدريب بحيث يستخدم كوسيلة فعالة في نقل وإدارة المعرفة للمتدربين، إضافة إلى أننا شرحنا أهم الطرق المستخدمة في التدريب الموجه نحو تنمية كفاءات الأفراد مع إدراج كل نوع من الكفاءات بجانب كل طريقة تدريبية، وللوقوف مع مدى تحقيق التدريب للأهداف المسطرة أدرجنا مبحثا يضم كل ما يتعلق بتقييم التدريب (التقييم، جودة التدريب، صيانة الكفاءات وجودتها).



# الفصل الثالث

مفاهيم الأداء الفردي

وآثر تنمية الكفاءات عليه

أبرزت التحولات العالمية توجهات جديدة مست كافة المؤسسات وغيّرت من طرائق الإدارة ولتتمكن المؤسسات من المضي قدماً ومواكبة التحديات العالمية، يتوجب منها أن تقدم مستويات عالية في الأداء وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة على مستويات الأداء التي يجب أن يتمتع بها الأفراد العاملين، إن الفرق الرئيسي بين الأداء الجيد والضعيف يكمن في حدود طاقم العاملين بالمؤسسة، ومن هنا وجب التركيز على البحث عن حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه، حتى يمكن معرفة الخلل في الأداء والعمل على تصحيحه مما يساعد على تحقيق المستويات المطلوبة .

## المبحث الأول: ماهية الأداء

يعتبر الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار منظمات الأعمال، كما أن البحوث والدراسات في مجال نظرية المنظمة والإدارة تهدف إلى إيجاد الأنليات والنماذج والنظريات الإدارية القادرة عند التطبيق أن تجعل من الأداء حالة تميز منظمات الأعمال وهي تنافس بعضها البعض .

## المطلب الأول: نظرة تاريخية للأداء

إن التطور الحاصل في الأداء وإدارته جاء على مراحل متعاقبة سواء في العالم الصناعي كمنظمات أعمال أو منظمات دولية، وكذلك في باقي الدول الأخرى، والملاحظ أن هذا التطور أيضا في المجال التطبيقي مس المؤشرات المائية أولا وفق اعتبارات تأثرها بالاشتراطات والنظروف الاجتماعية والإنسانية .

إن البدايات الأولى للأداء تمحورت حول مجموعة من الاتجاهات أهمها:

### 1- الاتجاه الاجتماعي السياسي

في إطار هذا الاتجاه جاء التركيز على الاهتمام بانعكاس الجوانب الاجتماعية والسياسية على أداء المنظمات الحكومية لقد مثل هذا الاتجاه بداية الاهتمام باستخدام الموارد المتاحة وإمكانية تخطيط أولى لهذا الاستخدام بحيث يتيح للمنظمات الحكومية أن توجد علاقات جيدة مع المواطنين وتلبية متطلبات حياة أخذة بالازدهار والتوسع والنمو .

لقد مثلت هذه المرحلة ظهور قيادات حكومية ذات شخصيات مرموقة ومعروفة على المستويات الوطنية للدول أو على المستويات المحلية وازداد الاهتمام بالأداء وتحقيق نتائج ممتازة بوتائر متصاعدة وكان يحذ هذه القيادات أن يعاد انتخابها لتشغل المنظمات الحكومية المهمة أو تجد نفسها تخرج للعمل في الإطار السحلي إلى الإطار الوطني. وفي مرحلة متأخرة من هذه الحقبة كان الاهتمام منصبا على محاربة الفساد أو سوء الاستخدام للموارد والتي ظهرت بسبب تراكم هذه الموارد وأهميتها من جانب أو محدودية القدرات لدى القيادات الجديدة لعدم نضج الخبرة والتجربة للبعض منها. ومع تصاعد حالات النمو والازدهار وبداية تكوين أنظمة ضريبية وجسركية ومالية ومحاسبية ترفض الممارسة الإدارية ظهرت حركة تطويرية مهمة في نطاق هذه الإدارات الحكومية حيث بداية ظهور النظم الإدارية وفق المفاهيم الحديثة.

لقد انصب البحث على جعل عملية استخدام الموارد أكثر كفاءة، وكذلك أن تكون المنظمات الحكومية مستوعبة للمفاهيم الاقتصادية وتعطي نتائج جيدة بكلفة أقل.

إن الاتجاه الاجتماعي السياسي طور في غالبه بهذه المرحلة من قبل إدارات المنظمات الحكومية وخاصة الخدمية منها، وكان الطابع الغالب على التفكير المديرين هو الاعتقاد بإمكانية جعل المنظمات الحكومية وتحسين أدائها مشابه لمنظمات القطاع الخاص بحدود كبيرة. كما أن المدخل المؤدي لذلك يمكن أن يتم من خلال اختيار أعضاء في هذه الإدارة اقدر على تحمل المسؤولية واغني تجربة وهم يمارسون أعمالهم الإدارية بروح التجديد والتغيير المستمر لجعل الأداء في أعلى مستوياته، لقد كان الضمان النهائي والذي يمكن أن يلتزمه الجميع هو كفاءة الإدارة للأجهزة الحكومية وحسن الخدمات فيها سواء من ناحية كلفتها أو نوعيتها وانتشار تلك الخدمات، لقد رافق هذا الاتجاه في نهايته منحني فكري متطور يحاول أن يوثق التجارب المتميزة في هذا الاتجاه (1).

## 2- الاتجاه الفكري التطوري:

إن معطيات تطور الظروف والشروط الاجتماعية السياسية مثلت وشكلت قاعدة لتطور سريع الممارسة الإدارية في المنظمات الحكومية وكذلك الإدارة العامة، وضمن تلك البداية للأداء عمليا في هذه المنظمات الحكومية، ومن المعلوم أن التطور الحاصل في مصطلح الأداء اعتمادا على بعدين أساسين في هذا التطور هما فكري وفني اخذ مجاله للتطبيق والتحصيل بشكل ملحوظ في هذه المرحلة. وهكذا فانه في إطار هذا الاتجاه يمكن الإشارة إلى ما يلي:

• المعرفة: حيث أن العلوم الاجتماعية في الإطار التطبيقي كانت مهمة وصعبة وقليلة في البداية، ويرجع السبب في ذلك إلى صعوبة معايرة وتقييم المفاهيم التي تطرحها بحيث تكون مفاهيم دقيقة وواضحة ولها قياسات ومعايير محددة، وهكذا أشار بعض الباحثين إلى أن تجميع البيانات في العلوم الاجتماعية كان لا يتبع منهجية عملية واضحة بل يغلب عليه طابع الصدفة، وإن هناك اخطاء واسعة وكبيرة في القياسات المستخدمة، لقد حاول المفكرون في العلوم الاجتماعية من خلال جهد كبير ومنظم لاكتشاف كيفية قيادة بحوث ميدانية وعملية في العلوم الاجتماعية. وفي الو. م. أ. على وجه الخصوص قادت هذه التطورات الفكرية والمعرفية إلى ظهور فلسفة البراكمتية وبدأت تظهر دراسات عديدة تهتم بالقياس و'التأطير للجوانب الموضوعية'.

(1) إيمان محمد صبيح دريس، طاهر حسن خضير، لغالي، "السلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، أساليب الأداء وبطاقة التقييم الاستراتيجي"، دار وائل، عمان، 2009، ص 23، 24.

ولقد استفادت الإدارة كثيرا من هذه الحركة العلمية التي حاولت أن تجد امتدادات تطبيقية واقعية للمعتقدات والقيم والأفكار والعديد غيرها من الجوانب الإنسانية والاجتماعية والسياسية. ومع أن البدايات في هذه المرحلة كانت منصبية على تطوير نماذج عملية في إطار معياري مثالي، لما يجب أن يكون عليه الحال في الإدارة والقياس، إلا أن التطبيقات اللاحقة كانت أكثر عملية وميدانية من خلال التحصر الميداني الفعلي لهذه النماذج وتشكيل معايير دقيقة للقياس تكون نسبة الخطأ فيها قليلة ومحسوبة.

• العلوم الاجتماعية: إن بداية ظهور التخصص الواضح لهذه العلوم رافقه ازدهار في تكوين ونشر للمقالات العلمية في مجالات أكاديمية مختلفة. في هذه المرحلة بدأ الاهتمام الجدي بالجوانب المنهجية عند كتابة البحوث وهذه تم إقامتها على قاعدة معرفية سريعة التطور والتغيير. ويمكن القول أن تطبيقات المهمة في هذه المرحلة جاءت في مجال المنظمات الحكومية في الوقت، وجعل تلك المنظمات أكثر كفاءة. ويلاحظ أن مجمل المساهمات الأولية لتحسين فعالية الإدارة جاءت من ترابط مفاهيم لعلوم اجتماعية عديدة منها الاقتصاد والاجتماع وعلم النفس والسياسة والقانون وغيرها. فموضوعات من قبل العلاقات الإدارية بين المنظمات الحكومية والمراكز، الإدارة التنفيذية، ومحاربة الفساد والامتيازات والعقود في البدايات وإدارة الأموال وضعت لها الأسس الصحيحة التي ساهمت في تطور الأداء (1).

### 3- اتجاه الأساليب الفنية والتطبيقات :

إن التطور الحاصل في مجال البحوث الاجتماعية تطلب الاهتمام بإيجاد آليات وقياسات فنية وهكذا فإن الأداء من النواحي الفنية أصبح ممكن التطبيق في بيئة عمل المنظمات. إن هذه الجوانب الفنية لا تعني فقط ابتداعات في إطار قياس الأداء وإنما بناء الأساليب المناسبة والتي شكلت حركة عامية انطلقت إلى أفق رحبة في مجال القياس وأهم تلك الأساليب باختصار هي:

• معدلات التوظيف: إن القياسات التي طورت من قبل إدارات المدن والمنظمات والمكاتب التي تشكلت لا تعني فقط بالمؤشرات العامة للأداء الحكومي بل شملت أيضا مؤشرات التوظيف الفردي. ويلاحظ أن تطور وتحسين الأداء الفردي يساهم في زيادة قدرة المنظمة على تقديم أفضل الخدمات وتحقيق أحسن النتائج.

<sup>1</sup> نور الدين شاذلي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية، اقتصادية، الصلحة تكور، جامعة الجزائر، 2005، ص 38

لقد أخذت مؤشرات الأداء الفردي مداها الواسع خلال القرن العشرين في العالم الصناعي، ففي المراحل الأولى تم التأكيد على جوانب الأداء الكمي من خلال مشاهدات ميدانية وتتابع الأمر ليشمل العديد من جوانب الأداء الأخرى كالتقديرة على التجديد والإبداع وكذلك الأداء المرتبط بمؤشرات نوعية.

● الإدارة العلمية: أن الإدارة انبثقت من الجهود المنظمة لاستخدام المبادرات الاقتصادية الهادفة إلى تحسين كفاءة أداء العاملين من خلال العديد من الأبعاد من بينها النواحي التنظيمية والإدارية وقد بذلت جهود عديدة لجعل الإنتاجية الفردية تنعكس إيجابياً على الأداء المنظمي، ولكن من خلال جعل العاملين يزاولون مزيداً من الواجبات ويعملون لفترات أطول ولكن تليئور ومن خلال مفاهيم الإدارة العلمية أراد أن يوضح أن تحسين الإنتاجية من خلال مدخل العمل بذكاء وليس العمل بقسوة وشدة بدون وعي.

إن العمل الذكي يحدد من خلال التفكير المنطقي ومن واقع مشاهدات ميدانية دقيقة. وهنا جاءت المحاولات المبكرة للاندماج العالي بين المنظمة والعمال وفي إطارها يتم الاختيار الصحيح لنوع العمل والقدرة وإمكانيات ورغبة العمال (1).

### المطلب الثاني: مفهوم الأداء وأنواعه

#### 1- مفهوم الأداء

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في تراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمنظمات. وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها.

إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذا أبعاد شمولية لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ست أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم وهي (2):

● النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي هذا السياق يعرف الأداء بكمته «انعكاس قدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها».

● منطلقات النظرة السائدة إلى الموارد، وعليه ووفقاً لهذا السياق يعرف الأداء بأنه: «محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة» وهو أيضاً «انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها».

(1) أوائل محمد صبحي، إزيس طاهر محسن منصور، مرجع سبق ذكره، ص 27-33.

(2) كمال زوز، إدارة الموارد البشرية، وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 14-15.

• النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وضمن هذا التوجه فإن الدراسات الإدارية والإستراتيجية حول موضوع الأداء تواجه العديد من الصعوبات فبالإضافة إلى تعدد المحاور واختلافها فإن هناك خلافاً حول طبيعة البيانات المعتمدة في القياس ومصدر تلك البيانات، فالأداء في أبسط صورة تمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وهنا لا ينظر إلى الأداء بصورته المنجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي للنتائج الأداء المفترض منذ بداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عالي لأدائها، وبما أن الأداء هو نتيجة لدالة مختلف أنشطة وأفعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد من خلال العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

• البعد البيئي والخارجي للمنظمة: وعليه يعرف الأداء بأنه «النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها».

• مدخل النظم، حيث أن الأداء هو «المستوى الذي تتمتع به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مداخلاتها»، فهو أيضاً «مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة».

• المفهوم الشمولي، حيث وصف الأداء بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية. ومهما اختلف المنظرين أو الكتاب ومدراء المنظمات حول مفهوم الأداء فإنهم يتفقون على أن الأداء مفهوم ما جوهرياً في المجال الإداري النظري أم التطبيقي، فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المنظمة، وهو السراة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها.

وهو الفعل الذي تسعى كافة الأطراف في المنظمة لتعزيزه.

## 2- أنواع الأداء:

أن تصنيف الأداء كغيره من التصنيفات المتعلقة بالظواهر الاقتصادية، يطرح إشكالية اختيار معيار دقيق و صلي في الوقت ذاته الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مختلف الأنواع:

وبما أن الأداء من حيث المفهوم يرتبط إلى حد بعيد بالأهداف فإنه يمكن نقل المعايير المعتمدة في تصنيف هذه الأخيرة واستعمالها في تصنيف الأداء كمعايير شمولية الأجل والطبيعة فحسب معايير المسؤولية الذي قسم الأهداف كلية وجزئية يمكن تقسيم الأداء إلى:

**1-2 الأداء الكلي:** هو الذي يتجسد بالإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة في تحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر وفي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كإستراتيجية الأرباح والنمو (1).

(1) www.islamfor-go-forum.net le 14/04/2011.

2-2 الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، بحيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق، أما حسب معيار الطبيعة الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية اجتماعية، تقنية، سياسية... فإنه يمكن وأن كان ذلك من باب المقابلة المنطقية، تصنيف الأداء إلى اقتصادي، سياسي اجتماعي، تقني، وفي الإشارة إلى هذا التصنيف فإنه لا يمكن للمؤسسة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب بل أن الأداء الاجتماعي له وزن الثقيل على صورة المؤسسة في الخارج .

إذن بناء هذه المقابلة بين طبيعة الأهداف وأنواع الأداء يمكن القول بأن الأهداف الاقتصادية تدل على وجود الأداء الاقتصادي، الذي يعتبر تحقيقه المهمة الأساسية للمؤسسة والذي يتجسد بالفوائد التي تحققها من وراء تعظيم نواتجها. وتكثيف المستويات لاستخدام مواردها، أما الأهداف الاجتماعية وإن كانت في الحقيقة تمثل قيودا مفروضة على المؤسسة يلزم بها كل مجتمعها الداخلي (أفرادها)، والخارجي، فيعبر سعي المؤسسة إلى بلوغها على الأداء الاجتماعي لها، وبغض النظر كونها أهدافا أم قيودا فإن تحقيقها يجب أن يكون بالتزامن مع الأهداف الاقتصادية لأن الاجتماع مشروط بالاقتصاد وبذلك يتلزم الأداء الاقتصادي بالاجتماعي والمؤسسة الناجحة هي التي تعرف كيفية الوصول إلى تحقيق أكبر مستوى من النوعين معا (1).

### المطلب الثالث: أهمية الأداء وميادينه

#### 1- أهمية الأداء :

للأداء أهمية كبيرة ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية نظريا وتجرى وإداريا، فمن الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية حيث تحوي جميع منطقات الإدارة على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأداء يمثل اختبارا زمنيا للاستراتيجية المتبعة من قبل الإدارة. ومن الناحية التجريبية، فإن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية الأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، أما الأهمية الإدارية، فإنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والتميز من قبل الإدارات والمنظمات بالأداء ونتائجه والتحويلات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء (2).

(1) دادي عاون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، بيروت: المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2001، ص: 12.  
(2) عمرو وصفي، على، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي الدمج، الإسكندرية، 2005، ص: 313.



## 2- ميادين الاداء:

يحدد الاداء بأربعة ميادين تتمثل في ميدان الاداء المالي و العملياتي ،وميدان الفاعلية التنظيمية وأخيرا ميدان الكفاءة وفيما يلي توضيح كل ميدان من هذه الميادين<sup>(1)</sup>.

**1-2ميدان الاداء المالي :** يعتبر الاداء المالي المجال المحدد لمدى نجاح المنظمات وان عدم تحقيق المنظمات للاداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرف وجودها واستمرارها للخطر وهذا تأكيدا على أهمية الاداء المالي ، وذلك باعتباره الهدف الأهم للمنظمة ، أما الأهداف الثانوية والتي يمكن تحقيقها ضمنا من خلال تحقيق الاداء المالي المتفوق .

فالاداء المالي المتفوق يتيح للمنظمة الموارد المالية اللازمة لاقتناص فرص الاستثمار المختلفة ، ويساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح والحقوق وتحقيق أهدافهم، ويتأثر الاداء المالي بعوامل بيئية مثل العوامل الاقتصادية وهيكل الصناعة وغيرها ، وعوامل تنظيمية مثل الهيكل التنظيمي ، وعوامل إدارية مثل القدرات الإدارية ، ومدى توفر جائب الخبرة والمعرفة لدى المدراء .إن تفوق المنظمة على غيرها من المنظمات في ميدان الاداء المالي ، يضمن لها مركزا تنافسيا، ويفتح الأفق أمامها للانطلاق نحو تعزيز ذلك المركز وتطويره إذ أن تحقيق الاداء المتفوق والمركز المالي المتفوق يعان وجهان لعملة واحدة.

إن مفهوم الاداء المالي يستند إلى عملية التحليل المالي التي تعد الخطوة الأساسية نحو تفهم المنظمة وتأثيره من وجود أساليب متعددة للتحليل المالي كالتحليل العمودي والأفقي لفقرات القوائم المالية ، إلا أن التقنية الأساسية المستخدمة لدراسة وبحث الاداء ضمن التحليل المالي هي تحليل النسب المالية ، فالنسب المالية هي أدوات التشخيص الأساسية للتحليل المالي والتي تستخدم في تقييم قوة الاداء المالي بالإضافة إلى الاداء الكلي بشكل عام.

هناك سببان رئيسيان للاستخدام الواسع للمحاور المالية للاداء ، فأولا أن المحاور المالية للاداء كالربح مثلا ترتبط ارتباطا مباشرا بالأهداف بعيدة المدى للمنظمة والتي تكون دائما أهداف مالية، ثانيا أن الاختيار الدقيق للمحاور المالية يوفر صورة إجمالية عن أداء المنظمة هذا وإن المحور المالي الكلي، مثل أرباح المنظمة أو الوحدة يعد خلاصة لمدى نجاح استراتيجيات المنظمة وتكتيكاتها التشغيلية. إذا أن نتائج الأرباح التي تكون دون التوقعات توفر إشارة إلى أن استراتيجيات المنظمة وتكتيكاتها لا تحقق نتائجها المرجوة ولا ربما تكون غير ملائمة ولهذا استدعى الأمر ضرورة إيجاد محاور جديدة للاداء تتناسب مع الاستراتيجيات الجديدة، وهذا تطلب الأمر التركيز على محاور الاداء المالي وغير المالي (العملياتي) .

(1) وال محمد صهي بريس، ظاهر حسن منصور العلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 42-47.

**2-2 ميدان الأداء المالي وغير المالي (العملياتي):** يمثل أداء الميدان المالي والعملياتي الحلقة الوسطى للأداء الأعمال في المنظمات فبالإضافة إلى المحاور المالية يجري الاعتماد على محاور التشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، جودة الخدمة المقدمة، فاعلية العملية التسويقية، وغيرها من المحاور التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة، إن تضمين الأداء لمحاور تشغيلية يظهر للإدارة الصورة الخفية للأداء الذي لا يستطيع المحاور المالية لكشف عنه .

وعليه فالاعتماد على المحاور المالية إلى جانب المحاور العملياتية، يعد ميدان للأداء يستخدم في أغلب البحوث الإدارية الإستراتيجية الحديثة.

**2-3 ميدان الفاعلية التنظيمية :** يمثل ميدان الفاعلية التنظيمية المفهوم الأوسع و الأشمل لأداء الأعمال والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي و العملياتي، إذ يغطي ميدان الفاعلية التنظيمية أهداف أصحاب المصالح في المنظمة، ويعمل على قياس هذه الأهداف لمختلف الأطراف .

إن تعدد الأهداف التي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقها وتعارضها في بعض الأحيان قد يلقى بظلاله على أهمية وقدرة مفهوم الفاعلية التنظيمية في تقييم أداء المنظمات، إذ أن الخلافات حول تحديد مفهوم الفاعلية تنشأ من حقيقة أن المنظمات والأفراد القائمين على إدارتها والمرتبطین بها بشكل أو بآخر تكون لهم في الغالب أهداف متعددة ومتعارضة، وتعريف أهداف التنظيمية يمكن أن يكون مجالاً لوجهات نظر متباينة. ينظر إلى قياس الفاعلية التنظيمية من مطلقين داخلي وخارجي، فالفاعلية ضمن البيئة الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المنظمة للأهداف المتعلقة، الحصة السوقية، والإرباح، أما ضمن البيئة الخارجية، فإن فاعلية المنظمة تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها، ودرجة استيعابها للتطور والإبداع التكنولوجي، ومدى تمسكها بالتقلبات الاقتصادية وقوتها على اتخاذ ردود أفعال تجاهها .

**2-4 ميدان الكفاءة :** تمثل كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة، حيث أن المنظمة الهادفة للنمو والتطور لا بد وأن تؤمن بإمكانية استمرار تدفق مواردها لكي تعمل بشكل فاعل ومستمر. هذا خاصة وأن واقع البيئة المعاصرة يتسم بمحدودية الموارد المتاحة، مما يجعل المنظمة تعاني باستمرار من شحة الحصول على الموارد بالكميات والنوعيات اللازمة لأداء أنشطتها، لذلك لا بد أن تقوم المنظمة باعتماد الأسلوب الرشيد في التوجه نحو تحقيق الأمثلية في استخدام الموارد المتوافرة، وكذلك محاولة تحقيق التوافق بين الأهداف المتوخاة وما يتوافر لديها من موارد. فالمبالغة بإمكانية تحقيق الأهداف، مع عدم كفاية الموارد المتوافرة، يجعل المنظمة تعاني من إخفاقات حادة في مجمل أنشطتها وعملياتها .

فكفاءة المنظمة ينظر لها غالباً من زاوية تقديم المنافع القادرة على إيجاد التوازن في أدائها، وهذا يعتمد على ضرورة اعتماد رضا الأفراد العاملين كأحد المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء خاصة وإن تحقيق المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين من شأنه أن يعزز من إسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف وبدرجات أعلى من كفاءة الأداء. وتعد إمكانية إيجاد اهتمامات لدى الأفراد وقناعتهم، وتوفير سبل الولاء للمنظمة مسألة أساسية تركز لها المنظمة المعاصرة جهوداً كبيرة.

إن التأكيد ينصب هنا على حقيقة إن قياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسيين هما<sup>(1)</sup>:

- مدى توافر الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة.
- سبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.

### المبحث الثاني: ماهية أداء الأفراد

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت النصيب الأوفر من الاهتمام والتحليل وذلك بالنظر لأهمية الموضوع على مستوى الفرد والمؤسسة وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية.

### المطلب الأول: مفهوم أداء الأفراد

إن مصطلح الأداء ليس حديثاً بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الباحثين النظرية والتطبيقية التي كانت تهدف إلى تدقيق مفهومه إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه إضافة إلى اختلاف المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثل الكفاءة والفعالية ومن ذا السياق قدم الباحثون عدة تعريفات للأداء أهمها:

يعرف لغة بأنه إنجاز عمل ما وهو يقابل الكلمة اللاتينية *performare* التي تعني إعطاء الشكل الكلي لشيء ما والتي اشتقت منها الكلمة اللاتينية *performance* والتي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي بواسطتها تحقق المؤسسة أهدافها. وتم تعريفه أيضاً:

«بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي تدرج ضمن عمله»<sup>(2)</sup>.

ويرجع سبب الاتجاه نحو التركيز على الأداء العنصر البشري فقط على أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كـ رأس المال، العمل، المعرفة، أما الأداء فينبدر أو ينتج مباشرة

<sup>(1)</sup> البيهتي خالد، عبد الرحيم مطر، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل، عمان، 2004، ص 285.

<sup>(2)</sup> أحمد صفر عشور، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية، بيروت، ط 2، 1986، ص 50.

عن عنصر العمل بالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله. ويعرف الأداء أيضا بأنه: «اتجاه نحو المستقبل من خلال مفهوم القدرة على الذهاب إلى حيث تريد المؤسسة أن تذهب»<sup>(1)</sup>.

وهناك من يعرف الأداء في مجال الإدارة بأنه: «بلوغ الأهداف المحددة بأفضل استغلال للإمكانيات والموارد المتاحة»<sup>(2)</sup> كما يعرف على أنه: «المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمله»<sup>(3)</sup>.

ويقصد بالأداء البشري أيضا: «مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الفرد بأداء مهمته وتحمل مسؤوليته وتتضمن جودة وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في العمل فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية»<sup>(4)</sup>.

وبالنظر للتعريف السابقة الذكر يمكن تعريف الأداء الفردي (الوظيفي) بأنه: «سلوك ونشاط يمكن الفرد من إنجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية وفق للموارد المتاحة».

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الأداء الفردي

هناك عدة معايير لتصنيف العوامل المؤثرة على الأداء يمكن إيجازها فيما يلي:

- معايير حسب إمكانية التحكم: حيث قسمت إلى عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة وأخرى خاضعة لها.
  - معيار حسب مصدر العوامل: وهذه تصنف إلى عوامل ومؤثرات داخلية وخارجية<sup>(5)</sup> وتتمثل هذه الأخيرة في العوامل الاقتصادية، السياسية، والاجتماعية السائدة في المجتمع الذي تنتمي له المؤسسة أما المؤثرات الداخلية فتتمثل في العوامل التنظيمية، البشرية، التقنية، المناخ التنظيمي، الممارسات الإدارية، الجوانب الفنية والعلمية لأداء الأعمال.
- ويمكننا هنا التركيز على العوامل الداخلية المتعلقة بالمؤسسة والعامل، و من أهمها:

#### 1- العوامل التنظيمية (المناخ التنظيمي)

وتتمثل في أسلوب التنظيم المتبع انقائم على الاختيار الأفضل للأفراد مع تحديد العلاقات بينهم وكذا تقسيم المهام والمسؤوليات بينهم ويتمثل تأثير المناخ التنظيمي للأداء في توفير بيئة تنظيمية داعمة

<sup>(1)</sup> مير عبد العزيز، الإدارة الأعمال تطورات القرن 20، دار وائل، القاهرة، 2002، ص 218.

<sup>(2)</sup> عبد ركي بنوي، المعجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1992، ص 310.

<sup>(3)</sup> آل بلادي، إدارة التكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات المنشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 15.

<sup>(4)</sup> نفس المرجع، ص 26.

<sup>(5)</sup> محمد الشواربة، أثر العوامل الداخلية الإدارية والفنية على أداء منظمات الأعمال دراسة تحليلية " مجلة دراسات الطرز الإدارية، جامعة الأردنية، ص 23، المجلد 23، العدد 1996، ص 247.

ومحفزة لتطوير أساليب العمل وتحسين الأداء وضمان إتقانه وجودته بالإضافة إلى انسجام الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع أهدافها واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات، وقدرته على تبسيط إجراءات العمل ومدى فاعلية القرارات الإدارية وانسيابها من الإدارة العليا إلى الوسطى، ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات، وكلما ساهمت هذه العوامل التنظيمية في توفير تلك الخصائص للهيكل التنظيمي بالمؤسسة، أدى ذلك إلى التأثير الإيجابي المباشر على فاعلية أداء للعاملين<sup>(1)</sup>.

## 2- العوامل البشرية (الشخصية):

تشمل هذه العوامل الصفات والخصائص التي تميز الفرد عن غيره من الأفراد العاملين في المؤسسة، مثل: المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، التركيبة البشرية، مستوى تأهيل الأفراد، التوافق بين مؤهلات العمال ومناصبهم، العلاقات بين العمال أو بينهم وبين رؤسائهم، ...<sup>(2)</sup>

## 3- نطاق الإشراف:

إن المعاملة الحسنة والإشراف الجيد وإيجاد علاقات طيبة وتكوين جو من الثقة والاحترام في العمل يعتبر من العوامل الهامة في رفع معنويات المروسين، وفعالية الإشراف ودوره في تحقيق مستوى عالٍ من الأداء يعتمد بشكل أساسي على مدى قدرة الرئيس على جعل الآخرين يقومون بأعمالهم بكفاءة وفعالية، ومن أهم الواجبات التي يستخدمها المشرف كدليل في العمل، هي أن يفهم الأفراد بوضوح ما هو المتوقع منهم وأن يتوفر الإرشاد لهم في عملهم وتقدير العمل الجيد ومنح الفرص للأفراد لإظهار استعدادهم لقبول مسؤوليات أكبر، إضافة إلى ذلك تشجيع الأفراد على تنمية أنفسهم<sup>(3)</sup>.

## المطلب الثالث: محددات الأداء

كما ذكر سابقاً أن الأداء الوظيفي هو القيام بالأنشطة والمهام المختلفة والتي تتكون منها الوظيفة، وهو ينتج من تفاعل عدة عناصر من شأنها أن تؤثر على الأداء سلباً أو إيجاباً، يطلق على هذه العناصر محددات الأداء، تتمثل هذه المحددات في<sup>(4)</sup>:

• **الجهد:** وهو الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحافز) إلى الطاقات الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

<sup>(1)</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المؤسسات الإدارية، مكتبة دار الشروق، عمان، 1997، ص 78-79.

<sup>(2)</sup> الضرابية، مرجع سبق ذكره، ص 149.

<sup>(3)</sup> مريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المؤسسات، د. زهران، عمان، 1995، ص 16.

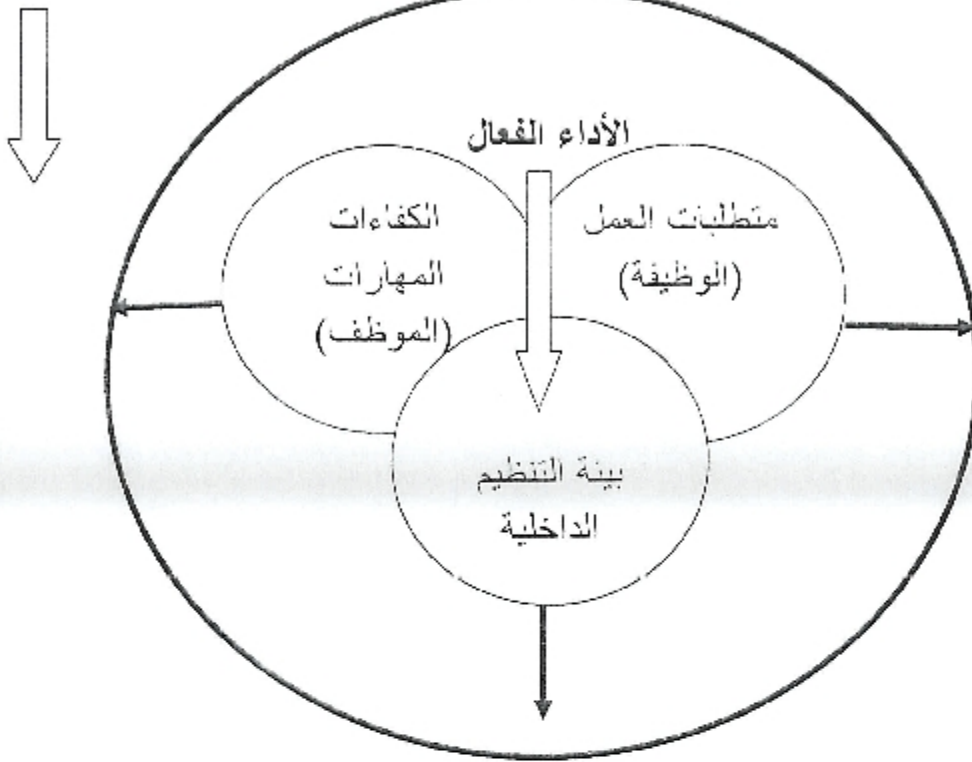
<sup>(4)</sup> رواية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، دار الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 210.

- القدرات: تعني الاتجاه الذي يعتد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتد الفرد بأهميتها في أداء مهامها بتعريف إدراك الدور.
- بينما هناك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء) والجهد المبذول، ونوعية هذا الجهد المبذول والتي تعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة<sup>(1)</sup>.
- والملاحظ من التعريفين السابقين أنهما يحصران عناصر الأداء في عناصر الأداء تتعلق بالموظف شاغل الوظيفة فقط (الجهد، القدرات، والمهارات، نمط الأداء)، وهي عناصر تخضع لسيطرة الموظف، بينما في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف، أهم هذه المحددات:
- الوظيفة (متطلبات العمل): وما يتعلق بها من واجبات ومسؤوليات وانوات وتوقعات مطلوبة من الموظف، إضافة إلى الطرق والأساليب والأدوات والمعدات المستخدمة.
- الموقف (بيئة التنظيم الداخلية): أو ما تتصف به البيئة التنظيمية حيث تؤدي الوظيفة والتي تتضمن: مناخ العمل، الإشراف، وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية، الهيكل التنظيمي، نظام الاتصال السلطة أسلوب القيادة، نظام الحوافز، الثواب والعقاب.
- إضافة إلى العناصر السابقة قد تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ممثلة في المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية<sup>(2)</sup>.
- فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة المهارات (المعارف الوظيفية) التي يملكها هذا المتعامل، إضافة إلى الجهود التي يبذلها، والمنطقة التجارية التي يعمل بها أو المنتجات التي يشرف عليها (التنظيم)، زيادة على المنافسة والتحديات الاقتصادية التي يواجهها من محيطه الخارجي. ويمكن تلخيص العناصر السابقة في الشكل رقم (04) الذي يوضح عناصر نموذج الأداء الفعال:

<sup>(1)</sup> أحمد صقر، عشر، مرجع سبق ذكره، ص 50.

## الشكل رقم (04): الأداء الفعال

البيئة الخارجية



المصدر: أحمد صقر عشور، مرجع سبق ذكره، ص 120 .

## المبحث الثالث: ماهية تقييم أداء الأفراد

يلزم على الأفراد لتقديم مستويات عالية في الأداء وذلك للوصول إلى الأهداف المرجوة وذلك باتتباع عدة معايير :

## المطلب الأول : مفهوم تقييم أداء الأفراد وأهميته

## 1- مفهوم تقييم أداء الأفراد

انطلاقاً من الاختلاف حول مفهوم الأداء فانه توجد عدة وجهات نظر حول تعريف تقييم الأداء فلقد حظي بالكثير من الاهتمام ، رغم ذلك لم يتوصل الباحثون إلى تعريف موحد يجمع بين جميع

<sup>11</sup>:Dim'ni Weiss, "ressources humaines", deuxièmes éditions ,édition d'organisation ,paris, 2003,p78.

وجهاً النظر العملية، وللائتمام بجميع أبعاد عملية التقييم، سيتم عرض مجموعة من التعاريف: يعد تقييم الأداء بأنه: «عملية دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكثف إنجاز الأنشطة، سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة»<sup>(1)</sup>، كما يعرف أيضاً بأنه: «قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور»<sup>(2)</sup> وهناك من يعرفه بأنه: «دراسة تحليل أداء العاملين وملاحظة سلوكياتهم وتعريفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى»<sup>(3)</sup>.

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن تقييم الأداء هو قياس لأداء وسلوك العاملين أثناء فترة زمنية محددة ودورية وتحديد كفاءتهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المشرفين في معظم الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بالفرد من قبل المشرفين في معظم الأحيان، ويترتب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بالفرد العامل في المؤسسة، إما بتطويره من خلال برامج التدريب، أو تربيته وتحفيزه، أو الاستغناء عن خدماته<sup>(4)</sup>.

#### 1- أهمية تقييم أداء الأفراد

بناء على ما تم التطرق إليه سابقاً يتضح أن عملية تقييم الأداء للعاملين ذات أهمية كبيرة في المؤسسة لأنها تسمح بمعرفة مراكز الخلل فيها لمعالجتها، إذ أن التقييم من شأنه أن يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المنظمة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بإنجاز مسؤولياتهم وواجباتهم ويمكن تبيان أهمية تقييم الأداء للعنصر البشري من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

إن عملية تقييم الأداء تكشف على قدرات العاملين وبالتالي يتم ترفيقهم إلى وظائف أعلى بناء على هذه النتائج، كما تساعد في نقل ووضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب وقدراته كما يساهم تقييم الأداء في إجراء تعديلات في الرواتب والأجور واقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها يمكن زيادة الرواتب والأجور للعاملين أو إنقاصها كما ويمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم، بالإضافة إلى ذلك فإن عملية تقييم الأداء تعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع إذ تشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية التقييم فينتج عنه المعرفة الشخصية بينهما، فالتقييم يجب أن يعرف الكثير عن من يقيمه<sup>(5)</sup>.

(1) عبد السلام بوجف، «الأساسيات التنظيم والإدارة»، دار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 483.

(2) زهير ثابت، «كيف نقيم أداء الشركات والعاملين»، دار فاء، القاهرة، 2001، ص 87.

(3) صلاح الدين عبد القادر، «المواهب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات»، دار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 257.

(4) نادر أحمد أبو شيحة، «إدارة الموارد البشرية»، دار صفاء، عمان، 2000، ص 218.

(5) مصطفى محمود أبو بكر، «الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية»، دار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 218.



وتزود هذه العملية مسؤولي إدارة الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين فيها مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومشكلاتهم وانتاجتهم ومستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر تقييم الأداء مؤشراً للعمليات الاختيار والتعيين ومنح الفرص في المؤسسة. كما تساعد المديرين وتميزه مما يساعد في رفع الروح المعنوية وتقليل معدل دوران العمل (1).

وتتمكن أهمية تقييم في إشعار الموظفين بالمسؤولية، بالإضافة إلى معرفة مدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة واستراتيجياتها ومدى ملائمة الموظف للوظيفة التي يشغلها بشكل موضوعي وعادل كما تعمل على تخفيض الانحرافات بين المعايير والانجازات.

وتعتبر عملية التقييم احد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعبر عن عملية التقييم احد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعبر عن عملية تنظيمية مستمرة يقاس من خلالها أداء الأفراد العاملين للوقوف على نقاط القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والإيجابية على إنتاجية الفرد وأدائه، لذا فالعملية ليست غاية في حد ذاتها وإنما وسيلة للوصول إلى غايات منها إعادة التطرق في سياسات التوظيف والحوافز وغيرها من الأنشطة الجوهرية لإدارة الموارد البشرية (2). وللإشارة فإن المؤسسة تحتاج إلى إعداد نظام لتقييم أداء العاملين فيها حتى تكثف نقاط القوة والضعف لديهم صارت عملية تقييم في جميع المنظمات وسيلة جوهرية يتم الاعتماد عليها في التطوير الهادف للأداء.

### المطلب الثاني: أهداف تقييم أداء الأفراد

يستهدف تقييم الأفراد العاملين تحقيق مجموعة من الأهداف يتمثل في ما يلي :

#### 1- الأهداف على مستوى المنظمة :

تهدف عملية التقييم للأداء إلى الربط بين الأهداف التنظيمية و الإستراتيجية ، و أهداف الأفراد العاملين لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية، و المتمثلة في المخرجات المحددة مسبقاً لذلك لابد أن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة، كما تساعد على تحسين البيئة الاجتماعية للعمل، إذ تعمل على توضيح أساليب التعايش في المنظمة وتحسين علاقات العمل بها، كما تساعد عملية تقييم الأداء على إعداد سياسة جيدة لرقابة ولكي يقوم الرئيس بتقييم مرؤوسيه على أساس سليم

(1) الخضير، كاشم محمود، ياسين كاشم الخريشة، "إدارة الموارد البشرية"، دار السيرة، عمان، 2007، ص 152.

يلتزم الأمر الاحتفاظ ببيانات منظمة عن أدائهم، ونقاط القوة والضعف فيهم، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة. ويمكن القول أن تقييم الأداء وسيلة لتنمية وزيادة الانسجام والترابط بين الأفراد والمؤسسة الأمر الذي يصعب تحقيقه في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية والبيروقراطية، ومن بين الأهداف أيضاً، تقويم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي الوظائف، حيث يمكن أن تستخدم معلومات لأغراض إدارية أو للأغراض التوجيه والإرشاد، وهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز، .....)(1).

## 2- الأهداف على مستوى المديرين

من بين أهداف عملية تقييم الأداء على مستوى المديرين تنمية قدراتهم في مجالات: الإشراف التوجيه واتخاذ القرارات، وتحسين الاتصال بهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون لرفع الكفاءة الإنتاجية من جانب، وتنمية قدرات الأفراد من جانب آخر، أضف إلى ذلك تفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل، كما تعمل على تنمية كفاءة الرؤساء، حيث طبيعة التقييم تقتضي من الرؤساء ملاحظة أداء مرؤوسيههم ومعرفة سلوكياتهم أثناء العمل، وتحليلها حتى يتمكنوا من التقييم والقيادة الرشيدة والفعالة لمؤسساتهم وتحسين تنافسيتها ورفع مردوديتها وتوسيع حصتها السوقية بالإضافة إلى ذلك فإن معلومات التقييم تستعمل في العقاب

إذ أن الموظف الذي يتعرض لعقوبة ما يثبت ذلك في ملفه ويأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار بشأن مستقبله الوظيفي(2).

## 3- الأهداف على مستوى العمال

من بين أهدافها أنها تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين، وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية ووضع خطط لرفع مستوى أدائهم وتحسين إنتاجيتهم، ومن خلال عملية التقييم للأداء يتم تحديد مواطن الضعف عند العامل، من حيث القدرات والمهارات الفنية والإدارية، وتكشف عن مدى قدرته على التأقلم في بيئة عمله.

(1) جمال الدين محمد سري، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة القرن 21، دار الجامعة الإلكترونية، 2006، ص 408.

(2) محمد سعد نور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الإلكترونية، 2003، ص 295.

## المطلب الثالث: معايير تقييم الأداء الفردي وفعالية نظام الأداء

في كل عملية تقييم لابد من وجود معايير تعتمد عليها برامج التقييم المختلفة، ومن الضروري اختيار هذه المعايير مقدما بالإضافة إلى وجود مجموعة من المحددات تعكس واقع الأداء بالمؤسسة والأفراد العاملين بها .

## 1- معايير تقييم الأداء

في كل عملية لابد من وجود معايير تعتمد عليها برامج التقييم المختلفة، ونقارن على ضوئها درجات التقييم، ومن الضروري اختيار هذه المعايير مقدما. وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي، ومنهم قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية .

ويشتمل تقييم الأداء على ثلاث جوانب أساسية، في ضوئها تتحدد أنواع معايير التقييم التي بدورها تحدد نطاقها، وهذه الجوانب أو الأنواع تصنف الأداء الجيا من ثلاث نواحي، هي كما يلي:

**1-1 معايير تصف الخصائص الشخصية:** ويقصد بها المزايا الشخصية الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها الفرد أثناء عمله، حيث تمكنه من أداءه بنجاح وكفاءة، ومثال على هذه المعايير: الإخلاص، والمواظبة في العمل والولاء، والانتماء، والتعاون، والاستعداد، والمهارات، والقيم، والقدرات حيث تتعلق كل العناصر بالصفات الشخصية للفرد وهي صعبة القياس والتقييم، لأنها صفات غير ملموسة، لا يمكن تتبعها وملاحظتها<sup>(1)</sup>.

**1-2 معايير تصف السلوك:** هي العناصر التي تتعلق بسلوك الفرد أثناء قيامه بعمله والقصد من السلوكيات الإيجابية التي تصدر عن الفرد الخاضع للتقييم تشير إلى نواحي جيدة في أدائه، كما يمكن ملاحظتها وقياسها، ومن هذه السلوكيات: القدرة على اتخاذ القرارات، واحترام مواعيد العمل الرسمية، والقدرة على حل المشكلات، والتفويض والتخطيط والعلاقات الشخصية والقيادة، والحضور وتحديد الأولويات والاتصالات الشفوية .

إن تقييم السلوكيات الإيجابية من قبل المقيم تحتاج أيضا إلى متابعة مستمرة من قبله لأداء من يقيم أداءه، وبالتالي فإن تقييمها يتصف أيضا بالصعوبة، لكن بدرجة أقل من الأولى، ويتم تحديد واختيار العناصر السابقة انطلاقا من النتائج المتحصل عليها من عملية وصف وتحليل الوظيفة، حيث تسمح هذه العملية بتبيان مهام ومسؤوليات كل وظيفة، مع تحديد الصفات الواجب توافرها في الشخص الذي يشغلها، فهي بالتالي تمثل مرجعا يستند إليه عند قياس وتقييم كفاءة وسلوك الفرد<sup>(2)</sup>.

(1): عبور وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 410.

(2): نفس المرجع، ص 410.

3-1 معايير تصف النتائج توضح معايير النتائج ما يراد تحقيقه من قبل الفرد الذي يقيم أداءه، من إنجازات يمكن قياسها وتقييمها من حيث النكم والجودة، والتكلفة، والزمن، حيث تمثل هذه الإنجازات الأهداف المطلوبة منه، ولا شك أن هذه المعايير أكثر دقة في وصف الأداء الجيد، إلا أنه من الصعوبة بمكان استخدامها في تقييم الموارد البشرية التي تؤدي أعمالاً ذات إنتاجية غير ملموسة، كالأعمال الإدارية على سبيل المثال، حيث يتم تقييم النتائج المحققة من قبل الفرد، عن طريق مقارنة انجازه الفعلي بما هو محدد فيها. ويشترط في تلك المعايير مهما كانت نوعيتها أن تكون دقيقة في التعبير عن الأداء المراد قياسه وتقييمه.

وعلى ها يتوجب على القائم بتصميم معايير الأداء أن يولي اهتماماً لمجموعة من الاعتبارات والشروط التي يجب أن تتصف بها المعايير، حتى تأتي المعلومات التي تعطيها صحيحة، واضحة دقيقة وفعالة. ومن هذه الاعتبارات (1):

- العمومية: إذ يجب أن تكون معايير الصفات والسمكيات عامة وشاملة لأكثر عدد ممكن من الأفراد الذين يشغلون وظائف المؤسسة.
- الثبات والتميز: فالثبات يعني به الاستقرار والتوافق في النتائج يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين أي أن تكون النتائج متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر أما التميز وهو أن نفرق بين المعايير بسهولة وأن يحد من احتمالية التداخل بينها.
- القبول والتوافق الاستراتيجي: فالمعيار المقبول، هو الذي يشير إلى العدالة، ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، أما التوافق الاستراتيجي فيقصد به المدى الذي يستطيع فيه نظام تقييم الأداء استنباط أو تميز الأداء الذي يتسم بالتوافق مع أهداف واستراتيجيات وغايات وثقافة المؤسسة.

## 2- فعالية نظام الأداء:

بالرغم من أن هناك الكثير من المشاكل والصعوبات التي تواجه تقييم الأداء، أم لا أنه يمكن التغلب على ذلك إذا أمكن وضع نظام أكثر دقة وموضوعية وفعالية يعتمد على أساس علمي سليم لتقييم الأداء وذلك بتوافر الشروط المتمثلة في تحديد أهداف واضحة للمؤسسة ولكل وحدة تنظيمية، وتحديد أهداف واضحة ومحددة للعملية التقييم يتم على ضوءها اختيار الطريقة والأسلوب المناسب للعملية أضف إلى ذلك اهتمام الإدارة العليا بالنظام المختار وتأييده والاقتران بفائدته والمساهمة في التخطيط والتفويض وشعور العاملين بهذا الاهتمام بالإضافة إلى ثقة وتعاون وطمأنينة العاملين للنظام وشعورهم بدائلته وإشراك ممثلين عنهم في وضع برامج التقييم ومراجعة النتائج ومنحهم حق التظلم من التقديرات التي يشعرون بعدم عدالتها (2).

(1) نفس المرجع، ص 411-414

(2) مريد سعيد سالم، عادل حرشوش، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عالم الكتب الحديث، عمان 2002، ص 173، 174.

ومن الشروط أيضا وجود أوصاف وظيفية مكتوبة لدى جميع الرؤساء تتضمن معلومات صحيحة عن واجبات ومسؤوليات القائم بالوظيفة وذلك لضمان معرفة الرؤساء بمهام مرؤوسيههم وتقييم أدائهم على ضئونها ، بالإضافة إلى وجود معايير أداء واضحة ومنطقية لجميع الوظائف ، كما يجب وضع سياسة موحدة للتقييم بحيث يستخدم المشرفون نفس المعايير في تقييم أداء موظفيهم ، وان يكون الموظفون على علم بهذه المعايير وأهميتها وأوزانها وذلك تحقيقا لمبدأ العدالة والمساواة في التقييم . ويجب أن تتضمن هذه التقارير كافة البيانات والمعلومات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد مستوى أداء العامل بما يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل ، كما يجب أن يستند التقييم إلى بيانات ومعلومات موضوعية ونها أصول كافية يمكن الرجوع إليها، مثل كمية ومستوى وجودة الإنتاج معدل الغياب، أضف إلى ذلك تدريب كافة الرؤساء على كيفية إجراء مقابلات التقييم وفهم سلوكيات الأفراد وتحديد الأهداف والمعايير الرقابية وتهيئة نظام فعال للاتصالات بسير نقل المعلومات بين أطراف عملية التقييم (الرئيس، المرؤوس، غزارة الموارد البشرية ) .

كما يجب أن يتضمن تقييم أداء العامرين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية .

كما يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية . كما يجب أن ينصف تقييم كذلك بالمرونة بحيث يتم تعديل أو تطوير النظام عند اللزوم لمواجهة التطوير المستمر و ليتماشى مع الظروف السائدة ، بالإضافة إلى تكامل نظام مع الأنظمة الأخرى لإدارة الموارد البشرية (1)

#### المبحث الرابع: علاقة تنمية كفاءات الأفراد بالأداء

للكفاءات و تنميتها أثر كبير و قوي على الأداء تتمثل في :

##### المطلب الأول: انعكاسات كفاءات الأفراد على الأداء

إن الأداء هو الذي يجمع بين الفاعلية والفعالية ، فالمستوى الأول يتعلق بالفاعلية ، وهي درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة، والثاني يتعلق بالفاعلية، وهي العلاقة بين النتائج المحصنة والوسائل المستعملة لتحقيقها، فهي ترتبط مباشرة بانخفاض التكلفة ويستمد الأداء الكلي للمؤسسة مصادره من مصدرين، الأول داخلي وهو الأداء البشري التنقي ، المالي ، والخارجي وهو وضع المؤسسة في السوق والذي يسمح لها بتحقيق إيرادات، وبما أن كفاءات الأفراد تساهم هي الأخرى في تحقيق أهداف المؤسسة فإنها ترتبط بشكل أو بآخر بالأداء ، فتوجد (تفاهم) نقاط اتفاق واختلاف بين المفهومين ، أما النقاط المشتركة فتتمثل في الآتي :

(1) احمد السيد مصطفى، مرجع سبق ذكره ، ص 356.

- وجود الأداء العالي يستوجب توفر كفاءات جيدة.
- الأداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات .
- لغة كفاءة الفرد هي قدرته على إنتاج اللغة وأداؤه هو الاستعمال الفاعل لتلك اللغة في حالات مختلفة.

أما نقاط الاختلاف فهي: (1)

- مستوى الأداء لا يدل على مستوى الكفاءة دائما، فقد تكون هناك عوامل أخرى غير الكفاءة سببا في ذلك الأداء
- لا تتناسب كفاءات الأفراد طرديا دائما مع الأداء، فقد تتوفر لدى المؤسسة كفاءات جيدة لأفرادها ولكن الأداء ضعيف وقد يرجع ذلك لعدة أسباب منها :
- عدم توازن بين الكفاءة والمهنة (فقد تتطلب المهنة كفاءات قد لا تتوفر في الأفراد، أو سوء توزيع الأدوار والمهام بين الوظائف والأفراد)
- غياب عنصر التحفيز لدى الأفراد (ويعتبر من أهم عوامل النجاح).
- عدم تكامل وتعاضد كفاءات الأفراد بعضها ببعض (الكفاءات الجامعية)

وكمحصلة لما سبق فإن الأداء هو الجمع بين الفعالية و الفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للأدوات والقدرات الخاصة بالنتائج، وكفاءة الأفراد ما هي إلا عامل محفز ومساعد لتلك العملية .

الملاحظ من خلال هذه الأهداف التي تود إدارة الموارد البشرية الوصول إليها أنها تسعى فعلا لعصرنة أدائها وبالتالي تحقيق الهدف الآخر المعن عنده أعلاه والمتمثل في تحقيق مشروع "البنك الجائز" (la banque assise) الذي هو عبارة عن مجموعة من التحسينات التي تطرأ على الأفراد بالدرجة الأولى وعلى التجهيزات (المعلوماتية، أدوات الاتصال، غرف الاستقبال،...) بالدرجة الثانية والتي تتميز بخاصتين رئيسيتين ألا وهما:

- عدم وجود حواجز بين الأفراد العاملين وبين العملاء (النظام الأمريكي )
- السرعة التي بها العمل (فتح حسابات، منح قروض.....) والتي لا تتحقق إلا بتوفر الأفراد على كفاءات متعددة تضمن لهم ذلك.

### المطلب الثاني: نظام تّثمين كفاءات الأفراد

تحتل عملية تنمية كفاءات الأفراد لدى إدارة الموارد البشرية أهمية كبرى، حيث تعتمد هذه الأخيرة على برامج تدريبية مكثفة لأغلب الأفراد حيث تفوق نسبة المتدربين جميع البنوك الأخرى.

<sup>111</sup> :Guy le Boterf , opcit,pp267,268.

يدخل هذا النظام في إطار الإدارة التكاملية للموارد البشرية حيث يساهم وضعه في دعم الإستراتيجية التنموية لمنظمة الأعمال .

إن اعتماد هذا النظام يهدف إلى: (1)

- عقلنة القرارات الخاصة بتنمية الممارات المهنية للأفراد عن طريق ربطها بـ:
- تقييم موضوعي للأداء لضمان عدم الانحياز الشخصي الذاتي في تقييم الأداء.
- تمييز نطاقات الكفاءة للأفراد ، عن طريق استغلال القدرات الكامنة وتفجيرها.
- الأخذ في الاعتبار :
- احتياجات وإمكانيات منظمة الأعمال الحالية والمستقبلية.
- تطلعات وطموحات الأفراد الحالية والمستقبلية .
- تحديد احتياجات التدريب لتهيئة الأفراد لتحقيق أهداف البنك.

إن اعتماد إدارة الموارد البشرية على نظم تمييز الكفاءات والأداء لتحقيق الأهداف أعلاه يتطلب مجموعة من الأدوات أهمها:

### 1- مرجع المهمة/ الكفاءة:

وهو عبارة عن ملف منظم في شكل مجلدات خاصة بالمناصب والوظائف وهو يصف كل من:

- الرسالة، النشاطات الرئيسية والفرعية للمناصب ، ويقترح مجموعة من المؤتمرات الخاصة بالأداء
- الكفاءات المطلوبة والضرورية لمزاولة النشاطات على نحو جيد.
- استعمالات المرجع: يستعمل المرجع لعدة أغراض منها: (2)
- المعرفة الجيدة لوضع المناصب (الوظائف ، الكفاءات... الخ) داخل التنظيم.
- يعتبر كنقاط مرجعية للأفراد للاستفسار عن الاحتياجات الجديدة للمناصب.
- المعرفة الجيدة لترتبة التسلم في الكفاءات الخاصة بكل فرد - لمعالجة كل فرد منها
- استغلال المعطيات والمعلومات الموجودة فيه بهدف تحسين الأداء الفردي والجماعي.

### المطلب الثالث: إستراتيجية التدريب و أثرها على أداء الأفراد

#### 1- مفهوم إستراتيجية التدريب

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة

المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجي أو

(1) عبد المعطي صافي ،"تدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات" ، دار زهران ، عمان، 2000، ص 61.  
(2) صلاح عبد ليافي، "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية" ، دار الجامعية القاهرة، 2000، ص 105.

الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية.

إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتتبنى استراتيجيات جديدة وذلك من أجل المحافظة على ميزاتها التنافسية وهذا التغير يؤثر على الاستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب. (1)

وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى. وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها. وهذا التغير في البيئة الخارجية شكّل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في نفس الوقت يشكل فرصاً محتملة. الأمر الذي قد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي اعتماداً على أهداف المنظمة ورسالتها (Mission) بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها. وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفعالية. وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين استراتيجيات الموارد البشرية والمكافأة العالمية للمنظمات، وأن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أدائها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين.

وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حالياً لمفهوم استراتيجيات التدريب في الأدبيات والطرورات النظرية العديدة، وفي الممارسات المختلفة نتيجة أسباب كثيرة كان أهمها الاثر المتزايد لممارسات وسياسات وظيفة التدريب على أداء الأفراد العاملين.

ومما سبق يمكن للباحث استخلاص التعريف الأتي لاستراتيجية التدريب، "أنها عبارة تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها" (2)

(1) أحمد الطماني، "الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية"، دار مجدلاوي، عمان، 2002.

(2) سهيلة عباس، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل، عمان، 2003، ص 109.



ويركز المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة وإدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي الشامل وأن عملها لم يعد محصوراً فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم... الخ، وإنما يجب أن يكون لها رسالة واضحة مشتقة من رسالة المنظمة ويجب أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، وكذلك يجب أن يكون هناك استراتيجيات واضحة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة بحيث يتم تحديد الأهداف الأساسية طويلة المدى للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية اليومية.

ويمكن أن نحدد بعض استراتيجيات الموارد البشرية كما يلي:<sup>(1)</sup>

- مركزية قرارات الاختيار والتعيين وذلك من أجل ثبات سياسة الاختيار والاستفادة من وجود الخبرات المتخصصة في مركز واحد.
- التخلص من كل العوامل المحيطة بجهود العاملين أو المثبطة لروحهم المعنوية.
- اعتماد سياسة الإغراءات المالية للكفاءات الرفيعة.
- اعتماد سياسة التقليل من معدلات دوران العمل من خلال أسلوب جيد وفعال في الاختيار والتدريب والتحفيز.
- اعتماد العدالة في التعامل مع جميع العاملين في مجالات تقييم الأداء ونظام الحوافز والتدريب.
- اعتماد برامج التطوير والتدريب لجميع المستويات الإدارية وبما يضمن رفع مهارات العاملين لمقابلة مسؤوليات وواجبات الوظائف المختلفة بالمنظمة بحيث تكون إستراتيجية التدريب التي يتم اتباعها منبثقة من الاستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وتحقق أهدافها.
- ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية وهي:
  - الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية، ولا بد لإستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات.
  - الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المنظمات على الحصول على الأفراد العاملين الكفوين، حيث أن لقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة.

<sup>(1)</sup> أحمد النضامين، مرجع سبق ذكره، ص 111-112.

- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل: أي لا بد أن تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً. وتعرف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى.
  - التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الرسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه إدارة المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها، منها مثلاً:
    - هل ندرّب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟
    - ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟
    - من المسؤول عن التدريب في المنظمة؟
  - تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإذا نصبت استراتيجية المنظمة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة.
- ونستنتج مما سبق أن المدخل الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه يركز على الشراكة مع هذا المورد في عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث أن المدخل التقليدي المنحصر في أداء الأعمال اليومية الروتينية بدأ يتقرض ويتلاشى، وأصبح التركيز في الوقت الحالي للكثير من الشركات التي تطبق الممارسات العالمية بهذا المجال تتجه نحو وجود خطة استراتيجية واضحة للموارد البشرية ووجود الخطط الفرعية ومنها نشاط ووظيفة التدريب وذلك بما يضمن رفع مهارات العاملين من أجل القيام بالوظائف المختلفة بالمنظمة بكفاءة.

## 2- خطوات إعداد إستراتيجية التدريب

إن عملية إعداد إستراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية:<sup>(1)</sup>

- تحليل إستراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.

<sup>(1)</sup> أحمد عبد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 204.

- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديموغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة.
  - تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة من حيث: الوضع الحالي للمنظمة، ومعدل دوران العمل، وكفاءة القوى العاملة.
  - إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع استراتيجية المنظمة.
  - مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغييرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
- وتسهم استراتيجية التدريب في صقل مهارة الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وكذلك المساعدة في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة، حيث تلعب استراتيجية التدريب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة.
- تنظيمية توضح أهمية التدريب للمنظمة بشكل عام.

### 3- أهمية التدريب وفوائده:

تكمن أهمية وفوائد التدريب في ثلاثة جوانب رئيسية وهي: (1)

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الموضوع في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
  - يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.
  - يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وارشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية. <sup>(الافضل)</sup> <sup>(من هذا الشكل يمكن الاستدلال)</sup>
- حيث أن التدريب يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق أداء فردي متميز، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات.

(1) السهيلة، عباس، مرجع سبق ذكره، ص 130، 131.

كما أن التدريب كمدخل للتربية المستمرة، يعمل على:

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

ونلاحظ مما سبق أن التدريب كمنشأ ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة (1).

## خلاصة

استناداً لما تم التطرق إليه سابقاً يمكن القول بأن هناك علاقة موجبة بين إحساس العاملين بموضوعية نظام تقييم الأداء والأداء وهذا أمر منطقي ذلك إن نظام التقييم الذي يتسم بالفاعلية و يساهم في كشف أوجه القوة أو الضعف في أداء الأفراد. ومن ثم يدعم أوجه القوة ويعالج أوجه الضعف مما يؤدي إلى رفع مستوى أداء الأفراد.

# خاتمة

ومن خلال تعمقنا في دراستنا هاته خلصنا إلى أن تنمية كفاءات الأفراد شكلت واحدا من أهم اهتمامات الباحثين والدارسين في مجال الموارد البشرية. واشتملت الدراسة على محاولة الإجابة عن الإشكالية، بالدراسة الوافية لآليات سير عملية تنمية كفاءات الأفراد انطلاقا من عملية التحليل والتي تشمل التعرف على أهم المشكلات الحالية للأداء والسلوك وماهيتها والتحديد احتياجات التنمية والتدريب، مروراً بمرحلة تنفيذ ووضع هذه العملية موقع التنفيذ على أرض الواقع ونعني بذلك احتواء هذه المرحلة لعدة عناصر أهمها: الاختيار المدروس والمخطط لمكونات البرنامج التنموي للكفاءات وتحديد واختيار البرنامج الأحسن للتنمية مع مراعاة اعتماد الطريقة الملائمة للتدريب حسب نوع الكفاءات المراد تنميتها.

وكأخر مرحلة من مراحل تنمية كفاءات الأفراد تكون مرحلة تقييم التدريب المرحلة الجد حساسة لأنها تحدد مدى تأثير البرنامج التدريبي على تنمية كفاءات الأفراد، أي على أرض الميدان عن طريق الملاحظة والتحليل، إضافة إلى اعتماد طرق عدة للتقييم كنا قد أشرنا لها بنوع من التفصيل في طيات هذه الدراسة.

حيث تلعب كفاءة الأفراد دوراً استراتيجياً هاماً في جعل المنظمات المعاصرة أكثر نجاحاً من خلال دعم أداء أفرادها .

بالإضافة إلى أن الاهتمام بالكفاءات الفردية وإعطاءها مكانتها داخل المنظمات من شأنه أن يضمن نجاح وبقاء المنظمات من خلال أدائها الفردي الكفؤ الذي يعتبر نقطة الانطلاق الأولى لتحقيق أداء جماعي فعال يعود بالمنفعة على المنظمة ككل .

ورأينا أيضاً كيف تساهم تنمية كفاءات الأفراد في خلق أداء فريد من خلال تحسين أداءهم والاهتمام بهم من خلال التدريب، التكوين..... الخ

وهي إجابة مباشرة على الإشكالية والتي جاءت موزدة للفرضية التي طرحنا في المقدمة. إذ تساهم تنمية كفاءات الأفراد بصفة مباشرة في التأثير على أداء الأفراد حيث هذه توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات هي:

- الاستفادة من المؤهلات العلمية العالية والخبرات العملية الطويلة للمدراء في هذه المنظمات وذلك باتباع التخطيط الاستراتيجي السليم ووجود إستراتيجية واضحة للمنظمة تنبثق عنها إستراتيجيه واضحة للوحدات الوظيفية المختلفة.

## باللغة العربية :

### I. الكتب :

- 1- أحمد السيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية: منظور القرن 21" دون دار النشر، الإسكندرية 2000.
- 2- أحمد القطامين، "الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية"، دار مجدلاوي، عمان، 2002.
- 3- أحمد صقر عاشور، "إدارة القوى العاملة"، دار النهضة العربية، بيروت، ط 2، 1986.
- 4- أحمد ماهر، "الاختيارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003.
- 5- أشوك شاندا، شلباكوبرا، "إستراتيجية الموارد البشرية" ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر القاهرة، 2002.
- 6- أمين عبد العزيز، "إدارة الأعمال تحديات القرن 20"، دار وائل، القاهرة، 2002.
- 7- الهيثي خالد، عبد الرحيم مطر، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل، عمان، 2004.
- 8- جمال الدين محمد مرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة القرن 21"، الدار الجامعية الإسكندرية .
- 9- جينفر جوي و آخرون، "تنمية الموارد البشرية"، ترجمة علاء أحمد صلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط 1، 2008.
- 10- حسن بلوط، "إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي"، عالم الكتب الحديث، عمان، 2002.
- 11- خظيم كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، دار الميسرة، عمان، 2007.
- 12- دادي عدون، "الإدارة والنخطيط الإستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2001.
- 13- ديان روزنبرغ، "تعيين الكفاءات الأفضل في الموقع المناسب"، ترجمة حسن بحبوح، مكتبة العبيكان، الرياض، ط 1، 2002.
- 14- ربحي الحسن، "المهارات الإستشرافية والقيانية"، مركز البرامج الخاصة والتعليم المستمر جامعة الإمارات العربية المتحدة، الامارات 2000.
- 15- راوية حسن، "إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية"، دار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 16- زهير ثابت، كيف تقويم أداء الشركات والعاملين، دار قباء، القاهرة، 2001.
- 17- سهيلة عباس، "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل، عمان، 2003.



- 18 - شايوش مصطفى نجيب، "إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد"، دار الشرق، عمان، 2005 .
- 19 - صلاح الدين عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 20- صلاح عبد الباقي، "إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية"، الدار الجامعية القاهرة، 2000 .
- 21- طارق السويدان، "قيادة السوق"، دار بن حزم، لبنان، ط1، 2001.
- 22- عبد الرحمن عيسوي، "الكفاءة الإدارية"، دار النهضة العربية، بيروت، 1992.
- 23- عبد السلام ابوقحف، "أساسيات التنظيم والإدارة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 24- عبد المعطي عساف، "تدريب وتنمية الموارد البشرية: الأسس والعمليات"، دار زهران عمان، 2000.
- 25- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار غريب، القاهرة، 2001 .
- 26- علي السلمي، "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب، القاهرة، 2001.
- 27- عمرو وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية - بعد استراتيجي"، دار وائل، الإسكندرية، 2005.
- 28- عيسى إبراهيم بلوط، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية بيروت، ط1، 2002 .
- 29- فرانتس ج لويرت، "نظرية الطاقة في الإدارة والسلوك والتنظيم"، ترجمة كامل إسماعيل، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، ط1، 2004 .
- 30- كامل بربر، "إدارة الموارد البشرية، وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية، الإسكندرية 1997.
- 31- ماجدة عطية، "سلوك المنظمة (سلوك الأفراد والجماعة)"، دار الشرق، عمان، 2003.
- 32- ماري برود، جون نيوسنورم، "تحويل التدريب"، ترجمة عبد الفتاح السيد أنعماني، إصدارات يميك القاهرة، 1997 .
- 33- مانفريد ماك، "فن إدارة البشر"، ترجمة محمد مرعي مرعي، دار الرضا، 1999.
- 34- مؤيد سعيد سالم، عادل حرشوش، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عالم الكتاب الحديث عمان، 2002.

35- محمد قاسم القريوتي ،" السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المؤسسات الادارية " مكتبة دار الشرق ،عمان،1997.

36- محمد سعيد أنور سلطان،'إدارة الموارد البشرية"،دار الجامعية ،الإسكندرية،2003.

37- مريم حسين ،"السلوك التنظيمي،سلوك الأفراد في المؤسسات"،نر زهران،عمان ،1995.

38- مصطفى محمود أبو بكر،"الموارد البشرية ،مدخل لتحقيق الميزة التنافسية "دار الجامعية الإسكندرية،2006 .

39- مؤيد سعيد سالم،عادل حرشوش،"إدارة الموارد البشرية :مدخل استراتيجي" ،عالم الكتب الحديث،عمان ،2002.

40- نادر احمد ابو شيحة ،'إدارة الموارد البشرية"،دار صفاء ،عمان،2000

41- وائل محمد صبحي إدريس،طاهر محسن منصور الغالبي،"سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي أساليب الأداء وبطاقة التقييم الاستراتيجي" :دار وائل ،عمان،ط1،2009.

## II. الرسائل العلمية :

1- نور الدين شنوفي ،'تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية،اقتصادية الطروحة دكتوراه،جامعة الجزائر،2005.

## III. الملتقيات :

1- الهادي بوقاقرول ،"الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة" ، ملتقى بجامعة ورقلة، 2002.

2- بن عيسى محمد المهدي،"العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمالية الإستراتيجية"،ملتقى بجامعة ورقلة،1998 .

3 - سملاي يحضية ،بالكي أحمد ، «الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد» ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة البشرية ،جامعة ورقلة ،2004 .

4- عبد اللطيف باقرسة،من اجل إستراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في المؤسسات المعرفية في ظل اقتصاد المعرفة:دراسة تحليلية إستشرافية" ،ملتقى بجامعة الجزائر،2000.

5 - غرابة الحاج ، عبد الغاني بن حامد، "الإرتقاء بالكفاءات الفردية كميزة دائمة بالمؤسسة الاقتصادية"، ورقة مقدمة للملتقى الوطني الثاني حول تسيير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،قائمة نوفمبر 2007.

#### IV. الموسوعات و المجلات

- 1- أحمد زكي بدوي ،"معجم المصطلحات الاجتماعية"، مكتبة لبنان، بيروت ،1992.
- 2- البازي إبراهيم ذرة "تكنولوجيا الأداء البشري في المؤسسات"، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.3
- 3- عبد الرحمان توفيق، "تقييم التدريب (المردود والعائد على الاستثمار الأجنبي)"، موسوعة التدريب والتنمية البشرية مركز الخبرات للإدارة بميك، القاهرة، 1998.
- 4- محمد الطواريه، "أثر العوامل الداخلية الإدارية والفنية على أداء منظمات الأعمال دراسة تحليلية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، عمان، العدد 2، 1996
- 5- نادية جبر عبد الله، عثمان حسن عثمان، "التقنية الحديثة و التنمية البشرية الانتقائية: دراسة ميدانية على عينة من طلاب جامعة ألمانيا"، مستقبل التربية العربية ،عدد 31 ،أكتوبر، 2003.

باللغة الفرنسية :

#### I. الكتب :

- 1- Alain Meignant , "Manager de la formation " , édition l'aison , paris ,2001.
- 2- Jean Brulman , "les meilleures pratiques de management " , 4<sup>ème</sup> édition , éditions d'organisation , paris, 2003
- 3- Bruno Henriet , François Boneu , " G.R.H c'est déjà demain " , éditions d'organisation , paris, pas de date d'édition .
- 4- Dimitri Weiss , "ressources humaines" , deuxièmes éditions , edition d'organisation , paris, 2003.
- 5- Guy Le Boterf , "Construire les compétences individuelles et collectives " , éditions d'organisations , paris , 2000.

6-Jean –Marie Peretti, "**Dictionnaire des ressources humaines**" édition unibert , paris , 1999.

7- Marie.Thireses Miller, Bernard Trugeons, "**supervision et gestion des ressources humaines**", édition chenelière, montreal, 1992.

8- Michèle Martin, "**communication informatisée et société**", édition télé-université, université du québec, canada , 1995 ,p 246.

9- Sandra Bellier, "**le savoir –être dans l'entreprise**" , édition Vuibert , paris, 1988.

10- Shimon I. Dolan et autres , "**la gestion des ressources humaines ,tendance enjeux et pratiques actuelles** ", 3<sup>ème</sup> édition village mondiale, canada ,2002.

II . مواقع الانترنت :

1- [www.islamfin.go-forum.net](http://www.islamfin.go-forum.net)



لقد بدأت تطاهر اقتصاد المعرفة والمعلومات وانعكاساته تلوح في الأفق منذ مدة ليست  
 بعيدة، بحيث بدأت تقموا منذها غير الذي كانت عليه في السابق، أين بدأت أغلب المؤسسات التي تسعى  
 للتميز بالتركيز على أهم مورد لها والتمثال في المورد البشري، خاصة على العنصر الخالق والدايم  
 لقيمة المؤسسة في نظر العملاء والذي يتجسد في كفاءات الأفراد للتابعين لها.

إن هذا التميز لا يأتي من العدم بل هو نتيجة شروط متسلسلة يجب توافرها بدءاً بالإدراك التام  
 بأن كفاءات الأفراد هي المفتاح المميز الذي يحقق ذلك وانتهاءً بالعمل الجاد والمنظم على تنمية تلك  
 الكفاءات لتصب في الأخير في دعم الأداء الفردي للمنظمة للمؤسسة ونقصد بذلك أداء الأفراد.  
 من هذا المنطلق ركزنا جهودنا في هذه الدراسة بغية معالجة هذا الموضوع بصورة بحثية وراعية.

### Résumé

La dernière décennie du vingtième siècle a été caractérisée par l'apparition  
 d'une nouvelle réflexion sur l'objectif de la pensée grâce notamment à  
 l'adoption d'un concept révolutionnaire dénommé « économie du savoir » devant  
 mener, par le biais de la mise en valeur de la connaissance considérée comme  
 base de tout progrès et de toute prospérité, vers une société du savoir.

C'est ainsi que s'est installée, entre les entreprises soucieuses d'atteindre le  
 leadership du marché, une concurrence effrénée pour attirer, retenir et valoriser  
 les ressources humaines appréhendées comme source de performance essentielle  
 mais également indispensable dans la lutte pour la séduction d'une clientèle  
 toujours plus exigeante et la consolidation des avantages concurrentiels acquis.

A cette fin, les entreprises ne ménagent aucun effort pour consolider, développer  
 et diversifier les performances de leurs employés et investissent  
 méthodiquement dans les différentes méthodes de formation avec pour objectif  
 premier de consolider les avantages concurrentiels acquis, de tracer des plans de  
 recherche plus aigus afin de prévenir au sommet du marché et de s'y maintenir  
 surtout.