



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم



كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

مطبوعة جامعية موجهة إلى طلبة السنة الأولى ماستر

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

تحت عنوان:

محاضرات في

إدارة الأداء والكفاءات

من إعداد:

د. جلولي سهام

السنة الجامعية 2026/2025

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

| | |
|--|----|
| المقدمة..... | 13 |
| المحور الأول: مفهوم الكفاءات (تعريفها، مكوناتها، أبعادها، مستوياتها، أنواعها)..... | 16 |
| 1-تعريف الكفاءة:..... | 16 |
| 2_خصائص الكفاءة..... | 15 |
| 3_أبعاد الكفاءة:..... | 18 |
| 4_مستويات الكفاءة :..... | 18 |
| 5_مقاربات الكفاءات:..... | 20 |
| 6_أنواع الكفاءات:..... | 21 |
| 6-1-تصنيف الكفاءات على أساس النوعية المهنية:..... | 21 |
| 6-2 تصنيف الكفاءات حسب درجة الاحتياج الحالية أو المستقبلية:..... | 20 |
| 6-3 تصنيف الكفاءات حسب درجة الارتباط بالمهام:..... | 21 |
| 6-4 تصنيف الكفاءات حسب سعة الانتشار أو مستوى الحياة:..... | 21 |
| المحور الثاني: إدارة الكفاءات..... | 26 |
| 1-تعريف إدارة الكفاءات:..... | 26 |
| 2-أهمية إدارة الكفاءات:..... | 27 |
| 3-أهداف ادارة الكفاءات :..... | 32 |
| 4-التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات:..... | 35 |
| 5- مراحل إدارة الكفاءات:..... | 36 |
| 6-مجالات ادارة الكفاءات..... | 36 |

- 36 1-6- إعداد مواصفات الكفاءات:
- 34 2-6- تقييم الكفاءات:
- 35 3-6- تطوير الكفاءات:
- 35..... 7- متطلبات إدارة الكفاءات
- 36..... 8-مراجع الكفاءات:
- 40..... 9-عوائق إدارة الكفاءات.....
- 43 المحور الثالث: ماهية تنمية الكفاءات
- 43..... 1 - تعريف تنمية الكفاءات
- 44..... 2 - أهمية تنمية الكفاءات
- 45..... 3 - أهداف تنمية كفاءات
- 43..... 4-تحديات تنمية الكفاءات.....
- 44..... 5- مسار تنمية الكفاءات.....
- 48..... 6- تنمية الكفاءات الفردية:.....
- 48 1-6-التعريف:
- 48 2-6-الأساليب المستخدمة لتنمية الكفاءات الفردية
- 51..... 7-تنمية الكفاءات الجماعية :
- 51 1-7-التعريف:
- 51 2-7-آليات واستراتيجيات تنمية الكفاءات الجماعية: و من أبرزها ما يلي:
- 51 3-7-الخطوات العملية للتطوير في الفريق: إليك أهم الخطوات:
- 51 المحور الرابع: استراتيجية تحليل وتخطيط الكفاءات
- 51..... 1-تعريف استراتيجية تحليل وتخطيط الكفاءات:
- 51..... 2- أهداف التخطيط
- 52..... 3-مراحل التخطيط:

- 4-أنواع الخطط 52
- 4-1-الخطط الجامعة (المهيمنة):..... 52
- 4-2- الخطط النوعية (التفصيلية أو الخاصة) 53
- المحور الخامس: استراتيجية التوظيف المبنية على الكفاءات 55
- 1-تعريف استراتيجية الاختيار والتعيين: 55
- 2-العوامل المؤثرة على استراتيجية الاختيار والتعيين: 55
- 2-1-العوامل الخارجية: 55
- 2-2-العوامل الداخلية..... 55
- 3- أنواع استراتيجيات الاختيار والتعيين..... 59
- 4- دور الذكاء الاصطناعي في استراتيجيات الاختيار والتعيين: 59
- المحور السادس: استراتيجية التطوير المبنية على الكفاءات (التدريب، التعلم) 62
- 1-مفهوم التدريب 62
- 2-أهداف التدريب: 62
- 3-أهمية التدريب..... 62
- 4-أنواع التدريب: 60
- 6-خطوات التدريب: 61
- 7-أساليب التدريب : 62
- المحور السابع: استراتيجية التطوير المبنية على الكفاءات..... 64
- 1- تكوين الكفاءات..... 64
- 1-1 : مفهوم تكوين الكفاءات:..... 64
- 1-2 مراحل تكوين الكفاءات:..... 64
- 2-تدريب الكفاءات:..... 65
- 3-تحفيز الكفاءات..... 65

- 3-1 مفهوم السياسات التحفيزية: 66
- 3-2 أنواع الحوافز وشروط التحفيز الفعال: 66
- 3-3 شروط التحفيز الفعال 67
- 4-المناخ التنظيمي: 67
- 4-1- تعريف المناخ التنظيمي وأهم عناصره: 67
- 4-2 أهمية المناخ التنظيمي 69
- المحور الثامن: استراتيجية المكافآت المبنية على الكفاءات 71
- 1-تعريف: 71
- 2-مكونات استراتيجية المكافآت الإجمالية: 71
- 3-أهمية استراتيجية المكافآت الشاملة 72
- 3-1 التأثير على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم 73
- 3-2-التوافق مع الأهداف التنظيمية 73
- 3-3-الارتباط بانخراط الموظفين والأداء 73
- 4-تطوير استراتيجية مكافآت شاملة فعالة 73
- 4-1 إجراء تدقيق داخلي 73
- 4-2 فهم احتياجات وتفضيلات الموظفين 74
- 4-3مقارنة المعايير الصناعية 74
- 4-4التوافق مع ثقافة الشركة وقيمها 74
- 5-تنفيذ استراتيجية المكافآت الشاملة 74
- 5-1 خطط الاتصال والتوزيع 74
- 5-2التدريب للمديرين والمهنيين في الموارد البشرية 74
- 5-3معالجة المقاومة المحتملة للتغيير 75
- 6-التغلب على التحديات في استراتيجية المكافآت الشاملة 75

- 75 1-6 قيود الميزانية
- 75 2-6 تحقيق التوازن بين احتياجات القوى العاملة المتنوعة
- 75 3-6 ضمان العدالة والشمولية
- 75 4-6 التكيف مع الظروف المتغيرة في السوق
- 76..... 7-قياس نجاح استراتيجية المكافآت الشاملة
- 76 1-7 المؤشرات الرئيسية للأداء (KPIs) للتتبع
- 76 2-7 تعليقات الموظفين واستطلاعات الرأي
- 76 3-7 مؤشرات الاحتفاظ والتوظيف
- 76 4-7 قياسات الأداء والإنتاجية
- 78..... المحور التاسع: تقييم الكفاءات (تعريف عملية التقييم، أدوات عملية التقييم)
- 78 1-تعريف تقييم الأداء
- 78 2-أهداف تقييم الأداء:
- 79..... 3- أنواع التقييم
- 80..... 4-محددات الأداء:
- 80 1-4-عوامل تتصل بالفرد أو الموظف:
- 80 2-4-عوامل تتصل بالمؤسسة:
- 81..... 5-من يقوم بتقييم الأداء؟
- 81 6-خطوات تقييم الأداء:
- 81 1-6-تحديد معايير الأداء:
- 81 2-6-نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين
- 81 3-6-قياس الأداء:
- 82..... 4-6-مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء
- 82..... 5-6-مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

84..... الحور العاشر: مصطلحات في ادارة الأداء والكفاءات

97..... قائمة المراجع:

المقدمة

المقدمة

تعد إدارة الأداء والكفاءات ركيزة أساسية في الفكر الإداري الحديث، حيث تهدف إلى تحويل القدرات البشرية الكامنة إلى نتائج ملموسة تخدم الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

هي منظومة استراتيجية متكاملة تربط بين أهداف المؤسسة وسلوك الموظفين، بهدف تطوير القدرات الفردية والجماعية وتحقيق ميزة تنافسية. فهي نظام شامل يجمع بين قياس النتائج (الأداء) وصقل المعارف والمهارات (الكفاءات) لتعزيز الانتاجية، والابتكار، والحفاظ على الكفاءات البشرية، مما يضمن تحسين الأداء المؤسسي الشامل.

باعتبار إدارة الكفاءات تستهدف المدى غير المنظور في الأساس من استقطاب وتحليل وتدريب وتنمية للموارد البشرية، وبقدر ما تكتسيه الموارد البشرية ليس كمورد فريد متفرد بل كثروة كامنة وحركية للمنظمة أيضا، فإن إدارة الكفاءات ما وجدت لتحقيق جملة من الأهداف، وألنها بالمقابل تكتسي أهمية بالغة على جميع الأصعدة وعلى جميع المستويات الإدارية بدون استثناء.

تهدف سلسلة المحاضرات الخاصة بمقياس " إدارة الأداء والكفاءات " إلى تقديم صورة واضحة عن الكيفية التي ينبغي التعامل بها مع التطورات المتعددة التي يشهدها العمل و التي تتطلب من المنظمات حرصها الدائم على حيازة و تنمية أحسن الكفاءات التي تضمن لها التميز عن باقي منافسيها

وقد حاولنا من خلال هذه المطبوعة تقديم عرض مفصل لمقياس إدارة الاداء و الكفاءات بشكل يجعل الطالب يستوعب ويتكن من تكوين اطار نظري لكل مما تعلق بمحاور المقياس.

لذا قسمنا هذه المحاضرات إلى عشرة محاور وذلك وفقا لبرنامج المقياس للسنة الاولى ماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات كما يلي:

المحور الأول: المحور الأول: مفهوم الكفاءات (تعريفها، مكوناتها، أبعادها، مستوياتها، أنواعها،)

المحور الثاني: إدارة الكفاءات (تعريفها، تطورها التاريخي، أدواتها)

المحور الثالث: ماهية تنمية الكفاءات

المحور الرابع: استراتيجية تحليل وتخطيط الكفاءات

المحور الخامس: استراتيجية التوظيف المبنية على الكفاءات

المحور السادس: استراتيجية التطوير المبنية على الكفاءات (التدريب، التعلم)

المحور السابع: استراتيجية الحفاظ على الكفاءات: بناء الثقة، الاحتواء، التحفيز

المحور التاسع: تقييم الكفاءات (تعريف عملية التقييم، أدوات عملية التقييم)

المحور العاشر: مصطلحات في إدارة الأداء والكفاءات (باللغتين العربية والإنجليزية)

المحور الأول: مفهوم الكفاءات
(تعريفها، مكوناتها، أبعادها،
مستوياتها، أنواعها)

المحور الأول: مفهوم الكفاءات (تعريفها، مكوناتها، أبعادها، مستوياتها، أنواعها،)

يعد موضوع الكفاءة من أبرز المواضيع التي جلبت اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد، وفي مجالات أخرى كعلم النفس والعلوم السلوكية. ويعود الدافع من وراء دراسة هذا الموضوع والاهتمام به خاصة من طرف إدارة الموارد البشرية إلى إبراز دور الكفاءة في تحقيق وتحسين الأداء الفردي والجماعي في المؤسسات. كذا يعتبر محركاً مفتاحاً لتحقيق النمو وتدعيم القدرة التنافسية، وهو ما يساعد المؤسسة في نهاية المطاف إلى تحقيق الأداء المتميز .

تسعى المؤسسة جاهدة باتباع عدة منهج وطرق لرفع قدراتها ومواجهة شدة المنافسة والتحكم في التكنولوجيات الحديثة من خلال تنمية الكفاءات الأفراد باعتبارها المحور الرئيسي لتحقيق النمو والتطور والتميز وهل ما يساعد المنظمات في نهاية المطاف على تحقيق غايتها الاستمرارية والبقاء.

1-تعريف الكفاءة:

ورد تعريف الكفاءة بالإنجليزية: (**Efficiency**)

➤ في لسان العرب لابن منظور على أنّها: النظر، والمساوي

➤ أمّا في المعجم الوسيط، فقد وردت على أنّها كلمة مُشْتَقَّة من (كَفَأَ)، نقول: لَهُ كَفَاءَةٌ عِلْمِيَّةٌ؛ أيّ لديه قُدْرَةٌ ، ومُؤَهَّلَاتٌ عِلْمِيَّةٌ، ونقول: يَتَمَتَّعُ بِكَفَاءَةٍ عَالِيَةٍ؛ أيّ بِقُدْرَةٍ عَالِيَةٍ عَلَى الْعَمَلِ، وَبِجِدَارَةٍ، وَأَهْلِيَّةٍ، والكفاءة لغة تعني: حالة يكون فيها الشيء مُساوياً لشيءٍ آخر، علماً بأنّ مفاهيمها تختلف باختلاف مجالاتها، إلّا أنّ جميعها يَتَّفِقُ في التركيز على تحقيق أفضل النتائج بأقلّ التكاليف، والجهود؛

أمّا في ما يتعلّق بمفهوم الكفاءة اصطلاحاً، فقد وردت عدّة تعريفات، تتفق في مجملها على أن المعرفة بأنواعها المختلفة هي العنصر الأساسي الذي تقوم عليه الكفاءة، نورد أهمها في ما يلي:

➤ يعرفها (Mintzberg في كتابه "القدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة، أي أن الكفاءة تعني الوصول إلى المنظمة في أي هدف تسعى إليه المنظمة"

➤ عرّفها (لويس دينوا) على أنّها: "مجموعة سلوكيات اجتماعية، ووجدانية، ومهارات نفسية، وحسية، وحركية تسمح بممارسة دور ما، أو وظيفة، أو نشاط بشكل فعّال".

➤ عرّفتها المجموعة المهنية الفرنسية على أنّها: "مزيج من المعارف النظرية، والمعارف العملية، والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها، والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها، وتطويرها.

➤ عرّفها الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية على أنّها: "استخدام القدرات في وضعية مهنية؛ بُغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة، أو النشاط]

➤ يعرفها (Mintzberg في كتابه "القدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة، أي أن الكفاءة تعني الوصول إلى المنظمة في أي هدف تسعى إليه المنظمة"

➤ تعرف الكفاءة كذلك بأنّها: "مجموع الاستعدادات والمعارف لدى فرد ما في الميادين المختلفة".

➤ وتعرف الكفاءات أيضا: "بيانات للسلوكيات تمثل قوائم يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين، مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات.

➤ وحسب الاقتصادي Botref والذي يعتبر الأكثر خبرة في مجال الإدارة وتطوير الكفاءات أن الكفاءة هي نتيجة مزيج من التنظيم والترابط للعديد من الموارد.

➤ يرى Gary Hamel et Prolahad ck أن الكفاءة فكرة جد واسعة، يمكن أن تأخذ حسب عدة تعاريف من مؤسسة لأخرى حسب متطلباتها. حيث يرى بأن الكفاءة هي مجموعة المعارف والقدرات التي تسمح بالتحكم في التكنولوجيا، ولكي يكون العامل كفء ومؤهل يجب أن يتميز بما يلي:

- يجب أن تكون كفاءته تلحق ميزة لدى الزبون، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- يجب أن تكون كفاءة العامل لا مثيل لها في السوق، أي تلك الكفاءة التي يمكن للمؤسسة من التفرد والحصول على مكانة ومستوى أعلى من ذلك الذي يتميز به منافسيها.
- كفاءته يجب أن تتميز بالمرونة، بمعنى أنه قادر على خلق وإنتاج سلع وتقديم خدمات جديدة وبصورة جذرية، أي التخلي تماما عن السلع والخدمات الحالية ومحاولة إيجاد أو تجسيد سلع وخدمات جديدة في الواقع والمثال الشائع في هذا الصدد شركة (LUX) ذات الكفاءة العالية في مجال الخياطة، سمحت لها كفاءة عمالها لإصدار سلة جديدة من العطور

ومن خلال التعريفات السابقة، فإنه يمكن استخلاص أنّ الكفاءة تعني: عملية المقارنة بين الإنتاج، والوضع الحالي، وما يمكن أن يتم إنتاجه، وتحقيقه، وذلك باستخدام الموارد نفسها، كالموارد المالية، والجهود المبذولة، والوقت، وغيرها، وتمس الكفاءة عدة نقاط أهمها:

- المعرفة بصفة عامة ومعرفة الأداء المهني بصفة خاصة؛
- السيطرة على العمل وحسن أدائه؛
- القدرة على التنسيق، بناء علاقات عمل، العمل داخل الفرق؛
- القدرة على التسيير وحل المشاكل وكذا المرونة والتأقلم مع المحيط.

2_ خصائص الكفاءة

للكفاءة العديد من المميّزات التي تساهم في التعرف عليها، ومن هذه المميّزات ما يأتي:

- **ذات هدف محدد:** حيث إنّ الكفاءة تهدف إلى تحقيق غاية معينة، وإنجاز هدف مُحدّد، وذلك عن طريق استثمار المعارف المختلفة؛ لتحقيق هذه الغاية بشكل كامل.
- **مكتسبة:** وتعني هذه الخاصية أنّ الكفاءة لا تُولد مع الإنسان، بل يكتسبها عن طريق التدريب الموجه.
- **مدرّكة:** إذ إنّ الكفاءة التي لا يتم إدراكها لا يمكن أن تحقق أيّ منفعة للمؤسسة، كما أنّ إدراكها من قِبَل من يملكها يساعد على الحفاظ عليها، والاستفادة منها، وتطويرها.
- **ذات تشغيل ديناميكي:** ويعني ذلك أنّ تحصيلها يعتمد على التفاعل ما بين مكوناتها المختلفة، وعناصرها، ضمن أبعادها، كالمعارف السلوكية، والعملية، وغيرها خلال الزمن.
- **مفهوم مجرد:** حيث لا يمكن رؤيتها، ولا حتى لمسها، وإنما تتم ملاحظتها من خلال نتائج الأنشطة، وتحليلها، والوسائل المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.
- **متقدمة:** حيث إنّ عدم استخدام الكفاءة يؤدي إلى تقادمها، وفي حال عدم السماح للأشخاص الذين يشكلون مصدراً لها بإظهارها، فإنّ هذا من شأنه أن يؤدي إلى تلاشيها.

3_ أبعاد الكفاءة:

المفهوم يتكون من الأبعاد الأساسية التالية:

أ- **المعرفة (savoir)**: وهي "مفتاح النمو الاقتصادي، وأساس قاعدي متين لإيجاد المزايا التنافسية، وفتح الأسواق، وتحقيق المكانة واكتساب القدرة وتوليد القوة؛

وهي كذلك: "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي توصيفات رمزية للمفاهيم والعلاقات والطرائق المحددة للمعاملات؛

وتدعى المعرفة عند الإغريق "بالاستمولوجيا (épistémologie بمعنى علم أو معرفة، وكلمة (logos) بمعنى حديث أو نقد.

ب- **المعرفة العملية : savoir faire** وتسمى المهارات وتشمل المهارات الفنية والعلاقات الإنسانية والفكرية وتمثل "المهارات الفنية في القدرات المستخدمة لعمل المنتج، أو لتقديم الخدمة، وقد تصبح المهارات الفنية أقل أهمية (عند مقارنتها بالمهارات الأخرى) عند تدرج الفرد في الهيكل التنظيمي، أما مهارات العلاقات الإنسانية فتهم بعلاقة المدير بالزملاء، والرؤساء، والمرؤوسين، وهي هامة عند كل مستوى تنظيمي، أما المهارات الفكرية فيمكن تعريفها بالقدرة على تنسيق وتكامل مختلف أنشطة المنظمة، وتحتل هذه المهارات أهمية قصوى في قمة الهيكل التنظيمي، حيث يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية والقرارات الطويلة الأجل.

ت- **المعرفة السلوكية : savoir être** وتسمى المعارف الذاتية، فالسلوك الإنساني "عبارة عن سلسلة من الاختبارات و الممارسات التي يقوم بها الفرد عند الانتقال من موقف لآخر وسوارا كانت هذه الممارسات حركية أو عقلية أو انفعالية.

4_ **مستويات الكفاءة** : ان مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم العديد من العناصر وهي البيانات، المعلومات، المعرفة والخبرة.

4-1-البيانات: هي مجموعه من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون إحكام أوليه وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها تنقيحها تحليلها ووضعها في إطار واضح للمتلقي كما تعتبر مواد وحقائق خام أوليه ليست ذات قيمه بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول الى معلومات مفهومة ومفيدة .

4-2-المعلومات: هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفه المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانه المعرفة عندما تستخدم لغرض المقارنة وتقييم نتائج مسبقه ومحدده او لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش .

4-3-المعرفة: تعرف على أنها ترجمه المعلومات الى أداء لتحقيق مهمة محددة او إيجاد شيء محدد وهذه القدرة التي تكون عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية .

4-4-الخبرة: هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية.

5- مقاربات الكفاءات: ساهم تسيير الكفاءات في ظهور العديد من المقاربات المتنوعة، التي تمثلت في:

➤ **المقاربات المبنية على المعرفة:** تعرف هذه المقاربة الكفاءة على أنها "المعرفة المطبقة" لكونها ترى أن النجاح في أداء أي نشاط يقتصر على امتلاك المعرفة ، لذا يجب التحكم فيها قبل متابعة التنفيذ و ذلك من خلال تحديدها ثم تمييز مستويات التحكم فيها(قوي ، متوسط ، ضعيف .)تقوم هذه المقاربة على فكرة أنه يمكن تعلم كل شيء بأي طريقة كانت، فكلما تحكمت في المعرفة كلما امتلكت الكفاءة

➤ **المقاربات المبنية على المعارف العملية:** تعتمد هذه المقاربات على الممارسات، فهي ترى أن الكفاءة تمثل تجسيد لكيفية أداء النشاط بنجاح، حيث تعتمد المعارف العملية عند وصفها على طرق بسيطة ، تقترب من وصف المهام الواجب القيام بها ، كما أن تقييمها يتم عن طريق الملاحظة المباشرة لطريقة أداء العمل، فهي تهتم على سبيل المثال بالطريقة التي يدرس بها الأستاذ طلبته، الطريقة التي يصنع بها النجار قطعة أثاث، كيفية قيادة السائق لشاحنته...تناسب هذه الأساليب المهن اليدوية و الأنشطة التي تعتمد بشكل كبير على الممارسات ، فهي تؤدي تلقائيا إلى طرق التدريب في مكان العمل، التدريب حسب الممارسة أو التدريب عن طريق التجريب

- **المقاربات المبنية على السلوكيات** : تهتم هذه المقاربات بكل ما يخص الفرد، فهي تركز على اتجاهاته وما يميزه عن غيره، اذ يرتبط السلوك بشكل مباشر بالشخصية، فللتنبؤ به يكفي تحليل شخصية الفرد ولاكتشاف شخصيته يجب دراسة سلوكه .في هذه المقاربات، يشمل السلوك بالضرورة المعارف و المعارف العملية و مدى الارتباط الشخصي الذي يسمح باستخدام هذه المعارف لتوليد الكفاءة
- **المقاربات التي تدمج المعارف والمهارات والسلوكيات** :تعتمد هذه المقاربات على دمج الأساليب الثالث السابقة، لكونها ضرورية للاحتفاظ بالوظيفة و/أو خلق وظائف جديدة .ال تجيب هذه المقاربات عن أسباب نجاح الفرد في عمله، تراكم المعرفة (ان كان قد تم تعبئتها وكيف تم ذلك) ، تجميع المعرفة العملية أو على و فرة المعارف السلوكية (التي نجعل طبيعتها)، بل تعتبر الكفاءة عملية ديناميكية مركبة تجمع ما بين مختلف المعارف التي تنتظم و تتوافق فيما بينها.
- **المقاربات المعرفية** :تعتبر المقاربات المعرفية، أن الكفاءة ال تكمن في تنفيذ المهمة ولكن في كيفية أدائها بشكل مرض في سياق معين، أي أن الكفاءة تمثل مجموع الاستراتيجيات المستخدمة لإيجاد حل للمشكل وليست في أداء العمل بشكل ناجح، مما يعني أن الكفاءة ترتبط بالسياق 13 .(جزءا من الكفاءة ، بالرغم من اعتبار المناهج الفكرية) التي من شأنها تشكيل العمل وتوجيهه وجعله ممكن إلا أنها لا تكفي لشرحها بشكل كامل لأنه من الصعب تقدير وفهم بعض المقاربات الفكرية لكونها تتسم بالآلية، التلقائية وصعوبة الوصول إليها
- **المقاربات المبنية على الأنشطة**: تهدف هذه المقاربات إلى تحديد الأنشطة التي يتمتع فيها الموظف بجميع الكفاءات الضرورية وتلك التي يظهر عجزا في تنفيذها، ثم يتم ربط الأنشطة التي يتم فيها تحديد العجز في الكفاءات مع المعارف، المعارف العملية والسلوكيات اللازمة لإنجازها أو ما يعرف بكفاءات القدرة على تنفيذ الأنشطة . تتميز هذه المقاربات بإمكانية التطبيق على أي منصب مكون من مجموعة من المهام التي قد تختلف في تنفيذها من فرد إلى آخر ، لتسمح بإضفاء الطابع الفردي الشامل لبرامج التطوير؛ كما تعتبر الموظف فعال أساسيا في تقييم كفاءاته، مسار تطورها و مسؤولية تنفيذها بمساعدة مديره

6-أنواع الكفاءات:

تتصنف الكفاءات سب اربع تصنيفات نذكرها في ما يلي:

6-1- تصنيف الكفاءات على أساس النوعية المهنية:

تعتمد الإدارة على ثالث أنواع أساسية من الكفاءات، والتي عبر عنها (Katz, 1974) بالكفاءات التقنية، الإنسانية والتصورية المترابطة فيما بينها، ومع ذلك قد تكون هناك ميزة حقيقية في فحص كل واحدة على حدة، وتطويرها بشكل مستقل.

● الكفاءة التقنية:

تعد الكفاءات التقنية من أكثر أشكال الكفاءات شيوع فيه، كما أنها من أكثر الكفاءات طلبا من طرف الأفراد، حيث تهتم معظم برامج التدريب المهني والتدريب أثناء العمل إلى حد كبير بتطوير هذه الكفاءة الفنية المتخصصة. تعني الكفاءة التقنية فهم نوع معين من النشاط أو العمليات، الإجراءات أو التقنيات، حيث تتضمن الكفاءة التقنية المعرفة المتخصصة، القدرة التحليلية ضمن هذا التخصص، سهولة استخدام أدوات وتقنيات تخصص معين.

للكفاءات التقنية أهمية كبرى في المستويات الدنيا من الإدارة التي تتطلب العمل المادي الفعلي، بينما تصبح هذه الحاجة إلى هذا النوع من الكفاءة أقل أهمية كلما انتقلنا إلى الإدارة العليا التي قد تكون الكفاءات التقنية أعلى الأداء بفعالية إذا تم تطوير كفاءاته فيها غير موجودة في الغالب .

● الكفاءة الإنسانية

بينما تهتم الكفاءة التقنية في المقام الأول بالعمل مع "الماديات" (العمليات و الأشياء المادية)، فإن الكفاءة الإنسانية بالعمل مع الأفراد، فهي تمثل قدرة المدير التنفيذي على العمل بفعالية كعضو في المجموعة وبناء جهد تعاوني داخل الفريق الذي يقوده، و تتجلى هذه الكفاءة في الطريقة التي يتصور بها الفرد (ويتعرف في الاتجاه المعاكس على تصورات) رؤسائه ، زملائه ومرؤوسيه من جهة، وفي الطريقة التي سيتصرف بها الحق معهم من جهة أخرى.

● الكفاءة التصورية:

تتضمن الكفاءة التصورية القدرة على رؤية المؤسسة ككل و إدراك كيفية اعتماد الوظائف المختلفة على بعضها البعض وكيفية تأثير التغييرات في أي جزء على الأجزاء الأخرى لها، كما يمتد لتصور علاقة المؤسسة بيئتها (الصناعة، القوى السياسية، الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع ككل .)

فبعد تصور و ادراك هذه العلاقات والعناصر المهمة المكونة ألي وضعية تعيشها المنظمة، يجب أن يكون ا على التصرف بطريقة تعزز الرفاهية الشاملة لها .لذا فان نجاح أي قرار مرهون بالكفاءات التصورية للأفراد المعنيين باتخاذ القرارات وأولئك الذين يعملون على تنفيذها، فعندما يتم إجراء تغيير مهم في سياسة التسويق مثلا، فمن الأهمية بمكان دراسة أثرها على الإنتاج، الرقابة، التمويل البحث والأفراد المعنيين بالتغيير، ويظل الأمر بالغ الأهمية وصولا إلى آخر مسؤول تنفيذي عليه أن ينفذ السياسة الجديدة . فإذا أدرك كل مسؤول تنفيذي العالقات العامة وأهمية التغيير، فمن المؤكد أنه سيكون أكثر فعالية في إدارتها، مما يزيد من فرص نجاحه

6-2 تصنيف الكفاءات حسب درجة الاحتياج الحالية أو المستقبلية:

• الكفاءات المكتسبة:

وهي كفاءات متاحة تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة، فهي تتوقف على الانسجام بين الفاعل ومكانته التنظيمية الن التوافق يضمن تحقيق الأداء الفعال، كما قد يؤدي أي خلل بين الأدوار إلى اهتزاز البناء التنظيمي و فقدان الثقة بين الأفراد والمؤسسة.

• الكفاءات اللازمة مستقبليا:

يحتاج أي تغيير في مسارات الإنتاج أو تصميم الهيكل التنظيمي إلى إدخال تكنولوجيا جديدة، ينتج عنها تغير في خريطة الوظائف، مما يؤدي إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين ومدى تطابقها لمتطلبات التغيرات، ويستدعي ذلك من المنظمة اتخاذ القرار ببرمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي.

3-6 تصنيف الكفاءات حسب درجة الارتباط بالمهام:

يمكن أن تقسم الكفاءات في هذا الإطار إلى:

• الكفاءات الخاصة:

تمثل الكفاءات التقنية المطلوبة من طرف منصب عمل محدد الذي يتطلب عند إنجاز المهام المرتبطة به توفير هذه الكفاءات، فهي ضرورية لممارسة النشاطات التي تشكل النواة الصلة لمجال التخصص و ذلك ما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبط ارتباطا كبيرا بالمكانة الوظيفية التي يشغلها الفرد في المنظمة.

• الكفاءات العرضية (المشتركة):

وهي الكفاءة التي يستعملها الفرد النجاز مهام كثيرة و متنوعة، و بامتلاكها يمكنه أن يحل محل أحد زملائه في العمل، تستخدم غالبا في كل مناصب العمل فعلى سبيل المثال " يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التحرير Rédaction ، بالرغم من تفاوت مستويات التعقيد والتكرار بين مختلف المناصب" تعمل الكفاءات العرضية بالرغم من عدم ارتباطها بالموقع التدريجي للفرد من تحسين أدائه، فهي تعد كفاءات تأهيلية و مسهلة للحركة من مجال آخر لكونها:

- ✓ تساعد الفرد على إنجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى مختلفة عن مهمته.
- ✓ تمنح الفرد قاعدة ومرتكزات لتحصيل معارف أخرى.
- ✓ تدعم قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات.

4-6 تصنيف الكفاءات حسب سعة الانتشار أو مستوى الحياة:

✓ الكفاءة الفردية:

تعتمد إدارة الموارد البشرية على مفهوم الكفاءة الفردية كأحد المفاهيم الرئيسية التي تم إعطاؤها معنى وفرضها

تدرجيا كمفهوم تكميلي للتأهيل.

أن الكفاءة الفردية هي "ذلك المزيج من مجموع المعارف، المعارف العملية والمهارات التي تسمح في سياق محدد بتحقيق المستوى من الأداء المتوقع والمقبول."

للكفاءة الفردية، أربع مستويات:

1. الكفاءات المطلوبة لوظيفة أو مهنة: تمثل مجموع الإجراءات التي يمكن فصلها عن مفهوم العمليات، كما تتميز بالبعد الفردي، الطابع الوصفي و الثبات.

2. الكفاءات التي يعيها الفرد في ممارسة وظيفته: تشير العديد من الدراسات لا سيما في اقتصاد العمل، أنه عند أداء المهام قد يستخدم الأفراد كفاءات تتجاوز الكفاءات المطلوبة للوظيفة كما قد ال يتقنون جميع الكفاءات التي تتطلبها الوظيفة.

3. الكفاءات المتاحة التي يحتفظ بها الفرد في وقت معين: يشير المجال التالي إلى جميع المهارات التي يحتفظ بها الموظف في وقت معين فعلى سبيل المثال قد يتقن الموظف اللغة الألمانية ولكن ليس لديه فرصة في عمله لممارسة هذه المهارة اللغوية.

4. الكفاءات المحتملة: التي لم يتم استخدامها بعد من طرف الموظف، حيث تعتبر المجال المميز عادة لإدارة الطاقات الكامنة وإدارة المسارات والذي غالبا ما يخص الإطارات أو الموظفين المدعوين للقيام بدور فاعل مستقبلا في المؤسسة.

4-1- الكفاءات الجماعية:

تعرف على أنها "قدرة مجموعة من الأفراد في العمل على الابتكار المستمر لمنظمتهم لما هو أبعد من مجرد اختلافها عن التخطيط الشامل الذي تحدده القواعد التنظيمية."

هي كذلك تمثل "القدرة المعترف بها لمجموعة العمل على مواجهة وضعية لا يمكن أن يتحمل مسؤوليتها كل عضو من أعضائها بشكل منفرد"

تبرز القراءة المعمقة للمفاهيم الخاصة بالكفاءة الجماعية وجود معنيين مختلفين لها، لكنهما مكملين لبعضهما البعض:

- يشير الاتجاه الأول إلى المهارة العملية الخاصة بالمجموعة (التي غالبا ما يتم تطويرها داخل مجموعات العمل الدائمة أو المؤقتة) التي تسمح لها بتحقيق أداء بعيد عن إمكانيات فرد واحد أو أكبر من مجرد تجميع للكفاءات الفردية.
- أما الاتجاه الثاني، يرى أنه يمكن أن تنشأ الكفاءة الجماعية لدى الأفراد الذين يعملون في مجموعات أو يتبادلون المعلومات مع منهم أقرب من أنشطتهم المهنية أثناء الممارسة الفعلية لعملهم أو خلال الاجتماعات الرسمية أو غير الرسمية والمجسدة من خلال الأنشطة الفردية.

4-2- الكفاءة التنظيمية: شكل التقارب بين الاستراتيجية و إدارة الموارد البشرية في الثمانينيات، الأرضية المناسبة لظهور مفهوم الكفاءة التنظيمية، فهي تمكن القادة من تطوير مؤسستهم من خلال مواردها الداخلية و من قلب المهنة وليس من خلال وضعيتها في السوق فقط.

تعرف الكفاءة التنظيمية على أنها "التنسيق ما بين مجموعة متنوعة من المعارف المنتجة وتكامل تيارات متعددة من التكنولوجيات"، كما تمثل "نشر، دمج وتنسيق الموارد، الكفاءات الفردية والمعرفة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

يتم التحكم في الكفاءة التنظيمية من طرف فرد واحد أو مجموعة من الأفراد، بل تنتج عن تفاعل و إدارة العديد من الموارد. تتكون الكفاءة التنظيمية من الموارد الملموسة وغير الملموسة، الكفاءات الفردية والمعارف التنظيمية. أما الموارد فهي ذات طبيعة مالية، مادية، تكنولوجية أو سمعة المؤسسة، بينما تمثل الكفاءات الفردية ذلك المزيج من المعرفة (المعرفة النظرية)، المهارات (المعارف العملية) والمواقف (مهارات التعامل مع الآخرين، بينما تمثل المعارف التنظيمية الروتينات، الإجراءات والمعلومات، المعارف الضمنية والصريحة الموجودة في المنظمة

أما عن مستويات الكفاءة التنظيمية: يمكن أن تشمل الكفاءة التنظيمية مستويين هما:

✓ **المستوى الأول:** يمكن تحديده على المستوى التنظيمي، حيث يطلق عليه العديد من المسميات كالكفاءات المميزة، الكفاءات الأساسية، الكفاءات المركزية، الكفاءات الجوهرية، الكفاءات الديناميكية، الكفاءات الأصلية، وترتب هذه الكفاءات تصاعديا حسب المستويات التنظيمية لتدرج الكفاءات كما يلي:

- **الكفاءات القاعدية:** وهي الكفاءات الضرورية التي حازت عليها المؤسسة لمزاولة نشاطها في أي قطاع بصفة عادية- .الكفاءات المميزة: وهي كفاءات تحوزها المؤسسة أو تطورها بهدف حيازة مزايا تنافسية دائمة ، فهي مرتبطة بنشاط واحد .
- **الكفاءات الجوهرية:** وهي كفاءات مميزة إلا أنها قابلة للتقليد، وتستخدم في مهن مختلفة وتسمح بدخول أسواق متعددة.

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

المحور الثاني: إدارة الكفاءات (تعريفها،
تطورها التاريخي، أدواتها)

المحور الثاني: إدارة الكفاءات (تعريفها، تطورها التاريخي، أدواتها)

1- تعريف إدارة الكفاءات:

يرى كل Defélix و Retour أن الهدف من إدارة الكفاءات هو تحويل مركز ثقل إدارة الموارد البشرية من المنصب إلى المورد البشري، فهو نهج اعتمد من طرف المؤسسة نتيجة رغبتها المشاركة عملية تخطيط تهدف إلى إعداد مستقبل أفضل والاستجابة لمشكلة معينة .

أهم التطورات في مناهج تنظيم العمل وإدارة الموارد البشرية التي ساهمت في ظهور نهج إدارة الكفاءات :

- تحول مؤسسات العمل بسبب تعديل قواعد اللعبة التنافسية(البحث عن الجودة، تقليص الآجال والتكلفة)،
- تطور التفكير الاستراتيجي الذي يعزز الحاجة إلى الاعتماد على الكفاءات (المتميزة) من أجل الحصول على ميزة تنافسية،
- تحول نظام الحوافز استجابة للمتطلبات المرنة.
- يعرف إدارة الكفاءات على انه : " مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد ". وفي نفس السياق يضيف (Luc) (Beirendonck Van أن تسيير الكفاءات يتطلب تكاملا عموديا وآخر أفقيا.
- تعرف إدارة الكفاءات على أنها مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن حيث تمثل أنشطه تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وافقي .
- كما عرفت كذلك على انها التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدره على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل.

- تعرف إدارة الكفاءات بأنها: "عملية إدارية تركز على أدوات معينة، تهدف من خلالها إلى اكتساب، تحفيز و/أو تطوير الكفاءة داخل المؤسسة".
- تعرف إدارة الكفاءات بأنها: "محرك التغيير، فبمجرد تحديد أهداف المؤسسة تقوم إدارة الكفاءات بتقليل الفجوات بين الكفاءات المطلوبة من طرف المؤسسة والتي ترغب في امتلاكها على المدى المتوسط، والكفاءات التي اكتسبتها حقيقة والملاحظة في المؤسسة. ويتم العمل على تقليل هذه الفجوات من خلال تطوير كفاءات الموارد البشرية عن طريق سياسة التدريب التي تؤثر على العناصر الأخرى في مجال الموارد البشرية: التوظيف، التعويضات، إدارة المسار المهني.
- عرفت إدارة الكفاءات حسب Retour بأنها: "مجموع الإجراءات والمناهج والأدوات... التي تسمح للمؤسسة اكتساب وتحفيز وتنظيم الكفاءات التي تحتاجها اليوم وغدا، فرديا وجماعيا، وذلك حسب رسالتها، أهدافها، استراتيجيتها، هيكلها، وسائلها التقنية وثقافتها.

ويتضح لنا من خلال التعاريف السابقة، أن إدارة الكفاءات ما هي إلا مرحلة حالية تمر بها منهجية إدارة الموارد البشرية، وقد برزت نتيجة حاجة تمثلت في الاختلاف والهوة بين إدارة الوظائف والكفاءات والاقتصاد مبني على العولمة، إذ نجد بأن إدارة الوظائف ركزت على الجانب الموضوعي للوظائف مع إهمال الكفاءات من جهة، ومن جهة أخرى فالتغيرات المتسارعة للاقتصاد وعلى رأسها العولمة في جميع مناحيها فرضت نفسها حيث برزت الحاجة إلى إيجاد منهجية جديدة قادرة على الموازنة بين الخلل في إدارة الوظائف و العولمة.

2- أهمية إدارة الكفاءات:

تكتسي إدارة الكفاءات أهمية بالغة باعتبارها حلقة الوصل بين الإدارة الدنيا والإدارة العليا، ففي هذه الحالة نميز بين ثلاثة مناهج كلها مبنية على التركيز على الكفاءات:

• أما المستوى الأول فيهتم بتسيير الكفاءات:

وهو عبارة عن منهج قائم على البحث عن الكفاءات المناسبة للوظائف المتاحة، حيث يتيح هذا التسيير الموازنة بين احتياجات الوظائف والموارد البشرية، وتنقسم كفاءات هذا المستوى إلى نوعين: كفاءات تقنية أو

خاصة والتي تتعلق مباشرة بنوع المهنة أو المهمة الممارسة (كفاءات إعداد إعلان البيع بالنسبة للمكلف بالشراء) ، والكفاءات العرضية وهي الكفاءات التي ال تتعلق مباشرة بالمهنة أو الوظيفة مثل: الكفاءات العلائقية (البشرية) والكفاءات التنظيمية (التخطيط، التنظيم.... الخ) ؛

● **المستوى الثاني: يتعلق بإدارة الكفاءات**، وهو موضوعنا والذي يكون حلقة الوصل بين المستوى الأول والثالث، ويتحدد ذلك بكونها التطبيق العملي لتسيير الكفاءات، إذ تهتم هذه الإدارة بتنمية الكفاءات بغرض رفع الأداء؛

● **المستوى الثالث: وهو الإدارة بالكفاءات**، وهي المستوى الخاص بالإدارة العليا، حيث تتحدد فيه الكفاءات الاستراتيجية، وال يتمحور دور هذا المستوى في سد الفجوة في احتياج المنظمة للكفاءات على المدى القصير فما يتعداه إلى المستوى الاستراتيجي طويل المدى؛

ويمكن اختصار أهمية إدارة الكفاءات في العناصر التالية:

- تساعد الإدارة الكفاءات من خلال التركيز على استقطاب الكفاءات على المدى الطويل في جانبين بالنسبة للإدارة العليا، الأول يعني بتوفير الكفاءات على المدى الاستراتيجي ، والثاني يضمن وضع استراتيجية شاملة للمنظمة وفق رسالة ورؤية واضحتين، وذلك من خلال الكفاءات التصورية لأصحاب القرار والإدارة العليا؛

- تمكن الإدارة الجيدة والعقلانية للكفاءات من الاستفادة من القوى العاملة وفق اقصى حد ممكن ، وذلك مثلا عن طريق التركيز على سد تلك الفجوات بين الاحتياجات و الموارد المتاحة بصورة دقيقة مما يضمن اقتصادا للجهد والوقت والتكلفة التي تكون عادة صبغة سلبية ملاصقة لأي استراتيجية تطويرية تنموية . وحتى ضمان عدم دوران العمالة وعدم هجرة الكفاءات خارج المنظمة نتيجة الاهتمام بكل مكونات الكفاءة بدون استثناء؛

- إن تركيز إدارة الكفاءات على مجموعة من الأنشطة من بينها أنشطة التدريب والتعلم، من شأنها أن تعزز من تطبيق منهجية وفلسفة المنظمة المتعلمة، لذلك تساهم إدارة الكفاءات بصورة مباشرة في دعم

تلك الغاية وفق مجموعة من المبادئ (التي تقوم عليها المنظمة المتعلمة) وأهمها الرؤية المشتركة، فرق العمل المتعلمة،... الخ؛

3- أهداف ادارة الكفاءات :تتعدد الأهداف بالنسبة لكل هيئة هي كالتالي:

➤ بالنسبة إلى المنظمة :

- تهدف للحصول على أداء عال مع نتائج إيجابية تتجسد في كل من الفعالية، الفاعلية؛
- تساعد على التنبؤ المسبق للكفاءات كما وكيفا، ويق ي سوق العمل، وقد ساعدت شبكة الأنترنت في ذلك؛
- تسهيل التعاضد والتوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الافراد العاملين عن طريق احداث التوازن والملائمة بين متطلبات كل طرف؛
- دعم ثقافة المنظمة المعتمدة خاصة إذا تم استهداف الجانب غير المنظور من الكفاءات والمتمثل في القيم والاتجاهات، ومن ثم تغييرها بصورة تدريجية حتى تتماشى جنبا الى جنب مع ثقافة المنظمة وبالتالي تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة؛
- الإبقاء والمحافظة على المواهب والكفاءات والحيلولة دون دورانها نحو المنظمات الأخرى، وذلك بتوفير المناخ الداخلي السانح والبيئة الملائمة المشجعة على تحريك وتتمين تلك الكفاءات؛
- تثمين وتعظيم المردود الحاصل من الاستثمارات المالية في البرامج التدريبية عن طريق المساعدة في إعداد أو تحديد الاحتياجات التدريبية اعتمادا على مرجع الكفاءات او مرجع المهن والوظائف، والتصريح الدقيق بالاحتياجات الفعلية المدروسة جيدا من الكفاءات؛

➤ بالنسبة للإدارة العليا:

- تمهيد الأساس نحو إدارة جيدة وواضحة المعالم بالنسبة للإدارة العليا؛

- جسد وتعزيز التعاون مع إدارة الموارد البشرية خاصة وأن هذه الأخيرة لها استراتيجيتها التي تصب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكلية؛

➤ بالنسبة لإدارة الموارد البشرية:

- هي عبارة عن أداة مساعدة لتعزيز مركز الموارد البشرية على المستوى الاستراتيجية؛
- إضفاء نوع من الشفافية والنزاهة للتعامل مع الافراد بصورة عادلة؛
- ربط ودمج مختلف النشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية لتعمل بصورة أكثر تكاملية من ذي قبل باعتبار إدارة الكفاءات حلقة الوصل بين هذه الوظائف؛

➤ بالنسبة للنقابات:

- خلق الانفتاح والشفافية في التعامل مع الافراد وضمان العدل المؤسس على التقييم على أساس الكفاءات.
- إضفاء روح التعاون والتعاقد بين الافراد عن طريق تقليص الصراعات والنزاعات سواء بين الإدارة والافراد، او حتى مع الافراد بين بعضهم، ويمكن ان يكون ذلك من خلال التنمية والتدريب على التواصل وبناء العلاقات الاجتماعية الجيدة.

➤ بالنسبة للاقتصاد الوطني:

- إن تحسين كفاءات الافراد يصب في خانة تلبية الاحتياجات الوظيفية والمسار المهني للفرد، وبالتالي ضمان منصب محترم وراق بالنسبة للفرد الكفاء، ويهدف ذلك في الأخير إلى رفع الدخل الفردي وبالتالي زيادة معدل (مؤشر) التنمية البشرية للدولة، وتصنيفها في المراتب الأولى؛
- يمكن اعتبار هذا الهدف تبادلي يستفيد منه الطرفان (الدولة والفرد)، فإدارة الكفاءات تهتم بتنمية الإبداع والابتكار لدى الأفراد باعتبار هذه الأخيرة مكون من مكونات الكفاءة تحت عنصر

(المهارات)، حيث يساهم هذا التطوير في دعم منظومة الإبداع الوطنية واثرائها ببراءات الاختراع، والحقوق الخاصة بالملكية الفكرية، وبالتالي تستفيد الدولة من عوائد هذه الأخيرة.

■ دعم إيرادات الدولة بصورة غير مباشرة عن طريق توفير الكفاءات المناسبة لاحتياجات سوق العمل في البلد، ومن شأن ذلك أن يقلل من اعتمادية الدولة على التبعية الأجنبية خاصة في المجال التقني والتكنولوجيا، حيث يوفر ذلك من المال الكثير فاذا ارادت الدولة أن تقلل من اعتمادها أو تبعيتها للدول الأجنبية فعليها أن توفر مناخا سانحا لتنمية الطاقات الوطنية.

باختصار تهدف ادارة الكفاءات الى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية :

- تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف.
- التحكم الأفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية
- الجمع بين عوامل الكفاءة، المؤسسة المؤهلة وتنمية كفاءة العاملين بشكل أفضل.
- الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع
- ادارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل.
- تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلالات.
- اختيار وبرمجه مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.

4-التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات:

الشكل رقم 01: التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات



يوضح الشكل أن التكامل العمودي يبحث عن تكيف الكفاءات مع أعمال المنظمة، ورؤيتها واستراتيجياتها ويجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومطورة بأسلوب محدد تسمح بالوصول لغايات المنظمة، أما التكامل الأفقي فيبحث عن تأقلم الأنشطة لإدارة الموارد البشرية من توظيف واختيار وتعيين وتكوين وتقسيم الكفاءات فيما بينها. حيث تكون الكفاءات هي الطريقة المثلى لتحقيق هذا التكيف، وبالتالي سوف تكون كل الأنشطة لإدارة الموارد البشرية تدور حول الكفاءات.

وهنا الكفاءات باتت محور أنشطة إدارة الموارد البشرية جميعها، لأنها معتمدة عليها كثيراً وهو ما أدى لأهمية التكيف للكفاءات مع جميع التغيرات التي حصلت والتي سوف تحصل، وهذا يعطينا تعريف لإدارة الكفاءات البشرية هي العملية التي تقوم بها منظمة الأعمال عن طريق الاستفادة الصحيحة لها، وهذا بهدف تحقيق غايات المنظمة.

5- مراحل إدارة الكفاءات: وتتم بالمراحل الأساسية التالية:

- معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، ومستوى الأجور، ومقارنتها مع المنافسين، والمؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم
- توقع الأعمال المستقبلية، وتحديد الاحتياجات من الكفاءات الاستراتيجية.
- وضع مخطط التوظيف والتكوين والحركة بين الوظائف كأحد أهم أساليب تسيير الكفاءات إلا أنه من الصعوبة وضع تلك المخططات للاعتبارات التالية:

- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير .
- صعوبة التوازن بين اكتساب طرق التسيير الجديدة التي تفرض التكوين الجماعي والفردى والتكوين الاستراتيجي الذي تفرضه الوظائف الجديدة .
- صعوبة تنظيم مخطط الحركة بين المناصب وخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي معدل دوران العمل فيها ضعيف، أما في المؤسسات الكبيرة فيتطلب الأمر اللجوء للاستعانة بالحوافز باعتبار الحركة تساهم كثيرا في إيجاد روح الإبداع والابتكار بدل العمل الروتيني، وضمن هذا الإطار يلعب التكوين دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات، لأنه يساهم في تحقيق الأهداف المرتبطة باكتساب المعرفة كمورد وتكتسبه المؤسسات لبناء كفاءات الأفراد وتجديد الموارد والكفاءات.

6-مجالات ادارة الكفاءات

بما أن الكفاءات تمثل احد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فان المورد الاستراتيجي بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية، كما هو بحاجة إلى تعميق وتقوية معارفه وصقل مهاراته من خلال عمليات التطوير اعتمادا على التكوين والتعلم إلخ:

6-1- إعداد مواصفات الكفاءات: توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءة... إلخ، بحيث إعداد مواصفات الكفاءات تمثل احد المراحل الأولية لإدارة

الكفاءات عند توجيهها للتنفيذ، "حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها المطلوبة من اجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية أو عائلة من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات، بحيث يمكن القول أن هذه المواصفات على المستوى العملي تصبح تشكل حجر الأساس في إدارة الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، وتطويرها وتحفيزها".

وفيما يلي نتطرق لبعض طرق تحليل الكفاءات وهذه الطرق تساهم في تحديد المعارف والمعلومات والمهارات ومنها ما يلي:

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

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

✓ **طريقة المقابلة:** هذه الطريقة تتم بطريقة اختيار عينة من الأعمال التي تشمل الأعمال المتوفرة في المنظمة ويتم في ضوئها مقابلة الأفراد.

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

6-2- تقييم الكفاءات: يمثل التقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات... الخ.

6-3- تطوير الكفاءات: تتنوع مجالات النظر المرغوبة من قبل المؤسسة " ويمثل التدريب والتعليم الركن الأبرز في عملية تطوير العاملين، حيث أن ذلك يسهم بتراكم الخبرة والمعرفة لدى العاملين 2"، بحيث تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر ولذا يجب تطوير الكفاءات من اجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، ذلك انه من دون أي شك أن التغيرات البيئية أصبحت سريعة ومعقدة وهي بذلك تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءتها، ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان نجد: التكوين المرتكز على الكفاءات، التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات.

7- متطلبات إدارة الكفاءات

وتتمثل هذه المتطلبات في ما يلي:

- **التطوير المستمر:** ان المنظمة اليوم تبحث عن المعرفة والمعلومات بصورة أكبر وذلك من خلال التدريب والتعليم المستمر، ومن خلال تطوير وتخطيط المسار المهني ورصد الميزانيات المخصصة لذلك.
- **المشاركة الفعالة:** وتتضمن العديد من الجوانب منها: ان تشارك الكفاءات في تحديد المعارف والمعلومات اللازمة لهم وأيضا تحديد مصادر الحصول عليها وان تتيح لهم الاستفادة من المعارف والمعلومات المتاحة. ينبغي إعطاء الكفاءات الحرية في التفكير والراي والعمل وإدارة هؤلاء الافراد بكفاءة للحصول على مخرجات فعالة. مشاركة الكفاءات في الأرباح والعوائد الناتجة من ثمار تفكيرهم وابتكاراتهم المتميزة. مشاركة الكفاءات في حل المشكلات واتخاذ القرارات الهامة والاستراتيجية.
- **الابداع والابتكار:** ان تسيير الكفاءات يحتاج أنماط قيادية ديمقراطية تتميز بالمرونة والفعالية، فعملية تسيير الكفاءات لكي تنمو لابد من ترسيخ قيم وثقافة تنظيمية أساسية بين الكفاءات تشجعهم على: الابداع وطرح الآراء والنقد والتواصل والعمل الجماعي، وهذا ما تتطور به الموارد البشرية من خلال وضع استراتيجية فعالة تستهدف تنمية الكفاءات وروح الابداع لدى الموظفين.
- **ادماج تسيير الكفاءات في استراتيجية المؤسسة:** فتسيير الكفاءات يكون أكثر فعالية عندما تكون مرتبطة بشدة بعمليات التخطيط الاستراتيجي مع معايير مردودية التنظيم الممكن قياسها، فتسيير الكفاءات عبارة عن نظام متكامل تتفاعل في كل مستويات المؤسسة.

➤ **اشراك العمال في عملية تسيير الكفاءات:** يؤدي تسيير الكفاءات الى تركيز سياسة تسيير الموارد البشرية على العمال (افراد وجماعات) باعتبارهم حامل الكفاءات فدور العامل جوهري خاصة في اعداد وتنفيذ نظام تسيير الكفاءات يصبح الأخير هو العامل الأساسي، فكفاءته هي محور تسيير الكفاءات(انطلاقا من تسيير الكفاءات يتم تركيز سياسة الموارد البشرية على العمال الذين يجب عليهم طبعيا ان يشاركوا اكثر في تنظيم وتسيير المؤسسة)، ويجب ان يكون العامل محفزا كفاية لتطوير قدراته العقلية التي تمكنه من تعلم دروس عملية انطلاقا من أوضاع التي تواجهه خلال مراحل حياته المهنية او العادية.

➤ **تجنيد عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة:** تحتاج عملية تسيير الكفاءات الى تجنيد العوامل الداخلية والخارجية فهي من جهة تعبر عن مجموع التطبيقات المتعلقة بتسيير مسار الافراد في المؤسسة منذ توظيفهم، الى منحهم رواتب مرورا بتقييمهم وحركتهم، وهي أيضا تلاحمهم، ومن جهة أخرى انها نادرا ما تأتي لوحدها فهي غالبا ما ترافقها تغيرات تكنولوجية وتنظيمية تسمح لمسير المؤسسة من الاستجابة الى تحولات محيطهم.

8-مراجع الكفاءات:

في هذه الظروف، من المفهوم أن مديري الموارد البشرية، الذين كانوا يبحثون عن دلائل للمؤهلات، قد وجدوا أنفسهم مضطرين لبنائها بأنفسهم. معظم هذه القوائم غير منشورة، وقد أعدتها منظمة معينة الاستخدامات الخاص، ومحدودة للمستخدمين التابعين للشركة التي أنشأتها.

تتضمن القوائم الموجودة للكفاءات كل من القدرات والكفاءات الموجهة مباشرة نحو مهمة معينة تتعلق بالوظيفة المعنية، بالإضافة إلى سمات الشخصية—بل وحتى المعارف .

كل منظمة تحتاج إلى قائمة بالكفاءات المحددة المرتبطة بقطاع نشاطها، هيكلها، استراتيجياتها، وثقافتها الخاصة. لذا، من المفيد تمييز أربع فئات من المعلومات:

✓ القدرات وسمات الشخصية

✓ الكفاءات العامة

✓ الكفاءات المحددة

✓ الكفاءات التقنية

في العموم يجب أن نلاحظ أنه بجانب القوائم العالمية للقدرات وسمات الشخصية، تحتاج إدارة الموارد البشرية . بشكل متزايد إلى إعداد قوائم مخصصة بالكامل للكفاءات الفردية التي تتوافق بشكل وثيق مع الأنشطة كفاءات عالمية، مفيدة بشكل عام وكفاءات خاصة بقطاع معين أو شركة أو قسم محدد

في جميع الحالات، لن تكون هذه القوائم عملية إلا إذا تم احترام شرطين أساسيين:

- الأول الدقة والوضوح في تعريف كل كفاءة،
- الثاني ضمان أن هذه القوائم قابلة للتطبيق فعليا أي أن الأشخاص الذين سيستخدمونها لوصف متطلبات الوظيفة أو لتقييم كفاءات الأفراد سيكونون قادرين على التمييز بوضوح بين الكفاءات المختلفة المدرجة في القائمة.

9-عوائق إدارة الكفاءات

من هذه العوائق ما يلي:

- عدم وجود منهج موحد لتسيير الكفاءات، فكل منظمة لها تطبيق خاص بها تبعا لأوضاعها وامكانياتها والاهداف التي تسعى اليها من خلال اعتماد هذا المنهج في التسيير.
- الاختلاف الموجود في تحديد مصطلح الكفاءة في حد ذاته، وعدم تجزرها في ثقافة بعض المنظمات، وضعف التزام المسيرين والمدبرين بالمنهج، فمدبرو المنظمات يجب ان يدعموا ويؤيدوا ويساندوا منهج تسيير الكفاءات والا فالفشل سيكون حتميا.
- النموذج المختار لا يلاءم مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات المختارة يجب ان تكون ضرورية للإنتاج وتحقيق عائد مرتفع وميزة تنافسية.
- عدم تقييم الكفاءات على أساس العوامل المفتاحية الأساسية لنجاح المنظمة (الكفاءات الاستراتيجية المطلوبة).

- عجز المنظمة على مشاركة ونشر المعلومات ذات الخصائص الاستراتيجية، وهذا ما يؤدي الى ضعف التحليل الخارجي، والداخلي مما يصعب من التحديد الدقيق للكفاءات الاستراتيجية الضرورية التي يجب ان تمتلكها وتستثمرها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- سوء دمج الكفاءات المبدعة وعدم الانسجام فيما بينها او عدم وجود تكامل بينها ككفاءات التبادل الثقافي.
- اعتماد نماذج تسيير للكفاءات غير سليمة يمكن ان يؤدي الى تحقيق نتائج سلبية، مثل اكتساب كفاءات غير ملائمة بدون رؤية واضحة للأهداف والاستراتيجيات، وبذلك تكون مكلفة جدا ومضجرة في ادارتها.

المحور الثالث: ماهية تنمية

الكفاءات

المحور الثالث: ماهية تنمية الكفاءات

تمثل كفاءات الافراد حلقة الوصل بين الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة وبين العامل البشري، لذلك يجب على كل مؤسسة أن تقوم بالتسيير نحو تنمية كفاءات مواردها البشرية لتحقيق التقدم والازدهار.

1 - تعريف تنمية الكفاءات

تمثل تنمية الكفاءات نسبة الى Rosa Jacques-Jean تراكم لرأس المال البشري بهدف بلوغ مستوى عال من الاحترافية و يمكن تعريفها:

- بأنها " مجموع أنشطة التعلم التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد بهدف رفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم و ذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم "

- كما تعرف على أنها " استخدام مجموع الأنشطة المنسقة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة مضافة "

- يشير مفهوم تنمية الكفاءات على أنه : " مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات به طريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين والتحفيز وغيرها لتحسن أداء المؤسسة وليست اهدافها بحد ذاتها. "

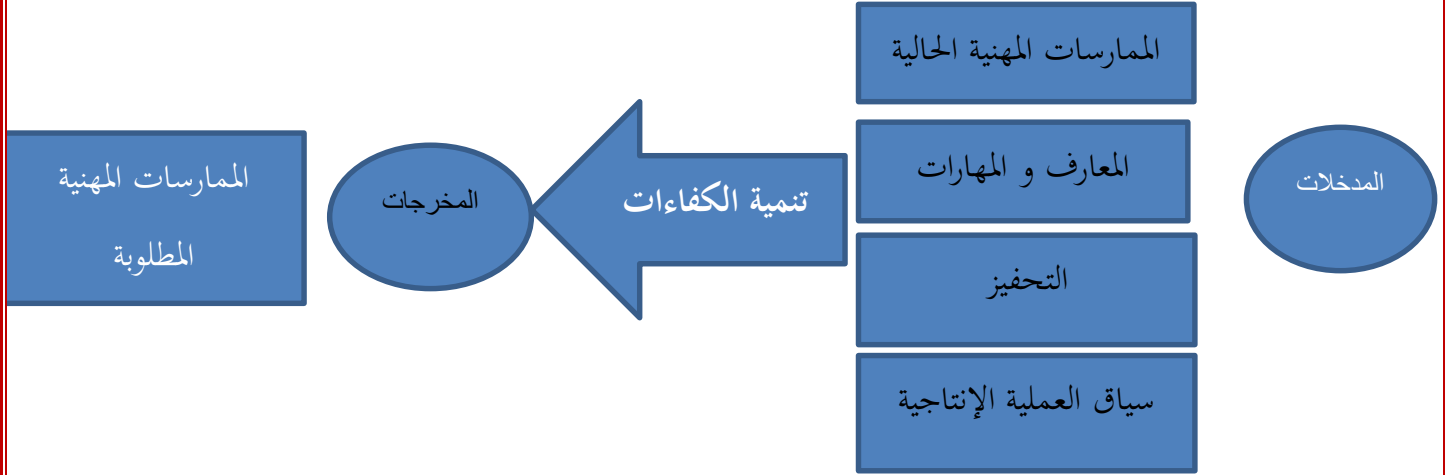
- كما يمكن تعريفها على أنه : " مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الجارية والمستقبلية المراد برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسن معارفهم : مهاراتهم، استعداداتهم و اجتهاداتهم. "

- يذهب بعض الباحثين إلى أن تنمية كفاءات الأفراد ليست كالتكوين الذي تقوم به المؤسسة لزيادة كفاءات أفرادها واكتشاف إمكانيات نموها، حيث يمكن النظر إلى هذه العملة من خلال المحاور التالية : وضع نظام للأجور على أساس الكفاءة ، دور التكوين في تنمية الكفاءات والكفاءة التنظيمية التي تعكس مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها.

ويمكن القول أن تحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي وعمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فيسمح بتكيف

مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 02: عملية تنمية الكفاءات



2 - أهمية تنمية الكفاءات

تتعدد عناصر أهمية تنمية الكفاءات في ظل التقدم التكنولوجي السريع و إعادة تنظيم عميقة للأنظمة الاقتصادية، كما تساعد على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لديهم، حيث تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء للأفراد مما ينتج عنه انخفاض معدل التغير وقلة الصراعات والنزاعات:

- ضرورة لضمان بقاء المؤسسة في ساحة المنافسة؛
- ضرورة في ظل التقدم التكنولوجي السريع وإعادة تنظيم الأنظمة 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 تلقي بضلالها على عملية تنمية الكفاءات لأنها:

- تساعد المؤسسة على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لديهم؛
- و تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء للأفراد تجاه مؤسستهم مما ينتج عنه: ✓ انخفاض معدل التغيب وقلة الصراعات والنزاعات؛

- ✓ تساعد في حدوث الهدوء وقلّة الأمل النفسي للأفراد نتيجة بث الثقة، بمدى امتلاكهم لمهارات ومعارف كفيّلة بإحداث ذلك؛
- ✓ لا تساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء الخاص بالأفراد حاضرا 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 اعتماد أنظمة عالمية للتقييس كالأيزو لتضمن بذلك تصريف منتجاتها إلى الخارج، ولا سبيل لتبني ذلك إلا أن تملك المؤسسة يد عاملة مؤهلة لذلك، إذن فعملية تنمية الكفاءات للأفراد هي أكبر وسيلة لتحقيق ذلك.

ويكّن اختصار الأهمية فيما يلي:

- تحديد وتقييم المعارف
- تهيئة الأفراد لمواكبة متطلبات المتغيرة للوظائف
- تقليص معدل الغياب ودوران العمل .
- تخفيض حجم العمالة بالمنظمة، من خلال إكساب الأفراد كفاءات جديدة، تمكنها من شغل وظائف متنوعة
- زيادة فرص الترقية، وتحسين مكانة المنظمة في سوق العمل.

3 - أهداف تنمية كفاءات

- من خلال استهداف عملية التنمية لمختلف أنواع الكفاءات داخل المؤسسة من كفاءات بشرية تصويرية تقنية لكل فرد حسب وظيفته فإن هذه العملة وأبعد من ذلك تسعى لتحقيق مجموعة أهداف نذكر منها :
- ✓ زيادة وتنمية المردودية الآنية والمستقبلية للأفراد؛
 - ✓ تحسن الأداء الكلي للمؤسسة عن طريق تحسن أداء الأفراد؛
 - ✓ اكتساب الأفراد ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين؛
 - ✓ هي عبارة عن مفتاح يهدف لزيادة درجة التنافسية للمؤسسة 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، الخ) 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 التنوع والتعدد الثقافي عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بين الأفراد؛
- ✓ تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل؛
- ✓ دفع الأفراد إلى التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي جميع الظروف؛ لا تعليم الافراد خاصة المدرء كيفية اتخاذ قرارات استراتيجية صائبة ودقيقة؛
- ✓ تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء المكلفة في كثير من الأحيان باعتماد طرق تكوينية محددة؛
- ✓ التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه (استغلال وتنمية المهارات).

4-تحديات تنمية الكفاءات

- تواجه تنمية الكفاءات تحديات رئيسية أبرزها مقاومة التغيير التنظيمي، نقص الموارد المالية والتقنية لبرامج التدريب، والفجوة الكبيرة بين المهارات المكتسبة ومتطلبات سوق العمل المتسارعة. كما تشمل التحديات ضعف أنظمة تقييم الأداء، وصعوبة الاحتفاظ المواهب (تسرب الكفاءات)، وغياب الربط الاستراتيجي بين إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة. وأبرز تحديات تنمية الكفاءات:
- **تحديات تنظيمية وثقافية:** تتمثل في مقاومة الموظفين للتغيير، وضعف الوعي التخطيطي لدى الإدارة، بالإضافة إلى غياب ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة.
- **تحديات هيكلية وفنية:** تشمل نقص الموارد المالية والتقنية المخصصة للتدريب، وغياب خبراء لتصميم أدوات تقييم دقيقة للكفاءات، وعدم اتساق معايير التقييم.
- **الفجوة في المهارات: (Skills Gap)** عدم توافق المهارات التي يمتلكها الأفراد مع التطورات التكنولوجية السريعة ومتطلبات العمل الحديثة.
- **إدارة المواهب:** صعوبة استقطاب الكفاءات والاحتفاظ بها بسبب الأنظمة التعويضية غير المحفزة أو شدة التنافس في السوق.

- **تحديات بيئية:** التغيرات التشريعية، وتطور أدوار قوة العمل، وسرعة تغير طبيعة الأعمال .

آليات التغلب على التحديات: للتغلب على هذه التحديات، يجب تعزيز ثقافة التعلم المستمر، وربط برامج التطوير بالأهداف الاستراتيجية، والاستثمار في التكنولوجيا لتقييم وتطوير المهارات، مع توفير حوافز جاذبة للمحافظة على الكفاءات .

5- مسار تنمية الكفاءات

هو المخطط الاستراتيجي الذي يربط بين قدراتك الحالية والمهارات المطلوبة للوصول إلى أقصى إمكاناتك المهنية . يهدف هذا المسار إلى سد "فجوة الكفاءة"، وهي الفرق بين ما تتقنه الآن وما تحتاجه للنجاح في دورك الوظيفي الحالي أو المستقبلي .

إليك الخطوات العملية لبناء مسار فعال لتنمية كفاءاتك:

1) تحليل الفجوة المهارية (Skills Gap Analysis)

ابدأ بتقييم مهاراتك الحالية مقابل متطلبات سوق العمل أو وظيفتك المستهدفة. يمكنك استخدام أدوات مثل المقابلات الشخصية، الاستبيانات، أو اختبارات المحاكاة لتحديد نقاط الضعف التي تحتاج إلى تطوير .

2) تحديد الأهداف والمسارات

حدد ما تريد الوصول إليه؛ هل ترغب في تعميق مهاراتك التقنية (Up-skilling) أم تعلم مهارات جديدة كلياً لتغيير مسارك (Re-skilling)؟. تساعدك منصة كورسيرا (Coursera) في الحصول على دورات معتمدة تتماشى مع هذه الأهداف .

3) اختيار استراتيجيات التنفيذ

تنوع أساليب التنمية لتشمل:

- **التكوين والتعليم:** اكتساب معارف جديدة عبر برامج أكاديمية أو مهنية.
- **التدريب في موقع العمل:** الممارسة الفعلية للمهام وتلقي التوجيه المباشر.
- **الإرشاد المهني:** الحصول على نصائح من خبراء لتوجيهك نحو المسار الأنسب لميولك .

4) مراحل التطور المهني (نموذج المراحل الأربع)

يمر الموظف في مسار تنميته بأربع محطات رئيسية :

- **عدم الكفاءة اللاواعية:** لا تدرك ما ينقصك من مهارات.
- **عدم الكفاءة الواعية:** تدرك حاجتك للتعلم وتبدأ بالبحث عن المعرفة.
- **الكفاءة الواعية:** تستطيع أداء المهام ولكن بتركيز وجهد كبيرين.
- **الكفاءة اللاواعية:** تصبح المهارة جزءاً من طبيعتك وتؤديها ببراعة وتلقائية.

5) المتابعة والتقييم المستمر

مسار التنمية ليس عملية لمرة واحدة، بل يتطلب مراجعة دورية لضمان مواكبته للتغيرات الاقتصادية المتسارعة واحتياجات سوق العمل المتغيرة .

6- التنمية الكفاءات الفردية:

6-1-التعريف:

يعد الفرد الفاعل الحقيقي في عملية تنمية كفاءاته، حياته المهنية و مساره الوظيفي، ان التنمية الفعلية للكفاءات التي يتمتع بها الفرد يعتمد على رغبته في التعلم، من خلال الأهداف التي وضعها لنفسه لاكتساب كفاءة محددة أو وعيه بالعجز القائم، و رغبته في سد هذا العجز بعدها تعمل المنظمات على مرافقة الأفراد للوصول لتحقيق أهدافهم، من خلال:

- القدرة على التوفيق بين أهدافه الشخصية والأهداف التنظيمية .
- تثمين الأنشطة التي يتحكم الفرد في أدائها والأنشطة التي قد يؤديها مستقبلاً .
- العمل على التنمية المستمر لقدراته من خلال زيادة المسؤوليات.

6-2-الأساليب المستخدمة لتنمية الكفاءات الفردية

من أهم الأساليب المستخدمة لتنمية الكفاءات الفردية:

أ- **التكوين المتواصل:** في عالم يسوده التغيير، وفي ضوء التحولات التي تشهدها الوظائف بسبب التقدم السريع في مجال الروبوتات والاستخدام المتزايد للذكاء الاصطناعي في الحياة المهنية، فإن الاهتمام بالتكوين

المتواصل أصبح يكتسب أهمية أكبر من أي وقت مضى الاستيعاب هذه التحولات وتخفيف التأثيرات المتوقعة على التوظيف

ويعرف التكوين المتواصل على أنه "مجموعة من الإجراءات والوسائل والتقنيات والدعائم المخططة التي يتم استخدامها لتحفيز الموظفين على تحسين معارفهم، سلوكهم، مواقفهم، كفاءاتهم وقدراتهم الذهنية، الضرورية لتحقيق الأهداف الشخصية أو الاجتماعية، والتكيف مع البيئة المحيطة بهم وأداء مهامهم الحالية والمستقبلية بشكل مناسب "

ويشكل التكوين المهني المتواصل جزءا من التعليم المستمر الذي يهدف إلى تمكين العمال من التكيف مع تغير التقنيات و ظروف العمل و تشجيع ترقيتهم الاجتماعية بالوصول إلى مختلف مستويات الثقافة و التأهيل المهني و مساهمتهم في التنمية الثقافية، الاقتصادية و الاجتماعية.

ويحقق التكوين فوائد عديدة لأفراد المؤسسة أهمها :

- المساعدة على اتخاذ أحسن القرارات
- رفع جاهزيتهم لحل المشاكل
- المساعدة على التغلب على حالات القلق، التوتر والصراع داخل المنظمة
- تحسين الكفاءات القيادية، مهارات الاتصال و تنمية الاتجاهات
- تهيأ الأفراد للترقية و تنمية المسار الوظيفي
- تقليل الأخطاء المهنية وحوادث العمل
- الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز
- الحد من دوران العمل

ب- التعلم عن طريق المرافقة:

يمكن أن يأخذ التعلم معنيين مختلفين، فقد يعبر في بعض الأحيان عن ما تم تعلمه (التعلم كمنتج) للدلالة عن تراكم المعارف و الكفاءات كما يمكنه أن يعبر أحيانا أخرى عن المسار الذي يسمح بالوصول إلى

هذا المنتج أي محتوى عملية التعلم التي قد تؤدي بشكل جيد أو بشكل سيئ. وغالبا ما تهتم الأدبيات العلمية بآليات التعلم بدال من مخزون الكفاءات المتراكمة، لذا هناك عدة أشكال للتعلم، من بينها تلك :

➤ **التعلم بالعمل:** أهمية هذا التعلم أنه من خلال العمل والممارسة يتم البناء التجريبي للخبرات ، و بعض الأحيان المعارف

➤ **التعلم بالاستخدام:** وصف هذا التعلم بالآليات المختلفة المستخدمة عند استعمال الزبون لمنتج أو خدمة جديدة، الأمر الذي يخلق المعرفة و الخبرة عند استخدامه

➤ **التعلم بالتفاعل:** أن التفاعل بين المستخدم والمصمم يسمح ببناء قاعدة معرفية تسمح بتحسين المنتج وطرق استعماله

➤ **التعلم من خلال الحفظ:** من خلال حفظ المعارف و المهارات، يكتسب الفرد القدرة على المزيد من التعلم بفضل قاعدة المعارف التي تتشكل بصفة تدريجية

➤ **التعلم من خلال النسيان:** فغالبا ما يكون الأفراد والمؤسسات رهن الروتينات والعادات وأنماط التفكير التي تعيق أي فكرة للتغيير. لذا تعتبر القدرة على التعلم من خلال النسيان أمرا مهما للأفراد والمؤسسات الراغبة في التكيف والابتكار، حيث يتطلب ذلك القدرة على التحرر من الأفكار التقليدية والمعتقدات القديمة التي قد تكون ملائمة للواقع الجديد والمتغير.

ت- تثمين مكتسبات الخبرة المهنية :

من المناهج الحديثة التي تلجأ إليها المؤسسات المعاصرة لتنمية كفاءات أفرادها أو قد يلجأ إليها الأفراد للتنمية الذاتية ، تثمين مكتسبات الخبرة المهنية و التي تعطي صورة شاملة لحدود قدراته الأمر الذي يمكنه من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنميتها أو إدارة مساره المهني بشكل يناسب إمكانياته.

يعتبر من أحد الطرق المستخدمة للحصول على شهادة أو دبلوم إلى جانب الطرق التقليدية كالتكوين الأولي، التعلم أو التكوين المستمر، تعتمد هذه الطريقة على الاعتراف بالمعرفة المكتسبة التي طورها الفرد في الحياة العملية أو الشخصية ويتم المصادقة على الشهادة دون المشاركة في التكوين الذي ينبغي الإعداد له مسبقا (أي دون الاستئناف الإلزامي للدراسة) مع الاعتراف بقيمتها دون وجود فرق بينها و بين باقي الشهادات.

7- تنمية الكفاءات الجماعية :

7-1- التعريف:

هي عملية منظمة تهدف إلى تعزيز التعاون، تبادل المعرفة، والحل المشترك للمشكلات داخل فرق العمل، مما يرفع الأداء المؤسسي الشامل. تعتمد هذه العملية على التدريب المستمر، التواصل الفعال، وتحفيز الموظفين، لتحويل المهارات الفردية إلى قدرات تنظيمية تنافسية .

7-2- آليات واستراتيجيات تنمية الكفاءات الجماعية: و من أبرزها ما يلي:

- التدريب المستمر والتطوير: تنظيم برامج تدريبية تركز على المهارات الجماعية، والعمل كـ"منظمة متعلمة".
 - تعزيز التواصل والتعاون: تشجيع العمل الجماعي وتبادل الخبرات بين أعضاء الفريق.
 - خلق بيئة عمل إيجابية: توفير بيئة داعمة ترفع من الروح المعنوية وتحفز الموظفين.
 - القيادة الداعمة: تبني قيادة إدارية فعالة تنسق بين الكفاءات الفردية لتحقيق ميزة تنافسية.
 - التقييم المستمر: مراقبة وتقييم الأداء بصفة دورية لمعالجة نقاط الضعف وتطوير العمل.
 - الاهتمام بالرفاهية: التركيز على الجوانب النفسية والعاطفية للموظفين لتعزيز الإنتاجية .
- إن تفعيل هذه الكفاءات يتطلب استثماراً في الموارد البشرية وتوجيه الجهد الجماعي نحو الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة

7-3- الخطوات العملية للتطوير في الفريق: إليك أهم الخطوات:

➤ بناء الرؤية المشتركة

لا يمكن للفريق العمل بانسجام دون فهم موحد للأهداف. يجب تحديد الأدوار المتقاطعة بوضوح، ليعرف كل عضو كيف يكمل عمل الآخر.

➤ تعزيز التواصل التفاعلي

الكفاءة الجماعية تنمو بالنقاش المفتوح. استخدم أدوات مثل Slack أو Microsoft Teams لتسهيل تبادل المعلومات الفوري وتقليل "جزر المعلومات" المنعزلة.

➤ التعلم من الممارسة

اعتمد منهجية مراجعة ما بعد العمل (AAR) لتحليل النجاحات والإخفاقات بشكل جماعي، مما يحول الخبرات الفردية إلى معرفة مؤسسية مشتركة .

➤ الثقة والأمان النفسي

لن يشارك الأعضاء مهاراتهم الحقيقية ما لم يشعروا بالأمان. أثبتت دراسات Aristotle أن الأمان النفسي هو العامل الأول في تميز الفرق.

➤ القيادة التشاركية

توقف عن الإدارة التفصيلية (Micro management) وانتقل إلى دور الميسر (Facilitator) الذي يحفز الفريق على اتخاذ القرارات وحل المشكلات بشكل مستقل.

المحور الرابع:

استراتيجية تحليل وتخطيط الكفاءات

المحور الرابع: استراتيجية تحليل وتخطيط الكفاءات

1-التعريف:

تخطيط الموارد البشرية هو عملية استراتيجية تهدف إلى تحديد وتلبية احتياجات الموارد البشرية في المؤسسات والشركات بطريقة فعالة، وهذا النوع من التخطيط يعتبر أحد أهم عناصر إدارة الموارد البشرية، حيث يساعد في ضمان توافر القوى العاملة الملائمة والمؤهلة لتحقيق أهداف الشركة بنجاح.

هو عمليات تخطيط مستمرة دورية تطورها الشركات مقدماً للوصول إلى الاستخدام الأمثل لطاقت الموظفين وأوقاتهم ومهاراتهم دون الوقوع في فخ زيادة عدد الموظفين عن الحاجة، أو عدم كفاية عدد الموظفين عن العدد المطلوب لأداء المهام.

2- أهداف التخطيط

يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى تحقيق التوافق في العدد والمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة مع الأنشطة اليومية المطلوبة في الشركة والتطور المستقبلي الذي تبحث عنه، ويتطلب هذا التخطيط فهماً عميقاً للأهداف الاستراتيجية للشركة والتحديات التي قد تواجهها في المستقبل، بما في ذلك التغيرات في السوق والتكنولوجيا والتشريعات.

عملية تخطيط الموارد البشرية في أي شركة لها عدد من الأهداف مثل:

➤ **ضمان توفر القوى العاملة المناسبة:** يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى ضمان وجود العدد الكافي

من الموظفين ذوي المهارات والقدرات والكفاءة اللازمة لشغل جميع الوظائف في الشركة.

➤ **تحسين الأداء:** يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحسين أداء الموظفين من خلال توفير فرص

التدريب والتطوير المناسبة، وتعزيز مشاركتهم في العمل.

➤ **خفض التكاليف:** يمكن أن يساعد تخطيط الموارد البشرية على خفض تكاليف العمالة من خلال

تقليل معدلات دوران الموظفين، وتحسين كفاءة استخدام الموارد البشرية.

➤ تحقيق الأهداف الاستراتيجية: يساهم تخطيط الموارد البشرية بشكل فعال في تحقيق أهداف الشركة الاستراتيجية من خلال ربط احتياجات القوى العاملة بأهداف الشركة.

3-مراحل: تضمن عملية تخطيط الموارد البشرية الخطوات التالية:

➤ تحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية: يتم في هذه المرحلة تقييم الاحتياجات الحالية للموارد البشرية في الشركة وتحديد المهارات والقدرات المطلوبة في المستقبل لتحقيق الأهداف المنشودة.

➤ تقدير العدد اللازم من الموظفين: يتم تحديد العدد المناسب من الموظفين اللازمين لسد الفجوة بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية وضمان فعالية عمليات الشركة.

➤ تحليل القدرات الحالية للموظفين: يتم تقييم القدرات والمهارات الحالية للموظفين لتحديد ما إذا كان هناك حاجة للتدريب أو تطوير القدرات.

➤ وضع استراتيجيات التوظيف والاحتفاظ بالموظفين: تتمثل هذه الخطوة في تطوير استراتيجيات لاستقطاب المواهب الجديدة والاحتفاظ بالموظفين الحاليين عبر توفير بيئة عمل ملائمة وبرامج تطوير مهني.

➤ مراجعة وتقييم النتائج: يتم استعراض دوري لخطط الموارد البشرية وتقييم أدائها مقابل أهداف الشركة مما يمكن من إجراء التعديلات اللازمة لتحسين العمليات.

4-أنواع خطط الموارد البشرية

تنقسم أنواع خطط الموارد البشرية إلى نوعين رئيسيين هما:

4-1- الخطط الجامعة (المهيمنة): وهي ما يمكننا وصفه بالدستور الداخلي للشركات فيما يتعلق بهذه المحاور:

- إدارة الموظفين، وتطوير قدراتهم الجمعية.
- الخطوات المطلوبة لجذب أفضل المواهب والحفاظ عليها.
- ما يجب تنفيذه للوصول لقوة عاملة متحفزة وملتزمة تعمل بجد للوصول للأهداف.

- طرق وقنوات التواصل بين الموظفين والإدارة.

تمثل هذه الخطط القاعدة الأساسية للخطط التخصصية الأخرى، ويجب أن تكتب في صورة أهداف وعناصر واضحة ومباشرة.

4-2- الخطط النوعية (التفصيلية أو الخاصة)

وهي الخطط التي تركز على الجوانب النوعية في الشركات مثل خطط التوظيف، والتدريب، والمكافآت، والقرارات، والتقييم، وإدارة المواهب، وخطط الطوارئ.

المحور الخامس:

استراتيجية التوظيف المبنية على
الكفاءات

المحور الخامس: استراتيجية التوظيف المبنية على الكفاءات

استراتيجيات الاختيار والتعيين (التوظيف) هي واحدة من أهم مهام إدارة الموارد البشرية لانتقاء أفضل المواهب وتوظيفها لبناء فريق عمل قوي وماهر، لذا من واجب مدير وأعضاء قسم الموارد البشرية القيام بتنفيذ هذه الخدمة بشكلها الصحيح،

1-تعريف استراتيجية الاختيار والتعيين:

استراتيجية الاختيار والتعيين هي ممارسة فعالة لاختيار وتوظيف الكوادر البشرية المتخصصة، عند الحديث عن تعريف التعيين أو التوظيف فإننا نشير إلى مفهوم جذب أبرز الكفاءات العاملة الموجودة في السوق أو أولئك العاطلين عن العمل أو الأفراد العاملين الباحثين عن فرص عمل جديدة لشغل الوظائف المتاحة ضمن الشركات والمؤسسات ودمجهم في بيئة العمل بما يتوافق مع رؤية المنظمة وقيمها من خلال التوضيح المسبق لجميع احتياجات ومتطلبات العمل والمهام الموكلة إليهم.

2-العوامل المؤثرة على استراتيجية الاختيار والتعيين:

مهما كان حجم الشركات صغيرة أم كبيرة، تؤثر عدة عوامل على استراتيجيات الاختيار والتعيين والتي تُقسم إلى عوامل داخلية وخارجية:

1-2-العوامل الخارجية: معدل البطالة في المنطقة التي يتم التوظيف فيها، لأنه كلما ازداد المعدل تزداد سهولة عملية التعيين لكثرة المتقدمين، لكن قد تكون قلة منهم يتناسب مع الوظيفة المطلوبة، إضافةً إلى صورة العلامة التجارية للشركة التي من شأنها زيادة العدد أو خفضها، كذلك مكان إقامتهم وما يترتب عليه من نفقات.

2-2-العوامل الداخلية، فهي تشمل سياسات التوظيف المعتمدة ضمن المؤسسة وحجم الشركة ونمو التكلفة والتوسع التنظيمي وغيرها،

3- أنواع استراتيجيات الاختيار والتعيين

عادةً ما تقوم الشركات بتحديد خطط ومصادر الاختيار والتعيين قبل البدء في عملية التعيينات الفعلية، غالبًا ما تبدأ الخطوة الأولى بالبحث عن موظفين محتملين داخليًا أو خارجيًا، لكن من الممكن أن يتم الاستعانة بطرق أخرى مثل التوظيف المختلط أو عبر الإنترنت.

✓ بالنسبة للتعيين الداخلي فهو أشبه بنظام الترقيات، حيث يعتمد على طرح المناصب المتاحة للموظفين المعينين مسبقًا ضمن الشركة إن كان أيًا منهم يرغب بالانتقال إليه، وهذه السياسة تنعكس زيادة تحفيز للعاملين والشعور بالرضا لديهم، وبدورها تزيد من الولاء لديهم.

✓ بينما التعيين الخارجي قائم على نشر الإعلانات بالأساليب المختلفة لتعيين أشخاص جدد ضمن الشركة، سواء عن طريق الإعلانات الطرقية أو التلفزيونية أو الصحفية أو الإذاعية وغيرها من الوسائل، أو من خلال التوظيف الجامعي بواسطة زيارة الجامعات والمعاهد لانتقاء أحسن الطلاب وتدريبهم لملء الوظائف الشاغرة، كما يمكن الاعتماد على وكالات التوظيف.

✓ من جهة أخرى يمزج التوظيف المختلط بين النوعين السابقين بما يحقق التوافق بين تقدير المواهب المتوفرة ضمن الشركة وبين الرغبة بملء المنصب الشاغر، يتيح التوظيف عبر الإنترنت الوصول الأكبر عدد من الأشخاص المشاركون وأتمتة العمليات إلى أنه يتطلب وجود منصة متكاملة لتحقيق ذلك.

4- دور الذكاء الاصطناعي في استراتيجيات الاختيار والتعيين يوفر الذكاء الاصطناعي مزايا عديدة عند استخدامه في مجال الاختيار والتعيين، فهو يجعل العملية أسهل وأسرع من خلال تبسيط الأنشطة والأمور الروتينية لدى فريق الموارد البشرية، فيما يلي عدد من المزايا لاستخدام برنامج اختيار وتعيين بالذكاء الاصطناعي:

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة: يساعد البرنامج في فهم نوع ومتطلبات أي وظيفة شاغرة، مما يساعد في تحديد نوع الجمهور المستهدف وكيف يجب الإعلان عن الوظيفة لتحقيق الاستقطاب المطلوب، بدلاً من نشر إعلان لأشخاص غير مهتمين بالمنصب، إضافةً إلى المساعدة في فرز المرشحين وتصفية المناسبين منهم.

- تحسين الكفاءة: من الصعب انتقاء الشخص المناسب من بين البيانات الكبيرة التي تكون قد جمعت خلال عملية الإعلان، هنا تبرز قوة تقنيات الذكاء الحديثة لفرز البيانات وتصنيفها بما يضمن عرض أبرز المرشحين أولاً، وبالتالي تعزيز كفاءة عمليات الاختيار والتعيين.

- التحقق من المعلومات: تقدم تقنيات الذكاء الاصطناعي المساعدة للشركات في التحقق من معلومات السير الذاتية للمرشحين المختارين ومدى توافقها مع أهداف الوظيفة ومعايير الشركة للتعيين والاختيار لتصفية الأفضل من بينهم.

- إجراء مقابلات العمل: مع تطوير تقنيات الذكاء الخاصة بالفيديو فإنه أصبح من الممكن أن تساعد في تحليل نبرة الصوت خلال مقابلات العمل والكلمات المختارة من قبل المتقدم وتعايير الوجه ولغة الجسد خلال المقابلة، يتم استخدام هذه البيانات في تقييم المرشحين.

- إعداد التقارير: تتيح أنظمة الذكاء إمكانية إصدار التقارير من مصادر مختلفة والتي يمكن الاستعانة بها لتحسين مختلف مراحل استراتيجية الاختيار والتعيين، حيث تسمح بمعرفة المصدر الأمثل الذي يتبعه المرشحين الأكثر تأهيلاً.

- القبول الرقمي: يمكن قبول الموظفين وإدارة عقودهم رقمياً عن بعد من خلال تطبيقات الذكاء الاصطناعي بعد الاطلاع على مهارات كل منهم، إضافةً إلى تنمية وتدريب الموظفين الجدد رقمياً بحيث يكون المتدرب قادراً على الاندماج في قطاع العمل وتطوير تلك المهارات الشخصية.

المحور السادس:

استراتيجية التطوير المبنية على

الكفاءات (التدريب، التعلم)

الخور السادس: استراتيجية التطوير المبنية على الكفاءات (التدريب، التعلم)

1- مفهوم التدريب

يعرف التدريب على أنه عملية تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية والإدارية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة. ويمكن تعريف التدريب أيضاً بأنه عملية مستمرة ومنتظمة خلال حياة الأفراد، وتهدف بشكل أساسي إلى تحفيز قدرات الأفراد على تحقيق درجة عالية في النمو المهني والأداء، وذلك من خلال إكسابهم المهارات والمعلومات المرتبطة بمجال تخصصهم أو عملهم.

كما يعد التدريب عملية أساسية لتطوير القدرات الفردية والتحسين المستمر في المؤسسات والمنظمات. يساهم في تعزيز الأداء، وتحقيق النجاح والتميز، وتعزيز رضا الموظفين. إن فهم مفهوم التدريب وأهميته وأهدافه يمكن أن يساعد في توجيه الجهود وتنفيذ برامج تدريبية فعالة تحقق الفوائد المرجوة.

2- أهداف التدريب يهدف التدريب إلى ما يلي:

- ✓ تحسين الأداء الحالي للعاملين.
- ✓ إعداد العاملين للوظائف المستقبلية.
- ✓ تطوير المهارات والقدرات القيادية.
- ✓ تحسين بيئة العمل.
- ✓ زيادة الإنتاجية.
- ✓ تقليل التكاليف.
- ✓ تحسين رضا العملاء.
- ✓ ويمكن تصنيف التدريب إلى عدة أنواع، منها:

3- أهمية التدريب

التدريب هو عملية ضرورية لتنمية القدرات والمهارات البشرية، وتحقيق أهداف الأفراد والمنظمات. وتشمل أهمية التدريب ما يلي:

تحسين الأداء الحالي: يساهم التدريب في تحسين الأداء الحالي للعاملين من خلال تزويدهم بالمهارات والمعلومات اللازمة لأداء مهامهم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

إعداد العاملين للوظائف المستقبلية: يساعد التدريب على إعداد العاملين للوظائف المستقبلية من خلال تزويدهم بالمهارات والقدرات التي يحتاجونها لمواكبة التطورات في مجال عملهم.

تطوير المهارات والقدرات القيادية: يساعد التدريب على تطوير المهارات والقدرات القيادية لدى العاملين، مما يساهم في تحسين أداء المؤسسة ككل.

تحسين بيئة العمل: يساعد التدريب على تحسين بيئة العمل من خلال تعزيز التعاون والتواصل بين العاملين وزيادة رضاهم الوظيفي.

زيادة الإنتاجية: يساعد التدريب على زيادة الإنتاجية من خلال تحسين الأداء وكفاءة العمل.

تقليل التكاليف: يساعد التدريب على تقليل التكاليف من خلال تحسين جودة المنتجات والخدمات وخفض معدلات الأخطاء.

تحسين رضا العملاء: يساعد التدريب على تحسين رضا العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.

4-أنواع التدريب: يمكن تصنيف التدريب إلى عدة أنواع، منها:

التدريب المهني: ويهدف إلى تزويد المتدربين بالمهارات والقدرات اللازمة لأداء عمل معين.

التدريب الإداري: ويهدف إلى تطوير مهارات القيادة والإدارة لدى المتدربين.

التدريب القيادي: ويهدف إلى إعداد المتدربين لتولي مناصب قيادية.

التدريب الوظيفي: ويهدف إلى تطوير المهارات والقدرات اللازمة لأداء مهام وظيفية محددة.

التدريب الشخصي: ويهدف إلى تطوير المهارات والقدرات الشخصية لدى المتدربين.

5-مبادئ التدريب هي مجموعة من الأسس التي يجب مراعاتها عند تصميم وتنفيذ برامج التدريب، وذلك

لضمان تحقيق الأهداف التدريبية المرجوة. وتشمل مبادئ التدريب ما يلي:

التحديد الواضح للأهداف التدريبية: يجب تحديد أهداف التدريب بوضوح ودقة، وذلك قبل تصميم البرنامج التدريبي. ويجب أن تكون الأهداف التدريبية قابلة للقياس والتحقيق في فترة زمنية محددة.

اختيار المحتوى التدريبي المناسب: يجب اختيار المحتوى التدريبي المناسب لأهداف التدريب. ويجب أن يكون المحتوى التدريبي شاملاً وحديثاً، ويلبي احتياجات المتدربين.

استخدام الأساليب التدريبية الفعالة: يجب استخدام الأساليب التدريبية الفعالة التي تتناسب مع أهداف التدريب واحتياجات المتدربين. ويجب أن تكون الأساليب التدريبية متنوعة، وذلك لجذب اهتمام المتدربين وتعزيز مشاركتهم.

توفير بيئة تدريبية مناسبة: يجب توفير بيئة تدريبية مناسبة تدعم عملية التعلم. ويجب أن تكون البيئة التدريبية مريحة وآمنة، وتلبي احتياجات المتدربين.

تقييم نتائج التدريب: يجب تقييم نتائج التدريب بشكل مستمر، وذلك لضمان تحقيق الأهداف التدريبية. ويجب أن يتم تقييم نتائج التدريب باستخدام أدوات وطرق تقييم مناسبة.

6-خطوات التدريب: تتكون عملية التدريب من عدة خطوات أساسية. فيما يلي بعض الخطوات الرئيسية لعملية التدريب:

- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** يجب أولاً تحديد الاحتياجات التدريبية للفرد أو المجموعة المستهدفة. يمكن ذلك عن طريق تقييم المهارات الحالية والمعرفة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تطوير.
- **وضع الأهداف التدريبية:** بناءً على الاحتياجات التدريبية، يتم تحديد الأهداف التدريبية الواضحة والقابلة للقياس. يجب أن تكون هذه الأهداف محددة وملموسة لتحقيق نتائج محددة وقابلة للتقييم.
- **تصميم برنامج التدريب:** يتم تصميم برنامج التدريب بناءً على الأهداف المحددة. يشمل ذلك تحديد الموضوعات والمهارات التي سيتم تدريبها، واختيار طرق التدريب المناسبة مثل الورش العمل، والتدريب التفاعلي، والتدريب عبر الإنترنت، وتحديد المدة والمكونات اللازمة للتدريب.
- **تنفيذ البرنامج التدريبي:** في هذه الخطوة، يتم تنفيذ برنامج التدريب وتقديم المحتوى والمهارات المطلوبة. يجب توفير بيئة تعليمية مناسبة واستخدام أساليب تدريبية فعالة مثل المحاضرات التفاعلية والدروس العملية والتدريبات العملية.

● **تقييم التدريب**: بعد انتهاء البرنامج التدريبي، يجب إجراء تقييم لقياس فعالية التدريب وتحقيق الأهداف المحددة. يمكن استخدام أدوات التقييم مثل الاختبارات والملاحظات واستطلاعات الرأي لتقييم مدى تحقيق الفرد أو المجموعة للأهداف ومستوى التعلم.

● **متابعة وتطوير ما بعد التدريب**: يجب أن يتم متابعة تأثير التدريب على الأداء العملي للفرد أو المجموعة. يمكن أيضاً تقديم دعم إضافي وفرص للتطوير المستمر بعد انتهاء التدريب.

7- أساليب التدريب: أساليب التدريب هي مجموعة من الطرق والوسائل التي تستخدم في عملية التدريب لمساعدة المتدربين على اكتساب المهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء مهامهم بشكل فعال. وتشمل أساليب التدريب ما يلي:

1. أساليب العرض:

تعتمد أساليب العرض على تقديم المعلومات للمتدربين من خلال المحاضرات، والعروض التقديمية، والأفلام التعليمية، والرسوم البيانية، والصور.

2. أساليب المشاركة:

تعتمد أساليب المشاركة على تفاعل المتدربين مع المدرب وبعضهم البعض لتعزيز عملية التعلم.

3. أساليب التعلم الإلكتروني:

تعتمد أساليب التعلم الإلكتروني على استخدام التكنولوجيا في عملية التدريب.

وفيما يلي بعض النصائح لاختيار أساليب التدريب المناسبة:

- حدد أهداف التدريب بوضوح.
- ضع في اعتبارك احتياجات المتدربين.
- اختر أساليب التدريب التي تتناسب مع محتوى التدريب.
- نَوِّع الأساليب التدريبية لجذب اهتمام المتدربين وتعزيز مشاركتهم.

المحور السابع: استراتيجية الحفاظ
على الكفاءات: بناء الثقة، الاحتواء،
التحفيز

المحور السابع: استراتيجية الحفاظ على الكفاءات: بناء الثقة، الاحتواء، التحفيز

أن القدرة على الاحتفاظ بالعاملين عبارة عن إجمالي التراكمات لممارسات إدارة الكفاءات، ولسوء الحظ فإن أفضل الكفاءات هي دائما أول من يغادر المنظمة لأنهم يملكون فرصا أكثر في الخارج بفضل مهاراتهم وخبراتهم، وهنا يأتي دور المؤسسة في إتباع طرق وأساليب تمكنها من الاحتفاظ بكفاءاتها البشرية، ومن بين أشهر الطرق التي تتبناها المؤسسات نجد: تكوين الكفاءات، تدريب الكفاءات، التحفيز وتحسين المناخ التنظيمي.

1- تكوين الكفاءات

1-1 مفهوم تكوين الكفاءات: يعرف "SEKIAU LAKHDAR" التكوين بأنه "مجموعة من الأفعال، الوسائل، الطرق والدعائم التي تحث العمال على تحسين معارفهم، سلوكياتهم واتجاهاتهم وقدراتهم الذهنية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، الشخصية والاجتماعية مع عدم إهمال الانجاز الملائم لوظائفهم الحالية والمستقبلية.

1-2 مراحل تكوين الكفاءات: كما تبين الكثير من الدراسات فإن إدراج مقارنة الجودة في عملية التكوين فرض عدم الاكتفاء بتسيير الوضعيات والأعمال البيداغوجية ويمكن أن نجد أربع مراحل لعملية تكوين الكفاءات تتمثل فيما يلي :

المرحلة الأولى: في هذه المرحلة يتم تعيين مجموعة الأطوار المعنيين بالتكوين بالإضافة إلى تحديد الوسائل، الإجراءات، القرارات والعمليات الضرورية.

المرحلة الثانية: مرحلة هندسة التكوين، وهي الأعمال المتناسقة المؤدية إلى تصور وانجاز أنظمة التكوين المعدة، وتتجلى هذه العملية من خلال وثيقتين هما: دفتر الشروط الذي يعتبر الترجمة العملية لمفهوم استثمار التكوين والملفات البيداغوجية، لذلك تعتبر هذه المرحلة هي المحددة لجودة التكوين.

المرحلة الثالثة: مرحلة الانجاز، والتي من خلالها يتم التوجيه والتحضير، وذلك من خلال وضعيات بيداغوجية مختلفة، تلتقي في نقطة أساسية هي أنها في كل الحالات تعتبر أزمته يتمكن فيها المتعلم أو المتكون من تحصيل المعارف الضرورية.

المرحلة الرابعة: كما هو الحال بالنسبة إلى المنتجات فإن تطبيق مبدأ الجودة يوجب ضرورة التأكد من أن الخدمة المقدمة للزبون تتوفر على الجودة اللازمة، كذلك التكوين لا يخرج عن هذا المبدأ، بحيث تصبح محددات الجودة هي القدرة على إنتاج المهارات وتعبئتها في وضعية العمل، وهو ما يفرضه أيضا منهج الكفاءات التي من أسسها أنها لا تحقق في وضعيات عمل حقيقية.

-2- تدريب الكفاءات:

يعرف التدريب على أنه عملية تهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية والإدارية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة. ويمكن تعريف التدريب أيضاً بأنه عملية مستمرة ومنتظمة خلال حياة الأفراد، وتهدف بشكل أساسي إلى تحفيز قدرات الأفراد على تحقيق درجة عالية في النمو المهني والأداء، وذلك من خلال إكسابهم المهارات والمعلومات المرتبطة بمجال تخصصهم أو عملهم.

كما يعد التدريب عملية أساسية لتطوير القدرات الفردية والتحسين المستمر في المؤسسات والمنظمات. يساهم في تعزيز الأداء، وتحقيق النجاح والتميز، وتعزيز رضا الموظفين. إن فهم مفهوم التدريب وأهميته وأهدافه يمكن أن يساعد في توجيه الجهود وتنفيذ برامج تدريبية فعالة تحقق الفوائد المرجوة.

ولقد تم التطرق له وبالتفصيل في المحور السادس

3- تحفيز الكفاءات

يتحدد السلوك الإنساني في أية منظمة بمجموعة من العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية يأتي في مقدمتها نط الشخصية ودافعية الفرد والاتجاهات والقيم والأعراف التي تربي عليها خلال تنشئته الاجتماعية وما أصابها من خبرات ومعارف اكتسبها خلال حياته .

وقد شهدت أدبيات الإدارة منذ ما يزيد على ثلاثة عقود العديد من البحوث التي ركزت على دراسة ماهية عملية التحفيز وأهميتها - كأداة إدارية - وآثارها في الأداء الفردي والمؤسسي ودورها في الحفاظ على الكفاءات التي هي بجوزة المؤسسات.

3-1 مفهوم السياسات التحفيزية: من المعروف جيدا أن السلوك الإنساني هو سلوك موجه نحو واعيا لما يبتغيه من تحقيق أهداف معينة سواء كان الإنسان واعيا لما يبتغيه من أهداف أو غير واع عندما يكون هذا السلوك لا شعوريا. وقد ساعدت نظرية التحليل النفسي لفرويد في الكشف عن أهداف السلوك اللاشعوري ودافعية هذا السلوك. وبوجه عام يمكن القول: إن الأفراد العاملين لا يختلفون في قدراتهم وتصوراتهم للأعمال فحسب، بل في دافعيتهم أو في رغبتهم في القيام بها وتحقيق إنجازات مرضية. فالدافعية ليست حاجة غير مشبعة أو ناقصة للإشباع بقدر ما هي قوة داخلية كامنة في أعماق الفرد وتحرك سلوكه وتوجه هذا السلوك لبذل أقصى جهود ممكنة لتحقيق أهداف شخصية وتنظيمية. أما الحوافز فهي مثيرات خارجية تنشئ سلوك الأداء، فليس الأجر وما يرتبط به من ميزات مادية هو المحرك الوحيد لسلوك العاملين كما اعتقدت الاتجاهات التقليدية للإدارة، فالأجر والميزات، والمشاركة والسلطة والهيبة والنفوذ وغير ذلك من أشكال يصعب التعبير عنها بقيم مادية كلها تعد محركات ومحددات لسلوك الأداء .

والتحفيز -هو في واقع الأمر- قوة تستثير الفرد لأداء أفضل فيما إذا تمكنت الإدارة التحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهودات أكبر، وذلك عن طريق الربط وفق آليه معينة بين الوضعية الخارجية -الحوافز -والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه الفيزيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف معينة .

3-2 أنواع الحوافز وشروط التحفيز الفعال: التقسيم الشائع للحوافز هو ذلك الذي يقسمها إلى حوافز مادية وأخرى معنوية

➤ **الحوافز المادية:** وتشير إلى كل ما تمنحه المنظمة للعاملين بها من اجر أساسي أو راتب أو مكافئات تشجيعية أو علاوات دورية أو استثنائية أو عمولات أو ترقية أو اشتراك في الأرباح أو ما شابه ذلك بما يضمن للعاملين مستوى مناسب من العيش

➤ **الحوافز المعنوية:** تتمثل فيما تبدله المنظمة من جهود لسعادة العاملين بها مثل: تحسين ظروف مناخ العمل، إعادة تصميم العمل، التناوب الوظيفي، التوسع الوظيفي، الإثراء الوظيفي، المدح والثناء الاعتراف بجهود العاملين، إشراك العاملين في الإدارة الثقة وتفويض السلطة -وهنا لا بد من الإشارة إلى *رواتب الكفاءات * التي تعتبر من المواضيع الحساسة لما لها من دور فعال للاحتفاظ بالكفاءات،

3-3- شروط التحفيز الفعال: يتوقف نجاح التحفيز في تحقيق أهدافه على بعض المتطلبات الأساسية التي من أهمها- :

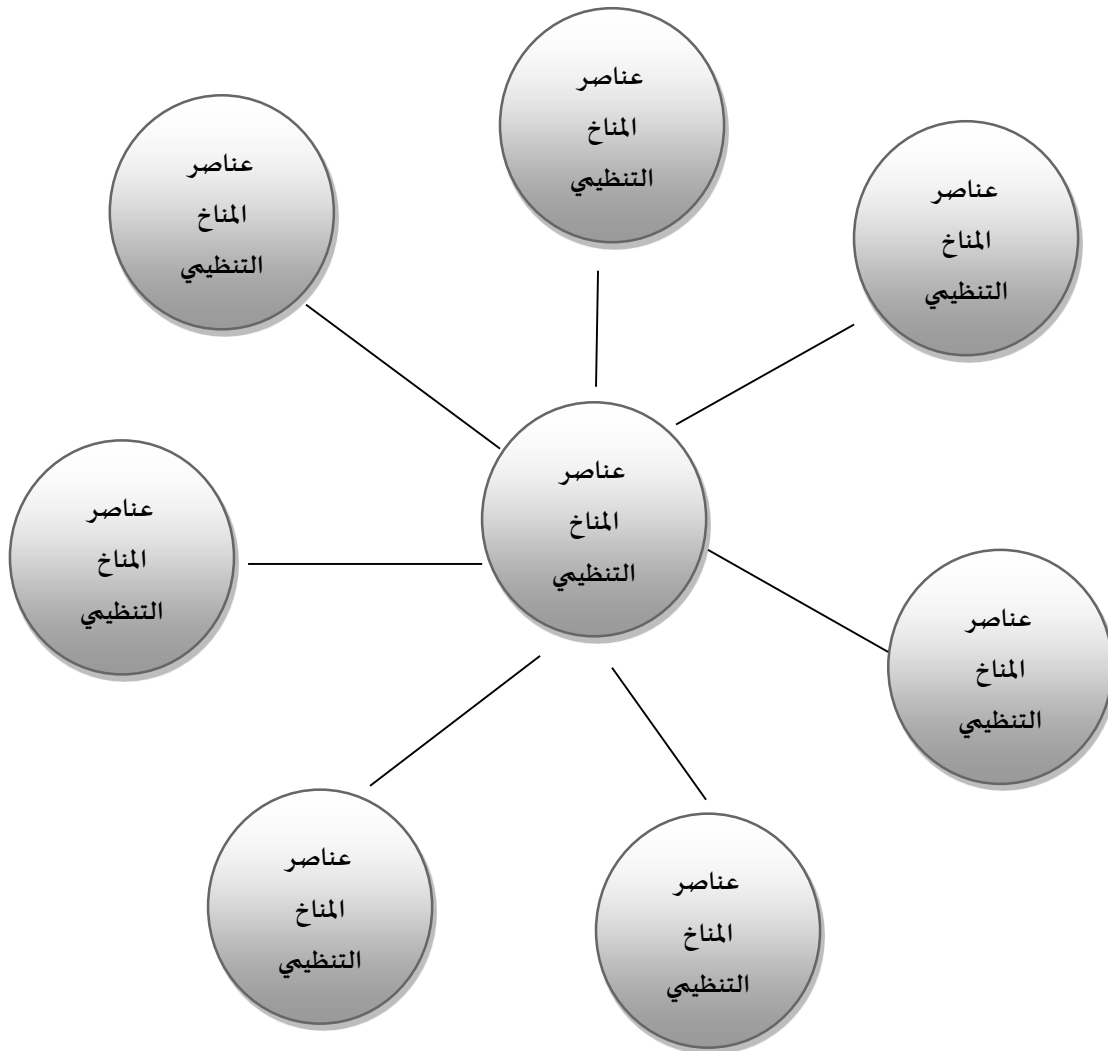
- عدم التعارض بين الأهداف الفردية والأهداف المنظمة.
- أن يبنى على أساس كمية الجهد المبذول ونوعه، والأقدمية والمهارة، والعدالة، والمساواة والقوة-
- ضرورة اقتراح سياسات التحفيز بيئة العمل، وقد ظهر في السنوات الأخيرة قضايا بيئية تستوجب من المديرين التعرف إليها ومراعاة تأثيراتها في التحفيز ليتصف بالكفاءة والفاعلية.

4-4- المناخ التنظيمي: أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور منذ مطلع الستينيات من القرن الماضي ومن ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين، ويعد موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماما متزايدا في المدة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهوم المناخ التنظيمي ما زال يعد من النقاط التي اختلف فيها الكتاب والباحثون.

4-4-1- تعريف المناخ التنظيمي وأهم عناصره: عرف ماكنل « MACNEIL » المناخ التنظيمي بأنه *استعداد الفرد لتقديم كل ما يستطيع ويملك لصالح المنظمة التي يعمل بها ، مع وجود الرغبة الحقيقية في الاستمرار داخل المنظمة وتبني أهدافها و قيمها.

وعرفه كل من بورتر ومادي وستيرز « STEERS & MOWDY » « PORTER & بان المناخ التنظيمي هو مدى ارتباط الفرد بالمنظمة التي يعمل فيها، وإن الفرد الذي يظهر درجة أعلى من المناخ التنظيمي يمتلك مجموع من الصفات. ويتكون المناخ التنظيمي من مجموعة من العناصر كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 03: عناصر المناخ التنظيمي



4-2 أهمية المناخ التنظيمي: إن توفر المنظمات على جو عمل يساعد الكفاءات على تحقيق ذاتها، يعتبر من أهم الطرق للمحافظة عليها، وقد أكدت الدراسات الحديثة على أهمية خلق الجو الإنساني الذي يرجع للعامل حيويته ويزيد من رغبته في العمل، الأمر الذي يعمق من ولاءه اتجاه المنظمة التي يعمل فيها ويعزز شعوره بالانتماء .

كما أن المناخ التنظيمي له دور مهم في التأثير في المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء السلوك الوظيفي والأخلاقي وبلورتها للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل القيم والاتجاهات التي يحملونها وتعديلها.

إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها أهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة داخل البيئة.



المحور الثامن: استراتيجية المكافآت المبنية على الكفاءات

1- تعريف:

المكافآت الشاملة هي نهج شامل للتعويضات والفوائد التي تتجاوز الرواتب التقليدية والمزايا. تشمل كل ما يقدره الموظف من مؤسسته، بما في ذلك التعويض المالي، والفوائد، والتوازن بين العمل والحياة، والاعتراف بالأداء، وفرص تطوير المسيرة المهنية. مع تطور الشركات، تتغير أيضاً توقعات الموظفين، مما يجعل استراتيجية المكافآت الشاملة المتكاملة أمراً أساسياً للبقاء تنافسياً في جذب والاحتفاظ بالمواهب العليا.

جوش بيرسين محلل صناعي معروف ومؤسس شركة Bersin by Deloitte يعرف المكافآت الإجمالية على أنها التكامل الحرج لنهج المؤسسة في تحفيز ومكافأة موهبتها. وهذا يعني بناء علاقة جيدة بين المنظمة وموظفيها الذين يعتمدون على نظام محدد لمكافأة أصول المنظمة.

2- مكونات استراتيجية المكافآت الإجمالية:

1-2- التعويض:

هو دفع نقدي وغير نقدي يقدمه صاحب العمل لموظفيه. يتضمن الدفع النقدي رواتب ثابتة ومتغيرة فيما يتعلق بمستويات أداء الموظفين. على عكس ذلك، هناك العديد من المدفوعات مثل العلاوات، مكافآت عن العمل الإضافي، عمولات المبيعات ومشاركة الأرباح تعتبر غير نقدية.

2-2 المكافآت:

بغض النظر عن أداء الموظف، تستخدم الشركات المكافآت لاستكمال التعويضات النقدية التي يتلقاها الموظفون. بما في ذلك تأمين الصحة، وحماية الدخل، والمدخرات، وبرامج التقاعد، التي توفر الأمن للموظفين وأسرهم. وعلاوة على ذلك، تميز المكافآت مؤسستك عن المنافسين الآخرين عن طريق استخدام نظام منافع خاص لموظفيك ليس فقط للحفاظ على صحتهم، ولكن أيضاً مستقبلهم بالكامل.

2-3-فعالية الحياة-العمل:

ذلك المصطلح يوضح كيفية الموازنة بين الحياة الشخصية للموظف وبيئة العمل. واستخدام طرق مختلفة للوصول إلى نتائج فعالة، بالإضافة إلى الإنتاجية والولاء للمنظمة.

2-4-التقدير:

يكون التقدير عادةً إما من خلال برامج رسمية أو غير رسمية تقر أو تولي اهتماما خاصا لأفعال الموظفين، والجهود والسلوك أو الأداء ودعم استراتيجية الأعمال للمساهمة في نجاح المنظمة. تقدير الموظفين، يمكن أن يكون شفهيًا أو مادياً أو مكتوباً. يشعر بعض الأشخاص أن الكلمة أكثر فعالية من المال لتقدير أدائهم. أيضاً، يمكن إقامة احتفال صغير، وترتيب لقاء الشكر أو حتى اختيار الموظف المثالي لكل شهر.

2-5 إدارة الأداء:

محاذاة جهود المنظمة والفرق والأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، يعزز فعالية الموظف من خلال التخطيط، والمراقبة ومراجعة نقاط الضعف والقوة لدى الموظف للتحسين. يجب أن يكون نظام إدارة الأداء الفعال محددًا وسهل الاستخدام وعمليًا ويدعم صنع القرارات وغيره.

2-6- تنمية المواهب:

إنها وسيلة لتعزيز مهارات الموظفين وكفاءاتهم في حياتهم المهنية. إنها أكثر من مجرد تدريب، إنها خطة لتطوير وتوجيه الموظفين الذين يمتلكون مهارات تساهم في نجاح ونمو المؤسسة. ومع ذلك، فإنه يأخذ الكثير من الوقت والجهد للمليء الفجوة بالمواهب المناسبة التي تحتاج إليها في المنصب المطلوب.

3-أهمية استراتيجية المكافآت الشاملة

يمكن لاستراتيجية المكافآت الشاملة المصممة بشكل جيد أن تغير مكان العمل الخاص بك، مما يؤثر بشكل مباشر على جذب الموظفين والمشاركة والاحتفاظ. إليك كيف تحدث فرقاً:

3-1- التأثير على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم

يبحث الموظفون اليوم عن أكثر من مجرد راتب. يريدون أن يشعروا بالتقدير في عدة جوانب - من الفوائد المالية إلى التوازن بين العمل والحياة. يمكن لاستراتيجية المكافآت الشاملة المدروسة التي تلي هذه الاحتياجات أن تجعل منظمك تبرز، مما يمنحك ميزة تنافسية في التجنيد وزيادة معدلات الاحتفاظ.

3-2- التوافق مع الأهداف التنظيمية

عندما تتوافق استراتيجية المكافآت الشاملة مع أهداف شركتك، فإنها تدعم نتائج الأعمال. على سبيل المثال، عرض المكافآت القائمة على الأداء أو برامج الاعتراف يمكن أن تحفز الموظفين للمساهمة في الأهداف التجارية الرئيسية، وتعزز ثقافة الإنجاز.

3-3- الارتباط بانخراط الموظفين والأداء

عندما يشعر الموظفون بالتقدير والتعويض بشكل عادل، فإنهم يكونون أكثر انخراطاً وإنتاجية. استراتيجيات المكافآت الشاملة التي تشدد على الاعتراف والنمو الشخصي يمكن أن تعزز مباشرة الأداء الفردي والأداء الفريقي، مما يؤدي إلى تحسين نتائج الأعمال بشكل عام.

4- تطوير استراتيجية مكافآت شاملة فعالة

يتطلب صياغة استراتيجية مكافآت شاملة فعالة فهماً عميقاً لاحتياجات قوى العمل لديك ومواءمتها مع الأهداف التنظيمية.

4-1- إجراء تدقيق داخلي

ابداً بتقييم برامج التعويضات والفوائد الحالية لديك. هل هي تنافسية؟ هل هي متوائمة مع أهدافك التنظيمية؟ يمكن أن يساعد التدقيق الداخلي في تحديد الثغرات والفرص للتحسين.

4-2- فهم احتياجات وتفضيلات الموظفين

استطلاع الموظفين حول تفضيلاتهم أمر ضروري. قد يُفضل البعض المكافآت المالية، بينما يقدر الآخرون خيارات العمل المرنة أو فرص التطوير. تخصيص استراتيجيتك وفقًا لهذه الأفكار يضمن أنها تتماشى مع فريقك.

4-3- مقارنة المعايير الصناعية

قارن التعويضات والفوائد والمكافآت لديك بالمعايير الصناعية لضمان استمرارك في المنافسة. سيساعدك هذا في جذب والاحتفاظ بالمواهب العليا، وكذلك تجنب البقاء خلف منافسيك.

4-4- التوافق مع ثقافة الشركة وقيمها

يجب أن تعكس استراتيجية المكافآت الشاملة ثقافة وقيم منطمتك. على سبيل المثال، إذا كانت الابتكار قيمة أساسية، فإن تقديم برامج تطوير وبيئات عمل إبداعية يمكن أن يعزز ذلك.

5- تنفيذ استراتيجية المكافآت الشاملة

بمجرد تصميم استراتيجيتك، فإن التنفيذ هو المفتاح. تضمن خطة مُبلغة ومنفذة بسلاسة أنها تُحتضن في جميع أنحاء المنظمة.

5-1- خطط الاتصال والتوزيع

تعد الاتصالات الداخلية الواضحة أمرًا أساسيًا. يحتاج الموظفون إلى فهم فوائد الاستراتيجية الجديدة، وكيف تؤثر عليهم، ولماذا يتم تنفيذها. يجب أن تتضمن خطط التوزيع عملية متعددة القنوات، من البريد الإلكتروني إلى مناقشات قادتها المديرية.

5-2- التدريب للمديرين والمهنيين في الموارد البشرية

يلعب المديرون وفرق الموارد البشرية دورًا حاسمًا في نجاح استراتيجية المكافآت الشاملة. تضمن تزويدهم بالتدريب أنهم يمكنهم التواصل بفعالية عن الفوائد والتعامل مع أسئلة الموظفين ومخاوفهم.

5-3- معالجة المقاومة المحتملة للتغيير

قد يقاوم بعض الموظفين التغييرات في التعويضات والفوائد. لتسهيل الانتقالات، كن شفافاً بشأن أسباب التغييرات وتقديم الدعم للذين يحتاجون إلى وقت للتكيف.

6- التغلب على التحديات في استراتيجيات المكافآت الشاملة

إن تنفيذ وصيانة استراتيجية المكافآت الشاملة ليس بدون تحدياتها. ومع ذلك، فإن معالجة هذه القضايا بشكل مباشر يمكن أن يؤدي إلى برامج أكثر فعالية واستدامة.

6-1- قيود الميزانية

تحقيق التوازن بين استراتيجية المكافآت الشاملة التنافسية وقيود الميزانية هو تحدٍ شائع. يمكن أن تساعد إعطاء الأولوية للعناصر التي تقدم أكبر تأثير واستكشاف خيارات فعالة من حيث التكلفة مثل الاعتراف الغير نقدي في استثمار ميزانيتك أكثر.

6-2- تحقيق التوازن بين احتياجات القوى العاملة المتنوعة

يملك الموظفون تفضيلات واحتياجات مختلفة، اعتماداً على عوامل مثل العمر، والدور، أو مرحلة الحياة. يسمح تقديم برنامج مكافآت شامل مرن للموظفين باختيار الفوائد التي تهمهم أكثر.

6-3- ضمان العدالة والشمولية

إن الوصول العادل إلى المكافآت أمر حاسم للحفاظ على بيئة عمل عادلة. تساعد المراجعة المنتظمة لعدالة الأجور وضمان شمولية برامج المكافآت في تعزيز العدالة ومنع التحيز.

6-4- التكيف مع الظروف المتغيرة في السوق

مع تحول سوق العمل، يجب أن تتغير استراتيجية المكافآت الشاملة الخاصة بك أيضاً. تضمن البقاء رشيقاً وإعادة زيارة نهجك بانتظام أنه يبقى ذا صلة وفعالية في مواجهة التغيير.

7- قياس نجاح استراتيجية المكافآت الشاملة

تتبع فعالية استراتيجية المكافآت الشاملة يعد مفتاحاً لضمان نجاحها المستمر، وذلك عبر:

7-1- المؤشرات الرئيسية للأداء (KPIs) للتتبع

تشمل مؤشرات الأداء الرئيسية الشائعة درجات انخراط الموظفين، ومعدلات الاحتفاظ، ومقاييس الأداء. يساعد مراقبة هذه المؤشرات في فهم مدى نجاح استراتيجيتك.

7-2- تعليقات الموظفين واستطلاعات الرأي

يمكن أن توفر جمع تعليقات الموظفين من خلال الاستطلاعات رؤى قيمة حول مدى تلقي برامج المكافآت لديك وأين قد تكون هناك حاجة لتحسين.

7-3- مؤشرات الاحتفاظ والتوظيف

تشير معدلات الاحتفاظ العالية ومؤشرات التوظيف المحسنة إلى أن استراتيجية المكافآت الشاملة لديك تجذب وتحتفظ بأفضل المواهب. إذا لاحظت انخفاضات في هذه المجالات، فقد يكون الوقت قد حان لإعادة تقييم نهجك.

7-4- قياسات الأداء والإنتاجية

يمكن أن تكشف مراقبة التغييرات في إنتاجية الموظفين وأدائهم أيضاً عن نجاح استراتيجية المكافآت الشاملة لديك. غالباً ما يكون الموظفون المتحفزون أكثر إنتاجية، مما يسهم في تحسين نتائج الأعمال.

المحور التاسع: تقييم الكفاءات (تعريف
عملية التقييم، أدوات عملية التقييم)

المحور التاسع: تقييم الكفاءات (تعريف عملية التقييم، أدوات عملية التقييم)

تعتبر عملية تقييم الأداء من العمليات الهامة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات وعلى جميع مستويات المنظمة بدءاً من الإدارة العليا وانتهاءً بالعمالين في أقل المراكز الوظيفية وفي خطوط الإنتاج الدنيا وهي أحد أدوات الرقابة الإدارية الفاعلة والتي على أساسها يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مستهدف

1-تعريف تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء بأنه عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوك العاملين وتصرفاتهم أثناء العمل ومدى التقدم الذي يحرزونه أثناء عملهم.

هو كذلك النظام الذي يساعد في قياس وتقييم العلاقة بين كفاءة أداء العامل وواجبات ومسئوليات الوظيفة التي يشغلها وكل من سلوكه ومقدرته على أداء تلك الواجبات والمسئوليات بما يساعد على التعرف على جوانب القوة والضعف في الأداء الماضي وتحديد كيف يمكن تجنب جوانب الضعف واستثمار جوانب القوة في الوقت الحالي وفي المستقبل للوصول إلى أعلى درجات كفاءة الأداء بما يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة والمجتمع

إن عملية تقييم الأداء جزء من عملية الرقابة في المنظمة ككل، وأن تقييم الأداء هو استقرار دلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسار الأنشطة عند انحرافه، وأن عملية الرقابة بما فيها تقييم الأداء تقوم بمهمتين أساسيتين، هما:

- محاولة دفع الأنشطة في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة ومنعها من الانحراف عنها.
- تصحيح مسارات الأنشطة وهو ما يعبر عنه بتقييم الأداء.

2- أهداف تقييم الأداء:

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

3- أنواع التقييم (طرق تقييم)

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة.

ومن أهم طرق التقييم ما يلي:

- التقييم من قبل المدير المباشر: الطريقة الأكثر شيوعاً، حيث يراجع المدير أداء الموظف بناءً على معايير الجودة والإنتاجية.
- التقييم الذاتي (Self-Evaluation): يقوم الموظف بتقييم أدائه بنفسه، مما يعزز الوعي الذاتي ويسلط الضوء على إنجازاته وتحدياته.

- **تقييم 360 درجة (Degree Feedback):** 360- يجمع التغذية الراجعة من مصادر متعددة (المدير، الزملاء، المرؤوسين، والعملاء) لتقديم صورة شاملة.
- **التقييم بناءً على الأهداف (MBO):** يركز على قياس مدى تحقيق الموظف للأهداف المحددة مسبقاً خلال فترة زمنية محددة.
- **التقييم السلوكي (BARS):** يعتمد على تقييم سلوكيات محددة ومتوقعة في مواقف وظيفية معينة لتقليل التحيز.
- **مراجعات الأقران (Peer Reviews):** يقوم فيها الزملاء بتقييم بعضهم البعض، وهي فعالة لقياس مهارات العمل الجماعي والتعاون.
- **التقييم بالمقارنة (Forced Distribution):** مقارنة أداء الموظف بزملائه لتحديد المتميزين، لكنها قد تسبب منافسة غير صحية.

4- محددات الأداء:

4-1- عوامل تتصل بالفرد أو الموظف:

- القدرات والمهارات
- التركيب النفسي
- التركيب الاجتماعي

4-2- عوامل تتصل بالمؤسسة:

- وجبات ومهام وطبيعة العمل
- التنظيم الاجتماعي للعمل
- الموارد والإمكانات المادية

5- من يقوم بتقييم الأداء؟

يوجد عدد من المصادر التي تناط بها مسؤولية تقييم أداء الأفراد والتي من أهمها ما يلي:

- الرؤساء المباشرين.
- التقييم الذاتي (الأفراد أنفسهم).
- الزملاء يقيمون بعضهم البعض.
- مجموعة من المقيمين يقومون بالتقييم.

6- خطوات تقييم الأداء:

6-1- تحديد معايير الأداء: يجب تحديد معيار الملائم والمناسب للأداء الفعال وهناك بعض الخصائص

الواجب توافرها في المعيار المحدد وهي:

- 1- الصدق: يجب أن يعبر المعيار عن الأمور التي يتطلبها الأداء الكفاء.
 - 2- التمييز: أي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين العمل المطابق للمعايير المعتمدة والعمل الغير مطابق لها.
 - 3- الثبات: أي تتوافر في المعيار جانب الاستقرار والتوافق.
 - 4- القبول: يجب أن تكون المعايير مقبولة من المعيار المقبول هو المعيار العادل.
 - 5- سهولة الاستخدام: أي سهولة استخدام المقياس ووضوحه للأفراد العاملين بالمؤسسة.
- 6-2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: يجب توضيح المعايير للأفراد العاملين لمعرفة ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم. وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي نقل المعلومات من المدير لمؤوسيه.
- 6-3- قياس الأداء: وهذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي وهناك أربعة مصادر

للمعلومات تستخدم لقياس الأداء الفعلي هي:

أ - ملاحظة الأفراد العاملين

ب - التقارير الإحصائية

ج - التقارير الشفوية

د - التقارير المكتوبة

6-4- مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء : تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء المعياري والأداء الفعلي.

6-5- مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين : يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

6-6- الإجراءات التصحيحية: قد تكون مباشرة وسريعة وهي محاولة لتعديل الأداء، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك. وهذا الموضوع يدخل ضمن تقييم الأداء وهو علم قائم بذاته و يحتاج الى المزيد من الشرح والتوضيح.



المحور العاشر: مصطلحات في إدارة الأداء والكفاءات (باللغتين العربية والإنجليزية)

إليك قائمة بأبرز المصطلحات المستخدمة في إدارة الأداء والكفاءات باللغتين العربية والإنجليزية.

| المصطلح باللغة العربية | المصطلح باللغة الإنجليزية | المصطلح باللغة العربية | المصطلح باللغة الإنجليزية |
|-------------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------------------|
| إدارة الكفاءات) | Competency Management | الامتثال | Compliance |
| جدارة / كفاءة | Competency | هيكل الأجور | Salary Structure |
| إطار الكفاءات | Competency Framework | التعويضات والمزايا | Compensation and Benefits |
| قاموس الكفاءات | Competency Dictionary | التعويضات والامتثال | Compensation & Compliance |
| كفاءات جوهرية | Core Competencies | تطوير القيادة | Leadership Development |
| كفاءات وظيفية | Functional Competencies | التوجيه/الإرشاد | Mentoring |
| كفاءات قيادية | Leadership Competencies | التدريب والتطوير | Learning and Development (L&D) |
| مهارات ملموسة | Hard Skills | المهارات السلوكية الناعمة | Soft Skills |
| مهارات ناعمة | Soft Skills | المهارات الملموسة الصلبة | Hard Skills |
| عمليات التقييم والتطوير | Assessment & Development | تأثير القرون (في التقييم) | Horn Effect |
| تحليل فجوة الكفاءات | Competency Gap Analysis | تأثير الهالة (في التقييم) | Halo Effect |
| تخطيط التعاقب الوظيفي | Succession Planning | العائد على الاستثمار | Return on Investment (ROI) |
| اقتناص الكفاءات | Head-Hunting | تقييم الأداء : | Performance Appraisal / Evaluation |
| نموذج الكفاءات | Competency Model | قياس وتقييم الأداء | (Performance & Metrics) |
| مؤشرات الأداء الرئيسية | KPIs | مجموعة التوظيف المرشحين | Hiring Pool |
| تحليل الوظائف | Job Analysis | خطة تطوير الأداء | Performance Improvement Plan (PIP) |
| توصيف وظيفي | Job Description | التطوير المهني/الوظيفي | Career Development |

| | | | |
|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| Human Capital | رأس المال البشري | Hidden Job Market | سوق العمل الخفية |
| Human Resource Planning | تخطيط الموارد البشرية | Applicant Tracking System (ATS) | نظام تتبع المتقدمين |
| Talent Management | إدارة المواهب | Recruitment & Selection | الاستقطاب والتوظيف |
| Talent & Strategic Management | إدارة وتخطيط الكفاءات | Corporate Culture | ثقافة الشركة/التنظيمية |
| Competency model | نموذج الكفاءة | Feedback | التقييم بطريقة التغذية العكسية |
| Core | محوري / اساسي | Database | قاعدة البيانات |
| | | Competency matrix | مصفوفة الكفاءات |
| Competency framework | الاطار العام للكفاءات بالشركة | Code of conduct / Ethics | قواعد السلوك الاخلاقي |
| Casual leave | اجازة عارضة | Career shift | تغيير الوظيفة |
| Career Path | المسار الوظيفي | Business plan | خطة تشغيل |
| Best practice | افضل الممارسات | Action plan | خطة عمل |
| Ability (ies) | قدرة (قدرات) | A hierarchy Org Chart | الهيكل الهرمي |
| Flowchart | خريطة تدفق | Deductions | الخصومات |
| Forms - templates | نماذج | Development | التطوير |
| Functional | وظيفي | Discipline | تأديب |
| Grading system | نظام الدرجات (الفئات) | Duty (ies) | واجب (واجبات) |
| Grievance and complaints | الشكاوى والمظالم | Employee | الموظف |
| Hiring process | عملية التعيين | Flat Org Chart | الهيكل المسطح |
| Implementation | التطبيق | HR Strategies | استراتيجيات الموارد البشرية |
| Job analysis | التحليل الوظيفي | Human resource development HRD | تنمية الموارد البشرية |
| Job classification | تصنيف الوظائف | Human resource management HRM | ادارة الموارد البشرية |
| Job design | تصميم الوظائف | Job family | العائلة الوظيفية (المديرين / |

| | | | |
|-------------------------------------|-----------------------|------------------------------|---------------------------|
| | | | المشرفين / الفنيين.. الخ) |
| Job evaluation | تقييم الوظائف | Job matrix | مصفوفة الوظائف |
| KPI (key performance indicator) | مفتاح مؤشر الاداء | Job specifications | مواصفات شغل الوظيفة |
| KRA (key result areas) | مفاتيح نتائج الاعمال | Job table | جدول الوظائف |
| KSAs | مهام ومهارات وقدرات | KBI (key behavior indicator) | مفتاح المؤشر السلوكي |
| KSI (key success indicator) | مفتاح نجاح الاداء | Know-how | طريقة عمل |
| Leave (s) | اجازة (اجازات) | Knowledge | معرفة |
| Matrix Org Chart | الهيكل المصفوفي | Managerial | اداري |
| Methodology | منهجية | Manpower planning | تخطيط القوى العاملة |
| Organization Development | التطوير التنظيمي | Monitoring | رصد / استعراض |
| Organization, Firm, Entity, Company | منظمة / شركة | Org Chart | الهيكل التنظيمي |
| Orientation | التوجيه | Organization behaviors | سلوكيات المنظمة / الشركة |
| PA (performance appraisal) | تقييم الاداء | Organization culture | ثقافة الشركة |
| Performance plan | خطة الاداء | Payroll | قسم الاجور والمرتبات |
| | | | |
| Performance Result | نتيجة تقييم الاداء | Performance | الاداء |
| Planning | التخطيط | Performance Score | درجات التقييم |
| PMS (performance management system) | نظام ادارة الاداء | Personnel | قسم شئون العاملين |
| Promotion | ترقية | Policy (ies) | سياسة (سياسات) |
| Quality review / assurance | مراجعة / رقابة الجودة | Procedures | اجراءات |
| Recruitment process | عملية الاستقطاب | Process | عملية |
| Regulation | لائحة | Process mapping | خرائط العمليات |
| Absenteeism Rate | معدل الغياب | Proficiency level | مستوى الاحترافية (طبقا |

| | | | |
|---|---|--------------------------------------|-----------------------------------|
| | | | للعائلة الوظيفة |
| Agile Organization | منظمة رشيقة (تستطيع التكيف مع أي تغيير بشكل سريع) | Abilities | قدرات |
| AIDA (Attention, Interest, Desire, Action) | أداة تستخدم في الإعلان الوظيفي (الانتباه, الاهتمام, الرغبة, الفعل) | Absence | تغيب |
| Accreditation | الاعتماد الأكاديمي | Allowances | البدلات |
| Acknowledgement of Starting Work | مباشرة العمل | Alternative Dispute Resolution (ADR) | الحل البديل لفض المنازعات |
| Action Plan | خطة عمل | Annual Leave | إجازة سنوية |
| Accountability | المساءلة | Applicant | متقدم لوظيفة |
| Achievement | إنجاز | Applicants Pool | قاعدة بيانات متقدمين للوظائف |
| Action Learning | التعلم من خلال العمل | Applicant tracking system (ATS) | نظام تتبع المتقدمين للوظائف (ATS) |
| ADDIE (Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation) | أداة تستخدم في التعلم (التحليل, التصميم, الإعداد, التنفيذ, التقييم) | Application Form | طلب التوظيف |
| Benchmarking | المرجعية | Apprenticeship | تدريب على رأس العمل |
| Benefits | مزايا | Aptitude Test | اختبار قدرات |
| Best Practices | أفضل الممارسات | Artificial Intelligence (AI) | الذكاء الاصطناعي |
| Big Data | البيانات الضخمة | Assessment Center | مركز تقييم |
| Blue-collar worker | مصطلح يستخدم لوصف طبقة العمالة | Attrition Rate | نسبة الاستنزاف (التسرب) |

| | | | |
|--------------------------|-----------------------|---|---|
| | الحرفية | | |
| Cost-per-hire | تكلفة كل من تم تعيينه | Authority | صلاحية |
| Costs | تكاليف | Back Pay | الدفع بأثر رجعي |
| Crisis Management | إدارة الأزمات | Background Check | فحص المعلومات السابقة للمتقدم |
| Curriculum Vitae (CV) | السيرة الذاتية | Balanced Scorecard | بطاقة الأداء المتوازن |
| CVs Screening | فحص السير الذاتية | Bankruptcy | إفلاس |
| CVs Shortlisting | تصفية السير الذاتية | Basic Competencies or Core Competencies | الجدارات الأساسية |
| Decentralization | لا مركزية | Basic Salary | الراتب الأساسي |
| Decision Making | اتخاذ القرار | Behavioral Competencies | جدارات السلوك |
| Deduction | خصم | Behavioral-based Interview | مقابلة شخصية لقياس السلوك |
| Demobilization | تسريح | Bell Curve | منحنى الجرس (التوزيع الطبيعي) |
| Demotion | انزال درجة | Bonus | مكافأة |
| Differentiation Strategy | استراتيجية التميز | Board of Directors (BOD) | مجلس الإدارة |
| Direct Costs | تكاليف مباشرة | Bradford Factor | معامل برادفور لقياس تأثير معدل الإجازات المرضية |
| Direct Manager | المدير المباشر | Branding | صناعة علامة تجارية |
| Direct Observation | الملاحظة المباشرة | Brain Drain | مغادرة أصحاب المؤهلات والخبرات العالية للعمل في دولة أخرى |
| Disabled Workers | العاملون ذوو الهمم | Broker | وسيط |
| Discipline | انضباط | Budget | الميزانية |
| Discrimination | تمييز | Bumping | شغل وظيفة أقل درجة من الوظيفة الحالية |

| | | | |
|-----------------------------------|--|---|---|
| Distance Learning | الدراسة عن بعد | Business Plan | خطة العمل |
| Diversification Strategy | استراتيجية تنوع | Business Process | طريقة العمل |
| Diversity | التنوع | Business Strategy | استراتيجية الأعمال |
| Documentation | توثيق | Cafeteria style | أسلوب الكافتيريا (يستخدم في منح المزايا) |
| Downgrade | إنزال مرتبة / إنزال درجة | Candidate | مرشح |
| Downsizing | تقليص أعداد القوى العاملة | Career Development | التطور الوظيفي |
| Dress code | اللباس الواجب ارتداؤه | Career Path | المسار الوظيفي |
| Dual Career Path | مسار وظيفي مزدوج | Career Planning | التخطيط الوظيفي |
| Duties | واجبات | Centralization | مركزية |
| E-Learning | التعلم الإلكتروني | Change Management | إدارة التغيير |
| E-recruitment | التوظيف الإلكتروني | Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) | معهد تشارترد للأفراد والتنمية (CIPD) |
| Emergency Leave | إجازة طارئة | Chatbot | الدردشة التلقائية |
| Emotional Intelligence | الذكاء العاطفي | Chief Human Resources Officer (CHRO) | الرئيس التنفيذي للموارد البشرية |
| Employee | موظف | Coaching | التمكين |
| Employee Advocacy | تأييد الموظفين | Code of Conduct | ميثاق السلوك |
| Employee Assistance Program (EAP) | برنامج مساعدة الموظف | Code of Ethics | ميثاق الأخلاق |
| Employee Engagement | الاندماج الوظيفي | Cognitive Ability Testing | اختبار القدرة المعرفية |
| Employee Handbook | دليل الموظف | Communication Channels | قنوات التواصل |
| Employee Onboarding Surveys | مسح/استبيان لعملية تأهيل الموظف الجديد | Communication Skills | مهارات التواصل |
| Employee Referral Program | برنامج توصيات الموظفين | Compensation | التعويضات |
| Employee Relations (ER) | علاقات العاملين | Competency | جدارة |

| | | | |
|---|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------|
| Employee Retention | الاحتفاظ بالموظفين | Competency-based Pay | الدفع وفق الجدارة |
| Employee Satisfaction | رضا الموظفين | Compliance | الامتثال |
| Employee Self Services | الخدمات الذاتية للموظف | Conflict management | إدارة النزاعات |
| Employee Value Proposition (EVP) | القيمة الافتراضية للموظف | Conflict of interest | تضارب المصالح |
| Employer | صاحب العمل | Consultant | مستشار |
| Employer of Choice | وضع المنظمة كخيار أول للمواهب | Contingency Plan | خطة طوارئ |
| Employment Branding | العلامة التجارية للتوظيف | Corporate Culture | ثقافة المنظمة |
| Empowerment | التمكين | Corporate Image | الصورة الخارجية للمنظمة |
| End of Service (EOS) | نهاية الخدمة | Corporate Social Responsibility | المسؤولية الاجتماعية للمنظمة |
| Enterprise Resource Planning (ERP) System | نظام تخطيط موارد المنظمة (ERP) | Corporate Strategy | استراتيجية المنظمة |
| Entrance Interview | مقابلة شخصية للموظف الجديد | Corporate Values | قيم المنظمة |
| Environmental Scanning | المسح البيئي | Corrective Action | إجراء تصحيحي |
| Equal Employment Opportunity | تكافؤ فرص التوظيف | Cost Leadership Strategy | استراتيجية ترشيد التكاليف |
| Ethics | الأخلاق | Cost of Living Adjustment (COLA) | تكلفة المعيشة |
| Exit /Re-Entry Permit | تأشيرة خروج وعودة | Job Ranking | ترتيب الوظائف |
| Exit Interview | مقابلة شخصية بعد مغادرة الموظف | Job Rotation | الدوران الوظيفي |
| Exit Permission | إذن خروج | Job Satisfaction | الرضا الوظيفي |
| Expatriate | مغترب | Job Shadowing | الظل الوظيفي |
| Expenses | المصروفات | Job Title | المسمى الوظيفي |

| | | | |
|-------------------------------|--|--|--|
| Facilitator | ميسر | Job Vacancy | شاغر وظيفي |
| Final Exit | خروج نهائي | Key Performance Indicators (KPIs) | مؤشرات الأداء الرئيسية |
| Flat Organizational Structure | هيكل تنظيمي منبسط | Key Risk Indicators (KRIs) | مؤشرات المخاطر الرئيسية |
| Flexible Working | العمل المرن | Knowledge | معرفة |
| Focus Group | مجموعة التركيز | Knowledge, Skills and Abilities (KSAs) | المعرفة, المهارات والقدرات |
| Focus Strategy | استراتيجية التركيز | Labor Market | سوق العمل |
| Forecasting | التنبؤ / التوقع | Labor Shortage | نقص في القوى العاملة |
| Full-Time Equivalent (FTE) | عمل بدوام كامل | Labor Surplus | فائض في القوى العاملة |
| Functional Strategy | الاستراتيجية الوظيفية | Layoff | تسريح |
| Gap Analysis | تحليل الفجوة | Leadership | القيادة |
| Goals | الأهداف | Learning Management Systems (LMS) | نظام إدارة التعلم (LMS) |
| Goals Setting | وضع الأهداف | Liquidation Strategy | استراتيجية التصفية |
| GOSI | المؤسسة العامة للتأمينات الاجتماعية | Loyalty Programs | برامج الولاء |
| Grading & Benefits Structure | هيكل الدرجات والمزايا | Lump Sum Payment | دفع مبلغ مقطوع |
| Grievance | التظلم / مظلمة | Management By Objectives (MBO) | الإدارة بالأهداف |
| Gross Pay | إجمالي الدفع | Management By Walking Around (MBWA) | الإدارة من خلال التجول حول فريق العمل لتقديم الدعم |
| Group dynamics | ديناميكيات المجموعة | Medical Insurance | تأمين طبي |
| Growth Strategy | استراتيجية نمو | Mentoring | الإرشاد/ التوجيه |
| Halo Effect | تأثير هالو (تعميم الجانبي الإيجابي على بقية الجوانب) | Mission Statement | الرسالة |
| Harassment | المضايقة | Mobilization | تجنيد (توظيف) |

| | | | |
|---|---|---------------------------------|--|
| Hawthorne Effect | تأثير هاوثورن (يتعلق ببيئة العمل) | Morale | المعنويات |
| Headcount | عدد الموظفين | Motivation | تحفيز |
| High Performance Working System (HPWS) | نظام العمل عالي الأداء | Negotiation | تفاوض |
| Hiring | تعيين | Net Pay | صافي الدفع |
| Horn Effect | تأثير هورن (تعميم الجانب السلبي على بقية الجوانب) | Offboarding | مرحلة مغادرة الموظف للمنظمة |
| Housing Allowance | بدل السكن | Offshoring | الاستعانة بمصادر خارجية من خارج الدولة |
| HR Assessment | تقييم إدارة الموارد البشرية (مقابلة شخصية) | Onboarding | إعداد وتأهيل |
| HR Audit | تدقيق إدارة الموارد البشرية | On-the-Job Training | تدريب على رأس العمل |
| HR Business Partner | شريك أعمال الموارد البشرية | Organizational Development (OD) | التطوير المؤسسي |
| HR Generalist | منسق موارد بشرية | Organization Structure | الهيكل التنظيمي |
| HR Manager | مدير إدارة الموارد البشرية | Orientation Program | برنامج توجيهي |
| HR Specialist | أخصائي موارد بشرية | Outsourcing | الاستعانة بمصادر خارجية |
| Human Capital | رأس المال البشري | Overtime | وقت إضافي |
| Human Resource Certification Institute (HRCI) | معهد اعتمادات الموارد البشرية (HRCI) | Part-Time Job | عمل جزئي |
| Human Resource Information System (HRIS) | نظام معلومات الموارد البشرية | Pay Structure | هيكل الأجور |
| Human Resource | نظام إدارة الموارد | Payroll | الأجور والرواتب |

| | | | |
|--|-----------------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Management System (HRMS) | البشرية | | |
| Identification Letter | خطاب تعريف | Pension | تقاعد أو معاش |
| Individual Development Plan (IDP) | خطة التطوير الفردية | Performance appraisal | تقييم الأداء |
| Incentives | حوافز | Performance Evaluation | تقييم الأداء |
| Increment | علاوة | Performance Management | إدارة الأداء |
| In-Direct Costs | تكاليف غير مباشرة | Permission | إذن |
| Individual Development Plan (IDP) | خطة التطوير الشخصية | Personnel Administration | شؤون الموظفين |
| Intangible Rewards | مكافآت غير ملموسة | PESTEL Analysis | تحليل بستل |
| Internal Audit | التدقيق الداخلي | Policies | سياسات |
| International Organization for Standardization (ISO) | المنظمة الدولية للمقاييس (آيزو) | Position | منصب |
| Internship | تدريب الجامعات/الكليات | Post-Test | اختبار مابعد.... |
| Intrinsic Rewards | المكافآت الجوهرية (الداخلية) | Pre-employment Test | اختبار مبدئي قبل التوظيف |
| Job Analysis | التحليل الوظيفي | Pre-Test | اختبار ما قبل.... |
| Job board | لوحة الوظائف / موقع اعلان الوظائف | Preventive Action | إجراء وقائي |
| Job Classification | تصنيف الوظائف | PRIMO-F Analysis | تحليل بريمو- اف |
| Job Code | رمز الوظيفة | Probation Period | فترة تجربة |
| Job Description | الوصف الوظيفي | Procedures | إجراءات |
| Job Enhancement | التعزيز الوظيفي | Promotion | ترقية |
| Job Enlargement | التوسع الوظيفي | Qualifications | مؤهلات |
| Job Enrichment | الإثراء الوظيفي | Quality Management | إدارة الجودة |
| Job Evaluation | تقييم الوظيفة | Recruitment | توظيف |
| Job Family | العائلة الوظيفية | Regular Hours | ساعات عمل عادية |

| | | | |
|-------------------------------|------------------------------|--|------------------------------------|
| Job Interview | مقابلة عمل | Remuneration Surveys | مسح الأجور |
| Job Offer | عرض العمل | Request For Proposal (RFP) | طلب تقديم عرض (RFP) |
| Job Posting | اعلان وظيفي | Resignation | استقالة |
| Vacation | إجازة | Retirement | تقاعد |
| Value Drivers | محركات القيم | Retrenchment Strategy | استراتيجية تخفيض النفقات |
| Values | القيم | Return on investment (ROI) | العائد من الاستثمار |
| Video Interview | مقابلة شخصية عن طريق الفيديو | Reverse mentoring | الإرشاد/التوجيه العكسي |
| Vision Statement | الرؤية | Risk Management | إدارة المخاطر |
| Work Experiences | خبرات عملية | Role Play | لعب الأدوار |
| Work / Life Balance | التوازن بين العمل والحياة | Salary Scale | سلم الرواتب |
| Worker | عامل | Selection | اختيار |
| Workforce | القوى العاملة | Semi-Structured Interview | مقابلة شخصية شبه منظمة |
| Workforce Planning | تخطيط القوى العاملة | Service Level Agreement (SLA) | اتفاقية مستوى الخدمة |
| Technical Skills | مهارات تخصصية | Shortlisting | تصفية |
| Termination | انهاء خدمات | Society for Human Resource Management (SHRM) | جمعية إدارة الموارد البشرية (SHRM) |
| Time Management | إدارة الوقت | Sick Leave | إجازة مرضية |
| Training | التدريب | Skills | مهارات |
| Training Needs Analysis (TNA) | تحليل الاحتياجات التدريبية | Skills Matrix | مصفوفة المهارات |
| Transfer | تحويل | Soft Skills | مهارات ناعمة |
| Transportation Allowance | بدل النقل | Stability Strategy | استراتيجية استقرار |
| Turnover Costs | تكاليف التسرب | Staffing | توظيف |
| Turnover Rate | نسبة التسرب | Stay Interview | مقابلة شخصية مع الموظف |

| | | | |
|-------------------------|------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| | | | أثناء العمل |
| Un-paid Vacation | إجازة غير مدفوعة الأجر | Strategy | الاستراتيجية |
| Un-Structured Interview | مقابلة شخصية غير منظمة | Structured Interview | مقابلة شخصية منظمة |
| Talent Management | إدارة المواهب/الكفاءات | Subject Matter Expert (SME) | شخص خبير في جانب محدد |
| Talent Pool | قاعدة بيانات المواهب | Succession Planning | التعاقب الوظيفي |
| Tangible Rewards | مكافآت ملموسة | Supervisor | مشرف |
| Target | مستهدف | Sustainability | الاستدامة |
| Tasks | مهام | SWOT Analysis | تحليل سوات |
| Teamwork | العمل بروح الفريق | Talent Acquisition | استقطاب المواهب/الكفاءات |
| | | Technical Assessment | التقييم الفني أو التخصصي |

قائمة المراجع

باللغة العربية:

- (1) ا ثابتي. (2011). تحديد مناهج و أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف. وهران: ديوان المطبوعات الجزائرية .
- (2) د. حباينة محمد، "تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في إنشاء القيمة"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة ، العدد ، 30، جامعة الجزائر ، 03 الجزائر، ديسمبر 2014.
- (3) د. حسين بوتلجة وآخرون، "تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية- محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة"، مجلة التنظيم والعمل، العدد 02 ، 06 جامعة معسكر، الجزائر، 2017.
- (4)
- (5) د. حمادي نبيل، ط.د رقي نذيرة، "اثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتبيوتيكال،- مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية المستدامة-، العدد ، 08، جامعة يحيى فارس - المدية، الجزائر، جوان، 2017
- (6) غ بوفلجة . (2002). التربية والتكوين بالجزائر، الطبعة 01 ، دار الغرب، الجزائر
- (7) نجم عبود، ن .(2005). إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات . عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة.
- (8) شدالي ليلة ، دور ادارة الكفاءات في رفع أداء المورد البشري ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر ، تخصص ادارة اعمال استراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة 2013 / 2014 ، ص 21
- (9) - حمدي أبو القاسم، تنمية كفاءات الافراد و دورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات ، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل رسالة الماجستير ، فرع إدارة الأعمال بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2003/2004، ص 56.
- (10) كمال منصوري ، سماح صويلح، تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى ، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد السابع، جوان 2010، ص.55

- 11) سلامي فتيحة ، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماستر ، تخصص ادارة الأعمال الاستراتيجية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة أكلي محند أولحاج البويرة ، 2013 / 2014 ص ص 21-20) .
- 12) د. مصنوعة احمد، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير – تجارب الدول- جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي 3 و 4 ديسمبر 2012.
- 13) موساوي زهية، خالدي خديجة، "نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات - الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز"، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 8 و9 مارس 2005.
- 14) د. عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، "تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية - دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة-"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد، 06 ورقلة ، الجزائر، 2014 .
- 15) د. فريد خميلي، "تحليل الوظائف ودوره في تفعيل التسيير التقديري للوظائف من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية بولاية الطارف"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد التاسع والأربعون، جامعة بغداد، 2016.
- 16) يورو ماتيك للتدريب والاستشارات الإدارية، الإمارات العربية المتحدة، "أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية والتدريب والتطوير الوظيفي"، برنامج تدريبي وورش عملية لمدة خمسة أيام، www.euromatech.ae
- 17) صون سليمان، "تدريب الكفاءات وتأهيل الخبرات"، تصدر عن مؤسسة الوحدة للصحافة للتوزيع والنشر، http://thawra.sy/_print_veiw.asp?FileNme=78047642120150121012417

(18) د. ثابتي الحبيب، د. بندي عبد الله عبد السلام، "دور ومكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية".
iefpedia.com/arab/uploads/2010/03.

(19) الدليل المنهجي للإعداد المرجعي للوظائف والكفاءات،

www.dafatiri.com/vb/showthread.php?.93669

(20) د. ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، "تخطيط الموارد البشرية: الأهمية، الخطوات، الأساليب"، كلية الإدارة والاقتصاد، قطر،

(21) <http://www.uobabylon.edu.iq/uobColleges/lecture.aspx?fid=9>

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColleges/lecture.aspx?fid=9&lcid=67403>

(22)

- 1) Martine LE BOULAIRE, Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?, Didier RETOUR, CERAG et Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble Université Pierre Mendès, France.
- 2) BALCCO, C. (2002). Les méthodes de l'évaluation en Ressources humaines: la fin des marchands de certitude. Paris: 2 éme edition, edition d'organisation.
- 3) Lassoued, D. (2017). Du développement des compétences clés en milieu professionnel au concept de « compétences d'employabilité durable ». Thèse en sciences de l'éducation,. France: Université Rouen Normandie, Mont-Saint-Aignan.
- 4) Barkatoolah, A. (2000). valider les acquis et les compétences en entreprise,. paris: INSEP CONSULTING edition.
- 5) Ballay, J.-F. (1997). Capitaliser et transmettre les savoir-faire de l'entreprise . Paris: Eyrolles.
- 6) Bataille, F. (2001). Compétence collective et performance. Revue de Gestion des Ressources Humaines, 2éme trimestre, 66-81.
- 7) Bouchenafa- Saib, N. (2021). Recueil des bonnes pratiques du dispositif de la validation des acquis de l'expérience professionnelle en Algérie. Rapport établi par l'Université BLIDA 1: Projet ERASMUS+ CBHE, Code N° 610122-EPP-1-2019-1-FR-EPPK2-CBHE-SP.
- 8) Dejoux, C. (2013). Gestion des compétences et gpec, 2éme édition,. Paris: Dunod.

- 9) Dejoux, C. (2008). La gestion des compétences : un processus unique face à des enjeux et des motivations variées. Dupuish Rhabasse F, management et gestion des compétences, 109-130.
- 10) Durand, T. (2006). L'alchimie de la Compétence. Revue française de Gestion, numéro spécial, 1-30.
- 11) Gonin, F., & Emery, Y. (2009). Gérer les ressources humaines des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité. Paris: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- 12) Held., D. (1995). la gestion des compétences. Revue Economique et Sociale, 1-10.
- 13) Nada Megahed, A Framework for Developing a Multiple-Jobs Competency Model for Diplomats, International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 24 [Special Issue – December 2012].
- 14) Alex Matveev, Intercultural Competence in Organizations: A Guide for Leaders, Educators and Team Players, Springer International Publishing, Switzerland -2017.
- 15) Bernard Matoury, contrôle de gestion ,3ème édition, Vuibert, paris, 2001.
- 16) Claude Lévy-Leboyer, La gestion des compétences: Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises , Nouvelle édition, 6e édition, Éditions d'Organisation, Paris, 2006.
- 17) Dimitri Weiss, gestion des ressources humaine, édition d'organisation, 3eme tirage.
- 18) Patrick Gilbert, Michel Perlier, la gestion prévisionnelle des ressources humaines et organisation, paris, 2003, p395.
- 19) Godet M., « Prospective stratégique – Problèmes et méthodes », Cahiers du Lipsor, 2007 –
- 20) Mr. R. PurushothamNaik, Mr. M. Somasundaram, Dr. C.N. Krishna Naik, Competency Management, IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSRJHSS) e-ISSN: 2279-0837, pISSN: 2279-0845,PP 47-52 www.iosrjournals.org.
- 21) DÉLÉGATION GÉNÉRALE À L'EMPLOI ET À LA FORMATION PROFESSIONNELLE: www.emploi.gouv.fr.
- 22) <https://www.analyticsinhr.com/blog/create-skills-matrix-competency-matrix/>
- 23) https://en.wikipedia.org/wiki/Dunning%E2%80%93Kruger_effect 123
- 24) <https://www.analyticsinhr.com/blog/create-skills-matrix-competency-matrix/>

- 25) <https://www.dummies.com/careers/project-management/how-to-create-a-skills-matrix/>
- 26) <https://au.hudson.com/talent-management/competency-framework>