

## تهيئة

نتيجة للمعطيات الجديدة التي تطرحها العولمة والتطور التكنولوجي بكل جوانبه أصبح تأقلم المؤسسات والموارد البشرية ضرورة ملحة في بيئة تتميز بالديناميكية واشتداد حدة المنافسة، ومن أهم السياسيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ذلك، التغيير في أساليب العمل وإعادة تأهيل الموارد البشرية وذلك باتباع عدة مناهج وطرق مساعدة لرفع قدرتها على التحكم في التكنولوجيات الحديثة، ونجد أن الاستثمار في رأس المال البشري يكمن في الاهتمام بكفاءات الموارد البشرية التي تعد محركاً مفتاحياً لتحقيق النمو وتدعيم القدرة على المنافسة من خلال السعي إلى توفير بيئة مناسبة والبحث عن الطرق والآليات الكفيلة بتحسينها، مما يساعد المؤسسات في نهاية المطاف على تحقيق غايتها في الاستمرارية والبقاء، وبعد التعلم التنظيمي من الممارسات الأساسية في المؤسسات الهادفة للتقدم والتحول لمؤسسة متعلمة.

وسوف نعالج في هذا الفصل مفهوم الكفاءة الخاصة بالمورد البشري من حيث المفهوم والمكونات وطرق تقييمها، وكذا التعلم التنظيمي كألية لتحسين كفاءة المورد البشري.

### المبحث الأول: ماهية كفاءة المورد البشري

تعتبر الكفاءات من الموارد الثمينة التي يدور الحديث حولها منذ زمن ليس ببعيد، ولا زال الاهتمام ينصب عليها خلال الألفية الثالثة وخصوصاً موضوع الاستثمار في تنمية تلك الكفاءات التي تحوزها المؤسسة، والتي بواسطتها تتمكن من التفوق والتميز عن منافسيها في ظل بيئة عالمية يتنامى فيها التركيز على الموارد اللامادية في المؤسسات الحديثة.

لذلك كان لزاماً أن يتم تسليط الضوء على كفاءات الموارد البشرية والتعرف على ماهيتها ولهذا سيتم التطرق إلى النشأة والتطور التاريخي لكفاءات الموارد البشرية وتعريفها وإبراز أهميتها وأهم تصنيفاتها.

### المطلب الأول: مفهوم كفاءة المورد البشري

يجب أولاً قبل البدء في الحديث عن عنصر الكفاءات (Competences) أن ننبه إلى أن هناك تبايناً بين المفكرين في تأريخ هذا المفهوم وحتى في تعريفه، ولذلك فمصطلح الكفاءة مفهوم واسع ومتعدد الاستخدامات، فهو في مجال علم النفس يعني مفهوماً يختلف عنه في العلوم الأخرى (الهندسة البشرية علوم التربية، علوم الإدارة... إلخ)<sup>1</sup>.

#### 1- أهم المصطلحات: نورد بعض المصطلحات لنميزها عن مصطلح الكفاءة:

يعتقد البعض أن مفهوم الكفاءة مرادف لبعض المفاهيم الأخرى مثل "الفاعلية"، غير أن هذه الأخيرة تختلف عن الكفاءة، حيث يرى كل من "بوبيت وآخرون" أن الفاعلية هي المدى الذي تحقق فيه المؤسسة أهدافها سواء كانت رسمية أو غير رسمية؛

<sup>1</sup> أبو القاسم حمدي (2013)، مرجع سبق ذكره، ص: 157.

## الفصل الثاني ————— كفاءة المورد البشري ودور التعلم التنظيمي كأداة لتحسينها

أما الفرق بين "الكفاءة" و"الكفاية"، حيث تعكس الكفاءة لديهم كيف أما الكفاية الكم فعندما نقول الكفاية الاقتصادية فإننا نعني بها إنتاج المنتج بالأسلوب الرشيد (أقل تكلفة)، أما الكفاءة فتعني الكيفية التي تم بها إنتاج ذلك المنتج<sup>1</sup>.

ويختلف مفهوم كلمة "أداء" لغويا عنه في اللغة الانجليزية، حيث يستعمل في اللغة الفرنسية للتعبير عن المفخرة أو الخاصة الاستثنائية للعمل المنجز، بينما في اللغة الانجليزية فيعني الإنجاز، ويمكن اعتبار الأداء بأنه نتاج العلاقة السببية بين الكفاءة والجهد من جهة وما حققه العامل من جهة أخرى<sup>2</sup>.

### 2- تعريف القواميس للكفاءة:

لقد تناولت العديد من القواميس اللغوية مصطلح الكفاءة حيث يعرفها:

- " أكسفورد": الكفاءة على أنها "القدرة على فعل شيء ما بطريقة صحيحة ويعتبر الشخص الكفاء هو

الذي يمتلك القدرة، السلطة، المهارة، المعرفة اللازمة للقيام بشيء ما بالشكل الصحيح"<sup>3</sup>؛

- قاموس "لاروس" التجاري: في الأعمال التجارية والصناعية الكفاءة هي: "مجموعة المعارف والقدرات،

التصرفات التي تستخدم في النقاش، اتخاذ القرار حول كل ما يهم المهنة"<sup>4</sup>؛

- قاموس "لوروم" : الكفاءة هي مجموعة من المهارات، السلوكيات التي تظهر في ممارسة مهنة أو

عمل في وضعية نشاط معطاة<sup>5</sup>؛

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص:157-158 .

<sup>2</sup> حمودي جيمر، "أجر الكفاءة وأثره على تحسين الأداء في المؤسسة"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008، ص:78.

<sup>3</sup> Oxford Advanced learner's Dictionary ,louder: oxford universities UK, 1995 ,p :232.

<sup>4</sup> Gilbert,Patrick , " la notion des compétences et ses usages en gestion de Ressources humains", Actes de séminaire sur le Management et gestion de des Ressources humain stratégies , acteurs et pratique, direction générale de l'enseignement scolaire paris, France ,11 juillet 2006,p :13.

<sup>5</sup> Aubert , Jacques , management de compétences: Réalisation Concepts analyses , 2ed, Dunod, France, 2005 ,p : 9 .

### 3- التعريف الاصطلاحي:

- عرف (Louis Denois) الكفاءة بقوله: "هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية التي تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال"<sup>1</sup>؛
- أمّا (Guy leBotref) عرف الكفاءة على أنها: "المهارة أو معرفة التصرف السليم"<sup>2</sup>؛
- ففي هذا التعريف ربط (Guy leBotref) الكفاءة بالسلوك الصحيح للفرد.
- (Jean-Marie Peretti) يرى أن الكفاءة هي: "تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة أو القابلة للتحريك بغية القيام بمهمة معينة"<sup>3</sup>؛
- يشير (Jean-Marie) في تعريفه أنّ الكفاءة تتحقق عندما يتوفر شرط التحريك أو قابليته في مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد في إنجاز المهام.
- كما يعرفها "جوها نسبرغ" (1955) الكفاءة هي: "مجموعة من المعارف والمهارات والمواقف التي تؤثر على جزء كبير في الوظيفة وأداء المهام"<sup>4</sup>؛
- أمّا (Boyatzis) يعرف الكفاءة على أنها: "الخبرة والخصائص السلوكية والقدرة الموجودة في الشخص التي توافق متطلبات العمل"<sup>5</sup>.
- (M.Parlier) و (P.Gilbert) حيث عرفاها بأنها: "مجموع المعارف، القدرات العملية السلوكيات الموجهة لتحقيق هدف معين في أنماط حالات معروفة أو معطاة"<sup>6</sup>؛

<sup>1</sup> عمر بن عبد الله مصطفى مغربي، "الذكاء الانفعالي وعلاقته بالكفاءة المهنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية، جامعة أم القرى، السعودية، 2004، ص:20.

<sup>2</sup> Le Botref, Guy, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 3ed, paris : Edition d'organisation, 2001, p :84.

<sup>3</sup> Jean-Marie Peretti, **Dictionnaire des ressources humaines**, édition Vuibert, paris, France, 1999, p :58.

<sup>4</sup> Michael Armstrong, **handbook of human resource management pratique**, 10th edition, koganpage, London, 2006, p:171.

<sup>5</sup> Wiesen Jackson, **personnel assessment manographe**, *ipmaa*, volume 2, number 4, april 1992, p :31.

<sup>6</sup> أبو القاسم حمدي، "تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات"، مذكرة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص:26-27.

## الفصل الثاني ————— كفاءة المورد البشري ودور التعلم التنظيمي كألية لتحسينها

- وعرفت المجموعة المهنية الفرنسية (Le Medef) على أنها: " مزيج للمعارف النظرية المعارف العملية، الخبرة ومعارف الكينونة، التي تمارس في إطار معين، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، لذا على المؤسسة تحديدها وتقييمها وتطويرها<sup>1</sup>؛

- تعريف (Guy Le Boterf) : هو مفهوم متعدد الأبعاد، وهو نقطة التقاء ثلاثة موارد:

✓ الموارد المتحركة الناشئة من الاحتكاك الاجتماعي، مسار الشخص (مهارات سلوكية-

Savoir -être)<sup>2</sup>؛

✓ البعد المعرفي الناشئ عن أنشطة التدريب (المعارف-Savoirs)؛

✓ البعد المهاري: وهي خبرة الشخص في المواقف المهنية (المهارات-Savoir-faire)

- ويعرفها (G.Le Boterf): "بأنها عبارة عن نتيجة المزج بين موارد ذاتية (شخصية) مثل:

المعارف، الخصائص الشخصية والخبرات، وموارد متعلقة بالمحيط مثل: الشبكة الوظيفية شبكة

المعلومات والمراجع التي يتعامل معها العامل، وبالتالي فالكفاءة تنتج عن تفاعل أو ترابط بين

مجموعة من المعارف العملية المتعددة"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يلاحظ بأن أغلبها ركز على ضرورة احتواء الكفاءات على المعارف

المهارات، وكذا استخدامها في الموقف المناسب (السلوك)، بحيث لا يكفي بأن نقول بأن فرداً ما يمتلك

كفاءة بمجرد حيازته على تلك المكونات الأساسية؛ بل يستوجب عليه توظيفها في الموقف المناسب أيضاً.

وقد يمتلك الفرد تلك المقومات أيضاً غير أنه لا يدركها، ولا يعني توفرها - الكفاءة- لديه، وهو ما

اصطلح عليه بالحديقة الخفية (Jardin secret)، فهذا أيضاً لا يعبر عن الكفاءة بوجهها الحقيقي<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Alain Meignant, **Ressources Humaines, Déployer la stratégie**, Les éditions Liaisons, Paris, 2000, p:11.

<sup>2</sup> أبو القاسم حمدي، (2013)، مرجع سبق ذكره، ص: 157.

<sup>3</sup> Jean Brilman, **les meilleurs pratiques de management**, édition d'organisation, 4eme édition, paris, 2003, p:411.

<sup>4</sup> أبو القاسم حمدي (2013)، مرجع سبق ذكره، ص: 158.

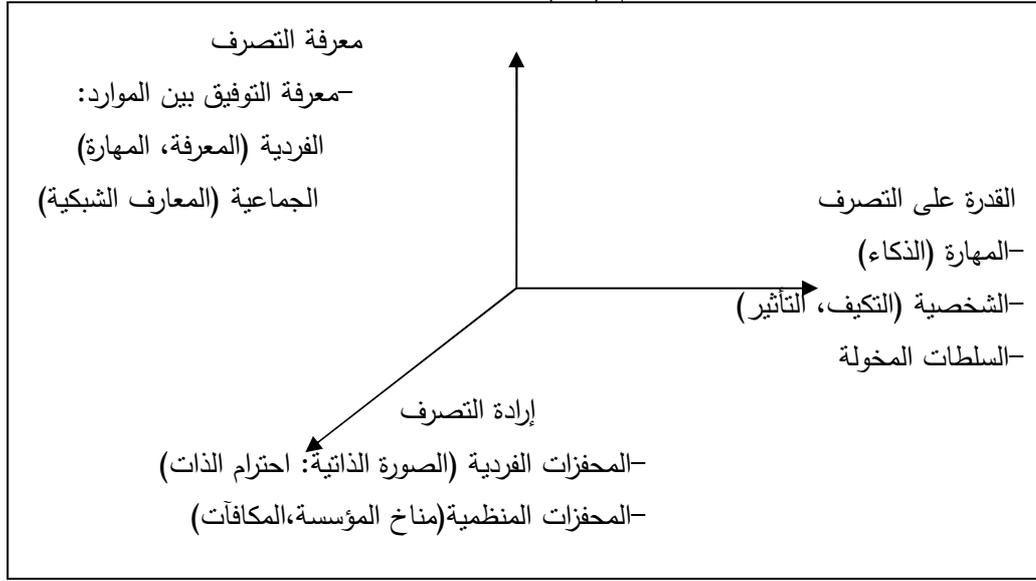
مما سبق نعرف الكفاءة على: " أنها عبارة عن عملية يتم من خلالها التنسيق والربط بين مجموعة من الموارد كالمهارات، المعارف القدرات الاستعدادات المواصفات الشخصية وذلك للقيام بأداء الأعمال بالطريقة أو الشكل المطلوب المناسب والصحيح، مهما كانت الظروف أو الأوضاع المهنية والوظيفية السائدة"، وذلك بهدف تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة بمعنى أنها جملة المعارف العلمية والمهارات العملية والسمات الشخصية والدوافع والقيم ذات التوليفة النوعية التي لا يمكن تقليدها من أي طرف، وهي بمثابة ميزة موجودة في الفرد، وهي ذات صفة ملازمة لا عرضية تصاحب الفرد.

وإذا نظرنا إلى مفهوم الكفاءات من زاوية أخرى فإننا نضيف إلى تلك المكونات (الموارد) فعل معرفة التصرف والتي تبناها كثيرون منهم (Gérard Scallon)، وكخلاصة فإن امتلاك الموارد من طرف الأفراد غير كاف لنقول بأن الفرد كفاء أو ذو كفاءة معينة، فهذا يعبر عن توفر المؤهلات من عدمها، بل المقياس الصحيح هنا هو كيفية التصرف (معرفة التصرف Savoir agir) مع تلك الموارد أي استغلالها استغلالاً صحيحاً ومعرفة التوفيق بينهما في مواقف محددة، ويعتبر هذا الرأي مقتسماً بين (Zarifian) وهو نفس الرأي الذي ذهب إليه (Minet Parlier witte)، حيث اعتبروا بأن الكفاءات ليست مفهوماً مقتصرًا على الفرد مع نفسه بل بدون الموقف لا يمكننا التعبير عن الكفاءة تحت أي رأي وذهبوا إلى أن الكفاءة هي محصلة العلاقة بين الفرد والحالة<sup>1</sup>.

تمثل العناصر الثلاثة ( معرفة التصرف، القدرة على التصرف، إرادة التصرف) الأبعاد الأساسية والدعائم التي تقوم عليها الكفاءات ولا يمكن الاستغناء عنها، كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 159.

الشكل رقم (02): أبعاد الكفاءات



المصدر: أبوالقاسم حمدي (2013)، "التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد

المبني على المعرفة" مرجع سبق ذكره، ص: 160.

### المطلب الثاني: خصائص كفاءة المورد البشري وأهميتها

تمثل كفاءة المورد البشري جملة مكونات متداخلة مع بعضها وتعكس صفات مميزة لها، حيث تمثل

أهمية بالغة للفرد والمؤسسة على حد سواء.

#### 1- خصائص كفاءة المورد البشري:

تتمتع الكفاءات بعدة خصائص من أهمها<sup>1</sup>:

- ذات غاية حيث إنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين

فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة؛

- هي مفهوم مجرد، فالكفاءة غير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل

المستعملة، ونتائج هذه الأنشطة؛

<sup>1</sup> زكية بوسعد، "أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008، ص: 30.

- ليست أصولا بالمعنى المحاسبي كبراءات الاختراع؛
- تتقادم الكفاءات عند استعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم والعمل على تطويرها، فإن هذه الكفاءات ستضمحل، ومن ثم يتراجع موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين.

### 2- أهمية كفاءة المورد البشري:

تحتل كفاءات الموارد البشرية أهمية كبيرة وذلك للدور الذي تؤديه في مواكبة التغيرات والتطورات، و تحقيق التقدم ورفي المؤسسات ونهوض المجتمعات<sup>1</sup>، كما تشكل حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي فمستوى إدارة الموارد البشرية وأخيراً على مستوى المؤسسة ككل<sup>2</sup>.

### 1-2 على مستوى الفرد:

يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الراححة للفرد<sup>3</sup>، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها الاقتصاد الجديد الذي يتميز بالصعوبة وعدم التأكد وبيئة العمل متسارعة التغير أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية<sup>4</sup>:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك؛

- في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه؛

<sup>1</sup> Wiesen Jackson, OPCIT , p :35.

<sup>2</sup> أبو القاسم حمدي (2006)، مرجع سبق ذكره، ص:47.

<sup>3</sup> Claude Levy – Leboyer, *La gestion des Compétences*, éditions d'organisations, paris, France,1996, p :150.

<sup>4</sup> Le botref , Guy, *Ingénierie et évolution des compétences*, 3<sup>ème</sup> édition, éditions d'organisations, France, 2000, p :146.

## الفصل الثاني ————— كفاءة الموارد البشرية ودور التعلم التنظيمي كألية لتحسينها

- وفي داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

### 2-2 على المستوى الجماعي:

وتتجلى أهمية كفاءات الأفراد على هذا المستوى فيما يلي:

- تساهم هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة؛

- تؤدي الكفاءة دور هام في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفاصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات<sup>1</sup>؛

- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات حيث أصبحت بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث أصبحت بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج والتنظيم<sup>2</sup>.

### 2-3 على مستوى إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أهمية الكفاءة على هذا المستوى في عدة عناصر منها<sup>3</sup>:

- تطور الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية نحو الاهتمام بعنصرين هامين:

- الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق؛

<sup>1</sup> أبو القاسم حمدي (2006)، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

<sup>2</sup> Guy Le botref (2000) , OPCIT, p :146.

<sup>3</sup> أبو القاسم حمدي (2006)، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

• تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة (Polycompétences) في جميع الوظائف.

- تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونوا دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين شركاء....

- احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت هذه الأخيرة تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، حيث فرضت التحديات العالمية والسوقية على هذه الإدارة ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.

- في سبيل مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها ولن يتأتى ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام تقنيات المعلومات في مختلف المجالات والوظائف عن طريق استحداث وتطوير منظم للتعليم والتدريس يتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات<sup>1</sup>.

### 2-4 على مستوى المؤسسة:

تحتل كفاءات الموارد البشرية عنصرا هاما في الاعتبارات التي تصنفها المؤسسة والتي توصلها لتحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي من خلال كفاءات أفرادها فهذه الأخيرة تحتل حيزا هاما من خلال<sup>2</sup>:

- تشكل كفاءات الموارد البشرية أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمؤسسة كما يراه (Barney).

<sup>1</sup> علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص: 335.

<sup>2</sup> أبو القاسم حمدي (2006)، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

## الفصل الثاني ————— كفاءة المورد البشري ودور التعلم التنظيمي كألية لتحسينها

- وهو ما ذهب إليه كل من (G.Hamel , C.K Prahalad) بأن كفاءات الأفراد هي عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة حيث تنعكس هذه الأهمية في دعم الميزة التنافسية التي تكسبها المؤسسة والتي تميزها على باقي المنافسين.

- تعتبر كفاءات الأفراد بمثابة المنقذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها لتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموماً والكفاءة خصوصاً وأعطتها حرية أكبر للعمل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الابتكار والإبداع (مثل التمكين)، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في زيادة القيمة أو إيجادها يتمثل في كفاءات مواردها البشرية.

### المطلب الثالث: تصنيفات كفاءة المورد البشري

تصنف كفاءات الموارد البشرية على عدة تصنيفات نذكر من أهمها:

#### 1- تصنيف على أساس درجة التحكم والنضج: نجد في هذا التصنيف أن الكفاءة تنقسم إلى ثلاثة

مستويات حيث كل مستوى يعبر على نوع ومستوى معين من الكفاءة حيث:

#### 1-1 المستوى الأول: يمثل المستوى القاعدي الأساسي لأداء الحد الأدنى من المهام، ويشتمل

هذا المستوى على مدى التحكم في الحقائق الأساسية والإلمام بالمعرفة الخاصة بالمهنة من

(تقنيات العمل...).

#### 1-2 المستوى الثاني: يشتمل على خمسة كفاءات المتمثلة في<sup>1</sup>:

- الاستمرارية و متابعة المستجدات (قدرة الفرد على زيادة وتنمية قدراته ومهاراته).

- مهارات تحليل المشكلات واتخاذ القرار(الاعتماد على التحليل المنطقي، التصور

(الحدس).

<sup>1</sup>Linda Matias , 2011knockont answers to tough interview question, Anacou, USA, 2010, pp:34-35.

- المهارات الاجتماعية ( مهارة الاتصال، التفويض، حل الصراعات، الإقناع...).
  - المرونة العاطفية (القدرة على التعامل مع القلق والضغط...).
  - التكيف والاستجابة وذلك من خلال (روح المبادرة والاستجابة للمتغيرات بسرعة...).
- 3-1 المستوى الثالث: يتعدى المستوى القاعدي ومستوى القدرة على التوظيف وتطوير المهارات إلى مستوى الإدراك والابتكار الذي بدوره يشتمل على أربعة كفاءات منها ما يتعلق ب:
- الابتكار (القدرة على توليد أفكار وحلول، زيادة الفطنة والبصيرة...).
  - البديهية (الخفة العقلية، القدرة على إدراك المشاكل، التفكير بعدة طرق...).
  - الاستقلالية في التعلم من خلال (عدم الاعتماد على الآخرين، الموازنة بين عادات ومهارات التعلم...).
  - الإدراك الذاتي الذي يعبر على مدى معرفة الفرد بشخصيته وإدراك معتقداته.

## 2- تصنيف على الأساس التنظيمي:

وفق هذا التصنيف نجد أنّ الكفاءة تنقسم إلى<sup>1</sup>:

1-2 الكفاءة الفردية: وتعرف على أنّها " نتاج عامل في وضعية مهنية معينة حيث يقوم بتجنيد وتعبئة وتوليف بعض الموارد التي يمتلكها كالمعارف، القدرات، المهارات العلمية، العلائقية... الخ والتي يستغلها في إنجاز المهام والوظائف المكلف بها.

2-2 الكفاءة الجماعية: فهي تشكيلة تجمع الكفاءات الفردية إلا أنّها تتطلب أكثر من عملية جمع أو

إضافة بسيطة فهي نتيجة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم المجموعة المهنية التي تسمح أو تسهل من تحقيق النتائج.

<sup>1</sup>عذراء بن الشارف، "تسيير المؤسسات بالكفاءات"، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري- قسنطينة، الجزائر، 2009، ص: 257؛

يرى "لويوترف" في هذا الإطار بأن : " كفاءة الفريق لا يمكن أن تقتصر على مجموع كفاءات الأفراد الذين يشكلونه، إنَّها ترتبط بشكل كبير بجودة التفاعل القائم بين كفاءات الأفراد فهي انصهار للخبرات ، للتجارب الحقيقية، التدريب الجماعي، المهارات المرتبطة بالخبرة<sup>1</sup>.

2-3 الكفاءة التنظيمية: وهي تلك التي تدعم إنتاجية الأفراد والجماعات وتحسن من استغلال واستثمار أوقات العمل، وهي المرجع المعتمد في تنظيم تقسيم الوقت، الحيز سبيل تدفق المعلومات، إنَّها ترجع إلى بعدين: بعد التنظيم الذاتي، والتنظيم الإداري للعمل.

### المبحث الثاني: مكونات كفاءة المورد البشري وتقييمها

كفاءات الموارد البشرية تتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها، وهذه العناصر البعض منها يمكن ملاحظته وقياسه وتقييمه وتطويره بينما العناصر الأخرى يصعب قياسها وتقييمها أو تتميتها، ولهذا ارتأينا في هذا المبحث إبراز مكونات الكفاءة وتحديدتها من خلال تناولنا تلك المكونات على أنَّها ظاهرية وباطنية ومن ثم كيفية تقييمها.

### المطلب الأول: مكونات كفاءة المورد البشري

كما سبق ذكره فنقسم مكونات كفاءة المورد البشري إلى ظاهرية وباطنية حسب ما يمكن ملاحظته ونوضحها فيما يلي:

#### 1- المكونات الظاهرية:

تتمثل المكونات الظاهرية لكفاءات الموارد البشرية في عنصرين هما:

##### 1-1 المعرفة:

<sup>1</sup> Meachal Armstrong, **essential humain Resource management**, 10<sup>th</sup>edition, KAGANPAGE, Landon, 2006, p:170.

تعد المعرفة أحد أهم المكونات لكفاءة المورد البشري، وتعتبر معيار واضح للحكم على مدى كفاءة الفرد، وهي عنصر أساسي في تحديد نوعية الكفاءة التي يحوزها الفرد وفيما يلي نورد أهم النقاط فيما يخص المعرفة:

### 1-1-1 تعريف المعرفة:

"هي اسم مشتق من الفعل يُعَرَّفُ " وتشير إلى القدرة على التمييز أو التلاؤم فهي كل ما هو معروف أو كل ما هو مفهوم<sup>1</sup>؛

- وتعرف أيضاً بأنها الاستفادة الكاملة من البيانات والمعلومات التي لها قيمة<sup>2</sup>؛  
يشير هذا التعريف إلى أنّ المعرفة تكمن في مدى الاستفادة من البيانات والمعلومات المتوفرة لدى الفرد التي تحقق قيمة مضافة وهدفاً معيناً.

- (Gery) يعرف المعرفة بأنها: الاستفادة الكاملة من المعلومات والبيانات بصحبة إمكانيات ومهارات الأشخاص من كفاءات وأفكار وبديهيّات، وما يصاحب ذلك من التزام وتحضير المال، القوة، التعليم المرونة، والمنافسة<sup>3</sup>.

تعريف (Gery) يضيفي بعداً آخر للمعرفة والمتمثل في أنها تستلزم مجموعة من الإمكانيات حتى تصبح ذات فعالية وقيمة، المرونة، التعليم، القوة، المال، التزام وتحضير.

نستخلص من التعاريف السابقة للمعرفة أنها: " مجموعة من المعلومات التي لها قيمة وتعبّر عن الناتج المتحصل عليه من البحث العلمي والتفكير الفلسفي والدراسات الميدانية والتطوير والمشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن غير الملموس ذو طابع شخصي<sup>4</sup> حيث

<sup>1</sup> العربية الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي: تقييم الكفاءة اللغوية في الولايات المتحدة الأمريكية، <http://www.abahe.co.uk>، 2016-03-10، 11:13h.

<sup>2</sup> Jue Tidd, *From knowledge management to strategic competence*, 2<sup>nd</sup> edition, ICP, London, 2006, p:280.

<sup>3</sup> أحمد علي، "مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد الأول، 2012، ص: 489-490.

<sup>4</sup> Bengt koulof-et des autres, *the A-Z of management concepts and models*, 1<sup>st</sup> edition, Thorogood, London, 2005, p:182.

يتمثل جميعها في الرصيد المعرفي أو الكم من العلوم القابل للاستخدام في أي مجال من المجالات حيث تكون منظمة ومقننة وواضحة<sup>1</sup>.

### 1-1-2 أنواع المعرفة:

ميّز كل من ( Nonaka, Takeuchi ) نوعين من المعرفة<sup>2</sup>:

- الصريحة المعلنة: وهي كل ما يمكن التعبير عنه باللغة وأشكال التعبير الرياضية كالمعادلات والأدلة والكتابات، كما يمكن تخزينها في قواعد البيانات حيث توجد في التقارير والمكتبات المختلفة وهذا النوع من المعرفة قابل للانتقال بسهولة بين الأفراد بشكل وثائق وأدلة، ويتم نقلها بين جميع أنحاء المؤسسة من خلال نظم المعلومات وباستخدام الطرق التقليدية مثل: الاجتماعات، حلقات العمل، الدورات، منشورات مكتوبة، وأشرطة الفيديو.

- المعرفة الضمنية: تتمثل في مجمل المفاهيم والتجارب والخبرات المختزنة داخل الفرد والتي لا يمكن التعبير عنها بصراحة ولا يتم تناقلها بين الأفراد بشكل رسمي معلن.

على حد تعبير "بولاني": "نحن نعلم أكثر ما يمكن أن نعبر عنه"، فالمعرفة الضمنية موجودة في أذهان الناس يصعب التعبير عنها أو كتابتها حيث يرى "هانسن وآخرون" أن: "المعرفة الضمنية تكتسب من خلال التجربة الشخصية التي تشمل الخبرات العلمية والمعتقدات".

من خلال ما سبق نستنتج أن كل من المعرفة الصريحة والضمنية متكاملتان، فالمعرفة الضمنية تخدم الصريحة وكلاهما يساهمان في رفع مستوى كفاءة الفرد، ولهذا تسعى المؤسسات إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى الصريحة الأمر الذي أضحى تحدياً كبيراً بالنسبة لها، وضمن هذا الإطار قد أشار (Nonaka) إلى إمكانية تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة من خلال النظرية المستندة على الحوار والتفكير والتعلم، والتي توصف بالشكل الشامل بالتنشئة الاجتماعية، حيث تعمل على تحويل

<sup>1</sup>Anne Dietrich-et des autres, **management de compétence**, 3<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2010, p:165.

<sup>2</sup>زكية بنت ممدوح قاري، "إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2003، ص:67.



أمّا (Pear) عالم بريطاني في علم النفس يشير إلى أنّ المهارة: "تعبّر عن المستوى المرتفع من الأداء والقدرة التي تساعد الفرد على مواجهة المواقف بأداء مميز وإتقان جيد"<sup>1</sup>.

مما سبق نستنتج أنّ المهارة تتمثل في قدرة الفرد على إنجاز المهام المختلفة بصورة مرضية وذلك بالاعتماد على المعرفة والخبرات السابقة، حيث ترتكز المهارة على مدى قدرة واستعداد الفرد في حد ذاته.

### 1-2-2 أنواع المهارة:

أشارت الدراسات أنّ المهارات تقسم إلى قسمين من الناحية الوصفية<sup>2</sup>:

**القسم الأول:** يشتمل هذا القسم على:

- المهارات العادية: وهي تعني مجموعة القدرات والممارسات التي يقوم بها جميع الأفراد في المجتمع، وهذه المهارات تكون عامة ولا يستغنى عنها المجتمع وتتمثل في مهارة التحدث، القراءة والاستماع.

**القسم الثاني:** يشتمل هذا القسم على:

- المهارات المميزة الخاصة: وهي تلك الأعمال المميزة التي يقوم بها بعض الأفراد حيث يكون عملهم متميزاً، وهذا النوع من المهارة نجده مثلاً: عند الأطباء، المهندسين، القضاة والمحامين.

أمّا "السراني" (2005) ذكر أنّ المهارة تنقسم إلى<sup>3</sup>:

- المهارات الذاتية الفطرية مثل: الذكاء، الابتكار، المبادأة؛

- المهارات المكتسبة: وهي المهارات التي يتم اكتسابها بالتعليم والتدريب كالمهارات الفنية؛

- المهارات الإنسانية والذهنية: وتتمثل في المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، ونجد: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية أو السلوكية، المهارة الفكرية.

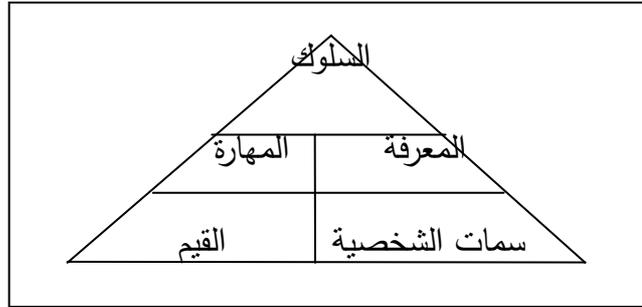
<sup>1</sup> عمر علي بن عبد الله العجلاني، "تقييم المهارات المهنية عند الأخصائي الاجتماعي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، السعودية، 2005، ص: 22.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 27.

<sup>3</sup> فتحيحة صيحي اللولو، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

من خلال ما سبق نستنتج أن كل من المعرفة والمهارة عنصران مهمان مكملان يتماشيان مع بعضهما فلا توجد مهارة بدون معرفة ويعتبران أساسيان و يترجمان مستوى الكفاءة، ويمكن تحديد المكونات الظاهرية لكفاءات الموارد البشرية من النموذج المتمثل في الشكل التالي:

**الشكل رقم (03):هرم الكفاءات**



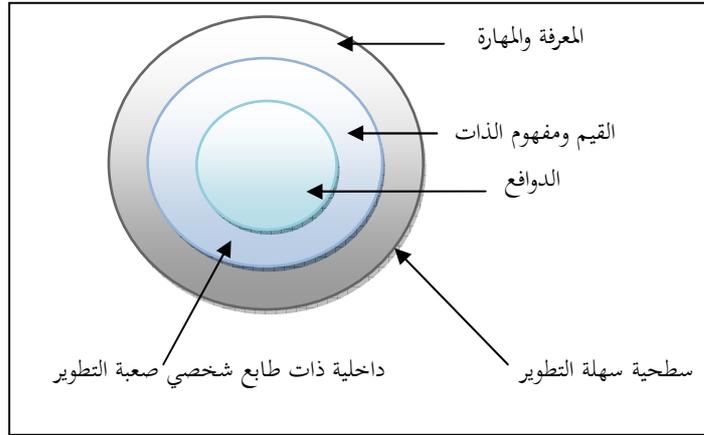
المصدر : Response : Seema Sanghi, *the handbook of competency mapping*, 2<sup>nd</sup> édition, New Delhi, 2007, p :23.

يبرز هرم الكفاءات أنّ سلوك الفرد يترجم كفاءته كما يوضح الجوانب الفطرية والمكتسبة للكفاءة فأساس الهرم مبني على القيم والسمات الشخصية والذي يتضمن أنواع من المهارات والمعارف التي يمكن الحصول عليها عن طريق التعلم والخبرة، حيث تتجلى كفاءة الفرد في مستوى معرفته ومهارته. كما تجدر الإشارة إلى أنّ تلك الخصائص سابقة الذكر تتفاوت من حيث المشاهدة والقدرة على التعرف عليها بسهولة وقياسها وتمييزها، فالخصائص الظاهرة التي يمكن ملاحظتها مثلًا والمتمثلة في المعرفة والمهارة هي خصائص يمكن قياسها وبالتالي تمييزها، أما تلك الباطنة مثل الدوافع والقيم المفهوم الذاتي، السمات، ففي الغالب لا يمكن ملاحظتها ويصعب قياسها والتعرف عليها فضلًا عن تمييزها، والسبب الراجع لذلك هو عدم ملاحظتها، لأن الملاحظة هنا تقتصر على السلوك، أما الخصائص الباطنة فلا تظهر بل تتجسد من خلال السلوك الممارس.

ولهذا تسعى المؤسسات إلى تطوير ورفع كفاءة الفرد، وبما أنّ كل من المعرفة والمهارة من المكونات

الظاهرية والعناصر الملموسة في كفاءة الفرد فهما سبيل ذلك وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

**الشكل رقم (04): مكونات الكفاءة**



**المصدر:** Seema Sanghi, *the handbook of competency mapping*, opcit, p :11.

يوضح هذا الشكل أنّ كل من المكونات السطحية الظاهرة "المعرفة، المهارة" قابلة للتطوير والتدريب ويمكن تقييمها والرفع من مستواها كما سبق الذكر، بينما المكونات الباطنية من السمات الشخصية والدوافع والقيم... " فهي أكثر صعوبة من ناحية التقييم والتدريب.

## 2 المكونات الباطنية:

تشير الكثير من التعاريف أنّ كفاءات الموارد البشرية ليست فقط المعرفة والمهارة فهناك عناصر أخرى، بما أنّ السلوك الإنساني في أية مؤسسة يتحدد بمجموعة من العوامل الشخصية والاجتماعية والتنظيمية يأتي في مقدمتها نمط الشخصية ودافعية الفرد، الاتجاهات، القيم والأعراف التي تربي عليها خلال تنشئته.

### 1-2 السمات الشخصية:

كما للمعرفة والمهارة دور كبير وواضح في كفاءة الفرد والأمر الذي يؤهله لممارسة العمل، لا يمكن إغفال مكونات أخرى لها أثر كذلك على كفاءة الفرد وتتجلى في سلوكه الممارس لأداء عمله كما يمكن أن تعد من المتطلبات الأساسية للوظيفة حسب النشاط ومنها:

### 1-1-2 تعريف السمات الشخصية:

## الفصل الثاني ————— كفاءة المورد البشري ودور التعلم التنظيمي كألية لتحسينها

- يعرف " زهران": السمة بأنها "الصفة الجسمية أو العقلية أو الاجتماعية الفطرية أو المكتسبة التي يتميز بها الفرد ويعبر عن استعداد ثابت نسبياً لنوع معين من السلوك خلال فترة من الزمن"<sup>1</sup>؛
  - وعرفت على أنها: "عبارة عن صفة أو خاصية يتميز بها الفرد عن غيره من الأفراد أو تتميز بها جماعة من الجماعات وقد تكون هذه السمة أخلاقية كالكرم أو التعاون أو التسامح أو الصدق، وقد تكون فكرية كالمرونة،...الخ"<sup>2</sup>؛
  - أما (Cattel) فيؤكد على أنها: "مجموعة ردود الأفعال والاستجابات التي يربطها نوع من الوحدة التي تسمح لهذه الاستجابات أن توضع تحت اسم واحد"<sup>3</sup>.
  - أما الشخصية فقد عرفها "بيرت" أنها: " نظام متكامل من الدوافع والاستعدادات النفسية والجسمية والفطرية والمكتسبة الثابتة ثبوت نسبياً، والتي تميز شخصاً معيناً عن غيره، والتي تحدد طرق تكيفه مع البيئة المادية والاجتماعية التي يعيش فيها"<sup>4</sup> ؛
  - ويعرفها (Gilford) بأنها: "ذلك النموذج الفريد الذي تتكون منه سماته الشخصية"<sup>5</sup>؛
  - كما عرفها (Gordon allport): "الشخصية هي تنظيم دينامي داخل الفرد لتلك الأجهزة النفسية والجسمية التي تحدد طابعه الخاص في توافقه لبيئته"<sup>6</sup>.
- أما بالنسبة للسمات الشخصية فتعرف كالتالي:

<sup>1</sup> سالم محمد عبد المفرجي، "أهم السمات الشخصية الابتكارية للمعلمين واتجاههم نحو التفكير الإبداعي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 1999، ص: 14 .

<sup>2</sup> محمد مصطفى شحادة أبو الرزق، "السمات الشخصية المميزة لذوي صعوبات التعلم"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة - فلسطين، 2011، ص: 29 .

<sup>3</sup> سعيدة صالح، "تأثير سمات الشخصية والتوافق النفسي على التحصيل الأكاديمي للطلبة الجامعيين"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر 2، الجزائر، 2013، ص: 54.

<sup>4</sup> أحمد سليمان خماس، "دراسة الأبعاد الشخصية لدى طلبة الدبلوم المهني"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة، فلسطين، 2011، ص: 13.

<sup>5</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، ط1، مصر، 2002، ص: 76.

<sup>6</sup> سعيدة صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

- "مجموعة من الأفعال أو التصرفات السلوكية أو اللفظية أو الحركية أو الذهنية أو الانفعالية التي

ترتبط بمواقف معينة وقد تكون متمثلة في الخصائص الفسيولوجية..."<sup>1</sup>؛

- "استعدادات سلوكية تكتسب منذ الطفولة، وهي ثابتة نسبياً عند الفرد في مراحل حياته وتميزه عن غيره"<sup>2</sup>.

2-1-2 أنواع السمات الشخصية: تنقسم السمات عموماً إلى:

- المكونات الجسمية:

وهي التي تتعلق بالشكل العام للفرد وصحته من الناحية الجسمية، فكثير من جوانب شخصية الفرد يعتمد علي كيانه الجسمي الموروث بل أنّ الجوانب الجسمية هي التي تحدد الشخصية تحديداً دقيقاً، إن ضعف البنية الجسمية أو الابتلاء بالعاهات مع ما يصحب ذلك من عناء أو ألم خليق يحدث انحراف في الشخصية، ومن أهم النواحي الجسمية التي يظهر لها اثر واضح في تكوين الشخصية هي<sup>3</sup>:

المظهر الجسمي العام الطول أو العرض، الصحة العامة أو المرض سلامة الحواس أو العاهات سلامة الجهاز العصبي أو الغددي الحيوية والنشاط أو الخمول والكسل...؛

و يرى البعض أن السمات الجسدية تنقسم بدورها إلى:

- الطاقة: تتمثل في الاستعدادات والقدرات الذهنية والبدنية لأداء مهام متعددة بمعنى قدرة الفرد على

مواصلة العمل لساعات طويلة من خلال التعريف نميز بين نوعين من القدرات:

- القدرات الذهنية: وترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام الذهنية كالقدرة على التفكير ومعالجة

الأمر...؛

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

<sup>2</sup> أسعد أحمد يونس طافش، مرجع سبق ذكره ، ص: 29.

<sup>3</sup> محمد مصطفى شحادة أبو رزق، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

## الفصل الثاني ————— حماية المورد البشري ودور التعلم التنظيمي كأداة لتحسينها

- القدرات البدنية: ترتبط بالقدرة على أداء مختلف المهام البدنية، كما تتمثل في القدرة على مواجهة الأعمال الشاقة تشتمل القدرات البدنية على:<sup>1</sup>

✓ القوة: القدرة على استخدام القدرة البدنية ضد الأعراض المختلفة؛

✓ المرونة: القدرة على تحريك الجسم بسرعة من وضع لآخر؛

✓ القدرة على التحمل: القدرة على ممارسة الأنشطة البدنية لمدة أو لفترات طويلة.

### - السمات المعرفية:

تعتبر النواحي العقلية المعرفية أهم نواحي مكونات الشخصية، وتشمل العمليات العقلية لكل ما يتصل بالإدراك والتصور والتخيل والقدرة على التذكر والتفكير والتعليم أي جميع العمليات العقلية التي يقوم بها العقل في تكوين الخبرات المعرفية، والتي تتعلق بمختلف الوظائف العقلية العليا كالذكاء العام والقدرات الخاصة.<sup>2</sup>

### - السمات الانفعالية:

هي مجموع الصفات الانفعالية المميزة للفرد، وتتضمن تلك الاستعدادات الثابتة نسبياً والمبنية على ما عند الشخص من الطاقة الانفعالية والدوافع الغريزية التي يزود بها والتي تعتبر ثروة وراثية في أساسها، وهي تعتمد على التكوين الكيميائي والغدي والدموي. وتتصل اتصالاً وثيقاً بالنواحي الفسيولوجية والعصبية وتظهر في الحالات الوجدانية والطباع والمشاعر والانفعالات، فهي إما فطرية كالذكاء بمختلف أنواعه (المكاني، المنطقي، الحسي العاطفي، الأخلاقي... ) والقدرات التحصيلية، والمواهب الخاصة، وإما مكتسبة كالآراء، الأفكار، المعتقدات والمعلومات المختلفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>جيرالد جرينبوج-روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد وإسماعيل البسيوني ، دار المريخ، ط1، السعودية، 2004، ص:150.

<sup>2</sup>محمد مصطفى شحدة، مرجع سبق ذكره، ص:18.

<sup>3</sup>أسعد أحمد يونس طافش، مرجع سبق ذكره، ص:31.

### 2-2 القيم:

تفرض المسيرة المهنية للموظفين أن يتحلوا بأخلاقيات مهنية معينة، حسب طبيعة نشاط المؤسسة وثقافتها وإجراءاتها، وهي امتداد لقيم نشأ وترى عليها الأفراد.

### 2-2-1 تعريف القيم:

تُعد القيم من العناصر الأساسية لتكوين الثقافة الشخصية، فهي تؤثر تأثيراً كبيراً في حياة الأفراد الخاصة والعملية، بوصفها إحدى المكونات الأساسية للشخصية، فمفهوم القيم الشخصية تفاوت بين الشمولية والتخصيص، فبعض الدراسات قصدت بالقيم الشخصية قيم الفرد بشتى تصنيفاتها الدينية والاجتماعية وقيم العمل كذلك، ودراسات أخرى تضع القيم الشخصية داخل إطار خاص يتضمن القيم الذاتية بمعزل عن قيم العمل أو القيم الاجتماعية، و لإدراك أبعاد ومحتوى القيم الشخصية لابد من التوقف عند محددات عناصر وسمات الشخصية حيث تباينت الاتجاهات والنظريات في طرحها وتحليلها<sup>1</sup>.

وتشير القيم باللغة (الإنكليزية: Values و بالفرنسية: Valeurs) إلى الاعتدالية الاستواء وبلوغ القمة وهي مشتقة أصلاً من فعل "قام" بمعنى وقف واعتدل وبلغ واستوى<sup>2</sup>.

أما مفهوم القيم طبقاً للقاموس التربوي (Educational Dictionary): "هي كل صفة ذات أهمية نفسية أو اجتماعية أو خلقية، تتصف وتتسم بسمة الجماعة، وموجهة لسلوك الفرد"<sup>3</sup>.

من خلال هذا المفهوم يتضح لنا أنّ العوامل الاجتماعية والثقافية للفرد والمحيطه به لها علاقة بالقيم وتميتمتها، فالفرد يأخذ معاييرها للحكم على تصرفاته من البيئة المحيطة ويتخذها مرشداً له.

<sup>1</sup> مشاعل بنت ذياب العتيبي ، الإدارة بالقيم وتحقيق التوافق القيمي في المنظمات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص: 09 .

<sup>2</sup> عوض بن سعيد، "القيم الشخصية وعلاقتها بمستوى الأداء لدى طلاب الكليات العسكرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية، السعودية، 2003، ص: 22 .

<sup>3</sup> سامح عبد المطلب عامر وآخرون، التطوير التنظيمي ، دار الفكر، ط1، الأردن، 2010، ص: 95 .

وتعرف بأنها: "عبارة عن تنظيمات لأحكام عقلية وانفعالية معممة نحو الأشخاص والأشياء والمعاني وأوجه النشاط، وقيم موضوع الاتجاهات"<sup>1</sup>.

### 2-2-2 وظائف القيم:

تعد القيم من أهم مكونات كفاءات الموارد البشرية وذلك للدور الذي تؤديه في الرفع من مستواها فهي تعمل على<sup>2</sup>:

- تزويد الفرد بالإحساس بالغاية بما يقوم به وتوجهه نحو تحقيقها؛
- تهيئة الأساس للعمل الفردي والعمل الجماعي الموحد؛
- تتخذ كأساس للحكم على سلوك الآخرين؛
- تمكين الفرد من معرفة ما يتوقعه منه الآخرين وماهية ردود الفعل؛
- القدرة على التمييز بين الصواب والخطأ من خلال الشعور والإحساس؛
- مساعدة الأفراد على الإدراك الأفضل لطرق العمل والتفكير وذلك باعتبار أنّ القيم خطط هندسية للسلوك المقبول.

### 2-3 الدوافع:

لقد حاز موضوع الدافعية على كثير من الاهتمام من قبل الباحثين في مجالات عدة كعلم النفس الصناعي، علم الاجتماع، وكذا علم الإدارة، على اعتبارها القاعدة المثبتة لإرساء نظم سليمة للحوافز ورفع كفاءات الموارد البشرية، وتعرف الدوافع على أنّها:

- "القوى الداخلية التي تنشط وتُحرك وتُقود وتُوجه السلوك نحو الأهداف"<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> عوض بن سعيد، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص: 32.

<sup>3</sup> جيرالد جرينبوج، مرجع سبق ذكره، ص: 164.

## الفصل الثاني ————— كفاءة المورد البشري ودور التعلم التنظيمي كألية لتحسينها

- وتعرف أيضاً على أنّها: "الطاقات النفسية الداخلية التي توجه وتنسق تصرفات الفرد وسلوكه في أثناء استجابته للموقف"<sup>1</sup>؛

والبعض الآخر يعرف الدوافع على أنّها: "العملية التي تتضمن الشدة والاتجاه والإصرار في الجهد باتجاه تحقيق الأهداف"<sup>2</sup>.

والبعض يرى أنّ الدوافع عبارة عن: "مجموعة الرغبات والحاجات والقوى الداخلية المحركة والموجهة للسلوك الإنساني نحو أهداف معينة، أو بمعنى آخر هي كل ما ينشط السلوك الإنساني ويحافظ عليه أو يغير اتجاه السلوك وشدته وطبيعته"<sup>3</sup>.

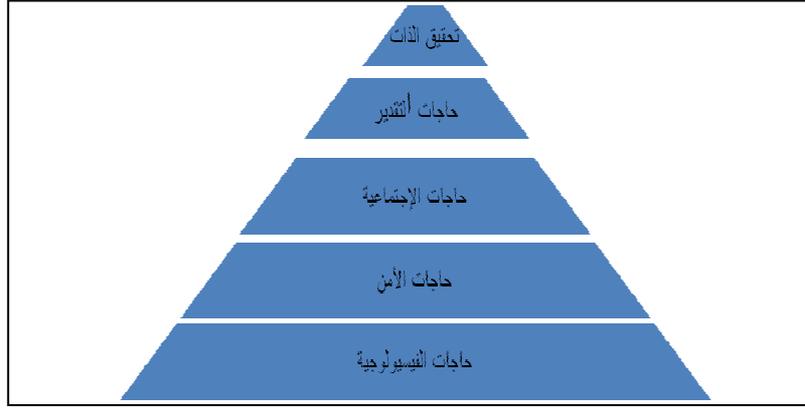
نلاحظ مما سبق أنّ التعاريف السابقة تشترك في كون الدوافع تتبع من داخل الفرد، وتتفاوت درجاتها، إلا أنّها تتأثر بعوامل خارجية ناشئة من البيئة المحيطة بالفرد وما نراه وجود تكامل بين العوامل الذاتية والخارجية، فالدافع حالة شعورية مرتبطة بحاجة معينة يرغب الفرد في تحقيقها، حيث أن الدراسات المعاصرة تنظر إلى موضوع الدوافع على أنّه موضوع معقد وصعب، إذ وُضعت عدة نظريات ونماذج تعالجه وتفسره، ومن بين النظريات المقدمة في هذا المجال نظرية "ماسلو" (1943) حول التدرج الهرمي للحاجات، حيث افترضت النظرية أن الأفراد موجهون لأداء العمل بالرغبة في إشباع مجموعة من الحاجات الذاتية التي قسمها "ماسلو" إلى خمسة أنواع الموضحة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص: 203.

<sup>2</sup> ماجدة عطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة ، دارالشروق، ط1 ،الأردن، 2010، ص: 122 .

<sup>3</sup> أحمد السيد الكردي، تنمية الكفاءات ، [http://www.biala50.webs.com/page\\_know/kn.08\\_htm](http://www.biala50.webs.com/page_know/kn.08_htm)، 12-04-2016، 41: 17.h.

الشكل رقم (05): سلم الحاجات "لماسلو"



**المصدر:** جيرالد جرينبوج-روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد وإسماعيل

البيسوني ، دار المريخ، ط1 ،السعودية، 2004، ص:168.

ويكون "ماسلو" بذلك قد ارتكز في نظريته على أن كل التصرفات تنتهي إلى البحث عن تلبية الحاجات الأساسية التي تمثل المستوى الأول، والأفراد يبدؤون بالبحث عن تلبية الحاجات الأكثر إلحاحاً ثم الحاجات الأخرى.

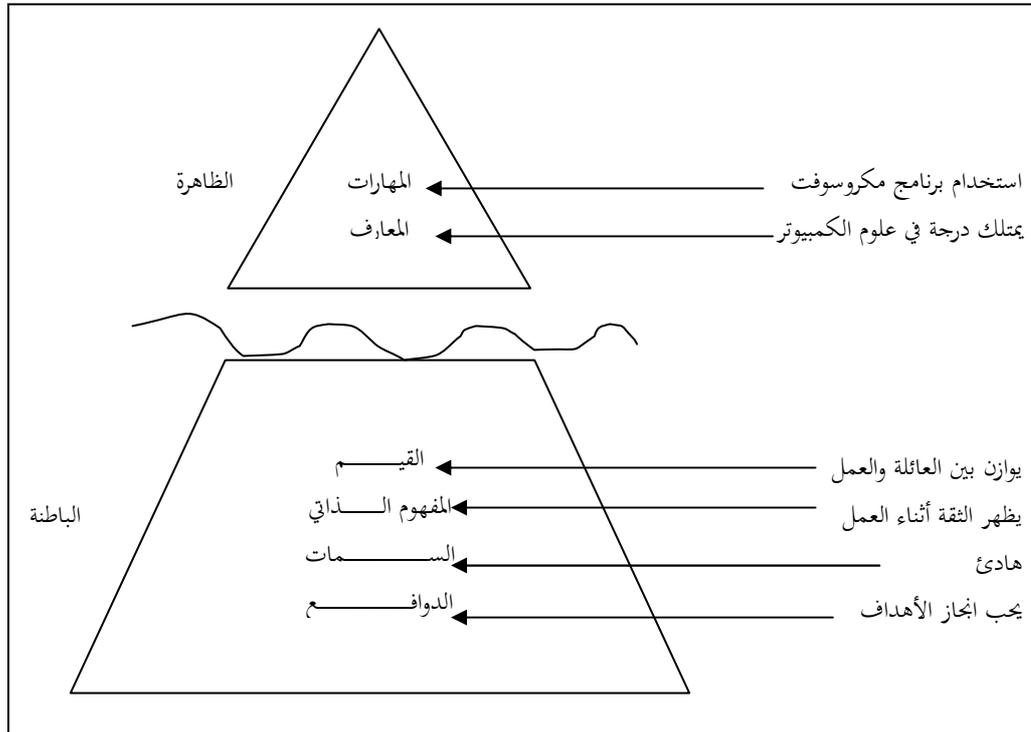
أما نظرية "ماكليلاند" التي عرفت بنظرية "دافعية الإنجاز"، حيث أبرزت أن سلوك الفرد تحكمه دوافع عدة منها دافع الإنجاز الذي يعبر عن الفرق بين مستوى الطموح ومستوى الأداء الفعلي فكلما تباعد المفهوم انخفض الدافع نحو الإنجاز والعكس صحيح، وفي حالة تطابق المستويين يفكر الفرد في تحريك مستوى طموحه إلى المستوى الأعلى، وهكذا نجد الدافع إلى الإنجاز مستمر، وقد أبرز "ماكليلاند" أن ثمة عوامل تؤثر على مستوى طموح الفرد وتكون بمثابة الأساس في اختيار الفرد لمستوى طموحه وتشتمل هذه العوامل كل من الخبرة السابقة والقدرات الفردية.

نلاحظ مما سبق أن "ماكليلاند" في نظريته قد ركز أساساً على دافع الإنجاز متجاهلاً باقي الدوافع الأخرى، وبهذا تفسر لنا النظرية أن سلوك الفرد يحكمه دافع واحد، ولكن الطبيعة الإنسانية بالدرجة الأولى تخلق عدة دوافع تحرك سلوك الفرد.

## الفصل الثاني ————— كفاءة الموارد البشري ودور التعلم التنظيمي كألية لتحسينها

فالكفاءة هي مجموعة خصائص سلوكية كامنة (الباطنية منها خاصة) لدى الفرد والتي تحدد سلوكه الفردي في نطاق محدد (موقف معين)، فهي تعني كيف يكون الفرد وما الذي يستطيع فعله وليس ما الذي يعمل، والتي تؤدي إلى أداء متفوق في العمل، وفيما يلي مثال لهذه الخصائص:

**الشكل رقم (06):** مثال حول الخصائص الكامنة لكفاءة المعلوماتي



**المصدر:** أبو القاسم حمدي (2013)، "التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد

**المبني على المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص: 161.**

ومما يلاحظ أيضا بأن الكفاءة تنقسم إلى قسمان من حيث المكونات: القسم الأول يتمثل في الخصائص الأساسية (الابتدائية) والتمثلة في المعرفة والمهارة الضرورية للقيام بالحد الأدنى في الوظيفة، وهذه الأخيرة لا تميز بين شخص كفاء وغير الكفاء، لأنها بمثابة العامل المشترك بين الموظفين، والقسم الثاني عبارة عن الخصائص غير الظاهرة (الباطنة، أو المميزة) وتشير إلى العوامل الباطنية مثل الدوافع،

## الفصل الثاني — كفاءة المورد البشري ودور التعلم التنظيمي كألية لتحسينها

القيم، السمات، والتي تميز شخصا كفوًا عن غيره، وهي التي تمثل عنصر الفرق بينهما إذا تساوت لديهما الخصائص الابتدائية<sup>1</sup>.

### 2-3 مفهوم الذات:

مفهوم الذات هو مكون آخر من مكونات كفاءة المورد البشري إذ ينعكس على كفاءة الفرد وأدائه ويمكن أن يستدل عليه من السلوك الممارس للفرد في عمله.

### 2-3-1 تعريف مفهوم الذات:

عرف "جيمس" الذات بأنها المجموع الكلي لكل ما يستطيع الإنسان أن يدعي أن له جسده وسماته وقدراته وممتلكاته المادية وأسرته وأصدقاءه، ولقد صنفها في أربعة مستويات<sup>2</sup>:

- الذات الجسمانية: وتمثل نظرته إلى جسده؛
  - الذات الاجتماعية: وتمثل كيف ينظر زملاؤه له؛
  - الذات المادية: وتتكون من ممتلكات الفرد المادية؛
  - الذات الروحية: وتتكون من ممتلكاته النفسية ورغباته وميوله.
- ولقد طور "جيمس" مفهوم الذات في علم النفس الحديث، حيث رأى أنها تشمل جانبين: الذات كموضوع، أي معرفة الفرد لذاته وتقييمه لها، والذات كعملية: أي كحركة، وكفعل وكنشاط وكمجموعة من الأنشطة، والعمليات العقلية كالتفكير والإدراك والتذكر.

### 2-3-2 خصائص مفهوم الذات:

توصلت البحوث والدراسات التي أجريت حول مفهوم الذات إلى أنه يتصف بسبع خصائص<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> أبو القاسم حمدي (2013)، مرجع سبق ذكره، ص: 161.

<sup>2</sup> منى بنت عبد الله بن نهبان العامرية، "أبعاد مفهوم الذات لدى العاملات وغير العاملات وعلاقته بمستوى الضغوط النفسية والتوافق الأسري بمحافظة الداخلية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان، 2014، ص: 15.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص: 20، 22.

## الفصل الثاني ————— كفاءة المورد البشري ودور التعلم التنظيمي كألية لتحسينها

- مفهوم الذات بناء تنظيمي: أي أنه بنية أو تنظيم لخبرات الفرد على اختلافها والتي تشكل معطيات الفرد وإدراكه لذاته، ولكي يخفف الفرد من درجة تعقيد هذه الخبرات فإنه يعيد ترميزها في تصنيفات أو صيغ أبسط.
- إن عملية تنظيم الخبرات ليست بشكل ومحتوى واحد وإنما تختلف تبعاً للمتغيرات البيئية التي يتعرض لها الفرد والتي تشكل ثقافته الخاصة.
- مفهوم الذات متعدد الأوجه: أي أن لمفهوم الذات جوانب متعددة وليس أحادي الجانب، فالفرد يصنف خبراته إلى مجالات مثل الوضع المدرسي أو العملي أو التقبل الاجتماعي والجاذبية الجسمية والقدرة العقلية أو الذكاء العام...إلخ.
- مفهوم الذات هرمي: حيث تشكل الذات هرمًا قاعدته الخبرات التي يمر بها الفرد في مواقف خاصة وقيمتها مفهوم الذات العام.
- مفهوم الذات ثابت نسبيًا: يتسم مفهوم الذات بالثبات النسبي وخاصة في قمة الهرم ويقل ثباته كلما نزلنا عن قمة الهرم إلى قاعدته، حيث يتنوع مفهوم الذات بشكل كبير وذلك لتنوع المواقف، ولكي يحدث تغيير في مفهوم الذات العام يتعين حدوث مواقف متعددة، ومحددة ومتزامنة.
- مفهوم الذات متطور: بمعنى أن هذا المفهوم له خاصية نمائية، فمفاهيم الذات لدى صغار الأطفال كلية أو شاملة، فالطفل يولد ولا يدرك ذاته كتكوين نفسي فهو يستجيب إلى البيئة للإشباع البيولوجي السريع ولا يستطيع أن يميز نفسه عن العالم الخارجي، وتتطور مفاهيم جديدة كلما تقدم في العمر، حيث أن الفرد كلما زادت مفاهيمه وخبراته يصبح له القدرة على إيجاد التكامل فيما بين هذه الخبرات بأجزائها الفرعية لتشكل إطار مفاهيمي واحد.
- مفهوم الذات تقييمي: أي أن مفهوم الذات ذو طبيعة تقييمية وصفية، فيعطي الفرد تقييمًا لذاته في كل موقف من مواقف حياته فهو لا يقتصر على وصف ذاته فحسب، وإنما يقيم ذاته في المواقف

التي يمر بها وقد تصدر تقييماته لذاته بالإشارة إلى معايير مطلقة كالمقارنة مع المثالية، أو يعدد تقييماته بالإشارة إلى معايير نسبية كالمقارنة مع الزملاء، أو الإشارة إلى تقييمات مدركة قام بها آخرون، وتختلف أهمية ودرجة البعد التقييمي تبعاً لاختلاف الأفراد والمواقف أيضاً.

- مفهوم الذات متمايز: أي أنه متمايز أو مستقل عن الأبنية الأخرى التي يرتبط نظرياً بها، فهناك تمايز بين المفاهيم التي يوجد بينها ارتباط نظري، فمثلاً مفهوم الذات الجسمية يرتبط بمفهوم المظهر العام أكثر من ارتباطه بمفهوم الاتجاهات، ومفهوم الذات للقدرة العقلية يرتبط بالتحصيل الأكاديمي أكثر من ارتباطه بالمواقف الاجتماعية والمادية.

### المطلب الثاني: مقومات تقييم كفاءة المورد البشري

يعتبر تقييم الكفاءات من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة، كما تعتبر من بين الوظائف الرئيسية التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى، الهدف منه هو تحقيق الرضا التام بين الأفراد واستقرارهم النفسي وثقتهم الكاملة بالإدارة وحرصهم على تحقيق أهدافها، حيث تعرف (Medef) تقييم الكفاءات بأنه<sup>1</sup>: " عبارة عن جملة العناصر التي ترتبط مع المفاهيم المختلفة للكفاءة والمتصلة باستراتيجيات تسيير الموارد البشرية التي تتبناها المؤسسة"، وأن تقييم الكفاءات يشمل تقييم للنتائج والأداء، وتحليل وتقدير للطريقة التي يحصل بها الفرد على النتائج، تقييم لإمكانيات الفرد قدراته.

تتمثل مقومات تقييم الكفاءة في الأسس التي يعتمد عليها، ومن أهمها ضرورة توفير المستلزمات اللازمة للعملية، بالإضافة إلى اعتماد جملة من المراحل الواجب اتباعها في عملية تقييم كفاءات الموارد البشرية وتتمثل تلك المقومات في:

<sup>1</sup> Feutrier Michel et autres, " Evaluateurs valider et certifier les compétences professionnelles ", journees internationale de la formation : objectif competence , Deauville , CNPF, 1998,p:23.

### 1- متطلبات تقييم كفاءة المورد البشري:

يعتبر تقييم الكفاءات موضوعاً حساساً ومؤثراً محركاً لمخاوف كثيرة لذلك فوضع أو إعداد سياسة لتقييم

الكفاءات في المؤسسة يتطلب<sup>1</sup>:

#### 1-1 تحديد حقول وغايات التقييم: قبل الشروع في عملية التقييم لابد من تحديد:

- الغايات: وظيفية، مسار المهن، الحركة الداخلية، التصنيف، الأجور، ما هي الخيارات؟ وما هي

الاحتميات؟

- الحقول: الخبرة في الميدان، الأداء، القدرات، المعارف، المهارات، الموارد وتشمل الكفاءة التقنية

المتعلقة بالمهنة والكفاءة التحويلية للمناصب والسلوكيات.

#### 1-2 تحديد أدوات وطرق التقييم:

وذلك بوضع كل من :

- معايير التقييم: وهي عبارة عن عناصر للعلامات الملاحظة التي تساعد على تقدير مستوى الكفاءة أو

على تشخيص السلوكيات والخصائص الشخصية، ويتميز استخدام أداة التقييم بالموضوعية وذلك

باعتقادها على مرجع موحد<sup>2</sup>؛

- سلم التقييم : يتعلق بكل تقدير معطى فهي درجات تقدير للمعايير التي تقيم الكفاءات، السلوكيات

والمميزات الشخصية، يرجع اختيار نوع السلم إلى التنظيم تبعاً لمتغيراته واحتياجاته ويستوجب أن يتسم

بالموضوعية.

<sup>1</sup>عذراء بن الشارف، مرجع سبق ذكره، ص ص: 289-292؛

<sup>2</sup> Le Botref.Guy ,**construire les compétences individuelle et collective** , 2<sup>ed</sup>edition, d'organisation, France, 2001, p:114.

فيما يخص طرق التقييم فيتم اختيارها تبعاً لغايات وحقول التقييم ومن أهم الأدوات أو الطرق لدينا: الاختبارات المتعددة التي تقيس الملكات الذهنية والتقنية والمعرفية، وحتى بطاقات تقييم تعيين العمال المكلفون بالقيام بعملية التقييم، بالإضافة إلى الملاحظات والمقابلات وتقارير الكفاءة...الخ.

### 1-3 تحديد أثر التقييم وتوضيح نتائجه:

يتطلب القيام بالتقييم طرح العديد من الأسئلة والإجابة عليها ستمكننا من رسم خريطة طريق التقييم وتمثل هذه الأسئلة في:

- ما هو هدف تقييم الكفاءات؟ هل هو تقييم للنتائج والأداء أو تحليل للطريقة التي يحدد فيها الفرد مكانه في منصب عمله، أو تقدير الطريقة التي يحصل بها الفرد على النتائج ويحقق الأداء أو تقييم لإمكانيات الفرد؟

- من يقوم بعملية التقييم؟: يقوم بالتقييم المسؤولين المباشرين أو المصلحة المكلفة بالموارد وفي بعض الأحيان العمال أنفسهم (التقييم الذاتي) أو الاعتماد على خبرات خارجيين؛

- متى تتم عملية التقييم؟ : التقييم هو عملية محورية في تسيير الموارد البشرية، وهو متضمن في كل أنظمتها الفرعية (كالتوظيف، التكوين، التصنيف...الخ)؛

### 2- مراحل تقييم كفاءة المورد البشري:

يمكننا أن نلاحظ أنّ عملية تقييم الكفاءات في المؤسسات تتم في ثلاث فترات مختلفة وهي: التوظيف، التقييم الدوري والمستمر للأفراد، فترة على الخيار عند الضرورة، فتقييم الكفاءات إذن عملية ترافق المسار المهني للفرد منذ أول لحظة يتقدم فيها للوظيفة، وعندما يصبح موظف ويشغل منصب ما أي خلال مساره الوظيفي، وتنتهي بمجرد مغادرته للمؤسسة، حيث يوجد هناك ثلاثة مداخل أو مقاربات لتقييم الكفاءات يمكن للمؤسسات الاختيار بينها أو القيام بالربط والتنسيق بينها وهذا تبعاً للوضعية أو الحالة وتتمثل في<sup>1</sup>:

<sup>1</sup>عذراء بن الشارف، مرجع سبق ذكره، ص ص: 287-289.

## الفصل الثاني ————— كفاءة المورد البشري ودور التعلم التنظيمي كألية لتحسينها

2-1 المدخل بالأداء : من خلال هذا العنوان نلاحظ بأن هذه المقاربة تعتمد على فعالية النتائج في الحكم على كفاءة الفرد، فهي تقوم على " فحص النتائج المحققة فعليا من خلال معايير الأداء" وعليه نصدر الحكم على أنّ الفرد ذو كفاءة ، إذاً فتقييم الكفاءة من خلال الأداء تفرض الإجابة على سؤال الحلقة المفقودة وتعيين الحلقة الموجودة بين الكفاءة والأداء؛

2-2 مدخل التقييم من خلال النشاط: من خلال هذا المدخل يمكن الحكم على أنّ الفرد يتصرف بكفاءة إذ كان يبرز كفاءته في ممارسة نشاط متطابق مع المعايير الموضوعية، و لهذا تعرف هذه المقاربة بالمطابقة ذلك لأنها تقر بوجود كفاءة إلا إذا كان النشاط المنجز مطابق لمعيار الإنجاز الجيد؛

2-3 المدخل بالأفراد: تقوم هذه المقاربة على أساس معرفة المخطط العملياتي للنشاط المنجز من طرف الفرد لتحقيق ما يمليه النشاط ، فتقييم الكفاءات إذن لا ينحصر في القيام بقياس الفارق بين مرجع الكفاءات المطلوبة والكفاءات الموجودة.

### المطلب الثالث: تقييم مكونات كفاءة المورد البشري

كما سبق الذكر فموضوع تقييم الكفاءة من المواضيع الحساسة التي تشغل اهتمام الباحثين والقائمين على العملية، وقد اختلف في تحديد طبيعة تقييم الكفاءات حيث يرى (Le Botref Guy) بأن مواضيع الكفاءة تختلف باختلاف مكونات الكفاءة في حد ذاتها ولهذا فهي يمكن أن تتعلق بتقييم:

#### 1- تقييم المكونات الظاهرية: يشتمل تقييم المكونات الظاهرية كما ذكرنا سابقاً عنصرين:

1-1 تقييم المعرفة: تعد المعرفة بمفهومها الواسع مصدراً تنظيمياً أساسياً يرتكز على الكفاءات الفردية، إذ يبين كل (Ladimirou, Tsoukas) الكفاءات الفردية هي التي تحوز بشكل دائم على المعرفة والقدرة على تطبيقها، وترجمتها، وذلك باعتبار أنّ المعرفة والقدرة على التعلم، ومعالجة المعلومات موارد تساهم في خلق القيمة، بل إن صيانته، استخدام وتطوير المعرفة يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة، كما تعتبر

المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الحكمة والإبداع والابتكار والسلوك الفعال، ويتم تقييمها من خلال:

- الاختبارات: وتكون بنوعها الكتابية والشفهية، و من أهم الاختبارات نذكر:
- اختبار (Wechsler): يستخدم اختبار (Wechsler) باعتباره من أهم الاختبارات للتأكد من القدرات المعرفية وتوفر بطاريات اختبار (Wechsler) ليس فقط القدرة على التنبؤ بالتحصيل الأكاديمي ولكنها تحتوي أيضاً على معلومات غنية عن التقييم التي تساعد المقيم على تحديد مواطن القوة والضعف لدى الفرد، والتأكد من المتغيرات الدقيقة التي تؤثر على تعلمه وتساهم في فهم أفضل عن استعدادهم للتعلم<sup>1</sup>.
- اختبار "ستانفورد" (Stanford): هو اختبار مبني أساساً على قياس ذكاء الفرد في مختلف الجوانب المعرفية<sup>2</sup>.

- الاختبارات المعرفية: تتضمن اختبارات الاختيار المتعدد، الخطأ والصواب، والامتحانات الكتابية<sup>3</sup>.
- 1-2 تقييم المهارة: تعبر المهارة على قدرة الفرد على تنفيذ وانجاز عمل ما ويتم تقييمها من خلال:
- المقابلة: تتمثل المقابلة في لقاء بين المقيم أو الهيئة المقيمة والفرد، يتم من خلالها طرح مجموعة من الأسئلة لاستسقاء معلومات من الفرد والتي تعبر على مهارته، وقد تكون هذه الأسئلة مباشرة أو غير مباشرة، مفتوحة أو مغلقة.

### - مراكز التقييم: (Assessment Centre)

مراكز التقييم موجهة لتقييم الإمكانيات النوعية، ولملاحظة قدرات التطور الفردي بغية اتخاذ قرارات للتوظيف الداخلي والخارجي أو تسيير المسار الوظيفي، حيث يقوم إخضاع الفرد أو مجموعة إلى التقييم

<sup>1</sup> روجي عبدات، "عناصر التقييم النفسي التربوي"، ورقة عمل في مؤتمر الجمعية الخليجية، الأردن، 2008، ص: 08.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، نفس المكان.

<sup>3</sup> محمد أحمد اسماعيل، تقييم كفاءة العاملين، 1=http://www. bafree.net/alhishn/showthread.php?t=63276&page=1, 04-04-2016,

من طرف هيئة مكونة من مجموعة من الإطارات العليا ومختصين في علم النفس، حيث تعتمد مراكز التقييم على العديد من أساليب التقييم منها أسلوب المحاكاة أو ما يعرف بتقييم الوضعيات ويتم تقييم الكفاءات الحقيقية التي يمتلكها الفرد في الوضعيات الحقيقية الموجودة في أرض الواقع أو التي يمكن أن يصادفها أثناء أدائه لعمله<sup>1</sup>.

ومن أهم مميزات مراكز التقييم أن الاختبارات تتغير تبعاً لمتغيرات وأهداف التقييم والتمكن من ملاحظة تصرفات الأفراد، وإصدار الحكم عليهم، لكن ما يعاب عليها التكلفة مرتفعة وصعوبة تطبيقها من طرف المؤسسات، وعلى العموم هذه الطريقة أثبتت فعاليتها خاصة في عمليات التوظيف على أساس الكفاءات، الترقية الداخلية، أو تطوير كفاءات المؤسسة.

- **تقارير المشرفين:** وتتمثل في نموذج تقرير ووثيقة رسمية يعدها المشرف أو الرئيس لتقييم الأفراد الذين يشرف عليهم، وتكون هذه التقارير دورية، أو مستمرة، مما يسمح بتجميع المعلومات ورصد الملاحظات وتحليلها والتي تُساهم في رسم منحنى بياني يعتبر مؤشراً لقياس مستوى أداء وكفاءة الفرد وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية المطلوبة والرفع من مستواها<sup>2</sup>.

إنّ الجمع بين عدة طرائق هو الطريقة المثلى لتقييم كفاءات الموارد البشرية ، وبهذه الطريقة يمكن دعم نقاط القوة إلى الحد الأقصى وتقليل نقاط الضعف.

**2- تقييم المكونات الباطنية:** يشتمل تقييم المكونات الباطنية لكفاءات الموارد البشرية كما ذكرنا سابقاً والمتمثلة في كل من السمات الشخصية للفرد والقيم والدوافع:

**1-2 السمات الشخصية:** تنطلق فكرة تقييم السمات الشخصية للفرد من أنه لا بد من توفر الفرد على

مجموعة من السمات التي تدل على مستوى كفاءته، ضمن هذا الإطار يتم الاستناد إلى:

<sup>1</sup> عذراء بن الشارف، مرجع سبق ذكره، ص: 319 .

<sup>2</sup> وحدة ضمان الجودة، "آليات و معايير تقييم العاملين" ، جامعة الإسكندرية، كلية الهندسية، مصر، 2011، ص: 10.

## الفصل الثاني ————— كفاءة المورد البشري ودور التعلم التنظيمي كألية لتحسينها

- نظام التقييم المبني على السمات: بموجب هذا النظام يمكن الحكم على مستوى الأفراد وفقاً لخصائصهم التي تعد دائمة فيهم حيث تؤثر هذه السمات على كفاءتهم في أداء المهام، حيث يتم تقييم<sup>1</sup>:

✓ السمات الجسدية: من خلال:

- التقارير الطبية: وهي التقارير التي تكشف مدى سلامة الفرد من الناحية الصحية ومدى قدرته وتوافقه مع طبيعة العمل الذي يقوم به.

- المشاهدة المباشرة: تتمثل في الملاحظة المباشرة للفرد أثناء المزاولة الحقيقية للعمل مقابل مجموعة من المعايير.

✓ السمات المعرفية: وتتمثل في مستوى الفرد ومدى ذكائه ويتم تقييمها باستعمال طريقة اختبار الذكاء المتعددة و تضم أنواعاً مختلفة من الذكاء أو القدرات، حيث تمثل بمجموعها الذكاء العام عند الفرد، وكل نوع من أنواع الذكاء هو عبارة عن مجموعة من المهارات التي تمكن الفرد الذي يمتلكها، ويتألف الاختبار من (119) بنداً تكشف ثمانية أنواع من الذكاء يمكن أن تكون متفاوتة في درجة وجودها عند الأشخاص وتتمثل في:

- الذكاء اللغوي: هو القدرة على استعمال اللغة والحساسية للكلمات ومعاني الكلمات ومعرفة قواعد النحو والقدرة على معرفة المحسنات البديعية والشعر وحسن الإلقاء والقدرة على نقل المفاهيم بطريقة واضحة...؛

- الذكاء الرياضي المنطقي: قدرة الشخص الرياضية والمنطقية والتفكير المجرد وحل المشكلات؛

- الذكاء الشخصي: قدرة الشخص على تشكيل نموذج دقيق وواضح من نفسه واستعمال هذا النموذج بفاعلية في الحياة في مستوى أساسي ومعرفة مشاعر المتعة والألم؛

<sup>1</sup> حامد صالح المهدي، "تحديد السمات الشخصية لدى الرباعيات"، مجلة التربية الرياضية، المجلد 11، العدد الأول، العراق، 2002، ص 137-138.

## الفصل الثاني ————— كفاءة المورد البشري ودور التعلم التنظيمي كألية لتحسينها

- الذكاء الاجتماعي: هو قوة الملاحظة ومعرفة الفروق بين الناس وخاصة طبائعهم وذكائهم وأمزجتهم ومعرفة نواياهم ورغباتهم؛

- الذكاء الموسيقي: هو القدرة على تمييز الأصوات والإيقاعات والغناء وتأليف الأغاني؛

- الذكاء الفراغي أو التصوري (أوالبصري): سعة إدراك العالم والقدرة على التصور ومعرفة الاتجاهات وتقدير المسافات والأحجام؛

- الذكاء الحركي: وهو قدرة الشخص على التحكم في حركات جسده؛

- الذكاء الطبيعي: قدرة الفهم على الطبيعة وما فيها.

✓ السمات الانفعالية: يتم تقييمها بالاعتماد على الاختبارات التي تستند إلى جملة من الأبعاد مثل: العصبية، التعامل مع الآخرين، اتخاذ القرار، الالتزام، العاطفة...

بالاعتماد على نموذج (Ekman & Schwarz): الذي يعد من النماذج التي أسهمت على نحو فعال في تفسير وقياس الانفعالات التي تشمل جل المثيرات المختلفة والتمايزة كالمصطلحات اللغوية والرسومات والإيماءات أو تعبيرات الوجه...، ويتم قياس الانفعالات من ثلاثة أبعاد في ضوء التقدير هذه الأبعاد تحدد انفعال الفرد في لحظة هي: التقويم (Evaluation) الحيوية (Activity) والقوة (Potency)<sup>1</sup>.

2-2 القيم: تعبر القيم عن المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ...، ويتم تقييمها وفقاً لمجموعة من الاختبارات ومن أهمها:

- اختبار (Lindzey) للقيم: يهدف هذا الاختبار إلى تحليل ودراسة قيم الفرد ومدى توافقها مع قيم وثقافة المؤسسة ومن أهم الأبعاد الذي يتناولها هذا الاختبار الميول، توجهات الفرد و مبادئه ويكون هذا الاختبار في شكل أسئلة تمنح للفرد في مدة قصيرة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سوسن إبراهيم أبو العلا شلبي، "الانفعالات المسيطرة على الحياة استراتيجيات المواجهة والتفكير الناقد"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، مصر، 2008، ص: 11.

<sup>2</sup> وزارة التربية، دليل المستخدمين، نظام تقرير الكفاءة، <http://www.cte.univ-setif.dz>, 12-04-2016, 38 h: 17.

- اختبار "ميتون" للقيم: يهدف هذا الاختبار للكشف على بعض القيم لدى الفرد من بينها الالتزام والطاعة، الأمانة، تحمل المسؤولية، الحرص، الطموح وتنمية الذات....

2-3 الدوافع: عملية تقييمها صعبة نوعاً ما، وعموماً يمكن تقييمه من خلال مجموعة من الاختبارات

بالاستناد إلى أدوات ومحددات الدافعية (الرغبة، الحاجة...)، ومن أهم تلك الاختبارات:

- اختبار (Assessefierst MF20): وهو عبارة عن أداة لتقييم الدوافع في شكل استبيان يُمنح للفرد في

(10) دقائق يسمح بتحليل الدوافع والتعرف على الدوافع الذاتية والدوافع الخارجية للفرد ويعتمد أساساً

في عملية التوظيف والاختيار والتنمية...<sup>1</sup>.

وفي الأخير يمكن القول أن الهدف من تقييم كل من المعرفة والمهارة والسمات وغيرها هو دراسة كل

عنصر على حدى ومعرفة وتحديد نقاط القوة والضعف لدى الفرد ومعالجتها.

### المبحث الرابع: التعلم التنظيمي كألية لتحسين كفاءة المورد البشري

تواجه المؤسسات باستمرار تحديات نتيجة التطورات الحاصلة في بيئة عملها، يحتم عليها الهدف للبقاء

والاستمرار مواكبة هذه التغيرات إما بتغيير مفروض أو بتغيير تسعى إليه استباقاً لتفادي تأثيرات هي في

غنا عنها، وكل هذه التغيرات لا يكون أفراد المؤسسة بمعزل منها وبدورهم يتأثر أداؤهم وبالتالي عليهم

مسايرة المستجدات وتعلم معارف ومهارات جديدة لأجل الحفاظ على مركزها في المؤسسة هذا من جهة،

ومن جهة أخرى لتحقيق أهداف المؤسسة، لذلك سنحاول في هذا المبحث مناقشة التعلم التنظيمي كألية

تسمح للمؤسسة بتحسين الكفاءات التي تحوزها.

### المطلب الأول: المعرفة التنظيمية

تتشكل المعرفة التنظيمية من تفاعل المعارف الفردية والجماعية للأفراد بالمؤسسة، ويؤدي هذا التفاعل

لتوليد معارف جديدة من شأنها إعطاء قيمة مضافة لأداء المؤسسة وفيما يلي نتطرق للمعرفة بالمؤسسة:

<sup>1</sup> [http://www.assessfirst.com/telechargement/grille\\_evaluation\\_motivations.pdf](http://www.assessfirst.com/telechargement/grille_evaluation_motivations.pdf) Prés 26-05-2016,h:23:22.

### 1- المعرفة في الاءنظيم:

الحاءث عن المعرفة في الاءنظيم يؤاءي بنا إلى الاءكم عن الاءوءها الاءاسية في مقاربة المعرفة في صوراءها الاءنظيمية الاءي الاءاول الباءاؤون من آلالها الاءك:

1-1 الاءءل الاءول: وصف المعرفة بأنها موءوااء المؤسسة، فقء الاءاولاء الاءمعية الاءمريكية للاءرب والاءطوير المعرفة بصيغة معرفة -كيف (know-how) ومعرفة -لمااءا (know-why)، واءابراءها آء موءوااء المؤسسة الاءآر أهمية، كما اءابراءها (Bateman & Zeithaml) و (Enders) أنها الموءوااء الاءي لها القءرة على آءويل الاءقنية من مرآلة الباءآ إلى مرآلة الاءببيق لإناء سلع وآءمااء<sup>1</sup>؛

2-1 الاءءل الاءاني: ركز على مفهوم المعرفة للءالة على أنها رأس مال فكري وقيمة مضافه، ولا الاءء كءلك إلا إذا اءآشفاء واءنآمراء في المؤسسة لآلق آروة؛

3-1 الاءءل الاءالآ: الاءاول مفهوم المعرفة بوصفها معالآة معلومااء واءصوااء ذهنية من الاءفراء<sup>2</sup> و أشار (Sarvary) إلى أن المعرفة هي المعلومااء بالإضافة إلى العلاقاء السببية الاءي الاءساعد على الاءشعور بهذه المعلومااء<sup>3</sup>؛

4-1 الاءءل الاءابع: نظر إلى المعرفة على أنها قوة في موءسااء الأعمال آسب ما أشار إليه (Clarck) وهي المفاءل لآل المشكلااء<sup>4</sup>؛

5-1 الاءءل الاءامس: فقء اءابراء رواءه مفهوم المعرفة من منظور اءآماعي عبر آفاعل آآر من عنصر فقء شبه (Darling) المعرفة بالأسس الاءآماعية، وءرفها بأنها عبارة عن موءوااء غير منظور للمؤسسة، وأنها الاءشمل الآبرة الواسعة وأسلوب الإاءارة الماءميز والآقافة المراءكمة للمؤسسة<sup>1</sup>؛

<sup>1</sup> Bateman, T.S & Zeithami C.P., **Management function and Strategy**, Boston, Richard D, Irwin, 1990, p: 11.

<sup>2</sup> Safady, Wiliam, "**Knowledge Management**", *Information Management Journal*, Vol34, Issue3, 2000, p:4.

<sup>3</sup> Sarvary, M., "**Knowledge Management and competition in the Consulting Industry**", *California Management Review*, Vol41, N°2, 1999, p: 96.

<sup>4</sup> Clark, S., "**Complete Knowledge is key to Solving Business Mysteries**", *Houston Business Journal*, Vol26, Issue29, December 1996, p:35.

2- التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة: إن المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة ليستا منفصلتين تماما، بل هما كيانان يكمل كل منهما الآخر، وهناك أربعة أساليب يرصدها الباحثون للتفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة، يمكن تلخيصها كما يلي:

2-1 من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية: وهو أسلوب لاكتساب المعرفة الضمنية عن طريق الملاحظة، الإدراك، التقليد، تقاسم التجارب والخبرات والممارسات، وبالتالي انتقالها من فرد إلى آخر وتدعى هذه العملية "التثنية".

2-2 من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة: من خلال أسلوب الإيضاح، والذي من خلاله يعمل الفرد على إخراج معارفه الضمنية بشرحها وتبسيطها وإيضاحها، إما شفويا أو كتابيا، وتحويل خبراته ومكتسباته، ممارساته ومعتقداته إلى معرفة ظاهرة، وتدعى هذه العملية "التجسيد".

2-3 من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الظاهرة: حيث يتم إعادة جمع عناصر المعرفة الظاهرة المتواجدة داخل المؤسسة لتكوين معارف جديدة ظاهرة أيضا، وهذا النوع من عمليات إنشاء المعرفة يدعى "الربط".

2-4 من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الضمنية: وهو أسلوب الإدخال، حيث يقوم الفرد باكتساب المعرفة الظاهرة المنتشرة داخل المؤسسة، فيضيفها إلى معرفته الضمنية لتصبح خاصة به، وبذلك تتحول المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية، في عملية تدعى "الاستيعاب"<sup>2</sup>.

### 3- المعارف الفردية والمعارف الجماعية:

بما أن المؤسسة لا تستطيع إنشاء معارف لوحدها، بل يجب أن يتواجد بها أفراد ينتمون إليها قادرون على إنشاء المعرفة، هذا الإنشاء لا يكون إلا بتوفر وسط ملائم يساعد على بلورة المعارف

<sup>1</sup> Darling M.S, " Building the Knowledge Organization", *Business Quarterly*, Vol61, Issue2, 1996, P: 1.

<sup>2</sup> محمد رشدي سلطاني، "المعارف الجماعية وأثرها على نشاط الإبداع"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الحادي عشر، جوان 2012، ص:151.

## الفصل الثاني ————— حفاظة الموارد البشري ودور التعلم التنظيمي كألية لتحسينها

الفردية وتطويرها، ويتشارك الأفراد لمعارفهم الفردية مع بعضهم البعض أو مع فريق العمل، تنتج المعارف الجماعية<sup>1</sup>.

1-3 المعرفة الفردية: هي مجموع المعارف المتواجدة لدى فرد واحد، والمكتسبة بطرق متعددة وتشكل المعارف الفردية الموارد الداخلية لكل عامل، والتي تمنحه قدرة على التحرك، غير أن هذه القدرة غير كافية لكي تكون عملا فعليا، ولا يمكن التعبير عنها في العمل إلا إذا كان العامل له الإرادة وإمكانية التحرك.

2-3 المعرفة الجماعية: هي أكثر من مجموع المعارف الفردية، كونها تمثل مجموعة منسقة من المعارف والممارسات والتصرفات التي تهدف إلى تمكين المؤسسة من ضمان هويتها الخاصة بها ولأنها تتشكل من خلال أنماط متفردة من التفاعلات بين الأفراد داخل المؤسسة، والتي لا يسهل محاكاتها من قبل المؤسسات الأخرى، والمعرفة الجماعية هي المعرفة الضمنية التي توجد لدى الجماعة، وتتميز بكونها معرفة اجتماعية كامنة، وتتألف المعرفة الجماعية من مجموعة من المبادئ مثل: الإجراءات الروتينية والعملية، خطط الإدارة العليا، أهدافها مهامها مناصبها وعلاقاتها، ويطلق عليها المعرفة الموجهة المجربة على أساس عدد سنوات الخبرة في مجال عمل ما فتصبح دليلا ومرشدا للسلوك نتيجة التعلم، وهي منقسمة إلى معرفة باطنية جماعية ومعرفة ظاهرية جماعية وتتمثل المعرفة الباطنية الجماعية في:

- الحس المشترك: هي جميع الأمور المدركة والمشاركة والمتفق عليها بين الأفراد؛
  - الممارسة المشتركة: وهي المعرفة التي تكتسب عن طريق الممارسات الجماعية.
- أما المعرفة الظاهرية الجماعية فتتمثل في كل من:
- المعرفة العلمية: وهي التي يشترك فيها المهنيون والفنيون؛

<sup>1</sup> Gilles Balmissse, *Gestion des connaissances Outils et application du knowledge management*, Vuibert, Paris, 2005, p.23.

- المعرفة الإدارية: وهي التي يشترك فيها الإداريون؛
- المعرفة المشتركة: وهي التي تكون مشتركة بين الأفراد كالأهداف وإجراءات تحقيقها.

### المطلب الثاني: أنماط التعلم

تهدف عملية التعلم في الأساس إلى رفع كفاءة الموارد البشرية حالياً ومستقبلاً، وحتى تضمن إدارة الموارد البشرية ذلك وجب عليها التركيز على الفهم الدقيق لمدى استعداد الأفراد للتعلم واندفاعهم نحوه، و الملاحظ في أغلب المؤسسات هو شيوع التعلم غير الرسمي، إذ كلما كان التعلم ذا طابع رسمي كلما اتجه نحو مفهوم التدريب، إذن فقد تنوعت تقسيمات التعلم حسب عدة رؤى، إلا أننا فضلنا التركيز على التعلم الرسمي وغير الرسمي حسب درجة الرسمية في التعلم، علماً أن التعلم الفردي والجماعي وحتى التنظيمي موجود فيهما جميعاً<sup>1</sup>:

#### 1- التعلم غير الرسمي (Informal learning):

تشير الإحصائيات إلى أن نحو (70 %) مما تعلمه الأفراد في المؤسسات كان بصورة غير رسمية (التعلم التجريبي أو التعلم من الآخرين)، وعندما نقول بصورة غير رسمية يعني غير مهيكلة ولا متبناة من طرف المؤسسة أو تحت رعايتها، ومن الخصائص التي يتميز بها التعلم غير الرسمي والتي تجعل منه نمطاً منتشرًا وفعالاً هي:

1-1 الوقت المحدد: يحدث التعلم غير الرسمي في الغالب عندما يريد الفرد أن يطبق المعارف عملياً؛

2-1 في السياق العملي: يكون التعلم دائماً في العمل وفي سياق الأداء، إذ يلجأ الكثير من العمال

إلى أقرانهم ذوي الخبرة للتعلم منهم دائماً في مكان العمل؛

3-1 الفردية: يتعلم كل فرد بذاته وبالتالي فإن ذلك يوفي باحتياجاته الفردية من الكفاءة؛

<sup>1</sup> أبو القاسم حمدي (2013)، مرجع سبق ذكره، ص: 229-231.

## الفصل الثاني ————— كفاءة المورد البشري ودور التعلم التنظيمي كألية لتحسينها

1-4 على دفعات: لا يحدث التعلم بصورة كلية بل على مراحل قد تكون لساعات أو أيام أو حتى أسابيع؛

1-5 ضمن إطار محدد: عكس التعلم الرسمي الذي قد يكون مبرمجا ويحتوي برامج تعليمية ذات طابع كلي نمطي، فإن التعلم غير الرسمي يركز على احتياجات الفرد بصفة جد محدودة.

وبما أن التعلم غير الرسمي يحدث عادة بالتعلم من الخبرة والتجربة، فإن له مزايا وعيوب:

- المزايا:

- ✓ للتعلم غير الرسمي صلة مباشرة بالتزامن مع المواقف، إذ يحدث في نفس وقت الحاجة إليه؛
- ✓ بفعل ميزة التدرج في التعلم تكون الاستفادة أكبر مقارنة بالتعلم مرة واحدة؛
- ✓ يحدث التعلم بإرادة الفرد بذاته دون إجبار أو إكراه، مما يعطي دفعا كبيرا للفرد؛
- ✓ يستطيع المتعلم تطبيق ما تعلمه مباشرة؛
- ✓ لا يقتصر التعلم غير الرسمي على المعرفة والمهارة بل يتعداها إلى القيم والدوافع والسمات أيضا.

- العيوب:

- ✓ قد تميل عملية التعلم بذاتها إلى الصُدْف، بحيث لا يمكن من حدوث التعلم دائما؛
- ✓ بما أن التعلم غير الرسمي غير مخطط ولا مهيكّل فإن ذلك من شأنه أن يهمل الاحتياجات الحقيقية للأفراد؛
- ✓ يمكن أن يكتسب الأفراد عادات سلبية أو معارف خاطئة ما لم تؤطر ضمن عدة أدوات أهمها الإرشاد والملازمة.

### 2- التعلم الرسمي: (formal learning):

يمكننا القول ببساطة بأن التعلم الرسمي هو بمثابة برامج تدريبية مهيكّلة ومخططة، وللتفريق أكثر بين

النمطين ندرج الجدول التالي:

**الجدول رقم (04): الفرق بين التعلم الرسمي وغير الرسمي**

التعلم غير الرسمي	التعلم الرسمي
له صلة كبيرة بالاحتياجات الفردية	له صلة ببعض الأفراد
يتعلم الأفراد حسب احتياجاتهم	يتعلمون مادة واحدة (نفس الهدف)
غالبا ما تكون الفجوة بين المعرفة المطلوبة والحالية بسيطة	غالبا ما تكون الفجوة معتبرة
المتعلم هو الذي يحدد طريقة التعلم	المدرّب هو الذي يحدد طريقة التعلم
التعلم يحدث بالتزامن مع الحاجة غالبا	فترات متباعدة بين تعلم وآخر
يحدث غالبا أثناء وفي إطار العمل (الممارسة)	نادرا ما يحدث أثناء العمل

Source: Michael Armstrong, **essential humain Resource management** , opcit, P:565.

وفي هذا السياق نجد أن تعلم الأفراد يندرج ضمن أربعة أنماط وهي<sup>1</sup>:

**1-2 التوفيقي (Accomodator):**

هو الذي يفضل التعلم من خلال الشعور (التحسس) والفعل (التنفيذ)، يتصف الفرد الذي يفضل هذا النمط بالآتي:

- الميل إلى التعلم من خلال التجربة العملية والشعور أكثر من التحليل المنطقي للأمور؛
- الاعتماد بشكل كبير في اتخاذ القرارات على الأفراد الآخرين لجمع المعلومات على نحو يتجاوز اعتماده على تحليلاته الفنية الخاصة؛
- الاستمتاع بتنفيذ الخطط والاشتراك في التجارب الجديدة التي تثير التحدي؛

<sup>1</sup> إحسان دهب جلاب، مرجع سبق ذكره، ص ص: 281-285.

- البحث عن الأعمال المتوجهة نحو الإثارة كالتسويق أو المبيعات أو العلاقات العامة أو الأعمال الإدارية؛

- قائد جيد ومحبذ لتحمل المخاطرة الضرورية لأداء العمل؛

والملاحظ أن الأفراد الذين يفضلون هذا النمط لا يميلون إلى تحديد الأهداف الواضحة أو تطوير

الخطط العملية، كما أنهم يضيعون أوقاتهم في النشاطات غير الضرورية.

### 2-2 المباعِد (Diverger):

يفضل الأفراد الذين يتصفون بهذا النمط الملاحظة والتحسس وهم يمتازون بالآتي:

- القدرة على فحص المواقف ومن زوايا مختلفة؛

- الاستمتاع بحل المشكلات ومن خلال العصف الذهني؛

- الاستغراق في تحليل البدائل؛

- الاهتمام الثقافي الواسع وحب جمع المعلومات؛

- البحث عن الأعمال التي تنطوي على استعمال الفن كالاستشارة أو التصميم؛

- خيالي وقادر على تمييز المشكلات وهو متفلق الذهن ومنسجم مع الآخرين؛

ويعاب على هذا النمط الإسراف في تحليل أسباب المشكلات ويطئ التحرك نحوها الأمر الذي يتسبب

في فقدان العديد من الفرص.

### 3-2 المقارب (Converger):

يفضل الأفراد الذين يتصفون بهذا النمط الفعل والتفكير معاً ويمتازون بالآتي:

- الاستعمال العملي ( الواقعي) للمعلومات؛

- التركيز على إيجاد الحلول في اتخاذ القرار وحل المشكلات؛

- تفضيل التعاطي مع المهمات الفنية والمشكلات أكثر من التعاطي مع المهمات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية؛
  - البحث عن الأعمال الفنية في مختلف حقول المعرفة وتفضيل الأعمال الهندسية والإشراف الإنتاجي والحاسوب والأعمال الإدارية؛
- يعاب على هذا النمط اتخاذهم القرارات السريعة دون النظر في جميع البدائل الممكنة، ويتوجهون أحيانا نحو حل المشكلات الخاطئة، كما أنهم يطلقون أفكارهم دون تفحص وتمعن.

#### 2-4 نمط المُحوِر (Assimilator):

يفضل هذا النمط الملاحظة والتفكير ويتصف بالآتي:

- الفاعلية في فهم كم واسع من المعلومات ووضعها في صورتها المنطقية؛
  - الاهتمام بالمنطق النظري أكثر منه بالمنطق العملي (الواقعي)؛
  - الاهتمام بالأفكار الملخصة والمفاهيم أكثر من الاهتمام بالأفراد؛
  - البحث عن الوظائف التعليمية والمعلومات والعلوم؛
  - المهارة في تطوير النماذج والنظريات وصياغة الخطط.
- والملاحظ أن ما يعاب على هذا النمط المثالية العالية والابتعاد عن الواقعية في الطرح، وإعادة تكرار الأخطاء وعدم وجود أساس صحيح لأداء الأعمال.

#### المطلب الثالث: التعلم الفردي والتعلم الجماعي

إن الوصول للتعلم في المستوى التنظيمي لا يكون إلا من خلال الانتقال من التعلم الفردي إلى الجماعي فالتنظيمي، وهذه المستويات مترامنة ومترافقة.

## 1- التعلم الفردي:

### 1-1 تعريف التعلم الفردي:

اعتبر المختصون أن تعريف "هيلجارد" للتعلم الفردي أساس جيد اعتمده عدد كبير من العلماء فالتعلم عنده عبارة : عن العملية التي ينتج عنها ظهور سلوك جديد أو تغير دائم نسبيا في سلوك قائم عن طريق الاستجابة إلى موقف معين شريطة أن لا تكون صفات التغيير ناتجة عن الغريزة الفطرية أو النضج الفسيولوجي أو الحالات المؤقتة للعضوية كالتعب والمرض والنوم وأثر المخدرات<sup>1</sup>.

فالتعلم الفردي هو التغيير الدائم نسبيا في سلوك الفرد يحدث نتيجة للخبرة المكتسبة من التجارب أو الممارسات السابقة والتي يتم تدعيمها عن طريق التغذية العكسية بشكل معين، فلكي يتعلم الفرد لا بد أن يكون لديه هدف معين يسعى إلى تحقيقه أن يمتلك رغبة في التعلم وقدرة على التعلم، إذن التعلم الفردي هو عملية خلق واكتساب المعارف من طرف الفرد<sup>2</sup>.

### 1-2 شروط التعلم الفردي:

مما سبق نستنتج أن للتعلم الفردي مجموعة من الشروط وهي:

#### - الدافعية كشرط من شروط التعلم:

عرف "ويتنج" الدافعية بأنها أية حالة تساعد في تحريك واستمرارية سلوك الكائن الحي إذ بدون دافعية يفشل الكائن الحي في أداء السلوك الذي سبق تعلمه، وتعمل الدافعية وظائف هامة في التعلم حيث أن لها:

✓ وظيفة تحريك وتنشيط السلوك من أجل تحقيق التعلم؛

✓ توجيه التعلم إلى الوجهة المحددة، وبذلك يكون السلوك التعليمي سلوكا هادفا؛

<sup>1</sup> جودت عبد الهادي، نظريات التعلم وتطبيقاتها التربوية، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000، ص:12.

<sup>2</sup> خيرة عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

✓ صيانة استمرارية السلوك من أجل تحقيق التعلم المراد.

- الاستعداد: يرى "جانبيه" أن خبرة جديدة تتطلب خبرات سابقة، وقد حدد "ثور نديك" ثلاث حالات

لتوفر الاستعداد عند تنبيهه فكرة " الاستعداد الفسيولوجي للتعلم" ويرى أن هذه الحالات هي:

✓ أنه عندما يكون المتعلم مستعدا للتعلم ويتقدم للتعلم فإن تعرضه لخبرة التعلم تجعله سعيدا؛

✓ عندما يكون المتعلم مستعدا للتعلم ولا تتاح له فرصة التعلم فإن ذلك يجعله شقيا؛

✓ عندما يكون المتعلم غير مستعد للتعلم ويجبر على تلقي التعلم فإن إجباره على التعلم يشقيه وقد

ربط "بياجيه" عامل الاستعداد بالنضج.

- **النضج:** كشرط من شروط التعلم هناك علاقة بين التعلم والنضج فكلاهما عبارة عن نمو فالتعلم

يعتمد كثيرا على النضج العضلي والعقلي وهنا يفسر لنا أسباب الفشل الذي يتعرض له الكثير من

صغار الأطفال الذين يجبرهم آبائهم على تعلم أمر من الأمور يحول بينه وبين تعلمه نقص في القدرة

العقلية والحركية، ولكن آبائهم لجهلهم بعامل النضج أو عدم تقديرهم له يقعون في هذا الخطأ مما

ينعكس سلبا على الأطفال كالتأخر، ولو تركوا أطفالهم حتى يتقدم بهم السن قليلا لأدى النضج

الجسمي والعقلي إلى تمكنهم من تعلم تلك السلوكيات بكل يسر؛

- **الممارسة:** إن الاقتصار على الشرح النظري أو مجرد المشاهدة لا يكفي لحدوث التعلم بل يجب

أن تتوفر الممارسة العملية ومصاحبته بتوجيه وإشراف لتصحيح الأخطاء.

### 1-3 الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي:

تمثل المعرفة التنظيمية مجموعة من المعارف، ولكن هذا التعدد في نفس الوقت معبر عنه بوحدة

للتذكير بأن المعرفة الكلية هي تجميع لهذه المعارف، للدراسات والخبرات في صورة إجمالية منظمة، فتوليد

## الفصل الثاني ————— حماية الموارد البشرية ودور التعلم التنظيمي كألية لتحسينها

المعرفة هو فعل يحسب على الأفراد لأن التنظيم وحده لا يمكنه ذلك بل يقع هذا النشاط على أفرادهم بالتدعيم وبتوفير السياق اللازم وهو ما يثبت أن المؤسسة لا تتعلم إلا إذا تعلم أفرادها<sup>1</sup>.

هذه العوامل تسمح بالتفاعل بين الأفراد داخل الجماعة فيحدث تبلور للمعرفة عن طريق الحوار النقاش، وتبادل الخبرات وكذا الملاحظة<sup>2</sup>.

ويرى كل من ( Probst & Buchel ) أن هناك مجموعة من المتطلبات التي يتوجب توافرها قبل انتقال التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي<sup>3</sup>:

- **الاتصالات:** يعتمد تشكيل الرؤية الجماعية الحقيقية على الفهم المتبادل بين الأفراد عن طريق ما يسمى بوسائل الاتصال، وبدونها لا يمكن أن نحصل على اتفاق بشأن القضايا المطروحة للنقاش بخصوص حقيقة معينة أو تصرف يقترح من الواقع، حيث أن المعرفة الشخصية لا يمكن أن تتاح للمؤسسة ولا يمكننا إيجاد مناقشة جماعية تفضي إلى تكوين إطار مرجعي مشترك إلا إذا وجدت لدينا عمليات أو نظم اتصالات فعالة.

- **الشفافية:** إن الاتصالات ليست كافية لتكوين إطار فكري مشترك ومتطور بين أعضاء المؤسسة ما لم نجعل مخرجات ومدخلات الاتصال متاحة لجميع الأفراد بالمؤسسة، وتفترض الشفافية وجود وسيلة أو وسائل يمكن بواسطتها تخزين المعرفة والقيم الرمزية، ولهذا الشكل من التخزين قيمة وسيلية لأنه يمكن الأفراد من الدخول إلى الذاكرة التنظيمية، ومن أجل جعل العمليات التعليمية جزءاً من المؤسسة يستلزم الأمر إتاحة هذه المعرفة لجميع الأفراد لأغراض التأمل والإتيان بالأشياء الجديدة.

<sup>1</sup> Johan Caillaud, fiche de lecture " Peter Senge :la 5ème discipline" , Université Paris Dauphine. 2005,P: 4

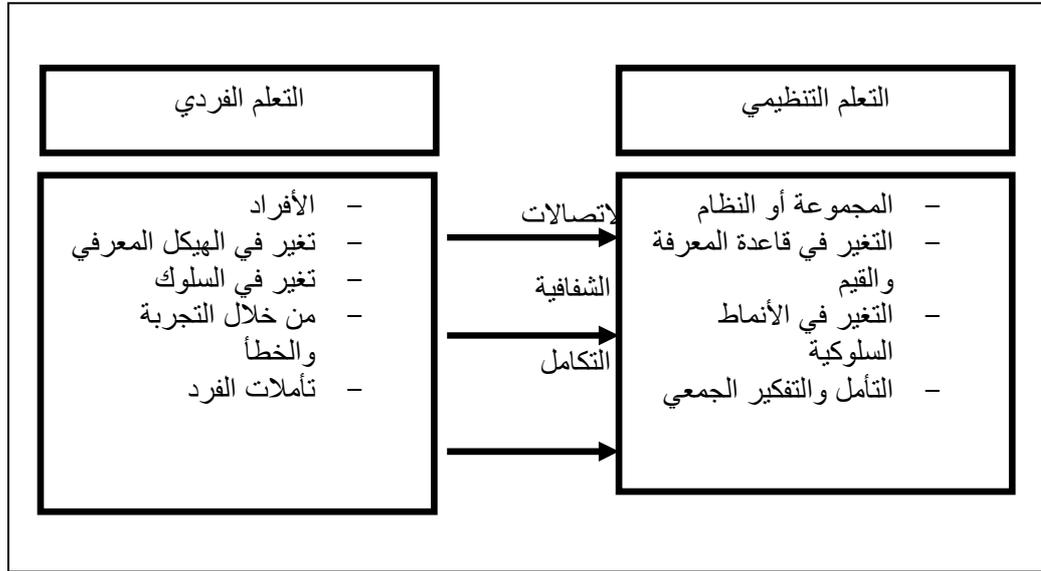
<sup>2</sup>Nonaka. I; Takeuchi. H, **OPCIT**, P: 40

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص: 51-52.

## الفصل الثاني ————— العناية بالموارد البشري ودور التعلم التنظيمي كألية لتحسينها

- **التكامل:** ونعني به تكامل العمليات الجمعية في المؤسسة، وهذه نقطة أساسية لأننا عندما نرغب في جعل المعرفة الفردية متاحة للمؤسسة فلا بد من تكامل أعمال الأفراد مع بعضهم البعض إذ يحتاج الأفراد إلى هيكل متكامل يساعد على تطوير قابلياتهم ومهاراتهم، كما تحتاج المؤسسة إلى هذا التكامل من أجل تسهيل عملها التنظيمي، والشكل التالي يوضح عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي.

### الشكل رقم (07): عملية الربط بين التعلم الفردي والتعلم التنظيمي



المصدر: مؤيد سعيد السالم، **منظمات التعلم**، مرجع سبق ذكره، ص: 52.

التعامل مع التعلم التنظيمي والمعرفة التنظيمية يؤدي بنا إلى نتيجة مفادها أن التعلم التنظيمي هو عملية تفاعلية لفرد يشارك في بناء المعرفة الجماعية والتي بدورها تحدد معرفته الفردية، ويؤكد أن مجتمعات التعلم هي جماعات من المشاركين مترابطة توفر سياق عمل يبني فيه الأفراد هويات مشتركة وكذا سياقاً اجتماعياً يسمح لهذه الهويات بأن تكون مشتركة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> جمال صابرينة، مرجع سبق ذكره، ص: 56.

## 2- التعلم الجماعي:

### 2-1 العمل الجماعي:

يمثل العمل الجماعي فكرة بالغة الأهمية في الدراسات الحديثة لأي مفهوم داخل الفضاء التنظيمي إذ أن الواقع الراهن أثبت أن الإبداع الحقيقي والقدرة على التجديد تأتي دائما من العمل في شكل جماعة غنية بالتبادلات والتفاعلات وكأي نشاط تنظيمي يعتمد التعلم التنظيمي على هذه الصفة الجماعية للعمل.

فالعمل الجماعي هو العمل الذي يتوفر فيه حد أدنى من التنسيق والتعاون فيما بين أفراد المجموعة الواحدة والاتفاق على مجموعة من الآليات التي بها يتم تسيير العمل، وعمل كل فرد من الجماعة يجب أن يكون مدعما ومكملا لعمل الآخر بما يؤدي في نهاية المطاف إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاجية، وهذا هو الهدف الرئيسي من العمل الجماعي<sup>1</sup>.

ويعد التعلم الجماعي والتعاوني من المواضيع التي أثارت التغيرات العالمية المتسارعة وذلك من أجل الحصول على المعرفة والكفاءة اللازمة وعليه أصبح من واجب المؤسسات الحديثة أن تتعلم كيف تهتدي إلى الكفاءات والمعارف الموجودة وكيف تبحث عن الكفاءات الناقصة وأن تتعلم كيف تعمل على تكوين أفرادها، وينظر إلى التكوين على أنه أداة للتغيير الذي تحتاجه المؤسسات سواء فيما يتعلق بنمو تكنولوجي أو فيما يتعلق بضرورة التغيير في التصرفات، حسب (Serge de WITTE) "الكفاءة لا يمكن ملاحظتها مباشرة، إن تظاهراتها تلاحظ على أبسط مستوى وهي أكثر سريانا في التطبيقات المهنية لكن لم يتمكن أي فرد من مشاهدتها عبر المجهر"، الكفاءة ليس لها واقع خاص إذ يتأكد معناها من خلال تظاهراتها في الواقع أي في التطبيق المهني.

<sup>1</sup> عائشة بوشبيخي، "العمل الجماعي: لماذا وكيف؟ -التدريب التعاوني-"، تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الواقع والتحديات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر، ص:7.

## الفصل الثاني ————— كفاءة الموارد البشرية ودور التعلم التنظيمي كألية لتحسينها

التكوين بالطريقة التقليدية يحتل مكانة ثانوية في نمط اقتناء وتنمية معارف الأفراد داخل المؤسسة وعليه من خلال -العمل- تتطور المعارف والمهارة، في هذا المجال يقول (Michel Parlier) "لا يمكن للمعرفة أن تتواجد بطريقة تلقائية أي بذاتها وإنما هي حصيلة إنتاج واقع عملي".

يضيف (Michel Parlier) أن المعرفة أو الكفاءة تتأثر بما يلي<sup>1</sup>:

- **طابعها العملي**: لا يمكن أن يكون للمعرفة معنى إلا موازاة مع العمل أو الهدف الذي ترمي إليه إذ لا يمكن تفرقتها عن النشاط الذي تظهر فيه؛

- **طابعها التعليمي**: يمكن للفرد أن يصبح ذو معرفة وكفاءة من بناء ذاته بذاته أو من خلال الجماعة إذ يشمل هذا الطابع تدريب أو تعلم نظري والتدريب النابع من تجربة؛

- **طابعها المنظم**: الكفاءة تعمل على تركيب وإعادة البناء بطريقة ديناميكية لمختلف العناصر التي تتكون منها من أجل الاستجابة لمتطلبات معينة بدلالة تحقيق هدف ما؛

- **طابعها العميق**: ما يتم ملاحظته هو مجرد تظاهرات للكفاءة، يتعلق الأمر مثلا بالسلوك.

الكفاءة هي عبارة عن مفهوم عميق وغير مؤكد، وهي تركيبية معارف لا يمكن فصلها عن النشاط الذي تتجلى من خلاله، وهي تترجم بواسطة النتيجة الفعلية.

كما لا يمكن للكفاءة أن تبنى إلا من خلال المواجهة بين المعرفة والتطبيق، الدراية النظرية والتجربة المهنية، التفكير والعمل، بمعنى آخر تركز الكفاءة عن نوع من الارتكاز ما بين التكوين والنشاط، علاوة عن التكوين يمكن للمؤسسة أن تنمي معارف أفرادها بواسطة نمط تدريبي حيث يلاحظ ثلاث مستويات: التدريب الفردي، التدريب الجماعي والتدريب الخاص بالمؤسسة، وكلها عبارة عن تدريب تعليمي.

- **التدريب الفردي**: ينتج عن التفاعل ما بين التطبيق والمعرفة لدى الفرد؛

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص: 15-16.

## الفصل الثاني ————— كفاءة المورد البشري ودور التعلم التنظيمي كألية لتحسينها

- **التدريب الجماعي:** ينتج عن التفاعل ما بين أفراد مجموعات صغيرة تسمح من تنمية المهارات وتبادل المعلومات من خلال مرحلة التطبيق، على مستوى الجماعة الكل يتعلم مع وبواسطة الآخرين؛

- **التدريب التنظيمي:** فهو يعبر عن تحويل الكفاءات الفردية إلى كفاءات جماعية، بحيث أنه لا يجب فقط أن نتعلم ونراكم المعلومات بل يجب أن تتفاعل هذه المعارف على مستوى كل مؤسسة.

### 2-2 الفريق كصورة عن التعلم التنظيمي:

يعد العمل ضمن فريق في المؤسسات منظما، فيمتلك كل فريق قائدا وأدوارا أخرى، ويتم تنظيم الفرق في فرق إدارية، وفرق وظيفية، وفرق تهتم بالمشاريع، بالإضافة إلى لجان الفرق المعنية بالجودة، والفرق المعنية بالإنتاج وما إلى ذلك، ولا جدوى من التساؤل عما إذا كان العمل ضمن فريق مثمرا أو لا، ذلك أنه لم يعد موضع شك، فالهدف هو معرفة كيفية قيادة الفريق بطريقة مثمرة<sup>1</sup>. ويرى (P. Senge) أن نجاح الفرق في التعلم جماعيا يسمح لتجربتهم بالانتشار بسرعة في التنظيم لكن يشترط لذلك الاستغلال التام للإمكانيات الذكائية لكل أفرادها، التنسيق التام بين طاقاتهم وكذا أن تؤثر تجاربهم في بقية الفرق، حيث تعمل الطاقات الفردية للأعضاء الموجودين في كل الفرق عند نقاط التقاء معينة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> رايغو نورمي، "العمل ضمن فريق وقيادة الفريق"، إدارة أداء الفريق: مجلة دولية، المجلد 2، العدد 1، منشورات جامعة MCB، 1996، ص: 10.

<sup>2</sup> Peter M. Senge and al , **The Fifth Discipline Field Book : Stratégies and Tools for Building a Learning Organization**, Doubleday Dell Publishing Group Inc , New York, 1994, p: 220.

إن حدوث هذا التعلم له ثلاث أبعاد أساسية:

- ضرورة التفكير بحكمة في المواضيع المعقدة من أجل خلق الذكاء الجماعي وذلك للاستفادة من الذكاء الفردي وهو أمر في غاية التعقيد نظرا للعراقيل التي تواجهه والنابعة من الأفراد ذاتهم ومن التنظيم أيضا؛

- ضرورة تبني التجديد والتنسيق في العمل وتمثل الفرق الرياضية أحسن مثال للعمل بطريقة منسقة وعفوية؛

- دور أعضاء الفريق في التأثير على بقية الفرق: حيث أن فريق التعلم يقوم بتنمية بقية الفرق من خلال تلقين الممارسات والمهارات المطورة على مستواه.

ويؤكد (P. Senge) أن التعلم الجماعي يستلزم التحكم في ممارسة الحوار والمناقشة، فبالحوار يتم تقصي المسائل المعقدة والحساسة، حيث أن الحوار يمثل مجالا تتقصى فيه الجماعة المسائل ووجهات النظر المختلفة، فيقوم الأفراد بكبح أنفسهم عن الدفاع عنها وعن قناعاتهم ومعتقداتهم ويقومون بالتواصل حولها، وتكون النتيجة بالتالي استكشافا معمقا لكل التجارب الفردية والأفكار بكل حرية، وعليه فإن التعلم الجماعي هو ميزة لتحقيق الذكاء الجماعي من خلال التعرف على طريقة التفكير وكذا على الأفكار الفردية.

هذا وقدم الباحث اليتين كفيلتين بتحقيق تعلم الفريق على أكمل وجه وتضمن له الحصول على

تفاعلات متناسقة، وتؤدي بأفراده إلى العمل بصورة تداؤبية، وفيما يلي شرح لكل عنصر على حدى:

### ✓ التعامل مع الواقع: النزاعات والعادات الدفاعية

تمثل النزاعات الداخلية في مجموعات التعلم ميزة جوهرية في إبراز مدى تعلم هذه الفرق إذ أنه

على عكس الفكرة القديمة التي تعتبر أن غياب الصراعات هو ميزة الجماعات الناجحة إذ

يعتبر (P. Senge) أن أهم مؤشرات تحسن فرق التعلم المستمر هو النزاع الدائم بين الأفكار

والذي يصبح عاملا منتجا، وأن الفرق بين الفريق الجيد والسيئ يكمن في كيفية مواجهتها للصراعات الحاصلة وكذا تعاملها مع الدفاعات المحيطة بهذه الصراعات، هذه الدفاعات تأتي لحمايتنا من التهديدات والأمور المحرجة ولكنها في ذات الوقت تمنعنا من التعلم وهنا يؤكد (Argyris) أن "رد الفعل لا يهدف إلى الحفاظ على أفكارنا أو عن علاقاتنا بالآخرين ولكنه يهدف إلى تجنب التساؤل حول صحة تفكيرنا"<sup>1</sup>؛

### ✓ الممارسة:

في هذه النقطة يعتبر (P. Senge) أن الفرق لا يمكن أن تحمل صفة "فرق التعلم" إلا إذا تحققت قابليتها للممارسة وأصبح همه الأكبر تحقيق فضاءات وطرق للتعلم الجماعي، وتعتبر فرق الإعلانات عن أحسن مثال فهي تتمتع بأفراد يعملون مع بعضهم البعض منذ فترة وهي في تقارب مستمر، إذ أنهم يمارسون نشاطاتهم معا، باستمرارية وبكثافة، تجدهم يجرون حوارات فعالة لتبني أفكار جديدة يتم تجربتها ووصفها في شكل لوحات تمثيلية، أو نماذج مصغرة يتم عرضها على المستويات الأعلى، الموافقة عليها، انجازها ثم تقديمها للزبائن وأخيرا تحسينها تباعا.

<sup>1</sup> Johan Caillaud , **opcit**, p: 20.

### خلاصة الفصل الثاني:

بعد دراسة كفاءات الموارد البشرية اتضحت أهمية الكفاءة كنظام متكامل لتحقيق التميز، إذ تعتبر الكفاءة من أهم الموارد الاستراتيجية وذلك لاحتوائها على أسس النجاح والتقدم من المعرفة التي تعتبر رأس المال الفكري للأمم والمهارة التي تمثل المحرك الأساسي نحو التميز، والمكونات الباطنية هي بمثابة القوى الدافعة لذلك وهذا ما يضمن للمؤسسة الاستمرار ومواكبة التغيرات والتطورات، ناهيك على ما تضيفه الكفاءة في ترشيد السلوك الإنساني، فلهذا لا بد من الاهتمام بالكفاءة والسعي إلى تنميتها من خلال التقييم المستمر لكفاءات الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل ملائمة حتى يستطيع المورد البشري التكيف مع الظروف ومواجهة التحديات والتغيرات وذلك يكون من خلال التعلم التنظيمي حيث يعد وسيلة هامة لمساعدة المؤسسات على حل مشكلاتها والتجارب مع بيئة العمل، بالإضافة إلى أنه يمكن للأفراد في المؤسسة أن يتتبعوا الأخطاء ويكتشفوها، بالإضافة إلى أنه يمكن لفرق العمل أن تعمل على توحيد الرؤية المشتركة لدى أعضائها وأن تضيف أفكار ومعارف جديدة أثناء مناقشاتها، فالتعلم عملية تتعلق بإضافة أفكار وآراء جديدة تؤثر على اتجاهات وسلوك الأفراد.