

# تطوير الكفاءات البشرية والتميز في الأداء

الدكتورة  
سميرة عبد الصمد



# تطوير الكفاءات البشرية والتميز في الأداء

الدكتورة  
سميرة عبد الصمد

دار النشر والتوزيع

الطبعة الأولى

2019

رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : ( 2018 / 9 / 4934 )

عبد الصمد، سميرة

تطوير الكفاءات البشرية والتميز في الاداء / سميرة عبد الصمد. - عمان: دار وائل  
للنشر والتوزيع، 2018 .

(156) ص

ر.إ. : ( 2018 / 9 / 4934 )

الواصفات: / تقييم الاداء // المؤهلات // إدارة الافراد /

\* يتحمل المؤلف كامل المسؤولية القانونية عن محتوى مصنفه ولا يعبر هذا المصنف عن رأي  
دائرة المكتبة الوطنية أو أي جهة حكومية أخرى.

\*\*\*\*\*

رقم التصنيف العشري / ديوي : 658.312  
(ردمك) 4 - 570 - 91-9957-978-ISBN

- \* تطوير الكفاءات البشرية والتميز في الأداء
- \* الدكتورة سميرة عبد الصمد
- \* الطبعة الأولى 2019
- \* جميع الحقوق محفوظة للناشر



## دار وائل للنشر والتوزيع

\* الأردن - عمان - شارع الجمعية العلمية الملكية - مقابل البوابة الشمالية للجامعة الأردنية  
هاتف : 00962-6-5335837 - فاكس : 00962-6-5331661 - ص. ب (1615 - الجبيهة)  
\* الأردن - عمان - العبدلي - مقابل مجلس الأمة - بجانب الخطوط الجوية الملكية الأردنية  
هاتف 00962-6-5661996

[www.darwael.com](http://www.darwael.com)

E-Mail: [Wael@Darwael.Com](mailto:Wael@Darwael.Com)

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله أو إستنساخه أو ترجمته بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without the prior permission in writing of the publisher.

## محتويات الكتاب

### الموضوع الصفحة

\*\*\*\*\*

5 ..... فهرس المحتويات

9 ..... مقدمة

### الفصل الأول

13..... الكفاءات البشرية (الإطار المفاهيمي)

15 ..... تمهيد

15 ..... أولاً: الكفاءة والمفاهيم المرتبطة بها

16 ..... المهارة (savoir- faire)

17 ..... القدرة (Pouvoir)

17 ..... المعرفة (Savoir)

19 ..... الاستعداد (Savoir-être)

20 ..... الفعالية (Efficacité)

20 ..... الكفاءة (Efficience)

21 ..... ثانياً: الكفاءات البشرية

21 ..... مفهوم الكفاءات البشرية

24 ..... أهم مقاربات الكفاءة البشرية، وخصائصها

27 ..... مداخل الكفاءة وأهم أبعادها

32 ..... ثالثاً: أنواع الكفاءات

33 ..... الكفاءات الفردية

37 ..... الكفاءات الجماعية

الكفاءات التنظيمية ..... 40

### الفصل الثاني

الأساسيات في تسيير الكفاءات..... 41

من تسيير الكفاءات إلى الإدارة بالكفاءات ..... 43

أولاً: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) ..... 46

ماهية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC) ..... 46

أهمية تطبيق التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وأهم أدواته ..... 48

ثانياً: تسيير الكفاءات وأهم مراحله ..... 50

ماهية تسيير الكفاءات ..... 50

مراحل تسيير الكفاءات ..... 52

تخطيط الكفاءات ..... 52

اكتساب الكفاءات ..... 53

تطوير الكفاءات ..... 53

استخدام وتقييم الكفاءات ..... 53

### الفصل الثالث

المدخل إلى تطوير الكفاءات..... 55

أولاً: الإطار المفاهيمي لتطوير الكفاءات ..... 57

الحاجة إلى تطوير الكفاءات ..... 58

ماهية تطوير الكفاءات ..... 61

مراحل التطوير، مقارنته بالتدريب والتعليم ..... 66

ثانياً: أهم أساليب تطوير الكفاءات ..... 69

التدريب ..... 70

82	التعليم .....
85	التطوير الذاتي (Auto Development) .....
87	تطوير العقول عالية التميز .....
89	التحفيز .....
90	تطوير فرق العمل .....
92	ثالثا: خطوات مقترحة لبناء نموذج فعال لتطوير الكفاءات .....

#### الفصل الرابع

95	الأداء المتميز .....
97	تمهيد .....
97	أولاً: الأداء المتميز وأهم نماذج التميز .....
97	مفهوم الأداء المتميز .....
100	أهداف تبني منهج التميز في الأداء .....
101	دوافع البحث عن تميز الأداء .....
102	خصائص نظام إدارة التميز .....
103	أهم مشاكل ومعيقات التميز .....
105	أهم نماذج التميز .....
105	النموذج الأوروبي لإدارة التميز EFQM .....
108	النموذج الأمريكي (نموذج مالكوم بالدريج MBNQA) .....
110	النموذج الياباني لإدارة التميز (نموذج Deming) .....
111	ثانياً: ثقافة تميز الأداء، وأهم مجالاته .....
112	ثقافة التميز بالمنظمة .....
113	أهم مجالات التميز .....

113	..... التميز من خلال القيادة
115	..... التميز من خلال إدارة الجودة الشاملة
119	..... التميز من خلال التكنولوجيا
120	..... التميز من خلال رأس المال البشري والكفاءات

### الفصل الخامس

123	..... تطوير الكفاءات البشرية كأساس للتميز في الأداء
125	..... تمهيد
125	..... أولا: استثمار رأس المال البشري وإحراز التميز في الأداء
126	..... إدارة الموارد البشرية وتميز الأداء
128	..... الاستثمار البشري ومجالات التميز
129	..... في مجال تقديم منتج جديد
129	..... في مجال امتلاك معرفة متميزة
130	..... في مجال الإبداع
131	..... في مجال امتلاك تكنولوجيا متطورة
132	..... في مجال التنافس في الأسواق العالمية
135	..... ثانيا: تطوير الكفاءات كأساس للتميز
135	..... تطوير الكفاءات المحورية (الأساسية)
136	..... الكفاءات الفردية المتميزة
140	..... الكفاءات الجماعية المتميزة
143	..... تطوير الكفاءات وقيمة العمل
146	..... الخاتمة
149	..... قائمة المراجع

## مقدمة الكتاب:

إن ارتفاع حدة المنافسة في الاقتصاد العالمي والتغير التكنولوجي المتسارع، حتم على المنظمات العمل على التطوير والتحسين المستمر. وأصبحت المنظمات المعاصرة بكافة أشكالها تركز جل اهتمامها على تطوير استراتيجيات تضمن لها مجاراة ما تفرضه البيئة سريعة التغيير، من خلال البحث عن الأسلوب الذي يجعلها متميزة ومتفردة في أدائها.

فالمنظمات اليوم تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته وعلى كل المستويات، وبالأخص في ظل سيادة الاقتصاد المعرفي الذي صاحبه تطور كبير ونوعي في مجال الإدارة؛ استلزم بالضرورة تطوراً نوعياً كذلك في إدارة العنصر البشري بالمنظمات. إذ باتت المنظمات المعاصرة على اختلاف أشكالها لا تعبأ بالعنصر البشري غير المؤهل وغير الكفاء، هذا فضلاً عن أن التغيير الذي بات سمة أساسية للعصر إنما تصنعه وتجسده الكفاءات البشرية ذات المعارف والمهارات والقادرة على الإبداع والتطوير والتجديد حسبما تقتضيه الظروف.

بغض النظر عن حجم ونوع المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، فإنه يقع على عاتقها تطبيق نظام فعال وقوي لضمان البقاء والقدرة على مواكبة عالم أعمال محوره رأس المال غير الملموس وركيزته المعرفة وإدارتها، ومنهجه المتكامل والشامل هو التميز في الأداء. ومهما اختلف أسلوب البحث عن التميز من منظمة لأخرى، إلا أنه بات من المتفق عليه أن أفضل الأساليب هو التركيز على الكفاءات البشرية على اعتبارها أكثر موجودات المنظمة أهمية، ومصدر كل الموجودات الأخرى ملموسة كانت أو غير ملموسة.

باعتبار الكفاءات البشرية فردية كانت أو جماعية أو حتى تنظيمية أهم عوامل النجاح في هذا المحيط الدائم التغير، وبالنظر إلى أهميتها ومكانتها بالمنظمة على اعتبارها العنصر الحساس والاستراتيجي للموارد غير الملموسة بها والمكون الرئيسي لرأس مالها البشري، ونظرا للبعد الاستراتيجي الذي أصبحت تتميز به الكفاءات البشرية وما تحققه من تميز للمنظمات، فإنه لا بد من الحفاظ عليها وتنميتها والعمل على تطويرها بشتى الوسائل والطرق المعاصرة.

إن تطوير الكفاءات يعتبر عملية صعبة ومعقدة تتطلب تضافر الجهود بالمنظمة لاستغلال معارف ومهارات وسلوك الكفاءات البشرية على نحو صحيح، من خلال الاستعانة بالعديد من الطرق والمداخل التي تتبناها إدارة الموارد البشرية كونها المعني الأول بهذه العملية، أخذا بعين الاعتبار تلاؤم هذه المداخل مع استراتيجيات المنظمة، أهدافها، ونوعية الكفاءات المتوفرة بها.

كما يعتبر تطوير الكفاءات من أهم الاتجاهات المعاصرة في استثمار وتنمية وتنشيط رأس المال البشري بالمنظمات، من خلال دفع السلوكيات والمعارف والخبرات نحو التطور والتعلم المستمر. على اعتبار مكونات الكفاءة البشرية ممثلة في المعرفة (Savoir)، الممارسة (Savoir-faire)، السلوك (Savoir-être)، الصفات، الدوافع والمفهوم الذاتي؛ تشكل ركائز تحقيق التميز في أداء المنظمات من خلال الإبداع والابتكار والتحكم في التكنولوجيا، علاوة على الاستجابة السريعة لمتطلبات التغيير. وهذا ما يستدعي العمل المستمر على تحسين وتفعيل عملية تطوير الكفاءات البشرية فردية كانت أو جماعية أو حتى تنظيمية، خلال التدريب، التعليم، التحفيز، التمكين، تطوير فرق العمل وتنمية العقول عالية التميز.

قد تم تقسيم الكتاب إلى خمسة فصول، خصص الفصل الأول منها لدراسة وتحليل مفهوم الكفاءات البشرية على اعتبارها أهم مداخل الاستثمار في رأس المال البشري بالمنظمات، وذلك من خلال توضيح مفهوم وأبعاد الكفاءة وأهم المصطلحات المرتبطة بها، مروراً بأهم مقاربات الكفاءة البشرية وخصائصها، ووصولاً إلى ذكر أهم أنواع الكفاءة البشرية.

يتم التطرق في الفصل الثاني إلى الأساسيات في تسيير الكفاءات بالمنظمة من خلال توضيح مفهوم التسيير التقديري للوظائف والكفاءات وأدواته، ثم الانتقال إلى مفهوم تسيير الكفاءات ومراحله المختلفة. ليتم التركيز في الفصل الثالث على أهم مراحل تسيير الكفاءات ممثلة في تطوير الكفاءات، من خلال عرض الإطار المفاهيمي لعملية التطوير، وأهم أساليب تطوير الكفاءات البشرية فردية كانت أو جماعية أو حتى تنظيمية.

في حين يخصص الفصل الرابع لتمييز الأداء من خلال إعطاء نظرة عامة عن الأداء المتميز، دوافع البحث عن التميز، أهم معيقات التميز وعرض أهم نماذج التميز، لنصل بعدها إلى ثقافة التميز بالمنظمات وأهم مجالاته. لنصل في الفصل الخامس والأخير إلى توضيح الدور الحساس لتطوير الكفاءات البشرية في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، من خلال التعرف بداية على العلاقة بين كل من رأس المال البشري والأداء المتميز، وأهم مجالات التميز التي يمكن تحقيقها من خلال الاستثمار في رأس المال البشري، ليتم التطرق بعدها إلى كل من الكفاءات المحورية وقيمة العمل كأساس للتميز في الأداء وكنتيجة حتمية لعملية التطوير.