

□ الأكاديمية العربية الدولية



الأكاديمية العربية الدولية
Arab International Academy

الأكاديمية العربية الدولية المقررات الجامعية

المبحث الأول: ماهية الكفاءات

المطلب الأول: مفهوم و مميزات الكفاءة

أولا : مفهوم الكفاءة

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم متعددة الأوجه، اختلف من حيث التصور و المجالات المطبقة و المقترحة، و قد تطور كثيرا في العقدين الأخيرين حيث أصبح من الصعب تحديد و حصر مفهوم مشترك له إلا انه يمكننا القول أن هذا المفهوم يرتبط بوضعية العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، و اغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها و المتمثلة عموما في الثلاثية الكلاسيكية: المعارف (savoir) المعارف العملية (savoir-faire) المعارف السلوكية (savoir-être) و هذا ما توضحه التعاريف التالية :

- الكفاءة هي : " مجموع ثلاثة أنواع من المعارف: معارف نظرية و معارف عملية (خبرة) و بعد سلوكي (الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن"¹
- عرفت المجموعة المهنية الفرنسية *Le Medef* : "الكفاءات مزيج من المعارف النظرية و المعارف العملية و الخبرة والممارسة، و الوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها و الاعتراف بها، و على المؤسسة تقييمها و تطويرها"²
- الكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف معطى مسبقا و هذا ما ذهب إليه *M.parlier* و *P.Gilbert* في تعريفهما للكفاءة على أنها :
" مجموعة من المعارف و القدرات على التصرف و السلوكيات المهيكلية قصد تحقيق هدف في حالة عمل معينة"³

¹ Jean-Marie Peretti :Dictionnaire de Ressources Humaines. 4eme éd, Vuibert, 2005,P.63

² Alain Meignant : Ressources Humaines Déployer la Stratégie, ed. Liaison France, 2000, p.45

³ Le Boterf G : Construire les compétences individuelles et collective. ed. Organisation, 2000, p.45

- عرفها *G.Boterf* على أنها : " القدرة على تعبئة مزج و تنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة و تكون معترف بها و قابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية"¹

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن الكفاءة هي:

- مجموع المعارف، المعارف العملية (المهارات)، المعارف السلوكية (السلوكيات)؛
- لا يكفي امتلاك هذه المعارف من طرف الأطراف فقط بل يجب التوفيق و التنسيق بينها و تعبئتها و استخدامها بغية القيام بمهام محددة؛
- إنها عملية تنطلق من كيفية اختيار الموارد الى غاية ضمان تحقيق الأهداف؛
- كما تشمل على عنصر أساسي يساهم في تحقيق الأهداف و هو الخبرة و التي تتشكل بالممارسة و التجربة و لا تحول من منظمة أخرى.

أما من الوجهة الاستراتيجية فالكفاءات هي : "مجموعة المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق، فالكفاءة الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمنشأة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات، وبالتالي فإن المنشأة التي لديها كفاءات يعني لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم بها قدرتها التنافسية"².

أي أن المنظمة التي تمتلك كفاءات تكون قادرة على امتلاك ميزات تنافسية تسمح لها بتعزيز وضعها التنافسي و تحقيق التميز.

ثانيا : مميزات الكفاءة

لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهوم الكفاءة بسهولة، و لهذا فان التعرف على الكفاءات يحتاج إلى تحديد و معرفة مميزاتها و التي نحدددها في الآتي :

¹ Philippe Lorino : Méthodes et Pratiques de la Performance, ed. Organisation, Paris, 2000, p.85

² سعيد عيمر : التكوين الإلكتروني و إسهامه في تنمية الكفاءات داخل الاقتصاديات المبنية على الدراسات ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الاقتصاد المعرفي، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2005، ص.98.

- الكفاءة ذات غاية (هادفة) : حيث انه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤ إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة¹؛
- الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة².
- الكفاءة المكتسبة بالفرد لا يولد كفؤ لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه³.
- الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي : أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها و ضمن أبعادها (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية) عبر الزمن⁴؛
- الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، و هو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات، و هما مستوى الإبداع و مستوى الإسقاط فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع إما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس مع العلم انه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط⁵؛
- الكفاءات لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مدركة، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثم الاستفادة منه⁶.

¹ موساوي زهية، خالدي خديجة: نظرية نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات-الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز،

مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص، 177

² المصدر نفسه.

³ المصدر نفسه.

⁴ احمد بلالي: الميزة التنافسية المؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة و بيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة في العلوم

الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص. 96

⁵ اسماعيل حجازي : مصفوفة الاستشارات ببوسطن كاداة لمتابعة المسار الاحترافي لتقييم الكفاءات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول

الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص. 120

⁶ المصدر نفسه.

المطلب الثاني: أبعاد و مستويات الكفاءة

أولا :أبعاد الكفاءة

نلاحظ من خلال تعاريف الكفاءة المقدمة في المطلب الأول أن هناك إشارة صريحة وواضحة على إن الكفاءة هي توليفة من ثلاث مكونات أساسية هي :

1-المعرفة (savoir):تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة المهيكلة و المدججة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها و العمل في إطار خاص¹.

كما يمكن اعتبارها مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء²، فهي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة، مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات الإنتاج، السكرتارية.....، و هي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر ؛

2-المعارف العلمية (savoir-faire): و تسمى بالمهارات و تعرف على أنها مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، و تشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، و تحدد المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل و التفكير و التكيف و الابتكار، و القدرة على التدريب...الخ. و هي أحسن توازن بين المعارف و العمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية بمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك³.

كما عرفها « J.F.Ballay » بأنها التوازن الجيد بين المعرفة و التصرف، أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما تكون بصدد التصرف ... سواء كان ذلك لأجل الإنتاج، التصميم، الاتصال، البيع، التخطيط

¹ موساوي زهية، مرجع سابق، ص. 177

² حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص. 25

³ المرجع السابق، ص. 26.

الإدارة و التوجيه كل هذه الأنشطة تتطلب مهارات (معارف فنية)¹ . و هي بذلك تتضمن جانبا تجريبيا (الخبرة) تنتج عن التجارب المعاشة من قبل الفرد.

3- المعارف السلوكية (*savoir être*) وتسمى السلوكات و كذلك المعارف الذاتية و هي مجموعة المواقف و المميزات الشخصية المرتبطة بالموظف و المطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة و روح المبادرة.... الخ² حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى و تظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل و مع كل من له علاقة به أثناء العمل . فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية :

- معرفة السلوك و التصرف السليمين؛
 - المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين؛
 - طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد و التي يستقبلها.
- تعد الأنواع الثلاثة السابقة أهم مكونات الكفاءة، هذا و تجدر بنا الإشارة إلى التقسيم الذي قدمه كل من *Takauchi* و *Nonaka* و الذي مفاده أن المعرفة نوعين هما:

- المعرفة الصريحة: تتعلق بالمعلومات الموجودة و المخزونة في أرشيف المنظمة و منها (الوثائق المتعلقة بالسياسات و الإجراءات و المستندات)، و في الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها و استخدامها.
- المعرفة الضمنية: هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية و معرفة إدراكية و معرفة سلوكية، و التي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. و من هنا يمكن القول أن هناك أفرادا متميزين يمتلكون معرفة ضمنية، و تستطيع المنظمة أن تزيد من فعاليتها و إن تحقق الأداء المتميز و تعزز

¹ Jean Brilman : **Les Meilleures Pratiques de Management**, Edition d'Organisation, 6^{ème} ed, 2006, p.508.

² رحيل اسيا : **دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء-**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة احمد بو قره بومرداس، 2011، ص.09

ميزتها التنافسية إذا استطاعت أن تضم أي من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة¹.

و لقد أكد *Grandstein* على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي² :

- إن تبادل و اقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين الأفراد؛
- إن تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة يساهم في توسيع حقل المعرفة .

هذا النوع من المعارف له دور كبير في إنشاء الميزان التنافسية و بالتالي ضرورة العمل على الحصول عليه، رسمته و نشره في المنظمة.

و فيما يخص أشكال المعارف السابقة والتي تمثل أبعاد الكفاءة فهي تكون مستويات متكاملة، بحيث أن المرور إلى مستوى أعلى لا يتحقق إلا بالتحكم في المستوى الأدنى . بمعنى أن الوصول إلى المعرفة العلمية، يفترض التحكم في المعرفة النظرية ، و بلوغ المعرفة السلوكية يتطلب التحكم في المعرفة النظرية و العلمية

وقد *Grundstein* ملاحظتين حول مفهوم الكفاءة و حول المعرفة ببعديها الفردي و الجماعي³ :

- ضرورة التفريق بين مفهوم المهارة *Savoir faire* و الكفاءة، الكفاءة تعني قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة *Savoir* أما المهارة *Savoir faire* فتكون في المنظمة ضمن قيود محددة، علاوة على أن الكفاءة تتجسد أثناء إنجاز الأعمال و تنفيذ المهام.
- تركز مهارات المنظمة على المعرفة الفردية التي غالبا ما تكون خفية أي أن المعرفة الفردية من الصعب التعرف عليها، فكثير ما تنتج من الممارسة الجامعية (المشتركة) و المتخصصة الأمر الذي يكسبها بعدا جماعيا، و بالرغم من أنها لا تظهر في مخطط المنظمة إلا أنها تستعمل لتعظيم الأرباح.

¹ علي عبد الله، بو سهوة نذير: اثر ادارة المعرفة على اداء و فعالية المنظمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول اداء و فعالية المنظمة

في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2009/11/10، ص.4.

² Michel Grandstein : Le Management des Connaissances dans L'entreprise Problématique, Axe de Progrès, Orientations, research report, mg conceil, juillet 2002, p.05

³ Michel Grundstein, Ibidem.

ثانيا : مستويات الكفاءة

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم و تجمع العديد من العناصر و البيانات، المعلومات ، المعارف و الخبرة.¹

1-البيانات : هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها و تقديمها دون أحكام أولية مسبقة، و تصبح معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها و وضعها في إطار واضح و مفهوم للمتلقي. كما تعتبر مواد و حقائق خام أولية ، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة و مفيدة؛

2- المعلومات: هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية، ويتم تقديمها لغرض محدد. فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة، و تقييم نتائج مسبقة و محددة، أو لغرض الاتصال، أو المشاركة في حوار أو نقاش؛

3- المعرفة: يرى *Drucker* المعرفة على أنها ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول و المهارات الفكرية².

4- الخبرة: هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية³.

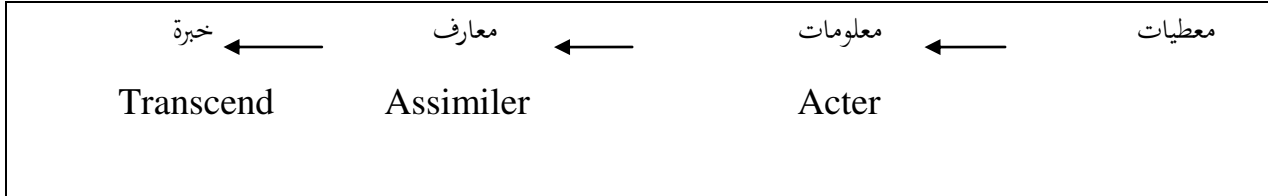
¹ J.Brilmann : **Les Meilleurs Pratiques du Management**, 3^{ème} éd, 2001, p.382.

² نجم عبود نجم: إدارة المعرفة-المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات-، مؤسسة الوارق للنشر و التوزيع، الاردن، ط1، 2005، ص.26.

³ كشاط انيس: دور ادارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة SONEGAS-سطينف، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس، سطيف، دفعة 2006/2005، ص.60.

و يمكننا توضيح ذلك من الشكل التالي :

الشكل رقم 02: مستويات الكفاءة



Source : T. Durand : L'alchimie de la compétence, Dossier des compétence : de la théorie au terrain, Revue Française de gestion, N° 128, 2000, p.93

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات

اختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات، وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي و يوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي و يوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسميه البعض بالكفاءات الأساسية أو الاستراتيجية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

أولا : الكفاءات الفردية *les compétences individuelles*

يقصد بالكفاءة الفردية اخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية¹، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة.

وهناك من يرى على أنها "مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من اجل الحصول على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها *Medef* (2002) بأنها توليفة من المعارف

¹ Philippe Zarifian : le modèle de la compétence, edition liaisons, paris, 2001, p.78

و المعرفة العملية و الخبرات و السلوكات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها و تثبيتها و تطويرها¹.

حسب *Cécile Dejoux* فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر و مهيكل من الممارسات المتحكم فيها و التحكم المهني و المعارف التي يكتسبها الأفراد بالتدوين و الخبرة.....².

يمكن القول أن الكفاءة تمثل توليفة من الموارد الباطنية و الظاهرية التي يمتلكها الفرد و تتمثل في القدرات و المعارف و الاستطاعات و المعرفة العلمية و السلوكات و القيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل و على المؤسسة التنقيب و اكتشاف الكفاءات الفردية و معرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) و آخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم 03: تمثيل الكفاءة الفردية



Sources : Cécile Dejoux, op.cit, p.159

¹ Roland Foucher, et autres, **Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelle et de compétence collective**, document sur le site : www.chaire-compétences.uquam.ca/pages/documents/pdf_foucher_patter_sonnagie_020304.pdf, consulter le

² Cécile Dejoux : **Les Compétences Au Cœur De L'entreprise**. Ed d'organisation, Paris, 2001,p. 141.

فهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة، و فيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد¹ :

- المثابرة و القدرة على العمل و التأقلم مع الظروف المتغيرة و الصعبة؛
- قدرة التعلم و التحكم السريع في التقنيات العملية و التجارية؛
- القدرة على اتخاذ القرار، و إدارة ، و قيادة المرؤوسين بطريقة فعالة ؛
- توظيف المواهب، و إرساء العلاقات الجيدة بينهم؛
- إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين ، و مواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة؛
- العمل بمرونة و تحقيق التوازن بين العمل و الحياة الخاصة.

كما يمكن المنظمة أن تتوفر على الكفاءات الفردية بالاعتماد على معايير و ليس موضوعية و دقيقة في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.

ثانيا: الكفاءات الجماعية *les compétences collectives*

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا و أحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون و تآزر الكفاءات الفردية ، و يمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، و توفير المعلومات الملائمة بينهم، و كذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات و معالجة الصراعات. و أخيرا مؤشر التعلم الجماعي، و التجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تجميع التطبيقات المهنية، و العودة إلى التجارب و توظيف النتائج. فالكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية و لا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تتركز على الديناميكية و التفاعل بين المجموعة.

حسب *le boterf* الكفاءات الجماعية هي : "نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون و أفضلية التجميع *synergie* الموجودة بين الكفاءات الجماعية جملة من المعارف : معرفة تحضير عرض و تقديم مشترك،

¹ سمالي يحضيه: اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)، اطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2005، ص ص. 138-139.

معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا¹. كما يمكن اعتبار الكفاءات الجماعية على أنها: مجموع معارف التسيير *savoir agir* التي تنشأ عن طريق عمل و هي عبارة عن مزج الموارد الداخلية و الخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي ينشأ كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد *combinaison synergique* و تنشأ الكفاءات الجماعية و تتكون أثناء العمل الجماعي²، و على مستوى هذه الكفاءات نجد معايير وقيم و معارف جماعية تتموضع على مستوى المنظمات.

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات و نشأتها فإن الأمر يتطلب توفر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي³:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين ، و تحسين وسائل العمل الجماعي و العلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات و المعرفة؛
- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التأزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛
- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السعر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات؛
- إيجاد علاقات التضامن و المحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛
- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل ، و ترسيم التجارب و التطبيقات المهنية و تهمين التكامل و خصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

ثالثا : الكفاءات الاستراتيجية les compétences Stratégique

إن مفهوم الكفاءات يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية ، إذ يجب تحديد الكفاءات و القدرات التي يتمتع بها العاملون و مقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية، حيث توجد مقارنة

¹ Roland Foucher, et autres, op. cit. p.19.

² Roland Foucher, et autres, op.cit. p.19.

³ Le Boterf G : L'ingénierie des Compétences, les éditions D'organisations, Paris, 2^{ème} édition, 2000, pp. 123-131.

تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتمادية L' interdépendance فيما بينها و محيطها، فالمنظمة تحاول التأثير على محيطها¹، و نجاحها في ذلك يكون مشروطا بقدرتها على استغلال و تنمية الموارد الداخلية الأصيلة .

ووفق Leonard-Batton فإن الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربعة عناصر² :

- معارف و مهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي و التكنولوجي للمنظمة؛
- الأنظمة التقنية و المعارف؛
- أنظمة التسيير و كذا اليقظة الإستراتيجية؛
- القيم و المعايير التي بها ترسخ عملية إنشاء و تطوير الكفاءات الأساسية .

إن المنظمة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن ، و المتجذرة في بيئتها و تكنولوجياتها، و عملياتها الروتينية، و العلاقات ما بين مواردها البشرية، و الذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا للتميز التنافسي، حيث يمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد هي³ :

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني،)؛
- الموارد البشرية (كفاءات الأفراد)؛
- الموارد التنظيمية (الهيكلة، نظام التنسيق و الرقابة،).

إن الكفاءات الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بث الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وإن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنظمة .

¹ الهادي بوقلوقول: الاستثمار البشري و ادارة الكفاءات كعامل لتاهيل المؤسسة اندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004، ص. 207.

² Marcel Coté, Marie-Claive Malo : La gestion stratégique : une approche fondamentale, Gaétan Morin, édition, Canada, 2002, p. 102.

³ سملاي محضيه، مرجع سابق، ص. 140.

يمكن القول بان الكفاءة الاستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقاً في تنظيم وتشغيل المنظمة وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل والكفاءة الاستراتيجية لا تفترق عن المنظمة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لذا معنى إلا بالنسبة للمنظمات التي تستعملها وتطورها¹ وهذا ما يجعل المنظمات تتنافس بإيجاد وتطوير الكفاءات بهدف الوصول إلى التميز وتحقيق ميزة تنافسية.

¹ Pierre – Xavier Meschi : **Le Concept de compétence en stratégie : perspectives est limites,** document sur le site : www.strategieaims.com/montread/meschi.pdf, consulté le:25/12/2011, p.12.

المبحث الثاني : إدارة ماهية الكفاءات

يندرج موضوع إدارة الكفاءات ضمن مقارنة إدارة الموارد البشرية وقد ارتبط هذا الموضوع بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة التنافسية للمنظمة، ولقد أضفت سرعة تحولات البيئة ميزة مهمة فيما يخص بعض المناصب والمهام التي تتمثل في عدم ديمومة العديد من هذه المناصب والمهام وسرعة تطورها، ويهدف تكيف الأفراد معها يتحتم عليهم الاتصاف بميزة تعدد المهام من خلال التكوين المتواصل واكتساب المعارف والمهارات المتنوعة، كما يتطلب الأمر من المنظمات إدارة الكفاءات وتطويرها بما يسمح ببقاء المنظمة أولاً وتحقيق التميز ثانياً.

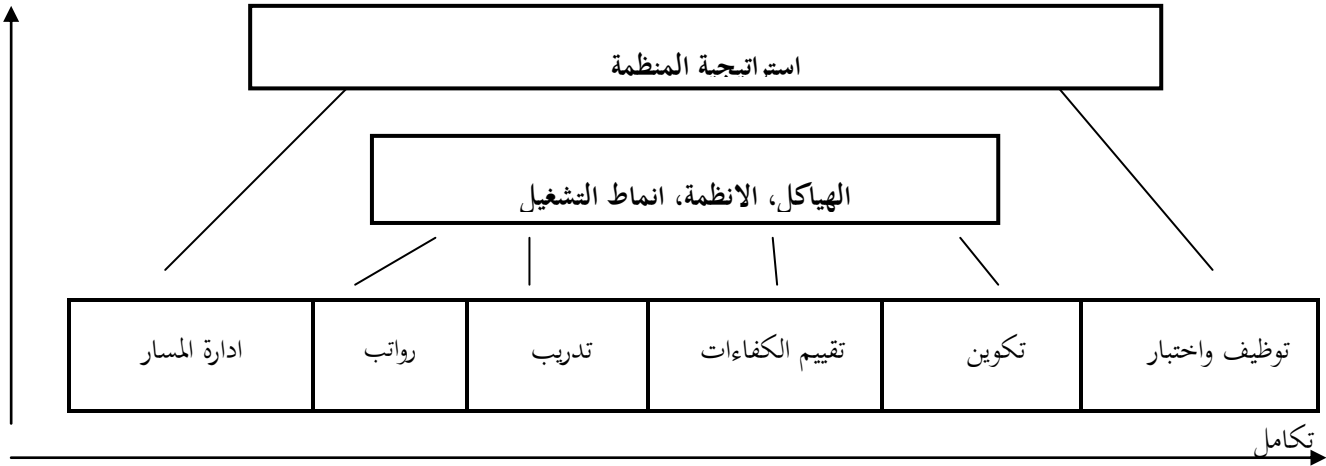
المطلب الأول : مفهوم إدارة الكفاءات

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 أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافاً في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي".¹ وهو ما يوضحه الشكل التالي:

¹ Lou Van Beirendonck : Tous compétents, Le Management Des Compétences Dans L'entreprise, édition de Boeck, Belgique, 2006, pp. 33-34.

الشكل رقم 04: التكامل الأفقي و العمودي لإدارة الكفاءات

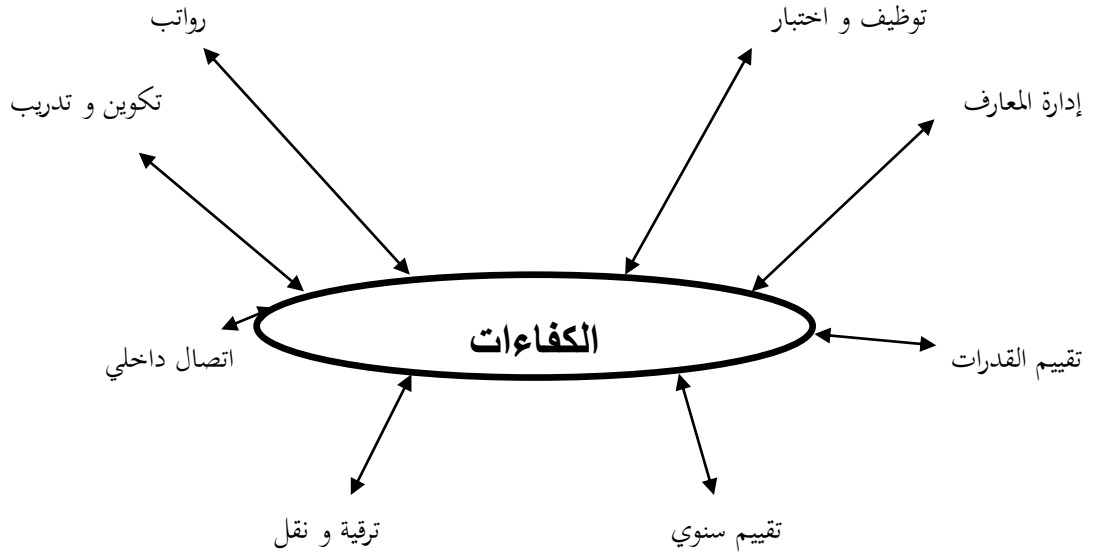
تكامل



Source : Lou Van Beirendonck : Tous Compétents , Le Management Des Compétences Dans L'entreprise, édition de Boeck, Belgique, 2006, p. 33.

يمكن القول أن تحقيق إدارة كفاءات ناجحة مرتبطة بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي حيث يبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة، نظرتها وكذا استراتيجيتها إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المنظمة، أما في التكامل الأفقي فيتم البحث عن تكيف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح كل أنشطة إدارة الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم : 20 الكفاءات محور تركز أنشطة إدارة الموارد البشرية



Sources : Lou Van Beirendonck, Tous Compétents : Le Management Des Compétences Dans L'entreprise, Edition de Boeck, Belgique, 2006.p.34.

كما عرفت إدارة الكفاءات على أنها : "بعد خاص في إدارة الموارد البشرية يبحث عن التوفيق بين تنافسية المنظمة وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتعبئة وتدعيم قدرات العاملين لديها"¹.

وعرفت كذلك على أنها: "التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل"².

وتتمثل المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات فيما يلي¹:

¹ زكية بوسعد : اثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية و الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الاوراس -باتنة) ، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، باتنة، 2008، ص.20.

² علاوي عبد الفتاح : التطوير التنظيمي و الاسثمار في الكفاءات و دورهما في احداث التغير الايجابي للمؤسسات ، مجلة العلوم الانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر ، العدد 05، 2007، ص.08.

- معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمنظمة من خلال المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، ومستوى الأجور، ومقارنتها مع المنافسين، والمؤشرات النوعية لواردها من خلال أنظمة التقييم؛
- توقع الأعمال المستقبلية، وتحديد الاحتياجات من الكفاءات ووضع قوائم للوظائف المستهدفة؛
- وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركة بين الوظائف كأحد أهم أساليب إدارة الكفاءات وليس من السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات التالية:

- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير؛
- صعوبة إيجاد التوازن بين اكتساب طرق التسيير الجديدة التي تفترض التكوين الجماعي والفردى للتقنيات المستعملة هذا من جهة ومن جهة ثانية التكوين للمستقبل الذي يقيد المنظمة في الوظائف الجديدة مستقبلاً؛
- صعوبة تنظيم مخطط الحركية بين المناصب في كثير من الأحيان خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث معدل الدوران *Turne Over* ضعيف، أما بالنسبة للمنظمات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك، على اعتبار أن هذه الحركية تساهم كثيراً في إيجاد روح الإبداع والابتكار وتقتل الجانب الروتيني للمهام والوظائف وضمن هذا الإطار يلعب التكوين دوراً مهماً في عملية تطوير الكفاءات، فهو يساهم في تحقيق أهداف تتعلق باكتساب المعرفة كمورد لبناء كفاءات الأفراد وتجديد الموارد والكفاءات.

وتهدف إدارة الكفاءات إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية²:

- تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف؛
- تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية؛
- الجمع بين عوامل: الكفاءة، المنظمة "المؤهلة"، وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل؛
- الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع؛
- إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل *Carrières*

¹ سمالي محضيه ، مرجع سابق، ص.146.

² عبد الفتاح بومخيم، شابونية كريمة : تسيير الكفاءات و دورها في بناء الميزة التنافسية ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات : المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات و الاقتصاديات ، جامعة بسكرة ، 13/12 نوفمبر 2005، ص.117.

- تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلالات؛

- اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.

فإدارة الكفاءات تقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل)، فهي بدلاً من ذلك تقوم على المعارف والخصائص المهنية (بما فيها السلوكية) الضرورية لشغل المنصب، وتهتم بكفاءات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد

إداري هادف إلى تجميع كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثاني: مقاربات إدارة الكفاءات

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط، أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في تزامن وانسجام مما جعلها تتبوأ مكانة محورية ضمن نظام الإدارة لكونها تربط بين ثلاث مفاهيم أساسية وهي: الاستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، التدبير أو الإدارة بصفة عامة.

إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من إدارة الحافظة التكنولوجية إلى إدارة حافظة الكفاءات والذي يقوم على ثلاث مقاربات وهي:

أولاً: المقاربة التفسيرية

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال هذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية مختلفة فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءة متكونة من رأسمال يشمل المعرفة والمهارة أو المعرفة العملية وحسن التصرف.¹

¹ سملاي محضيه ، مرجع سابق، ص. 142

وفق هذه المقاربة لا بد أن تكون هذه المكونات الثلاث للكفاءة جاهزة وقابلة للتعبئة والاستغلال أما أي وضعية مهنية أو وضعية عمل محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه ، و ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل *le pouvoir d'agir* أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل *vouloir d'agir* التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة¹.

إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

ثانياً: المقاربة العملية

من منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب والتعلم الجماعي، السيورة التنظيمية وكذلك التكنولوجيا .فالكفاءات بهذا المنظور لا يمكن الحصول عليها أو تقليدها لأنها التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاث وليس ظرفي أو مؤقت ووليدة كذلك قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية.²

فالقدره حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيורות التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية ومن هنا تكون الكفاءة شيء عملي ووليدة الممارسة الميدانية والناجحة للمكونات الثلاث.³

¹المصدر نفسه

² بن عيسى محمد المهدي :العنصر البشري من منطق اليد العاملة الى منطق الراسمال الاستراتيجي ، مداخلة ضمن المنتدى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 09-10 مارس 2004، ص.69.

³ الرجوع السابق ، ص.70.

ثالثاً: المقاربة الإستراتيجية

وفق هذه المقاربة تحقق الكفاءات للمنظمة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية فالكفاءات بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي¹ :

- يصعب تقليدها من طرف المنافسين؛
 - يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة؛
 - يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.
- نلاحظ من هذه المقاربات أو الأبعاد الثلاثة للكفاءة أنو يوجد بها تدرج وتكامل بحيث لا يمكن أن تكون هناك كفاءة إستراتيجية دون البعد الأول والثاني لها وكذلك بالنسبة للكفاءة العملية لا يمكن أن تكون بدون البعد الأول لإدارة الكفاءة ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة.

المطلب الثالث :تشخيص الكفاءات الفردية والجماعية

تقوم هذه المنهجية على البحث على الكفاءات الفردية والجماعية المخزونة داخل المؤسسة أو الكفاءات المتجذرة في ثقافة المنظمة، والمرتبطة هيكلياً بالتكنولوجيا النوعية والتي تشكل رأسملاً بشرياً إستراتيجياً بالنظر إلى كونها تعمل على تحسين نجاعة وفاعلية المنظمة، وإنجاز أهدافها ووضع خطط وتصورات لنشاطاتها ومنتجاتها وأساليب تنظيمية جديدة.

¹ سملاي بحضيه ، مرجع سابق ،ص.143.

أولاً: البحث عن الكفاءات الفردية وتقييمها

يتم ذلك من خلال¹ :

-التقييم الدائم والمستمر للكفاءات: من طرف إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر سواء أثناء عمليات التوظيف، الترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العاملين، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المنظمة لصالحهم، وتتم هذه العملية باستعمال الأدوات والتقنيات التسييرية، منها الإختبارات المتعددة التي تقيس الملكات المعرفية، والذهنية، وال نفسية، وبطاقات التقييم، إذ تتم هذه العمليات التقويمية المهيكلية، والمنظمة في مستويات عديدة من طرف مهنيين متخصصين لقياس القدرات والمهارات والمؤهلات الفردية.

-الكشف عن الكفاءات النادرة :حيث يتم تحديد الأفراد ذوي القدرات والمهارات النادرة مثل الخبراء المتخصصين في المجالات الدقيقة والإستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد طرق تسيير المعارف الكامنة في عقولهم وكيفية المحافظة عليها ونشرها أو نقلها كرأس مال معرفي يساهم في تحسين ميزة المنظمة التنافسية.

-الكشف والتتقيب عن الكفاءات الفردية غير المعروفة من طرف الإدارة : بسبب أن البيئة التنظيمية القائمة لم تسمح لهم من إبراز مواهبهم وإمكانياتهم وقدراتهم الأكيدة لاشتغالهم في وظائف تتطلب قدرات وكفاءات كبيرة لكن في نشاطات تعتبر حالياً ثانوية بالنسبة للمنظمة،

إن هذه الكفاءات المخفية للهيئات الإدارية تشكل حقلاً كبيراً من الموارد الداخلية والاستراتيجية التي يجب على المنظمة أن تعمل على اكتشافها واستغلالها لتحقيق النجاح في الأداء وتحسينها أو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ثانياً: البحث عن الكفاءات الجماعية وتقييمها:

تنطلق المنظمة في عملية البحث عن الكفاءات الجماعية من فرضية أنها ليست فردية أو مشخصة في أفراد فقط، بل أن فرق ومجموعات العمل داخل المنظمة يمكن أن تكون لديها كفاءة نوعية وخاصة موزعة على مواردها

¹ بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص.71.

البشرية والتي تشكلت بفعل تفاعل العديد من العوامل مثل البيئة التنظيمية، والتكنولوجيا، وخبرة الأفراد فيما بينهم والتي سمحت لهم بامتلاك كفاءات نوعية وخاصة كفريق عمل وليسوا كأفراد من حيث¹:

- روح التعاون والتساند والتكامل المهني بينهم؛
- القدرة على التنظيم والابتكار والتطوير وإدارة التغيير؛
- علاقة الاتصال العالية التي تساهم في انتقال المعلومات بنجاعة وفاعلية.

هذه المجالات تتيح لفريق العمل القدرة والكفاءة العالية التي يجب على المنظمة البحث عنها، والمحافظة عليها وتوظيفها بما يحقق أهدافها الاستراتيجية. وبعد تحديد تلك الكفاءات الجماعية يجب على المؤسسة وضع خريطة بيانية تظهر موطن تلك الكفاءات من حيث نشاطها، وتخصصها ومجالات عملها، بالإضافة إلى تحديد مؤشرات النجاعة في أدائها الحالي والسابق، والتعرف على طبيعة البيئة الملائمة لتوظيف قدراتها، ومهاراتها من حيث وسائل العمل وحوافز الأداء.

-تشخيص الكفاءات ضمن نشاط محدد: يختلف هذا التشخيص عن سابقه كونه يهتم بتحديد الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة ضمن نشاط صناعي أو إنتاجي معين ضمن سلسلة عملياتها الإنتاجية، فقد يكون هذا النشاط عمل تسييري، أو أداء تشغيلي، أو تكون عملية تسيير تقني للممتلكات والتجهيزات.

كما تهدف هذه العملية إلى تحديد الكفاءات المتوفرة التي تسمح للمنظمة بإيجاز نشاط رئيسي ضمن مسار نشاطاتها الإنتاجية، وتحديد القيم المضافة التي يمكن أن تحصل عليها، وترتبط عملية التشخيص بالعوامل التالية²:

- المستوى التكنولوجي من حيث درجة تعقيده وموقع النشاط ضمن السلسلة الإنتاجية؛
- ندرة الكفاءات لدى المنظمات المنافسة وأثرها على جودة السعر والمنتج؛

يمكن هذا التشخيص من تحديد الطابع الإستراتيجي لتلك الكفاءات الرئيسة من حيث ندرتها، صعوبة تقليدها والحصول عليها، أو تعويضها وكيفية توزيعها عن طريق قياس المدة الزمنية اللازمة للحصول عليها سواء عن طريق

¹ سيملاي بحضيه، مرجع سابق، ص.144.

² بن عيسى محمد المهدي، مرجع سابق، ص.72.

التكوين، أو الخبرة .بالإضافة إلى تحديد مدى تجذر كفاءات هذا النشاط في ثقافة المنظمة وفي طبيعة تكنولوجياتها، وأخيرا تحديد دورة حياة الكفاءات من حيث هي في مرحلة النمو، أو النضج، أو التدهور.

-التشخيص على أساس المشاريع الإستراتيجية :تهدف هذه المنهجية إلى تحديد الكفاءات التي تمكن المؤسسة من إنجاز وتحقيق أهدافها الإستراتيجية ويتم هذا التحليل من خلال ما يلي¹:

- التحليل الإستراتيجي الوظيفي بالتعرف على تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الكامنة في الموارد البشرية وبصفة خاصة تحديد الكفاءات البشرية ذات المهارات، والقدرات، والمعارف، الأمر الذي يتطلب ضرورة وضع مخطط خاص يتعلق بإدارتها وتنميتها من خلال إدارة الموارد البشرية (التدريب، وإدارة الحياة الوظيفية)...؛
 - تحديد الكفاءات الإستراتيجية وإدارتها وتقدير قيمتها إستراتيجيا، المحققة للميزة التنافسية؛
- يؤدي تحليل البيئة التنافسية إلى التعرف على احتياجات الزبائن، واستراتيجيات المنافسين، وشروط الموردين، وقيود الممولين، ونوع التكنولوجيا المتاحة، وحالة سوق الكفاءات من حيث العرض والطلب.

إن هذا التحليل يمكن المنظمة من تحديد متغيرات البيئة التنافسية كالفرص الحالية، والتهديدات المتوقعة، وكذلك التنبؤ بمسارها المستقبلي، إن ارتكاز الميزة التنافسية على رأس المال البشري يجعل المنظمة تركز جهود تحليل بيئتها التنافسية على التأكد من وجود الكفاءات البشرية القادرة على تحقيق التميز التنافسي لها، كما يؤدي تحديد الكفاءات الأساسية إلى التعرف على المعرفة والإمكانيات الضرورية المتاحة.

ويمكن تصنيف تلك الكفاءات الإستراتيجية وفق عوامل أهمها:

- الكفاءات ذات قدرات إنجاز المشاريع الإستراتيجية للمنظمة، كالانتقال إلى قطاع أو نشاط آخر؛
- الكفاءات التي يؤثر غيابها على إنجاز المشاريع الإستراتيجية كونها تسهل عملية الاتصال والتحفيز؛
- الكفاءات النادرة التي حققت للمنظمة ميزة تنافسية بفضل قدرتها المعرفية، والتقنية، والتنظيمية المكتسبة من خلال خبرتها داخل المنظمة والتي مكنتها من التعرف على آليات التأطير، والتنظيم والتكنولوجيا المتاحة؛

¹ سملاي بحضيه، مرجع سابق، ص.145.

- الكفاءات النادرة التي يصعب الحصول عليها والتي تشكل حاجزا إستراتيجيا لا يمكن اختراقه من المنافسين

كما تواجه عملية تقييم تلك القدرات مشكلتين أساسيتين هما:

- مشكلة تحقيق الموضوعية في التقييم، فالإدارة العليا قد لا تدرك بدقة القدرات المتميزة للمنظمة؛
- مشكلة تقييم القدرات النسبية مقارنة بالمنظمات المنافسة.

المبحث الثالث: سيرة إدارة الكفاءات

تعتبر الموارد والكفاءات البشرية أساس تنافسية وأداء المنظمات، كما تعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها، ذلك أن هذه الموارد والكفاءات هي مصدر الإبداع والتطوير، وبالتالي فهي بحاجة إلى إدارة ومتابعة، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى سيرة إدارة الكفاءات من خلال أربعة عناصر هي : (تخطيط واكتساب الكفاءات، تطوير الكفاءات، أجور وحوافز الكفاءات، تقييم الكفاءات).

المطلب الأول: توظيف الكفاءات

يعرف *J.P.CITEAM* التوظيف بأنه مجموعة من القواعد والإرشادات الموجهة لضمان أحسن تطابق ممكن بين المؤهلات الشخصية للفرد (مهارات، قدرات، طموحات، ...) ومتطلبات منصبه¹ "وتتم عملية التوظيف في المنظمة عبر ثلاث مراحل هي تخطيط الموارد والكفاءات البشرية، إستقطاب وتعيين الكفاءات البشرية.

أولاً: تخطيط الكفاءات

يتمثل تخطيط الكفاءات في ذلك النشاط الذي يتم بموجبه تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية في فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث الكم والنوع. فتخطيط الكفاءات البشرية يكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالموقف الحالي في المنظمة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي

¹ J.P.Citeam : **GRH,Principes Généraux et Cas Pratiques**, Dalloz, 3^{ème} ed, France , 2000, p.77.

تحاول المنظمة سدها، وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه والمجالات التي تحتاج لهذا العدد.

وتكمن أهمية تخطيط الموارد والكفاءات البشرية فيما يلي¹ :

- يساعد المنظمة على توقع احتياجاتها من الكفاءات البشرية من حيث العدد والنوع وبالتالي فهو يكشف للمنظمة ما إن كاف سيقابلها نقص أو زيادة في اليد العاملة؛
 - تخطيط الكفاءات البشرية يعتبر وسيلة فعالة تساعد المنظمات على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيعتها الداخلية والخارجية، لأن هذه المتغيرات لها تأثير في تغير طبيعة العرض والطلب على الموارد والكفاءات البشرية في سوق العمل؛
 - يساعد المنظمة في إعداد الميزانية التقديرية للرواتب والأجور فيها؛
 - يساعد المنظمة في توزيع عبء العمل في المنظمة بشكل متوازن على وحداتها الإدارية.
- ويعر تخطيط الكفاءات البشرية بأربعة مراحل وهي:

1-التنبؤ باتجاهات مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في تخطيط الكفاءات البشرية وتشمل المتغيرات الخارجية:

- الظروف والاتجاهات الإقتصادية العامة (فترات الرواج، الإنكماش، التضخم الإقتصادي)،...².
- التطور التكنولوجي؛
- السكان وخصائص القوى العاملة؛
- أفضليات العمل (هناك وظائف تناسب الرجال ووظائف تناسب النساء)؛
- القوانين والأنظمة الحكومية (تنظيم ساعات العمل، حماية العاملين)،...؛

¹ عبد المحسن نعساني، إدارة الموارد البشرية . ص.36.

² عبد المحسن نعساني، مرجع سابق. ص ص 36-44.

- السياسات التي تتبعها الدولة في مجال التعليم والتوظيف والهجرة.
- أما المتغيرات الداخلية فتشمل ما يلي :
- أهداف وخطط المنظمة (توسيع النشاط أو العكس)،....؛
- التعديلات المنتظر إدخالها على الهيكل التنظيمي للمنظمة (إضافة بعض الأنشطة أو استبعاد البعض)؛
- مبادئ التنظيم التي تتبعها المنظمة؛
- كفاءة القوى العاملة الحالية والتغيرات المتوقعة حدوثها عليها؛
- معدل دوران العمل؛
- التّقيّات المتوقعة؛
- إحالات التقاعد.

2-تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على الكفاءات البشرية مستقبلاً داخل المنظمة ويكون من خلال:

- حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة؛
- تقدير حجم ونوعية الكفاءات البشرية اللازمة للأعمال المطلوبة.

3-تحليل قوة العمل والمقارنة بين الحاجة والمتاح من الكفاءات البشرية.

4-معالجة نتائج تخطيط الكفاءات.

إن نتائج التخطيط إما تشير إلى وجود حاجة للكفاءات البشرية إضافية أو أن هناك فائضاً فيها، أو أن الكفاءات الحالية يكفي متطلبات العمل في المنظمة.

ثانياً:استقطاب الكفاءات

بعد تخطيط الكفاءات البشرية على مستوى المنظمة وتحديد حاجتها منها كما وكيفاً، فإن الخطوة التالية هي ضمان اكتساب الكفاءات والحصول عليها بالعدد المطلوب والمهارات المطلوبة لضمان تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرف الاستقطاب بأنه " عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف"، فالاستقطاب هو ذلك النشاط الذي من شأنه جذب وتوفير

الأفراد العاملين الجيدين في المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة، وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب. ويهدف استقطاب الكفاءات البشرية إلى ما يلي:

- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة¹؛
- العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما يخفض من تكاليف عملية الاختيار النهائي²؛
- المساهمة في تحقيق درجة عالية من استقرار الموارد البشرية في المنظمة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بأصحاب الكفاءات وتحفيزهم للبقاء في المنظمة.³
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة؛⁴
- العمل على جذب مجموعة ملائمة من الأفراد مميزة وذات كفاءة عالية، مما يخفض من تكاليف بعض العمليات كالترتيب⁵.
- إن سياسة استقطاب الموارد والكفاءات البشرية للعمل تعني تحديد المصادر التي تحصل منها المنظمة على العنصر البشري، والعمل على استكشاف مصادر جديدة وتنميتها، وكذلك العمل على تقويم تلك المصادر بصورة مستمرة لكي تتمكن من الحصول على أفضل الموارد والكفاءات البشرية في الوقت المناسب، وهذه المصادر هي⁶:

¹ خالد عبد الرحيم الهيبي: إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-، دار وائل للنشر ، ط1، عمان ، 2003، ص.125.

² حسن فلاح حسن : إستراتيجية توظيف الموارد البشرية و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2009، ص.23.

³ عبد الفتاح الثلجة : استقطاب الموارد البشرية ، www.tahasoft.com/books/185.doc

⁴ خالد عبد الرحيم الهيبي ، مرجع سابق، ص.125.

⁵ حسن فلاح حسن ، مرجع سابق، ص.23.

⁶ زياد يوسف المعشر، صلاح الدين حسين الهيبي : تأثير الاستقطاب و البقاء على الأداء الوظيفي في وظائف الإدارة العليا، مجلة جامعة دمشق، المجلد 20، العدد 01، 2004، ص.18.

- **المصادر الداخلية:** وتنوع هذه المصادر لتشمل الترقية، النقل والتحويل، الموظفين السابقين، مخزون المهارات وقاعدة المعلومات،... ويتجسد ذلك بالموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة.

- **المصادر الخارجية:** ومن أهم هذه المصادر، مكاتب العمل الحكومية، وكالات التوظيف الخاصة، الإعلان، الجامعات والمعاهد والمدارس، الترشيحات من قبل عاملين في المنظمة، منظمات مهنية،...

ومهما يكن، فإن لكل من المصدرين الداخلي والخارجي سلبياته وإيجابياته، ففي الوقت الذي يمكن أن يحقق فيه المصدر الداخلي استقراراً في الموارد والكفاءات البشرية ورفع روحها المعنوية، مثل إتباع سياسة الترقية وبما يشجع الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ويحافظ على الاتصال الداخلي ويخفض تكاليف الاستقطاب، فإنه ينعكس سلباً بعدم دخول

قيادات وأفراد بمعارف ومعلومات جديدة يمكن أن تسهم في تطوير عمل المنظمة.

وتنعكس إيجابيات المصدر الخارجي بالاستفادة من الخبرات الجديدة وإقامة علاقات تعاون مع جهات متعددة وإمكانية تغيير عادات قديمة وغير مناسبة في المنظمة، وتتمثل سلبياته بتحمل المنظمة لتكاليف إضافية واحتمالية نقل عادات غير مناسبة إلى داخل المنظمة، أو إشاعة الطرق القديمة في أداء الأعمال والتأثير السلبي في الروح المعنوية للعاملين الموجودين.

إن عملية الاستقطاب تؤدي إلى توسيع دائرة المتقدمين وإخضاعهم لعدد من الاختبارات والمقابلات والفحوص التي تساعد في كشف قابليتهم وقدراتهم الشخصية والمهنية والقيادية والتأكد من علاقتها بالأداء والسلوك والكفاءات المطلوبة من المترشحين بغية التمكن من ترتيبهم تبعاً لملاءمتهم لشغل الوظائف الشاغرة، ومن ثم اختيار أكفأهم أداءً وأنسبهم

تأهيلاً وأرشدتهم سلوكاً وإحلالهم في الأماكن التي تناسبهم وتمكنهم من تفجير طاقاتهم واستثمار مهاراتهم وتنمية ذاتهم.

إن أهمية اختيار وتعيين الموارد والكفاءات البشرية لا تتحقق بمجرد اختيار الأذكى والأكثر تأهيلاً لوضعه في المنصب الشاغر بل تأتي من الحاجة للبحث عن الأفضل لشغل ذلك المنصب وليس الأفضل بالمعايير المطلقة

والمجردة، إذ هي عملية موازنة بين الوظيفة وكفاءات المتقدمين، فلا تكون الوظيفة أكبر من شاغلها ولا يكون شاغلها أكبر من الوظيفة.

إن المنظمات الناجحة والمبدعة هي التي تمتلك أفراداً مبدعين، وعليه فإن الاستقطاب والاختيار المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام بالنسبة للمنظمات وخاصةً الكبيرة منها لأنه بمقدار كفاءة العاملين بها تكون كفاءتها.

المطلب الثاني: تقييم الكفاءات

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل إدارة الكفاءات وواحدة من العمليات الكبرى لإدارة الكفاءات لأنها تسمح بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الكفاءات بما يسمح بتطويرها وكذا منح المكافآت والعلاوات...، وسنحاول التعرف على بعض مقاربات تقييم الكفاءات، وكذا الأدوات المستعملة في التقييم.

أولاً: مقاربات تقييم الكفاءات

تتمثل أهم مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي¹ :

1-مقاربة المعارف :وفق هذه المقاربة يكون التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها إلا أن هذه المقاربة غير مستخدمة بشكل واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية، والتي لا تمثل سوى أحد أبعاد ومكونات الكفاءة.

2 -مقاربة المعارف العملية (المهارات): وفق هذه المقاربة يكون التقييم على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد أثناء أداء المهام والأعمال، لأن قدرات ومهارات الأفراد لا يمكن افتراضها مسبقاً ولهذا يجب ملاحظتها لتحديدتها.

3- مقاربة المعارف السلوكية :حسب هذه المقاربة يتم التقييم وفق معايير اجتماعية تستند على البعد السلوكي للفرد، لذا فهي غير واضحة وغامضة ومما يصعب عملية تقييم مساهمة الفرد هو الفصل بين المعارف

¹ Valérie Marbach, Evaluer et Rémunérer les Compétences. Ed D'organisation, Paris, 1999,PP.20-23.

السلوكية والمعارف العملية والتي هي في الواقع توليفة من مجموعة من الموارد ووفق هذه المقاربة أداء المنظمات مرتبط بالسلوكيات الفردية

والجماعية المطورة.

4- المقاربة الإدراكية *cognitive*: تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لوظيفة معينة

ثانياً: أدوات تقييم الكفاءات

توجد العديد من الأدوات لتقييم الكفاءات تركز مجملها على تحضير مرجعية معتمدة لهذه الكفاءات ومن هذه الأدوات لصمد ما يلي:

1-مقابلة النشاط السنوية: تجري مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وتتم بين الفرد والمسئول المباشر عنه لتوضيح محصلة السنة المنصرمة، وتحليل وضعية وظيفة الشخص الذي تم تقييمه، وتحديد الأهداف المهنية للسنة القادمة وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحياناً السداسية للعمال، وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المنظمات الرائدة في مجال إدارة الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات¹.

2- المرافقة الميدانية: المرافقة الميدانية تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم النصائح لهم ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير

¹ كمال منصوري، سماح صولح: تفسير الكفاءات: الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 07، جوان 2010، ص.62.

سليم، إذا لم يكن مكوناً من قبل على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو الرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة المسئول المشرف على التقييم¹.

3- مرجعية الكفاءات : إن مرجعية الكفاءات مفهوم مركب من مفهومين، فبالنسبة للكفاءات فقد خلصنا فيما سبق إلى أنها جملة المعارف النظرية، العملية والسلوكية المبينة في وضعية مهنية معينة، أما عن مفهوم المرجعية فهي مشتقة من كلمة مرجع والتي يقصد بها من الناحية اللغوية "محل الرجوع" لذلك يمكن أن تعرف مرجعية الكفاءات بأنها ما نرجع إليه في تحديد الكفاءات².

وعند استخدامها في مجال إدارة الموارد البشرية بشكل عام فتعني: تلك الأداة أو الوثيقة الرسمية التي تسمح بالكشف عن الكفاءات المرغوبة وتكمن أهميتها في أنها "تمكن من إعطاء الترتيب السلمي للكفاءات الضرورية للتشغيل، كما تعتبر مفتاح نظام إدارة الموارد البشرية، نقطة ارتكاز لدراسة التشغيل والموارد البشرية للمنظمة بالإضافة إلى أنها الأداة القاعدية التي تمكن من تعديل الكفاءات تبعاً لمتطلبات سياسة التوظيف والتكوين والحركة الداخلية."

ولزيادة تبيان أهمية مرجعية الكفاءات أيضاً نذكر أهدافها³:

- تمكين الأفراد من تقلد عدة مناصب في المنظمة؛
- تطوير الكفاءات في ميادين متعددة؛
- تمكين الأفراد من المساهمة في:
 - التحكم في الجودة بتوفير المعارف في المنتج وحاجات الزبائن؛
 - عمليات الصيانة المرتبطة بتوفير المعارف المتعلقة بالعمليات الإنتاجية أي المعارف التكنولوجية؛
 - تسيير التدفقات التي يمكن أن تحدث تغيرات على مستوى السلاسل الإنتاجية، بالإضافة إلى الفهم الجيد لإمدادات الإنتاج؛

¹ المصدر نفسه.

² اسماعيل حجازي، مرجع سابق، ص.124.

³ المرجع السابق، ص.125.

- الاتصال والمشاركة كونهما ضروريان لتشكيل فريق العمل المستقل؛
- توفير المعلومات لتطوير كفاءات الأفراد.

وتظهر مرجعية الكفاءات في شكلها العملي كقاعدة معطيات تحت تصرف مسيري المنظمة بشكل عام ومسيري الموارد البشرية، وتمثل في بطاقة تسمى ببساطة مرجعية الكفاءات. وتتشكل من ثلاث أجزاء أساسية :

- معلومات عن العمل (نوعيته، تحديده،...)...
 - معلومات متعلقة بالكفاءات (وصف الكفاءات الضرورية لإنجاز العمل حسب أبعادها، مستوى التكوين الضروري، الخبرة الضرورية).
 - معلومات عن الحركية (مدة البقاء المرغوبة للعامل، أمثلة عن المناصب، عوامل تطور العمل،...)...
- من المهم أن نؤكد على أن مرجعية الكفاءات لا تتكون من بطاقة واحدة بل تتكون من عدة بطاقات، إذ لكل عمل خاص بطاقة الكفاءات الخاصة به.

4- طريقة مركز التقييم: تعرف بأنها العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات، المحاكاة، أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة،...

إن المنظمات لا تقوم بعملية التقييم لأجل التقييم وإنما تسعى إلى بلوغ الأهداف التالية:

- تعزيز ثقة المتعاملين والمساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية للمنظمة،
- ضمان التحسين المستمر للأداء الوظيفي للعمال من خلال تنمية كفاءاتهم؛
- ضمان التحكم في إدارة الموارد البشرية والكفاءات على مستوى المنظمة بجميع وحداتها.

المطلب الثالث: تطوير الكفاءات

يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات ويمكن تعريفها ب: " مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم واستعداداتهم¹."

تطوير الكفاءات البشرية هو عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تكيفهم مع تغيرات المحيط وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه².

في ظل الاقتصاد الحالي المتسم بالتغيير المستمر، أصبحت عملية تطوير الكفاءات تكتسي أهمية بالغة، وهذا من أجل السماح للكفاءات البشرية من التأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة، حيث أصبح تطوير الكفاءات البشرية وصيانتها يمثل أهمية استراتيجية، نظراً لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق وتحقيق التميز والتفوق. كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل منظمة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة وبما أن حاملو المعرفة في المنظمة هم عمالها، فهذا يستدعي ضرورة صيانتها وتطوير هذا المورد الإستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم والتدريب ومن بين هذه الأساليب:

أولاً: التدريب

من المتفق عليه أن للتدريب أهمية كبيرة في مجال إعداد الكفاءات البشرية العاملة وتأهيلها بالمنظمة التي تريد أن تتميز عن مثيلاتها عليها أن توفر الكفاءات البشرية الماهرة، وهنا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال عمليات

¹ Shimon L.Dolon et autres : **La Gestion des Ressources Humaines- Tendances en Jeux et Pratiques Actuelles-**, 3^{ème} édition, village mondial, Canada, 2002, p.307.

² أبو القاسم حمدي : تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات -دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية الاغواط، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، الجزائر، 2003/2004، ص.56.

التدريب، ذلك أن التدريب هو وسيلة لتحقيق الأداء الجيد وكفاءة الفرد ولأنه ينمي المقدرة الذهنية، والجانب المعرفي ويمكن من تشجيع الإبداع وتنشيطه.

يعرف التدريب بأنه عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق، تحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الأفراد، وتوسيع نطاق معرفتهم للأداء الكفء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنظمة التي يعمل فيها¹.

تأتي أهمية التدريب من كونه مدخلا علميا يزيد من فاعلية الأفراد ويساعد على رفع كفاءاتهم، فضلا عن إكسابهم المعلومات والمهارات الوظيفية اللازمة، حيث يساهم في زيادة قدراتهم في أدائهم أو الوظائف التي سيؤهلون لها، بالإضافة إلى إحداث تغيرات ايجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل والعاملين نحو الأفضل، وإكسابهم المعرفة الجيدة وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم².

لقد تحولت النظرة إلى الأفراد في المؤسسات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى كونها أصل من أصول المؤسسة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمؤسسة، وقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد إلى اعتبار الأفراد موردا من موارد المؤسسة، فال مورد البشري يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال مهاراته ومعرفته، فبدونها يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير.

¹ قرش عائشة: دور التغير في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة مؤسسة ترافل لمشتقات الحليب بالبليدة-، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، و علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، جوان 2007، ص.36.

² يوسف حجيم الطائي و آخرون: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص.272.

كما تتمثل أهمية التدريب في الجوانب التالية¹ :

1-أهمية التدريب للمنظمة :ويحقق لذا الفوائد التالية:

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، حيث أن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج؛
- يسهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة؛
- يؤدي التدريب إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية؛
- يساعد التدريب في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة.

2-أهمية التدريب للعاملين :ويحقق لدم الفوائد التالية:

- يساعد في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها؛
- يساعد في حل مشاكلهم في العمل؛
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين؛
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.

3- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية :ويحقق لهم الفوائد التالية:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛
- تمتين العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها؛
- يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة،
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

¹ برحومة عبد الحميد، طلال زغبة :تدريب و تنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير

الكفاءات، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية – مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير،جامعة محمد خيضر بسكرة،21/22/2012، فيفري 2012، ص. 05.

ولا يقتصر التدريب على مجرد تلقي المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة، بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثمة نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون ويطبّقون أساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون طريقاً يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب وتشمل التغيرات في سلوك العاملين على:

- تغيير المعارف والمعلومات؛
- تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات؛
- تغيير المهارات والقدرات.

إن عمليات التدريب في المنظمة تمر عادةً بأربع مراحل مترابطة¹:

1-تحديد الاحتياجات التدريبية: تتضمن هذه المرحلة تحديد ما هو مطلوب من تغيرات وتطورات ينبغي إيجادها لدى العاملين وفي مهاراتهم وسلوكياتهم لأجل رفع كفاءتهم وفقاً لمتطلبات أعمالهم، ومن ناحية أخرى يساعدهم في التغلب على المشكلات التي تعترض أدائهم إن وجدت.

2-تحديد الأهداف التدريبية: تتضمن هذه المرحلة تحديد الأهداف الكمية والنوعية والترتيب الزمني لها على ضوء ما تم تحديده من احتياجات في المرحلة الأولى، إن تلك الأهداف تتضمن في الحقيقة ما الذي ينبغي تحقيقه من جوانب ترتبط بأداء العاملين، تشمل هذه المرحلة أيضاً تحديد الأهداف الفرعية والتي هي سلسلة النتائج التي تؤدي إلى تحقيق الهدف الأساسي أو الأولي.

3-تصميم البرامج التدريبية: في هذه المرحلة يجري تصميم البرامج التدريبية للبدء بتنفيذها فعلاً. إن التصميم يضم كل من محتوى البرنامج التدريبي، اختيار الأساليب التدريبية، المدربين، وتحديد مدة البرنامج ومكانه وجداول تنفيذه.

¹ بابا عبد القادر ، ابراهيم اسماعيل حسين حديد :قياس دور في تنمية الموارد البشرية -دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل و المبيعات بالأردن، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول : استراتيجيات التدريب في ظل ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة د.الظاهر مولاي سعيد، 11/10 نوفمبر 2009، دون صفحة.

4-تقييم البرامج التدريبية :بالنظر لأهمية البرامج التدريبية عموماً للمنشأة فلا بد من آلية تضمن النجاح للبرامج وكل مفرداته .وهكذا تتم عملية تقييم كل برنامج للوقوف على مدى فاعليته في تحقيق غاياته والأهداف المنشودة منه، إن ذلك التقييم يضع إدارة الموارد البشرية في المنشأة على بينة من الانحرافات والمشاكل والصعوبات وكل ما من شأنه إعاقه تحقيق أهداف البرنامج المحدد سابقاً لضمان توافيقها وتجاوزها بما يخدم فاعلية البرنامج التدريبي.

مستويات التدريب :يمكن التدريب المنظمة من تنمية معارف أفرادها بواسطة نمط تدريبي معين حيث يلاحظ ثلاث مستويات :التدريب الفردي، التدريب الجماعي والتدريب الخاص بالمنظمة وكلها عبارة عن تدريب تعليمي¹

1-التدريب أو التعلم الفردي :ينتج عن التفاعل ما بين التطبيق والمعرفة لدى الفرد.

2-التدريب أو التعلم الجماعي :ينتج عن التفاعل ما بين أفراد مجموعات صغيرة تسمح من تنمية المهارات وتبادل المعلومات خلال مرحلة التطبيق .على مستوى الجماعة الكل يتعلم مع أو بواسطة الآخرين.

3-التدريب أو التعلم 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 المنظمة.

إن التدريب يهدف إلى اكتساب المعرفة وتطوير المهارات وتعديل سلوك الأفراد، وتطبيقها على نشاطاتهم اليومية. ويجب الأخذ في الحسبان لغرض نجاح عملية التدريب عدة اعتبارات وأهم هذه الاعتبارات ما يلي²:

-الفروقات الفردية :تظهر في مجال سرعة التعلم لدى المتدربين وتقبلهم لأنواع معينة من التعليم والتدريب؛

-علاقة التدريب بتحليل الوظائف :تحقيق الموائمة ما بين الفرد والوظيفة وسد الفجوة بين متطلبات

الوظيفة ومؤهلات شاغل الوظيفة؛

¹ بوشيجي عائشة :العمل الجماعي:لماذا وكيف؟-التدريب التعاوني-،مداخلة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول : استراتيجيات التدريب في ظل

ادارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة د.الطاهر مولاى سعيدة،11/10نوفمبر2009، ص.16.

² بابا عبد القادر، ابراهيم اسماعيل حسن حديد ، مرجع سابق، دون صفحة.

- الدافعية :تحفيز العاملين على الاشتراك في الدورات والبرامج التدريبية؛
- الاعتبارات القانونية :أن لا يجري العرف القانوني على استبعاد أي مرشح من مجموعة من المرشحين للاختبار لكونه يفتقر إلى معرفة يمكن أن يتعلمها خلال البرنامج التدريبي؛
- المشاركة الفعالة :تحفيز المتدربين على المنافسة وإبداء الرأي في المواضيع المطروحة للنقاش؛
- اختيار المدربين وتدريبهم :معايير اختيار محددة تتضمن خبرتهم واطلاعهم ومعارفهم وكفاءتهم في إدارة البرامج التدريبية؛

- اختيار المتدربين :تحديد نوع المتدربين وفق الحاجة التدريبية ومستواها؛
- أساليب التدريب :تنوع أساليب وطرائق التدريب؛
- مبادئ التعلم :متابعة مدى اهتمام المتدرب والتزامه بتطبيق البرنامج التدريبي.

ثانياً :التعلم كدعامة للتدريب

- يعتبر التعلم حجر الزاوية في عملية التدريب، وحتى يحقق التعلم ما ينبغي منه لا بد من قيامه على أركان أساسية تتمثل فيما يلي¹:
- تعليم الكفاءات البشرية كيفية التفكير في مختلف الوسائل المتعلقة بالعمل بشكل صحيح، وذلك عن طريق دراسة وتحليل مكوناتها، وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح، ليصل إلى استنتاجات حولها؛
 - تعليم الكفاءات البشرية كيفية استخدام قدراتها في عملية الإبداع، وكذا النموذج الذهني الصحيح الذي يسمح لها بتنظيم تخيلاتها وتصوراتها للتنبؤ بالشكل الصحيح؛
 - تعليم الكفاءات البشرية الرؤية المشتركة للأمور، وكيفية العمل ضمن فريق العمل عن طريق التفكير مع الآخرين، الاتصال بهم، التعاون معهم...الخ؛

¹ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي- : دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص ص 448-449

- تعليم الكفاءات البشرية كيفية فهم الأشياء الجديدة، إدراك محتواها، عدم الخوف منها، وكذا عدم مقاومتها بل العمل على تحديدها، ويكون التعامل مع هذه المواقف حسب الظروف المحيطة؛
- تعليم الكفاءات البشرية كل ما هو جديد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية، مع التركيز على الأمور ذات الصلة بمجالات أعمالهم؛
- أن تكون الكفاءات البشرية مهياً نفسياً ومعنوياً، ولديها الاستعداد والقابلية لتعلم الأشياء الجديدة والحديثة كما يجب أن تكون المادة التعليمية قابلة للتطبيق في الواقع العملي، أي أن لا تكون مجرد نظريات وفرضيات لا يمكن للمتعليم أن ينقلها ويطبقها في الواقع؛
- يتوجب نباح برامج التعلم توفير المنظمة للدعم المادي والمعنوي، وكذا تهيئة المناخ المناسب وإتاحة الفرصة للمتعلمين ومساعدتهم على تطبيق ما تعلموه.

أجور وحوافز الكفاءات

- تعتبر الحوافز بأنها أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الكفاءة الإنتاجية لهم كمّاً ونوعاً، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين فيها¹.
- وتعتبر الحوافز قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد للقيام بالعمل المطلوب على أكمل وجو، ويجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد المنظمة وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز موظفيه، مع مراعاة مبدأ الفروق الفردية بينهم، وللحوافز صور عديدة منها:
- الحوافز المادية (زيادة الأجر، المكافآت والمنح المالية، المشاركة في الأرباح)؛
 - الحوافز المعنوية (الوظيفة المناسبة، ضمان استقرار العمل، فرص التدريب والتعليم، الترقية)؛
 - الحوافز الواقعية (ظروف العمل المريحة، ساعات العمل المريحة، مكان العمل الصحي).

¹ محمد فالح صالح : إدارة الموارد البشرية دارالحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص.113.

ويبرز دور الحوافز هنا في تحريك الدافعية لدى الكفاءات البشرية للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية ومعرفة كامنة التي تحمل حقلاً كبيراً من الموارد الداخلية والإستراتيجية التي تحقق النجاح في الأداء وتحسنه وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

أولاً: استراتيجيات تحفيز الكفاءات البشرية

تهدف إستراتيجية تحفيز الكفاءات إلى تحديد قيمة الأجر الممنوح للكفاءات البشرية، بحيث تسعى المنظمات إلى أن تتصف حوافزها بالعدالة وأن تكون مرضية لجميع الكفاءات، وتصنف هذه الإستراتيجية إلى¹:

1- إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة: ضمن هذه الإستراتيجية يتم تمييز ما يمتلكه الكفاءات البشرية من قدرات ومعرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات، وهي المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال لتخصصي الكفاءات بما يجعلها خبيرة في حقلها، والمهارات الأفقية، المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المنظمة، والمهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بوظائف كالتنسيق والتدريب والقيادة، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المنظمة. وتساعد هذه الإستراتيجية المنظمة في الحصول على الإبداعات والتقليل من المستويات التنظيمية.

2- إستراتيجية التحفيز على أساس الأداء: تعد الإنتاجية دالة لثلاثة متغيرات هي التكنولوجيا ورأس المال والموارد البشرية، إلا أنه وفي العديد من المنظمات يتم التركيز على المتغيرين الأول والثاني مع إهمال للمتغير الثالث بالرغم من أهميته الإستراتيجية، بالنظر إلى أن أداء الكفاءات البشرية لمهامها يؤثر بشكل حاسم في الإنتاجية، فإن الأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين والكفاءات ومن خلال مساهماتهم في تحسين الجودة أو

الكمية أو وفر في وقت العمل أو أي مورد مالي آخر، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادي، أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم معايير تقدير الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين.

¹ سملاي بحضيه: مرجع سابق، ص. 228.

إن التحفيز لا يستطيع وحده أن يدفع إلى الأداء الأفضل وإنما ينبغي أن يكون له القدرة، وهيكلية العمل دافعاً نحو التحفيز كوحدة متكاملة. وتشير هيكلية العمل إلى مجموعة الموارد المتاحة للمنظمة والعمليات التي يضاف إليها أداء العمل للوصول إلى المخرجات وكي تصل الإدارة إلى مستوى الأداء الأفضل ينبغي عليها أن تقوم بإعداد أنظمة عمل ثابتة

ومتطابقة مع قدرات وإمكانيات المنظمة والأفراد العاملين، وتهيئة بيئة العمل من خلال تقديم طرائق العمل الجيدة وخلق القناعة لدى الموارد والكفاءات البشرية، والمشرفين وبضرورة¹.

ويعتمد نظام التحفيز المستند إلى الأداء على ثلاثة افتراضات رئيسة أولهما اختلاف الموارد البشرية والكفاءات في طرق عملها ومقدار مساهمتها في الأداء الكلي للمنظمة، الذي يعتمد على أعلى درجة من الأداء المقدم من الأفراد أو مجموعات العمل في المنظمة، والقدرة على المحافظة وجذب الكفاءات ذات الأداء الجيد من خلال تقديم الحوافز للأداء الأفضل وتحقيق العدالة بين العاملين في المنظمة.

ثانياً: أجور الكفاءات

فيما سبق كانت الأجور تتعلق بالوظيفة، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصاً مستقرة، كما أن الأجور كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم خدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن هيكلية المنظمات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعمل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع، وفي نهاية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة، وبين الأفراد من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات ومساهماتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل، إذن من الطبيعي أن ترتبط الأجور ليس فقط بتقديم خدمات، لكن أيضاً بالكفاءات وتطورها².

¹ سملاي بحضيه، مرجع سابق، ص. 229.

² Cécile Dejoux, op.cit, p. 129.

إن السياسة الأجرية المتوازنة يجب أن تتأسس على مبدأ العدالة داخليا أكثر منه خارجيا، وأن تأخذ في عين الاعتبار الاحتمالات والحدود الضريبية، وهناك عدة عوامل يمكن أن تؤثر على الأجور الفردية يمكن أن تلخص في : الوظيفة أو الدور، القدرة على تقديم خدمات من الفرد، كفاءات الفرد، سوق العمل، قيم وثقافة المنظمة¹.

هذه العوامل يجب أن تتكامل في نظام متوازن من أجل المنظمة أكثر منه من أجل الأفراد، كما أف الشفافية عنصر مهم في نظام الأجور وكل الأجزاء المعنية يجب أن تعرف بوضوح كيف تؤثر العوامل المؤثرة على أجرهم النهائي، والتوازن الجيد بين هذه العوامل يجذب الأفراد ويكسب وفاءهم ويسمح بتحفيز سلوكهم الذي يساهم في نجاح المنظمة.

ولقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة أجرية متوافقة ومؤسسة على العوامل السابقة الذكر، ويتوقع إرفاق الكفاءات في:

- الأجر القاعدي؛
 - الجزء المتغير من الأجر (العلاوة، تعويضات الأعمال الإضافية)...
 - الميزات المحتملة (تأمينات، سيارة الوظيفة)...
 - احتمالات التطوير، ومرونة ظروف العمل، ... الخ.
- وهناك بعض العوامل الضرورية من أجل تنفيذ الأجور على أساس الكفاءات² :
- أعضاء الإدارة يجب أن تكون لديهم نظرة مشتركة مقنعة بشأن هيكل النظام الجديد؛
 - قاعدة تأييد كافية، لكن أيضا إطارات مسؤولين عن تطبيق النظام بطريقة احترافية؛
 - مواصفات كفاءات واضحة؛
 - أنظمة متوافقة من أجل تقييم الكفاءات وسياسة واضحة من أجل تأطير وتطوير الكفاءات؛
 - إمكانية تطوير الأفراد أفقيا في مهنتهم وليس فقط عموديا واكتشاف طرق مختلفة؛

¹ Ibid, p.144.

² Lou Van Beirendonck, op,cit, p.147.

خلاصة الفصل :

إن خلال ما ورد في هذا الفصل يمكن إبراز أهم النقاط فيما يلي :

- أصبح التنافس بين المنظمات يركز على الموارد غير الملموسة من خلال تنمية رأس المال المعرفي والبشري بعد أن كان يعتمد على الموارد المادية؛
- يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم الحديثة والذي يركز على ثلاثة أبعاد هي المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية، وتصنف إلى ثلاثة أنواع: الكفاءات الفردية، والكفاءات الجماعية، والكفاءات الإستراتيجية أو المميزة والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد؛
- تعتبر إدارة الكفاءات مجموعة من التطبيقات لوظائف إدارة الموارد البشرية بحيث تعني بكفاءات الموظفين، فهي تتمثل في جذب الموظفين أصحاب الكفاءات للمنظمة وتطوير كفاءاتهم واستثمارها والمحافظة عليهم وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة على المدى القريب والبعيد؛
- أما فيما يخص بعمليات وأنشطة إدارة الكفاءات يمكن القول أنه من خلال تخطيط الكفاءات يتم تحديد الكفاءات المطلوبة من أجل استقطابها وجذبها كما يمكن تقييمها من أجل معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف فيها والعمل على تطويرها وتثمينها وجعلها أكثر تحفيزاً من خلال حوافز وأجور مبنية على الكفاءات أيضاً، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية وتحقيق التميز للمنظمات.