

المحور الثاني: تسيير الكفاءات

تمهيد: ارتبط موضوع إدارة الكفاءات بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة التنافسية للمنظمة، حيث أفرزت التحولات السريعة لبيئة الأعمال ميزة جديدة هامة فيما يخص بعض المناصب والمهام التي تتسم بالسرعة في التطور، وبغرض تأقلم وتكيف الأفراد العاملين مع هذا النوع من المناصب والمهام، أصبح لزاما عليهم اكتساب ميزة وخاصة شغل العديد من المهام من خلال القيام بعمليات التكوين المتواصل لاكتساب المعارف والمهارات المتنوعة، وبالمقابل يتطلب الأمر من المنظمات تسيير هذه الكفاءات وتطويرها بما يسمح باستمرارها بالمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية.

1- مفهوم تسيير الكفاءات:

تسعى المؤسسات جاهدة إلى إتباع عدة أساليب ومناهج لرفع قدراتها ومواجهة شدة المنافسة والتحكم في التكنولوجيا الحديثة، وذلك من خلال تسيير وتنمية كفاءات الفرد العامل باعتباره المحور الرئيسي لتحقيق التطور والتميز، من خلال استغلال الكفاءات الموجودة بداخل المؤسسة أو المستقطبة من خارج المؤسسة بغرض توظيفها للاستفادة من المعارف والخبرات التي تمتلكها هذه الكفاءات البشرية، ويعتبر تسيير الكفاءات البشرية كغيره من المصطلحات التي تناولها العديد من الباحثين وسنتطرق إلى بعض التعاريف كما يلي:

يعرف تسيير الكفاءات على أنه "مجموع الأنشطة المخصصة لإستخدام وتطوير الأفراد بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي"¹، وهي "عملية خاصة لجذب وتطوير وتجديد والاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين الأكفاء لتحقيق الأهداف وضمان النمو"².

ويعرفها Guy le Boterf أنها عملية التأليف بين معرفة التنسيق ومعرفة التوظيف للموارد البشرية ويضيف إلى ذلك أن تسيير الكفاءات هي بعد يهدف إلى الجمع والتوفيق بين توظيف وتقوية القدرات العلمية للموظفين من جهة وتنمية قدرة المؤسسة على المنافسة وكذا الاستخدام الجيد والفعال لموظفيها.

وهي عبارة عن إستراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية تضم الاستقطاب، التوظيف، إدارة المسار المهني، تقييم الكفاءات والأداء، التدريب، وتهدف عموما إلى تنمية الكفاءات الجماعية للمنظمة، ويضم هذا الهدف بعدين: البعد الأول هو هدف تنبؤي، والهدف الثاني هو هدف عملي، بحيث يتجلى ذلك في التنبؤ بالكفاءات المستقبلية والبحث عنها (داخل أو خارج المنظمة) وفي نفس الوقت العمل على اكتشاف وتطوير الكفاءات الحالية التي تمتلكها المنظمة.

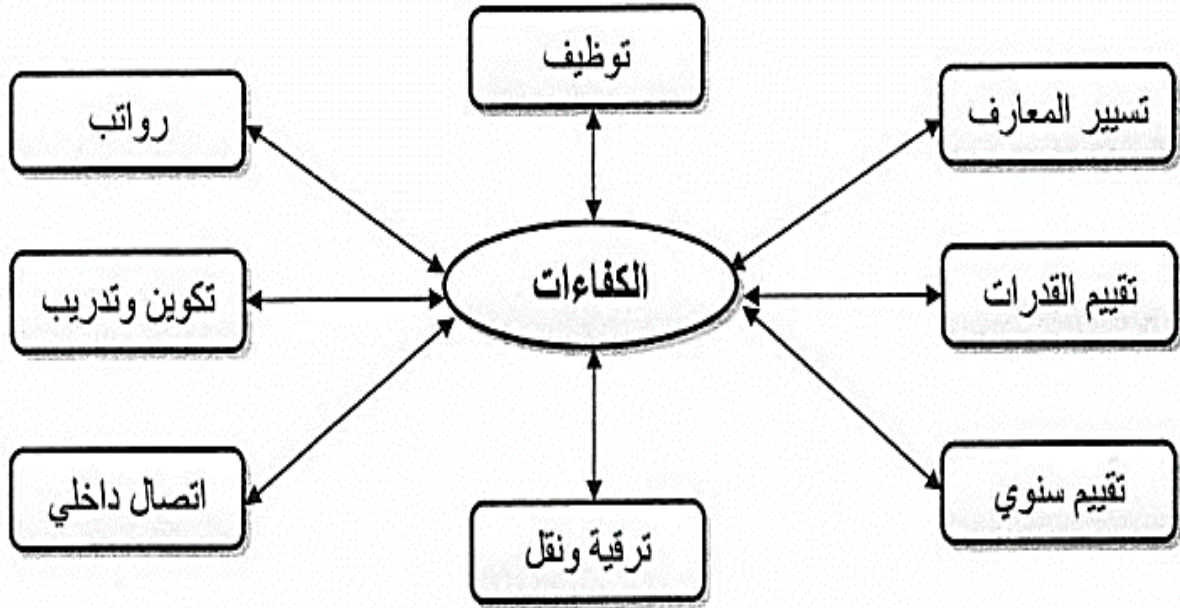
¹ - كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية جامعة بسكرة، - العدد السابع جوان 2010، ص 55 .

² - براهيم عاشوري، حمزة غربيين، نحو الرفع من كفاءات إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22 و 23 فيفري 2012، ص 93.

إذن تسيير الكفاءات عبارة عن مجموعة من العمليات والممارسات الإدارية التي تهتم بتوفير الكفاءات كما ونوعا في الوقت المناسب ، والاهتمام بها (المحافظة عليها وتنميتها)، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة ، وذلك عن طريق التحول من مفهوم الوظيفة والمهنة إلى مفهوم الكفاءة والمهارة، فتسيير الكفاءات يقوم على المعارف والكفاءات المهنية (المهارات والسلوكيات) الضرورية لشغل المنصب، عوض الاعتماد على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يركز على محتوى الوظيفة والمنصب، كما يتضمن تسيير الكفاءات إيجاد الأساليب والوسائل التي تساعد مسيري الموارد البشرية على التجديد والنقل والحفاظ على الكفاءات التي تدعم تنافسية المؤسسة بصفة مستمرة.

ويمكن القول أن تحقيق تسيير الكفاءات الناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحت في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة (اختيار الكفاءات التي تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة)، نظرتها وكذا إستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة، بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية (العلاقة بين الكفاءات وأنشطة تسيير الموارد البشرية) فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة³، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 01: الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية



المصدر: كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة،

العدد السابع، جوان 2010، ص55.

³ - كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص66 .

ومن التعاريف السابقة لتسيير الكفاءات، نخلص إلى ما يلي⁴:

هي منهجية تنظيمية قائمة على أساس الموائمة بين احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وبين متغيرات البيئة الخارجية عن طريق تحليل وتخطيط تلك الاحتياجات كما ونوعا، وذلك تماشيا مع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة، أي أن إدارة الكفاءات تتميز بمجموعة من الخصائص:

* هي عملية إستراتيجية: بما أن هذه الإدارة تتعامل مع جزئيات تشكل رهانا إستراتيجيا يعول عليه في تحقيق المزايا التنافسية، فتعتبر النشاطات المختلفة لإدارة الكفاءات ذات طابع إستراتيجي، من خلال استباق واستقطاب الكفاءات على المدى البعيد فهي بذلك تمارس عملا إستراتيجيا ذو بعد طويل المدى.

* هي عملية ذات طابع عملياتي: لا يمكن أن تصنف نشاطات إدارة الكفاءات ذات طابع نظري بحت، بل تمارس هذه الإدارة نشاطاتها اعتمادا على الكثير من العلوم والفنون، بغرض الوصول إلى أنجع السبل الواقعية والمنطقية لتحقيق الأهداف المنشودة.

* هي أداة لاتخاذ القرارات: يعتبر تحسين أداء الموارد البشرية من بين أهداف إدارة الكفاءات، وبما أن هذه الأخيرة تستهدف من خلال أنشطتها رفع الأداء وتحسينه واستغلال تلك الموارد بصورة فعالة وفاعلية فهي بذلك تساعد في اتخاذ القرارات الخاصة بدعم الإدارة، وتندرج تحت هذا العنصر عدة قرارات منها ما يتعلق بالأفراد كالتدريب وتوصيف الوظائف، ومنها ما يتعلق بالإدارة نفسها كعمليات الاستفادة من الكفاءات مثل اتخاذ القرارات الخاصة بالتمين والمكافآت والاستقطاب.

* تعتبر الكفاءات ثروة وليس مجرد مورد: باعتبار الفرد مصدر للثروة، وشريكا للمنظمة يسعى إلى تعظيم العوائد. ومنه فإن إدارة الكفاءات عموما هي نظام تسيير هدفه الإستغلال الأمثل للكفاءات من خلال إستقطابها وتنميتها وتحفيزها، ودمجها في مسار تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في ظل توفير بيئة العمل المناسبة لتفجير قدراتها وإمكانياتها المحتملة.

2- أهداف تسيير الكفاءات: إن إدارة الكفاءات تسعى إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- 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 .
- تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الإختلالات .
- اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.

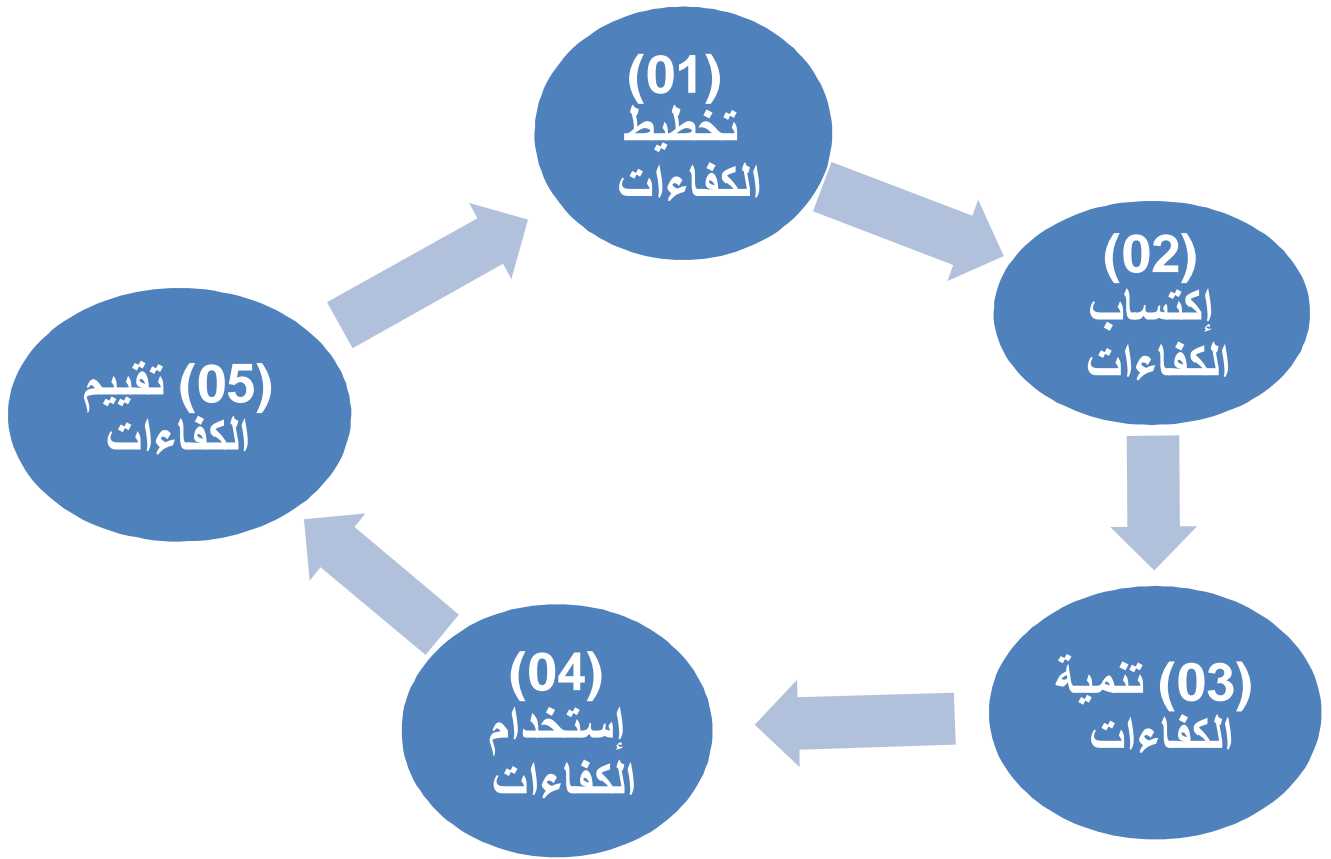
4- أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية جامعة عمار ثلجي بالأغواط، 2018/2019، ص ص 34-35.

إدارة الكفاءات تقضي على النظام التقليدي الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل)، فهي بدلا من ذلك تقوم على التعارف والخصائص المهنية (بما فيها السلوكية) الضرورية لشغل المنصب، وتهتم بكفاءات الفرد جميعا سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تلمين كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

3- **مراحل تسيير الكفاءات:** تقوم المنظمة بتسيير كفاءتها عبر عدة مراحل ضرورية من أجا تحقيق أهدافها،

كما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم 01 : دورة حياة تسيير الكفاءات:



- **تخطيط الكفاءات Planification des compétence :** يتم في هذه المرحلة التنبؤ باحتياجات المنظمة من الكفاءات لتوقع احتياجاتها المستقبلية ومقارنتها بالكفاءات الحالية بالإعتماد على التسيير التوقعي (التقديري) للمهن والكفاءات للتمكن من التعرف على الكفاءات التي ستحتاج إليها المنظمة مستقبلا وبالتالي وضع خطة للتمكن من سد الفجوة في الكفاءات (بين تلك الكفاءات الموجودة وتلك التي ستحتاج إليها المنظمة).

- **إكتساب الكفاءات Acquisition des compétences :** وتتمثل في التجنيد الفعلي للكفاءات سواء عن طريق الإستفادة من الكفاءات الموجودة في المنظمة أو عن طريق التوظيف الخارجي، حيث تلجأ المنظمة إلى عملية الاستقطاب بالإعتماد على مصادر داخلية عن طريق الترقية أو النقل أو إعادة التوجيه وتميز بقلّة تكلفتها، أو خارجية

بالجوء إلى عملية التوظيف الخارجي، أو عن طريق الإستعانة بالخدمات الاستشارية الخارجية أو التعارف المتبادل مع مؤسسات أخرى.

- **تنمية الكفاءات: Développements des compétences** وذلك بالتأثير المستمر والدائم على إحدى الأبعاد الثلاثة الخاصة بالكفاءة: المعرفة العلمية، العملية، السلوك بهدف تحسينها وتطويرها.

- **إستخدام الكفاءات Utilisation des compétences** : ويتم في هذه المرحلة توظيف الكفاءات المحصل عليها بعد عملية التدريب وإكتساب المهارات والتعلم.

- **تقييم الكفاءات Evaluation des compétences** : تهتم هذه المرحلة بتحديد مقدر المنفعة التي تحققت من توظيف الكفاءات المكتسبة وهما ما يسمح بمعرفة ما إذا جاءت جهود تسيير الكفاءات بنتيجة مرضية أم هناك نقائص يجب أخذها بعين الإعتبار في عملية جديدة للتخطيط والتي ستعلن عن بداية دورة حياة جديدة لتسيير الكفاءات في المنظمة.

4- مقاربات تسيير الكفاءات:

إن مفهوم الكفاءات أصبح له مدلول شامل ومركب، يتوقف على قدرة الفرد العامل وجماعة العمل، والبيئة التنظيمية للمؤسسة على التكيف والانسجام مع الظروف والأوضاع، وهذا ما جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق ثلاث مقاربات لتسيير الكفاءات وكل مقاربة تركز على مجموعة من العناصر التي تحدد مضمون الكفاءة كما يلي:

3-1- المقاربة التسييرية للكفاءات (L'approche gestionnaire):

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتركمة عبر الزمن، وعلى قدرة إستغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، ومن المعرفة والمهارة وحسن التصرف، وبالتالي فالمقاربة التسييرية هي التي تنظر للكفاءة على أنها نتيجة تفاعل ثلاث (03) مكونات أساسية هي المعرفة العلمية (النظرية) ، المعرفة العملية (التطبيقية) والمعرفة السلوكية (التنظيمية وحسن التصرف).

إن المقاربة التسييرية تفرض أن تكون جاهزية هذه الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية مهنية محتملة، 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 للمؤسسة، إن الكفاءة كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة

والمنظومة التحفيزية⁵. أي أن تسيير الكفاءات من هذا المنظور تنظر للكفاءة على أنها معرفة، مهارة وسلوك وأنها مرهونة بتوفير البيئة التنظيمية المناسبة والقدرة التحفيزية للمؤسسة من أجل الاستفادة الكاملة من هذه الكفاءات.

3-2- المقاربة العملية للكفاءات (L'approche opérationnelle) :

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات، فالقدرة 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 السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المنظمة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغير البيئة الداخلية والبيئة التنافسية⁶.

وبالتالي تنظر المقاربة العملية للكفاءات على أنها وليدة تفاعل دائم ومستمر بين ثلاث (03) مكونات أساسية هي: التكنولوجيا المعتمدة في المؤسسة، التعلم الجماعي (Apprentissage collectif)، القدرات التنظيمية للمؤسسة (السيرورات التنظيمية Processus organisationnels) وهذا ما يمنح للكفاءة طابع الندرة وصعوبة التقليد أو صعوبة الحصول عليها لأنها وليدة التفاعل المستمر بين هذه المكونات الثلاثة الخاصة بكل مؤسسة.

إذا المقاربة العملية للكفاءات هي نظرة جماعية للكفاءات وليست فردية، كما أنها ليست مطلقة بل نسبية نتيجة تفاعل نسبي متغير حسب الظروف، حيث أن قدرات الجماعة على السيطرة والتحسين ومسايرة التغير في البيئة الداخلية والخارجية، هي التي تمنح الكفاءة ومن هنا تكون الكفاءة شىء عملي ووليدة الممارسة الميدانية .

3-3- المقاربة الإستراتيجية للكفاءات (L'approche Stratégique) :

تركز هذه المقاربة على البعد الإستراتيجي في تسيير الكفاءات، أي جعل الكفاءات تكسب المؤسسة الميزة التنافسية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وكذا دعم المؤسسة والسماح لها بإنجاز مشاريعها الإستراتيجية.

تحقق الكفاءات للمنظمة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعلمية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين و يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة بنمط أو آلية تكنولوجية جديد، ويصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة إبتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة، وعليه لتحقيق الأهداف المسطرة، على المؤسسة أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات وتنميتها والحفاظ عليها، ومن ثم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق والتميز.

إذا المقاربة الإستراتيجية للكفاءات هي نظرة إستراتيجية للكفاءات على أنها أصول إستراتيجية لا يمكن تقليدها أو استبدالها، تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

⁵- الدكتور بن صوشة رياض، محاضرات مقياس تسيير وتنمية الكفاءات، السنة الثالثة تسيير الموارد البشرية- جامعة بسكرة- السنة الجامعية 2021/2020.

⁶- كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سابق، ص 67 .

من خلال هذه المقاربات الثلاثة لتسيير الكفاءات نلاحظ أن كل مقارنة تركز على مجموعة من العناصر التي تحدد بها مضمون الكفاءة التي تنظر عبره لمفهوم الكفاءة، ولكن في الواقع تبقى كلها متكاملة فيما بينها ولا يمكن العمل بمقاربة واحد وتجاهل المقاربات الأخرى، فتسيير الكفاءات ومتابعتها يتطلب قدرة متعددة ومتكاملة.

4- مجالات تسيير الكفاءات:

تعد الكفاءات إحدى أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات في ظل التغيرات والتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الراهنة، ذلك أن هذه الموارد والكفاءات هي مصدر الإبداع والتطوير، وعليه فإن هذا المورد البشري الإستراتيجي فهو بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال تقييم أدائه بشكل دوري، من أجل تجديد معارفه وصقل مهاراته عن طريق التطوير بالاعتماد على التكوين والتعليم إلى غير ذلك من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات وهي⁷:

4 – 1- إعداد مواصفات الكفاءات (L'élaboration de profils de compétences):

يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها (المطلوبة) من أجل الحصول على أحسن أداء وظيفي، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو عائلة من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات (l'analyse de compétence)، ويمكن القول أنه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الأساس في تسيير الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، تطويرها ورواتبها وتحفيزها⁸.

ويتم التقييم الدائم والمستمر للكفاءات من طرف إدارة الموارد البشرية "بشكل مستمر سواء أثناء عمليات التوظيف والترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العاملين أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم، وتتم هذه العملية باستعمال الأدوات والتقنيات التسييرية، حيث توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات،...ومهما تكن الطريقة المستعملة، تحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية:

- نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة.

- وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.

لكن تبقى هذه مهمة إعداد مواصفات الكفاءات صعبة وذلك لعدة أسباب نذكر منها مايلي:

أ- لا يوجد منصب (وظيفة) بمحتوى ثابت عبر الزمن، فالتغيرات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية على المؤسسة تؤدي إلى ضرورة التحديث المستمر لمحتوى المنصب وبالتالي لنوع الكفاءات المطلوبة لشغل ذلك المنصب.

⁷ - كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص 58.

⁸ - Lou van beirendonck, "tous competent le management des compétences dans l'entreprise", op.cit., 2006, p53.

ب- يمكن لشخصين مختلفين أن يشغلان نفس المنصب وكل واحد على طريقته الخاصة، وهذا يتأكد كلما صعدنا سلم المسؤوليات ولهذا يجب إعداد مواصفات للكفاءات تمتاز بمرونة وتتيح فرصا أكثر للمبادرات الفردية .

ت- يجب التعامل بحذر مع مسمى الوظيفة، حيث أن وظيفتين بنفس المسمى لا تقابلها بالضرورة نفس مواصفات الكفاءات، مثلا وظيفة رئيس المستخدمين في الشركة الأم لا تتطلب نفس مواصفات كفاءات التي تتطلبها نفس الوظيفة على مستوى فرع للشركة خارج الوطن.

وفيما يلي نتطرق لبعض طرق تحليل الكفاءات ومنها ما يلي:

أ- **طريقة الملاحظ:** تتم عن طريق المراقبة المباشرة للعاملين أثناء أداء أعمالهم والتعرف عن قرب بملاحظة ذلك الأداء وتسجيل المعلومات عن الأداء واعتمادها بتحديد وتحليل العمل.

ب- **طريقة قوائم الاستبيان (الإستقصاء):** تتم هذه الطريقة بوضع مجموعة من الأسئلة ترتبط بأداء، الأفراد بأعمالهم المختلفة ، وبعد الإجابة عليها تتم دراستها وتحليلها على مستوى المؤسسة ككل.

ت- **طريقة المقابلة⁹:** بموجب هذه الطريقة يتم اختيار عينة من الأعمال المتوفرة في المنظمة وعلى ضوءها يتم مقابلة الأفراد، بطرح أسئلة متنوعة عن خبرتهم في وظيفة أو مجموعة من الوظائف الخاصة، توقعاتهم حول تطوير الوظائف، إحساسهم السلوكي المستقبلي المرغوب فيه، ونظرتهم الشخصية، مما يحفز تفكيرهم ويحسون أنهم يشاركون بنشاط في تطبيق تسيير الكفاءات في مؤسستهم.

أيضا لتحليل الكفاءات وإعداد مواصفاتها يتم إعداد مقابلات مع أعضاء الإدارة لمعرفة السلوكيات المرغوب فيها وتوضيح الفروق بينها وبين السلوكيات الحالية، وعندما يطرح محلل الكفاءات الأسئلة التي يحصل من خلالها على معلومات هامة وبارزة عن الوظيفة (مميزات أساسية للوظيفة، المهام والمسؤوليات...)، مما يسمح له بترجمتها إلى كفاءات، وحتى تتجح العملية يجب على المحلل أن يختار جيدا الفئة التي يقابلها حتى يتمكن من الحصول على معلومات جيدة، كما أنه يجب أن يركز محلل الكفاءات على مقابلة أشخاص اختصاصيين عارفين جيدا بالمهام والمسؤوليات وإلا كانت النتيجة ضعيفة.

د- **بطاقة الكفاءات المهنية:** تعد مرحلة تحديد الكفاءات المهنية مرحلة صعبة من التحليل الأولي الذي يهدف للحصول على بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات المهنية الموجودة، هذه البطاقة تسلط الضوء على تراث (patrimoine) الكفاءات الفردية التي يمكن أن يجند ويربط مع كل لحظة إهتمام في المؤسسة¹⁰.

4 - 2- تقييم الكفاءات (Evaluation des compétences):

تعرف عملية تقييم الكفاءات بأنها العملية التي يتم من خلالها تقييم مختلف القدرات الموضوعية في وضعيات العمل والمتمثلة في المعارف المنهجية أو التقنية، المعارف العملية والخبرات ومختلف السلوكيات والتصرفات للفرد

⁹- كمال منصور، سماح صولح، مرجع سابق، ص 60.

¹⁰- المرجع السابق ص 58.

أثناء أدائه للعمل¹¹، يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل إدارة الكفاءات، لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة للكفاءات النناحة بالمؤسسة، ويسمح كذلك بتحديد أهم المحاور لتطوير هؤلاء الأفراد وتنمية كفاءاتهم وكذا منح المكافآت والعلوات، وتتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي¹²:

أ- **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 .

ب- **مقاربة المعارف العملية (المهارات):** وفق هذه المقاربة يكون التقييم على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد أثناء أداء المهام والأعمال في وضعيات العمل، لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة مسبقا ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفة.

ت- **مقاربة المعارف السلوكية:** تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحث باعتقادها أن أداء المنظمة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المطورة.

ج- **المقاربة الإدراكية (المعرفية Cognitive):** تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة، وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يرتكز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين.

د- **مقاربة المواهب (Le Talent) الميزات الشخصية:** وفيها يتم إجراء إختبارات من أجل التعرف على الأفراد الذين يمتلكون مواهب نادرة، والتي غالبا ما تكون وراثية أكثر مما هي مكتسبة، وهنا يقترح (Guy Le Boterf) ثلاث أنواع للمهن :

- المهن التي تسيطر فيها الكفاءة (مهندس، طبيب،...)

- المهن التي تسيطر فيها الموهبة (التمثيل، الشعر، النحت،...)

- المهن المختلطة (مهندس معياري، مصمم منتجات، صحفي،...).

ومنه يتم إختيار الأفراد حسب نوع النشاط الذي يمارسونه مقارنة بالكفاءات والمواهب التي يمتلكونها.

4 - 3- تطوير الكفاءات: الكفاءات تأخذ معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطويرها من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغيراته، ومن دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة ومعقدة وهي بذلك تستدعي تطوير وتنمية الكفاءات، حيث أصبح اليوم تطوير وصيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية (الإستراتيجية) تحقق الأداء المتميز.

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

¹¹ -Guide Pratique, "Evaluer la qualité et performance", la Documentation française, Paris, France, 2006, p206.

¹² - Valérie Marbach, "Evaluer et Rémunérer les Compétences", édition D'organisation, Paris, France, 1999, pp.20- 23

والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم واستعداداتهم". و تتنوع مجالات النظر المرغوبة من قبل المؤسسة " ويمثل التدريب والتعليم الركن الأبرز في عملية تطوير العاملين، حيث أن ذلك يسهم بتراكم الخبرة والمعرفة لدى العاملين"¹³. وبصفة عامة يترجم تطوير الكفاءات في التدريب، هذا الأخير الذي يعتبر عنصر إنتاج وتثبيت للكفاءات وبالتالي فإنه وبالتالي فإنه يحدد جودتها، وهناك العديد من طرق تطوير الكفاءات أهمها ما يلي:

4-3-1 التكوين المرتكز على الكفاءات: هذا النوع من التكوين يطمح إلى عمل سلوكيات خاصة وقد يعتمد

على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكوّنين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبه هو تطوير نفس الكفاءة، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبه هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة .

4-3-2 التدريب المرتكز على الكفاءات: يعرف التدريب بأنه عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب

وأدوات بهدف خلق، تحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الأفراد، وتوسيع نطاق معرفتهم للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءة المنظمة التي يعمل فيها، حيث أن مدربي الكفاءات يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.

أما فيما يخص مراحل إعداد الإستراتيجية التدريبية، فإنها تتماشى مع مراحل إعداد الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية بصفة عامة، فبعد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهدافها الإستراتيجية وبعد التحليل الجيد للوظائف والكفاءات يتبين حجم الفجوة التي تستدعي عملية التدريب لسدها، وتمر الإستراتيجية التدريبية بالمرحلة التالية:

1- مرحلة تحديد الإحتياجات التدريبية.

2- مرحلة تحديد الأهداف التدريبية.

3- مرحلة تصميم البرامج التدريبية.

3- مرحلة تقييم البرامج التدريبية.

4 – 4- رواتب الكفاءات: في السابق كانت الأجور تتعلق بالوظيفة، كما أن الأجور كانت مؤسسة على فكرة

أن القدرات وتقديم خدمات تتقدم مع الوقت وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومرتبطة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن هيكل المنظمات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعامل 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

¹³ إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 65.

ومساهماتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل، إذن من الطبيعي أن ترتبط الأجر ليس فقط بتقديم خدمات ، لكن أيضا بالكفاءات وتطورها¹⁴.

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 الأجر الفردية يمكن أن تلخص في : الوظيفة أو الدور، القدرة على تقديم خدمات من الفرد، كفاءات الفرد، سوق العمل، قيم وثقافة المنظمة. ولقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة أجرية متوافقة ومؤسسة على العوامل السابقة الذكر، وهناك بعض العوامل الضرورية من أجل تنفيذ الأجر على أساس الكفاءات¹⁵:

- أعضاء الإدارة يجب أن تكون لديهم نظرة مشتركة مقنعة بشأن هيكل النظام الجديد؛
- قاعدة تأييد كافية، لكن أيضا الإطارات 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.

¹⁴ - Cécile Dejoux, : Les Compétences Au Coeur De L'entreprise. Ed d'organisation, Paris, 2001, p 129

¹⁵ - تحانوت خيرة، محاضرات في إدارة الكفاءات، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات ، جامعة لونيبي علي، البليلة 2، 2019-2020 .