



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

محاضرات في مادة:

إدارة الكفاءات

مطبوعة موجهة لطلبة علوم اقتصادية

مستوى ثانية ماستر

تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

د. العابد رشيدة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي

السنة الجامعية: 2021/2020

فهرس المحتويات

2	مقدمة
3	المحور الأول : مفاهيم حول الكفاءات
3	المبحث الأول : ماهية الكفاءات
16	المبحث الثاني : أنواع الكفاءات البشرية
27	المحور الثاني : أبعاد الكفاءات ومؤشرات قياسها
27	المبحث الأول : أهمية الكفاءات البشرية
31	المبحث الثاني: أبعاد الكفاءات ومستوياتها
40	المحور الثالث: ادارة الكفاءات: مفهومها، مقارباتها ومجالاتها
40	المبحث الأول: مفهوم ادارة الكفاءات ومراحله
50	المبحث الثاني : مقاربات ادارة الكفاءات
57	المحور الرابع: أدوات إدارة الكفاءات
57	المبحث الأول: التطوير الإداري والإدارة بالأهداف
63	المبحث الثاني: البرامج التدريبية
77	المحور الخامس: التسيير التوقعي للكفاءات
77	المبحث الأول: مفهوم التسيير التوقعي وجذور ظهوره
81	المبحث الثاني: مراحل التسيير التوقعي للكفاءات
85	الخاتمة

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
35	الجدول رقم (01): أمثلة عن المعارف والمهارات ووظائفها ومصادرها
78	الجدول رقم (02): التسلسل الزمني للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
05	الشكل رقم (01): بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة
07	الشكل رقم (02): الأبعاد الثلاثة للكفاءة
07	الشكل رقم (03): ملخص لبعض التعريفات المسندة لمصطلح الكفاءة
15	الشكل رقم (04): الفرق بين الكفاءة والفاعلية
17	الشكل رقم (05): تمثيل الكفاءة الفردية
22	الشكل رقم (06): الميادين الأربعة للكفاءات
26	الشكل رقم (07): مثال عن بطاقة الكفاءات المهنية للمؤسسة
36	الشكل رقم (08): مستويات الكفاءة
45	الشكل رقم (09): هرم الكفاءات
71	الشكل رقم (10): خطوات ومراحل التدريب

مقدمة

إن من أهم التغيرات الجذرية التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة ، هو ضرورة الاهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسة، نظرا لأهميتها الفائقة و قدراتها على المساهمة إيجابيا أو سلبيا في تحقيق أهداف المؤسسة، حيث انتقل دور إدارة هذه الموارد من مجرد تنفيذ للمهام التقليدية لإدارة الأفراد من اختيار و تعيين و تدريب و تحفيز إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري و الاستثمار فيه، و البعد الأخلاقي للتعامل مع العاملين ، الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضع الأداء، و توحيد مصالح و توجهات الإدارة و العاملين إضافة إلى تنمية و تطوير هذه الطاقات، و هذا كله من أجل مساعدة العاملين في المؤسسة على مواجهة التحديات التي تفرزها التطورات التكنولوجية، و كل ما يستجد في بيئة العمل ، زيادة على تكييفهم مع المتطلبات الجديدة لتحقيق مستويات الأداء المطلوبة، و الحفاظ على القدرات التنافسية. و حتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على المؤسسة عامة ، و على إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها ، و ذلك من خلال تحفيزهم، تدريبهم و ترقيتهم و تطوير مسارهم الوظيفي ، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم و مدى توافقهم مع الوظائف الحالية ، و هذا كله يبني على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تقييم كفاءات العاملين ، و التي تعتبر جزءا من عملية أشمل للتنمية المتكاملة و المستمرة للعنصر البشري في المؤسسة.

إن عملية تقييم و قياس كفاءات العاملين هي المرحلة السابقة لكل برنامج من برامج تنمية و تطوير الموارد البشرية سواء تعلق الأمر ببرامج التدريب أو برامج تنمية المسار الوظيفي و الترقيات أو برامج الحوافز و الأجور، إضافة إلى أنه يعزز الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.

و بناء على ما سبق فإن بقاء المؤسسات في عصرنا الحالي مرهون باعتماد المؤسسة على الإدارة الاستراتيجية لكل وظائفها خاصة وظيفة إدارة الموارد البشرية، من خلال التحديد الواضح لمهامها و مسؤولياتها، و السعي إلى تحسين و تطوير أداء الكفاءات البشرية فيها، و من ثم الأداء العام للمؤسسة.

المحور الأول: مفاهيم حول الكفاءات

تسعى المنظمات المعاصرة إلى إحداث الموازنة بين حاجاتها وحاجات ورغبات الأفراد العاملين فيها من خلال إيجاد الوسائل المناسبة لجعل العمل أكثر قدرة على إشباع تلك الحاجات لتنعكس على رفع معدلات أدائهم في العمل نتيجة للمعطيات الجديدة التي تطرحها العولمة و التطور التكنولوجي بكل جوانبه، أصبح تأقلم المؤسسات و الموارد البشرية ضرورة ملحة في بيئة تتميز بكثرة التقلبات و اشتداد حدة المنافسة.

ومن أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة في ذلك، التغيير في أساليب العمل و إعادة تأهيل الموارد البشرية و ذلك بإتباع عدة مناهج و طرق مساعدة لرفع قدرتها على التحكم في التكنولوجيات الحديثة و نجد أن الاستثمار في رأس المال البشري و في تنمية الكفاءات يعد محركا مفتاحيا لتحقيق النمو و تدعيم القدرة على المنافسة و هو ما يساعد المنشآت في نهاية المطاف على تحقيق غايتها في الاستمرارية و البقاء ، ومن هنا نتطرق في العناصر الموالية لبعض المفاهيم التي تتعلق بالكفاءات.

المبحث الأول : ماهية الكفاءات

يحتل مفهوم الكفاءة مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية باعتباره مؤشر مهم للموارد غير المادية، غير أنه يعتبر متعدد الأوجه يختلف من حيث التصور والمجالات المطبق عليها، وقد اختلف الباحثون في وضع تعريف محدد له، ويرجع ذلك لعدة عوامل أهمها :

✓ أن الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات يحمل معاني كثيرة والأمر يترتب عنه غالبا التباس دلالي أو تباين في المحتوى وتعدد مجالات التطبيق (الإدارة – الإنتاج - التسويق) مما يؤدي إلى اختلاف مضامينها وبالتالي درجة عالية من التغيير.

✓ أن تعدد المستويات التركيبية للكفاءة (الفردية – الجماعية – التنظيمية) وهذا التباين يعقد إلى حد كبير مسألة التقارب التعريفي لمفهوم الكفاءة.

وفيما يلي نتناول أهم ما ورد في ماهية الكفاءة لغة واصطلاحا.

أولاً : تعريف الكفاءة لغة

جاء في لسان العرب بعض الاشتقاقات لكلمة كفاءة، فوردت كما يلي:

الكَفِيءُ: النَّظِيرُ، وكذلك الكُفءُ والكُفوءُ، على فُعَلٍ وفُعُولٍ.

والمصدر الكَفَاءَةُ، بالفتح والمدّ.

وتقول: لا كِفَاءَ له، بالكسر، وهو في الأصل مصدر، أي لا نظير له.

والكُفءُ: النظير والمساوي.

أما في المعجم الوسيط، فقد ورد مصطلح الكفاءة بصورة أكثر وضوحاً:

الكَفَاءَةُ : المماتلةُ في القوة والشرف.

ومنه الكفاءة في الزّواج: أن يكون الرجلُ مساوياً للمرأة في حَسَبِها ودينها وغير ذلك.

و الكَفَاءَةُ للعمل: القدرةُ عليه وحسنُ تصريفه.¹

تعريف معجمية اخرى:²

✓ هي استعداد على قوة القيام ببعض الأفعال، مثل كفاءة إدارة ما، والتي تمارس في حدود القانون.

✓ قانونيا الكفاءة استعداد معروف قانونيا لسلطة اجتماعية، تقوم بموجبه بهذا الفعل أو ذلك ضمن شروط معينة، وبهذا المعنى يمكن القول كفاءة المدرس و كفاءة القاضي و كفاءة الشرطي..الخ.

✓ الكفاءة هي قدرة الفرد أو المؤسسة على الإنتاج، وكلما كانت الكفاءة الإنتاجية عالية دل ذلك على أن الإنتاج يتصف بالوفرة و بالتنوع الجيدة.

✓ عرفت الكفاءة على أنها معرفة تطبيق على أساس الحركة، و الاستعمال الفعال لمجمل الموارد.

✓ وهنا نقول إن الكفاءة هي القدرة على التسيير بفعالية لنمط معرف من الوضعيات.

¹ <https://www.almaany.com> (2010). تاريخ الاسترداد 07 /06 /2021، من المعاني.
² عبد القادر هاملي: وظيفة تقييم الكفاءات والافراد في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010/2011، ص 50.

✓ الكفاءات ليست هي نفسها المعارف، بل إنها تستعمل و تقوم بدمج و تحرك المعارف المعلنة والمنتقاة و المشروطة.

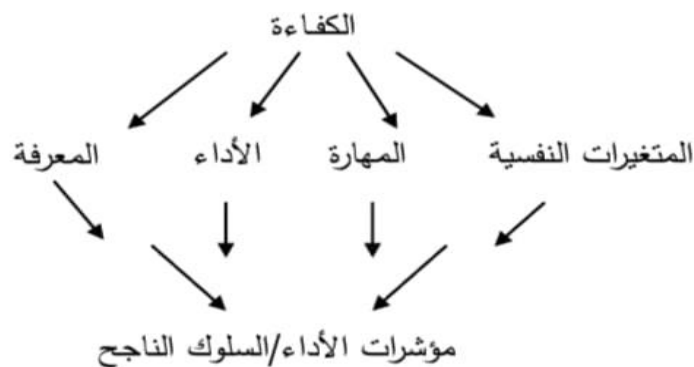
✓ هي الحالة التي يكون فيها الشيء مساو لشيء آخر.

ثانيا: أصل مصطلح الكفاءات

أقدم مفهوم للكفاءة جاء في القاموس التجاري لسنة 1930 وتعني " مجموعة المعارف والمميزات والقرارات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة و فحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة، فهي تفترض معارف مبررة بصفة عامة تعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية والميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة"¹.

ولفظ الكفاءة Competence ذا أصل لاتيني وقد ظهر عام 1968 في اللغات الأوروبية بمعاني متباينة حسب السياق المستعمل فيه، وقد ترسخ هذا المصطلح في كتب الإدارة والتسيير في المؤسسة ودوره في تحسين الأداء بها، كما استعمل مفهوم الكفاءة في السبعينات من القرن العشرين في امريكا وبعدها في اوربا نتيجة المنافسة الشديدة التي ترتبت على بزوغ العولمة، وبزيادة تعقد المحيط زاد الاهتمام بالكفاءات وأصبحت اساسية في استراتيجيات المؤسسات ومؤشر قابل لقياس فعالية الموارد غير الملموسة والاعتماد عليها في تحقيق ميزة تنافسية.²

الشكل رقم (01): بنية تمثيلية لكفاءة المؤسسة



Source: Roland Foucher, Normand Petterson, Abdhadi Naji, op.cit, p6.

¹ عبد الحميد حامدي: دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة دراسة حالة "مؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بتقوت ورقلة"، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص 04.
² المرجع نفسه.

ثالثا : تعريف الكفاءة اصطلاحا

يعتبر مصطلح الكفاءات من المصطلحات الحديثة التي أُدخلت إلى قاموس الإدارة ، و بالتالي فإن مفهومها لازال مستعصيا على الغالبية العظمى من رجال الإدارة، باعتباره مفهوم معقد، و قد تعددت التعاريف في هذا المجال نذكر منها :

1. تعرف الكفاءة على أنها " القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع واستخدام الموارد (المعارف، المعارف العملية، معارف التحلي أو السلوك)، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل " ¹.
 2. كما تعبر الكفاءة عن " القدرة البشرية المطلوبة للحصول على أداء فعال، قد تكون عبارة عن مهارة، معرفة، قدرة، طابع شخصي، أو مجموعة من اثنين أو أكثر من هذه الصفات، وتمثل الكفاءات لبنات بناء أداء الأعمال." ².
 3. تعرف المجموعة المهنية الفرنسية (Medef) الكفاءة (La compétence) بالقول: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف و المهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، و تتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، و الذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها" ³.
 4. وتعرف الكفاءة كذلك بأنها: "مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن" ⁴.
 5. والكفاءة كمصطلح يجمع بين المعارف النظرية و التطبيقية، والمهارات والخبرات المترابطة للأشخاص التي تستخدم من طرف الفرد عند أدائه لوظائفه.
- نرى ان اغلب التعاريف تشترك في وضع ثلاثة ابعاد للكفاءة وهي المعارف savoir ، المعارف العلمية savoir – faire ، المعارف السلوكية savoir- etre ، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

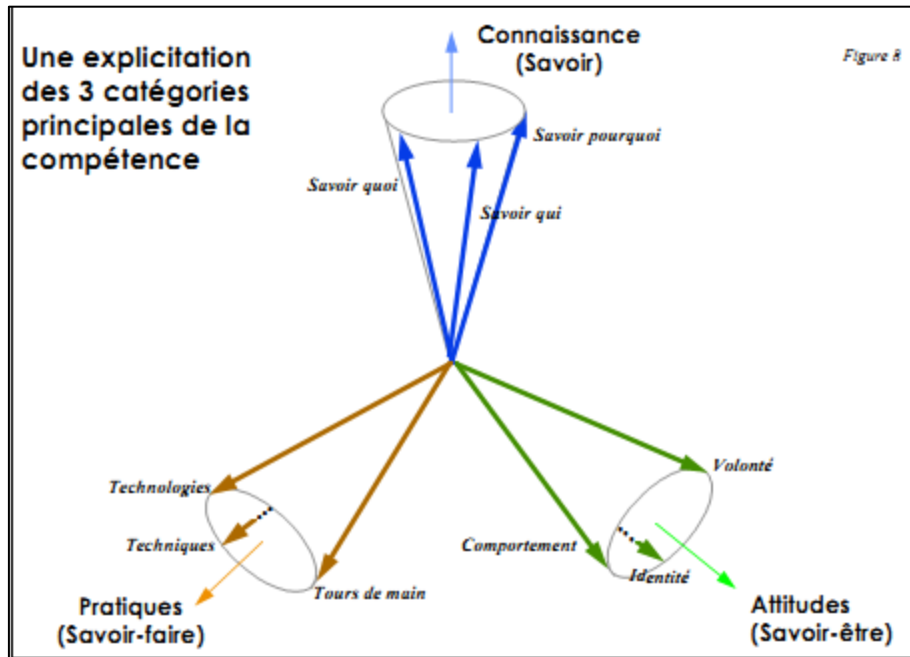
¹ صولح سماح: دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة – دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012، ص 83.

² Anne F. Marrelli, Janis Tondora, Michael A. Hoge, **strategies for developing competency models**, Administration and Policy in Mental Health, Vol. 32, Nos. 5/6, May-July 2005.

³ رحيم حسن: التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 07 فيفري 2005، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 182.

⁴ عبد القادر هاملي: وظيفة تقييم الكفاءات والافراد في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011/2010، ص 51.

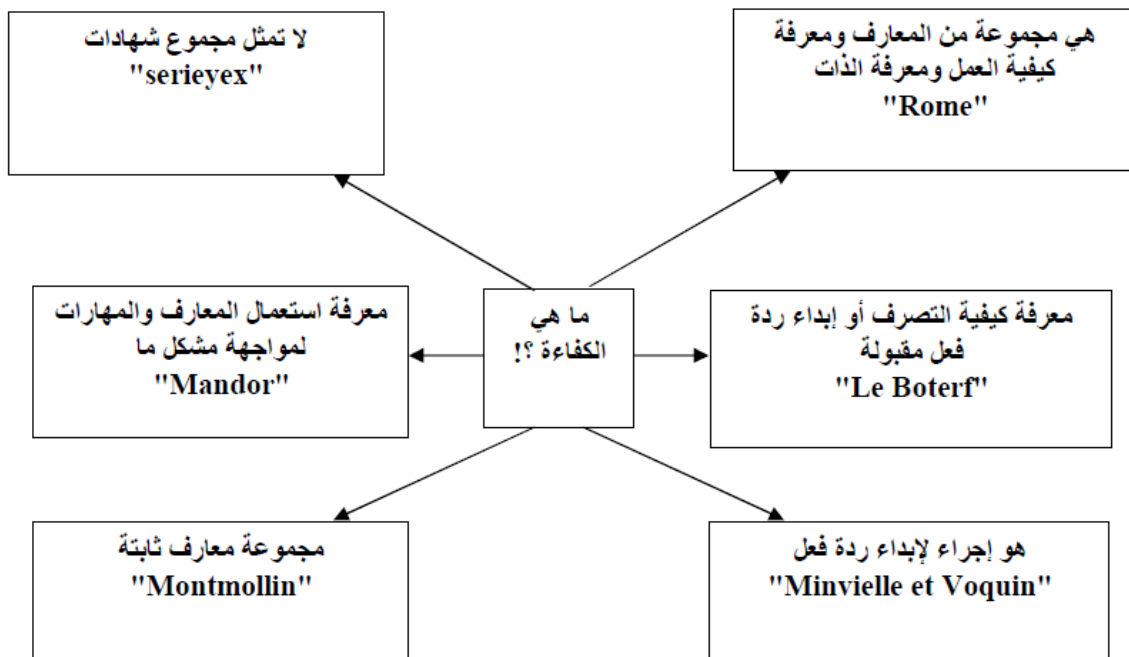
الشكل رقم (02): الابعاد الثلاثة للكفاءة



المصدر: كشاط أنيس، برباش توفيق: التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017، ص301.

كما يلخص الشكل التالي أهم ما ورد في التعريفات المدرجة لمصطلح الكفاءة:

الشكل رقم (03): ملخص لبعض التعريفات المسندة لمصطلح الكفاءة



المصدر: عبد القادر هاملي: وظيفة تقييم الكفاءات والافراد في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2010/2011، ص 51.

رابعا: بعض المفاهيم المرتبطة بالكفاءة

إن الحديث عن الكفاءة باعتبارها مصطلح حديث التداول، يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات و مفاهيم تتداخل معه بشكل، أو بأخر، كما هو الأمر بالنسبة للمهارة، و الاستعداد، و القدرة، و الهدف، والسلوك، و الإنجاز... ؛ ومن هنا سوف نتطرق لها بشكل موجز.

1. الكفاءة والمفاهيم المقاربة لها: حتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحا و تميزا عن المفاهيم المجاورة له:

✓ المهارة : مجموعة محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموما عن حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية. و الكفاءات الحركية تعني خصوصا الإتقان، و تظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، كما هو الشأن في مجال الرياضة البدنية. و عادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية و التقنية، و مع الإنجازات الفنية و الاكتسابات المدرسية، و أيضا مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريدا.

✓ القدرة : إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، و القدرة حسب قانيي تتمثل في بعض الإنجازات و التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلا يمكن للمتعلم أن يقوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظه لقطعة شعرية وحفظه لأحداث تاريخية وحفظه لقوانين السياقة.....؛ كل هذه الإنجازات المختلفة مظهريا، و من حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر .

✓ الاستعداد : الاستعداد قدرة ممكنة، أي وجود بالقوة، أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من إنجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو و النضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية و الاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل، و الاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فانه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات و التحفيزات الملائمة.

✓ الإنجاز : ما يتمكن الفرد من تحقيقه أنيا من سلوك محدد؛ و هو بهذا المعنى يقترن نوعا ما بمفهوم الاستعداد و القدرة في مفهوميهما السابق. و إذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع

الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح الدقة، فإنها بذلك تشير إلى إمكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز.

✓ السلوك : السلوك أو التصرف، و هو يشمل نشاط الإنسان، و حتى الكائن الحي في تفاعله مع بيئته من اجل تحقيق اكبر قدر من التكيف معها.

و السلوك بهذا المعنى، يشمل مختلف أنشطة الكائن الحي أو الفرد الإنساني، بل إن حتى الجماعة الصغيرة أو الكبيرة يكون لهما سلوك يميز خصائصها ويعبر عن أفكارها و معتقداتها ومبادئها... الخ، و لذلك فسلوك يتضمن مختلف المفاهيم السالفة الذكر و يشملها، فهو اعم وأوسع منها، بحيث أن الكفاءة أو الكفاءات لا تكون إلا مجموعة أو مجموعات صغيرة لمجموعة السلوك .

وللكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات و المعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني فهي إذن تشمل التنظيم و التخطيط و التجديد والقدرة على التكيف مع نشاطات جديدة و بهذه المفاهيم فان اكتساب الكفاءات يشكل تحديا اكبر من اكتساب المهارات و المعارف فقط و نورد هنا تعريف لويس دينوا الذي عرف الكفاءة بقوله: "الكفاءة هي مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال".

إذن يدل مفهوم الكفاءة بهذا المعنى على المهارات العلمية التي يتولد عنها خلق القيمة، حيث تعرف المجموعة المهنية الفرنسية الكفاءة بالقول: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد. وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، و الذي يعطي لها صفة القبول. ومن ثم فانه يرجع للمؤسسة تحديدها و تقويمها و قبولها و تطويرها.

2. علاقة الكفاءة بالفاعلية:

من إحدى تعريفات الإدارة أنها : عملية مستمرة ومتفاعلة تهدف إلى توجيه الجهود الفردية والجماعية نحو تحقيق أهداف مشتركة باستخدام الموارد المتاحة بأعلى درجة من الفاعلية و الكفاءة ومن التعريف نجد أن مصطلح الفاعلية والكفاءة مرتبطان بالإدارة ، فكلما زادت الفاعلية والكفاءة كلما كانت هناك إدارة ناجحة .

أ. تعريف الفاعلية

اختلف الكتاب والباحثون في تعريف الفاعلية من الناحية الاصطلاحية، ويرجع هذا الاختلاف إلى وجود تباين في وجهات نظر المنظمات والأفراد القائمين عليها، كما يرجع إلى وجود تباين واختلاف في الخلفيات العلمية لهؤلاء الكتاب والباحثين، مما أدى إلى صعوبة في تحديد أهداف المنظمة، التي غالباً ما تتعدد وتتعارض ويصعب الاتفاق على صياغتها بصورة محددة، ويؤدي ذلك إلى اختلاف في تحديد مفهوم واضح وموحد للفاعلية لأنها تعتمد على مدى تحقيق الأهداف بصورة جيدة.

وبناءً على ما قدمه (Raymond)، فإن (Barnard:1938) يعتبر أول من حاول أن يقدم تعريفاً للفاعلية، حيث عرف الفاعلية بأنها تحقيق الهدف المحدد، وعرف العمل الفعال بشكل عام بأنه العمل الذي ينجز الهدف الذي تم تحديده مسبقاً، ويعرف (Price:1972) الفاعلية بأنها الدرجة التي عندها يتم تحقيق أهداف متعددة، ويعرف (Hannan & Freeman:1977) الفاعلية بأنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحققة، أما (Pennings&Goodman:1977) فيعرف الفاعلية بأنها الضوابط ذات العلاقة التي يمكن تحديدها، والنتائج التنظيمية التي يمكن تقديرها، أو زيادتها كمجموعة من المعايير لأهداف متعددة.¹

وتعرف الفاعلية أيضاً بأنها صفة تعني الإنتاج أو القدرة على التوصل إلى النتيجة المرجوة، وتعرف المنظمة العربية للعلوم الإدارية (1974) الفاعلية بأنها "مدى صلاحية العناصر المستخدمة (المدخلات) للحصول على النتائج المطلوبة (المخرجات)"، كذلك فإن قاموس الإدارة (1972) يعرف الفاعلية بأنها "تحقيق الأهداف الصحيحة من وجهة نظر أفضل التفسيرات الممكنة لظروف التجارة وإمكانات الربح".²

كما تعرف دائرة المعارف الأمريكية الفاعلية بأنها "المدى الذي عنده تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة"، وتعتمد فاعلية المنظمات أيضاً على القدرة والتواصل والأخلاق، وتعتبر الأخلاق من أهم الأسس التي تعتمد عليها الفاعلية، فالمنظمة يجب أن تكون مثلاً للاحترام

¹ Raymond F. Zammutto: **Assessing Organizational Effectiveness: Systems Change, Adaptation, and Strategy**, state university of new york press, Albany, USA, 1982, p 22.

² موقع الاسلام والتنمية، احمد السيد كردي: الفرق بين الفاعلية والكفاءة في الأداء الوظيفي، 2010، 2021/06/09. <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/194069>

والأخلاق والإنصاف والنزاهة والجدارة، حتى تستطيع تحقيق التواصل مع جماهيرها للمساعدة في تحقيق أهدافها المرجوة.¹

وتعرف الفاعلية أيضا أنها أداء الأعمال الصحيحة: **To Do Right Things** لذلك لا بد لنا من معرفة الأعمال الصحيحة وتحديدتها وتعريفها لنتمكن من أدائها، و يعرف الكثيرين الفاعلية بأنها الإنتاج، بما يعني أن فاعلية إنسان ما تقاس بمقياس واحد، هو مدى إنتاج هذا الإنسان، والصحيح أنه ليست هذه هي الفاعلية **Effectiveness** إن تعريف الفاعلية في كتب الإدارة شي آخر اسمه الكفاءة **Efficiency**

Getting The Most Output From The Least Amount Of Input

الحصول على أكبر المخرجات من أقل المدخلات وتعريف الفاعلية الإدارية نسبي يختلف باختلاف تصور المقيّم لها، حيث ويرى البعض أنها : فاعلية القائد بمدى الإنجاز الذي تحققه مجموعة العمل التابعة له في أهدافها ، أو أنها تعني : الوصول إلى الأهداف والنتائج المتوقعة، وعرفها آخرون بأنها : القدرة على تحقيق الأهداف في ظل الموارد المحدودة المتاحة، ويمكن تعريفها إجرائياً بأنها مدى تحقق الأهداف.

ب. اركان الفاعلية:2

وللفاعلية ركنان لا تقوم إلا بهما ، فهما جزء من حقيقتها ، وأساس في تكوينها ، بحيث لا توجد الفاعلية إذا انتفى أحدهما ، ولا تتوافر إلا بتحققهما مجتمعين ، وهذان الركنان هما : تحقيق الأهداف المنشودة ، وإحداث التأثير الإيجابي.

✓ **الركن الأول:** فالهدف هو (صورة لحالة مستقبلية منشودة ، مقرونة باستعداد لتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق هذه الصورة) ، ولعل تدني نسبة تحقيق الأهداف ، وبالتالي تدني نسبة تحقيق الفاعلية ، ينجم في المقام الأول عن غياب هذه الصورة للحالة المستقبلية ، أو عدم وضوح ملامحها وأبعادها ، أو نسيان معالم هذه الصورة

¹ موقع الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، محمد صخري: الفاعلية والتوجه الاستراتيجي: اطار مفاهيمي ومنطلق نظري، 2020، 2021/06/09. <https://www.politics-dz.com/>

² موقع الاسلام والتنمية، احمد السيد كردي، مرجع سابق.

بعد تحديدها ، أكثر مما ينجم عن سوء استخدام الموارد ، وأكثر مما ينجم كذلك عن ظروف طارئة خارجة عن الإرادة .

✓ **الركن الثاني:** من أركان الفاعلية وهو (التأثير) فإن التأثير يشير إلى معنى ترك الأثر، والأثر يدل على العلامة أو الصورة التي يطبعها المؤثر في المتأثر، ولو أنك قلَّبتَ كلمة التأثير في خلدك، وتأملت مضمونها، في محاولة للوصول إلى دلالتها، لوجدتها شديدة الارتباط بمعنى التغيير وتبديل الوضع من حال إلى أخرى، بمعنى أن إحداث الأثر يؤدي إلى القيام بتغيير وضع ما قائم إلى وضع آخر يختلف عنه .

ومجال التأثير طبعا هو البيئة المحيطة ، فقد يقع التأثير على ما يسود هذه البيئة من أفكار وقيم وتصورات واتجاهات ومفاهيم ومعتقدات وسلوكيات، وقد يقع على الوضع الاقتصادي السائد ، أو على الآلات والمعدات والوسائل التكنولوجية المستخدمة ، أو على سبل وأساليب الاتصالات ، أو على الجانب المادي الملموس في البيئة الطبيعية ، هذا ويمكن أن يقاس التأثير من عدة جوانب منها عمق ذلك التأثير ، واتساعه ، وامتداده الزمني ، ونفعه ، ومدى توافقه مع القيم الأخلاقية .

ولا يفوتنا هنا أن نذكر ان التأثير المقصود في ركن الفاعلية هو التأثير الإيجابي ، فهناك أفعال لا تترك إلا تأثيرا سلبيا ، لكن لا يمكن وصفها بالفاعلية ، حيث أن الفاعلية بذاتها ذات مفهوم إيجابي ، وتزداد كلما كان التأثير أعمق ، وأوسع ، وأنفع ، وأطول ، وأكثر توافقا مع القيم الجلية .

وتشتمل الفاعلية على عدة معايير، أهمها:¹

✓ **تحقيق الأهداف:** تقاس فاعلية المدير أو المنظمة بمدى تحقيق الأهداف المنشودة.
✓ **تأمين الموارد أو المدخلات:** تقاس فاعلية المدير/المنظمة بالقدرة على تأمين الموارد الضرورية للمنظمة.

¹ موقع الاسلام والتنمية، احمد السيد كردي، مرجع سابق.

✓ **العمليات الداخلية:** تكون منظمة فعالة إن تدفقت المعلومات ببسر وسهولة ، وساد الانتماء والرضا والالتزام الوظيفي بين العاملين ، مع أدنى قدر من النزاع الضار و الصراع السياسي.

✓ **رضا الجماعات والأطراف:** التي تتأثر مصالحها بالمنظمة ولهم مصلحة في بقاء المنظمة واستمرارها.

ت. تحديد الفرق بين الكفاءة والفاعلية

يعتبر مفهوم الكفاءة ملازما لمفهوم الفاعلية ، ولكن لا يجب أن يستخدم بالتبادل . فقد تكون المنظمة فعالة و لكنها ليست كفؤ أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة ، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا علة فاعليتها ، ويمكن اعتبار الكفاءة على أنها " إنجاز العمل بشكل صحيح " بينما الفاعلية هي "إنجاز العمل \ الشيء الصحيح " و هكذا المفهومان يكمل كل منهما الآخر.

والفاعلية مصطلح واسع الاستعمال في مجال علم الإدارة ، ذلك أن العلاقة بينها وبين الإدارة وطيدة ، فالإدارة بطبيعتها ترمي إلى حسن استخدام وتنسيق الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على أفضل نحو ، والفاعلية في أصلها تشير إلى ما يحدث الأثر الإيجابي المنتظر ، أي صفة ما يحقق الهدف المرسوم ، فإذا كان محور الإدارة يدور حول كيفية تحديد أهداف المؤسسة وتحقيقها ، فان الفاعلية هي صفة ما يحقق هذه الأهداف .

أضف إلى ذلك أن الإدارة شديدة الارتباط بعملية التأثير ، فهي بماهيتها وكنهها تتضمن معنى التأثير في السلوك البشري لتوجيهه نحو هدف ، كما أنها تعنى بالتأثيرات المتبادلة بين المؤسسة والبيئة المحيطة ، وهذا ما يزيد من اهتمام الإدارة بالفاعلية ، التي تتضمن في جوهرها مدلول التأثير .

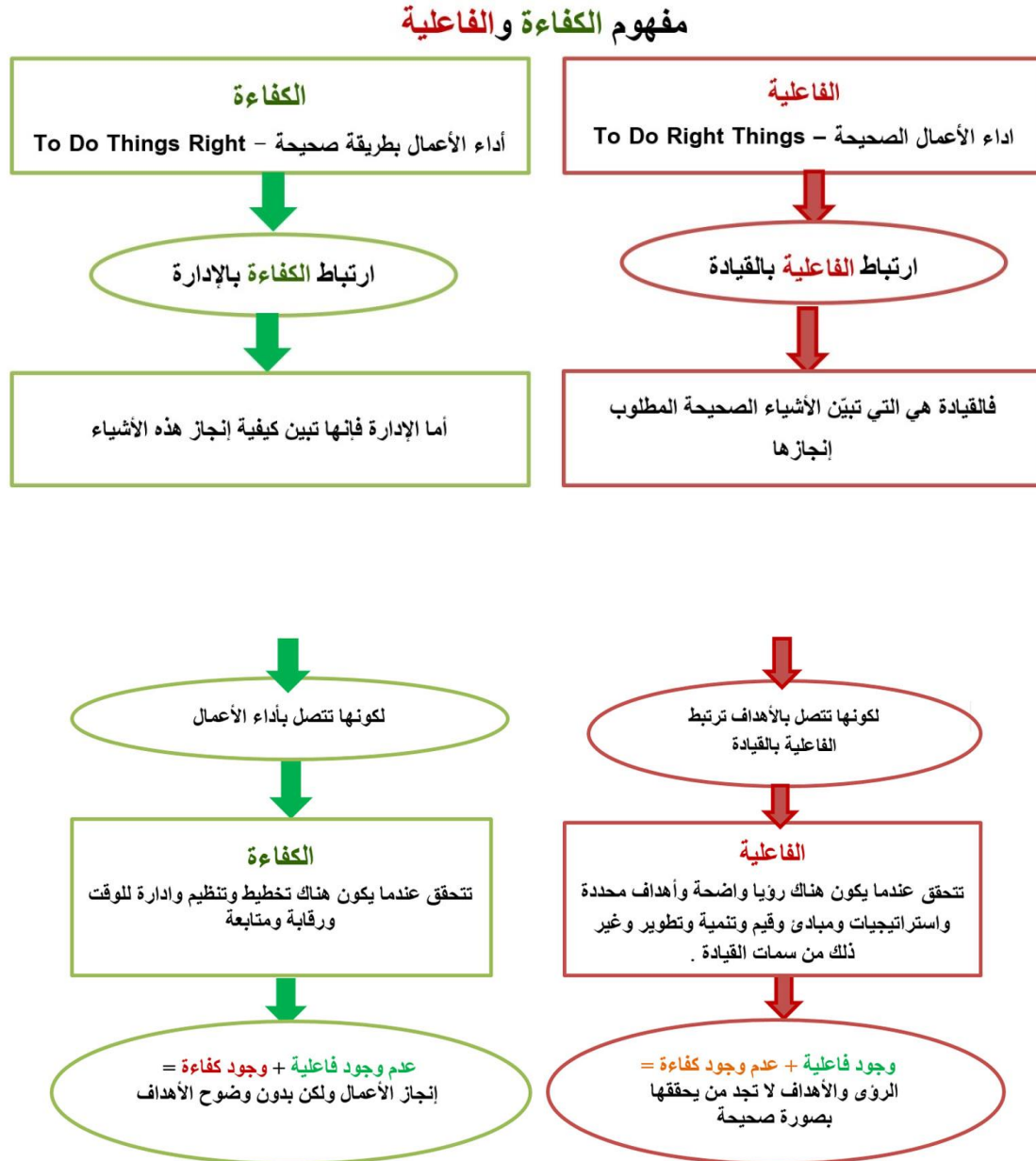
وعلى هذا الأساس فان علم الإدارة يؤكد باستمرار على أهمية توافر صفة الفاعلية في النشاطات والأشخاص والوسائل التي تتصل بالإدارة ، فتجد هذا العلم يتحدث عن الأداء الفعال ، وعن المنظمة الفعالة ، والمدير الفعال ، والتنظيم الفعال، والبرامج الفعالة ، بل وعن الإدارة الفعالة ، ويرسم صورا لكل واحد منها ، ويحاول أن يحدد مكونات هذه الفاعلية ، وأن يضع المعايير لقياسها ، والأسس لتقييمها ، والأساليب المقترحة لتحسينها.

وكثيراً ما يقترن الحديث عن الفاعليّة ، بمفهوم آخر معروف في علم الإدارة وهو الكفاءة (EFFICIENCY)، وإذا كانت الفاعليّة تشير إلى معنى تحقيق النتائج المطلوبة وإحداث الأثر الإيجابي، فإن الكفاءة هي علاقة بين كمية المدخلات وكمية المخرجات، أي أنها نسبة ما بين الموارد المستخدمة والنتائج المنجزة، بمعنى أن الكفاءة تزيد كلما كانت الموارد التي تم استعمالها أقل، قياساً بالنتائج المتحققة .

ويفهم عدد من علماء الإدارة مدلول الفاعليّة على أنه يشير إلى أداء الأشياء الصحيحة (لكونها تتصل بالأهداف) أمّا الكفاءة فهي أداء الأشياء بطريقة صحيحة (فهي أكثر اتصالاً بكيفية أداء الأعمال)، وبمعنى آخر فإنهم يربطون الفاعليّة بالقيادة ، ويربطون الكفاءة بالإدارة ، فالقيادة هي التي تبيّن الأشياء الصحيحة المطلوب إنجازها، أمّا الإدارة فإنّها تبيّن كيفية إنجاز هذه الأشياء. بينما تعرف الكفاءة بانها: أداء الأعمال بطريقة صحيحة (To Do Things Right) وتشير الكفاءة إلى العلاقة بين الموارد و النتائج، وترتبط بمسألة ما هو مقدار المدخلات من المواد الخام و الأموال و الناس اللازمة لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود، وتعني الكفاءة تحقيق أعلى منفعة مقابل التكاليف، و أن تكون المنظمة كفؤ يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه، وتستخدم الإنتاجية (Productivity) لقياس الكفاءة، وتعرف الإنتاجية بأنها "نسبة المخرجات/النتائج إلى المدخلات"، ويلخص المخطط الموالي الفرق بين المصطلحين (الكفاءة والفاعلية):¹

¹ مجلة المنال، خديجة أحمد محمد باخرمة: أهمية الكفاءة والفاعلية في المؤسسات، 2016، 2021/06/09. <https://almanalmagazine.com>

الشكل رقم (04): الفرق بين الكفاءة والفاعلية



المصدر: مجلة المنال، خديجة أحمد محمد باخرمة: أهمية الكفاءة والفاعلية في المؤسسات، 2016،

<https://almanalmagazine.com>.2021/06/09

لذلك فإن الفعالية والكفاءة هي : أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة وترتبط الفعالية بالقيادة ، وترتبط الكفاءة بالإدارة . لذلك فإن الفعالية تتحقق عندما يكون هناك رؤيا واضحة وأهداف محددة واستراتيجيات ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير وغير ذلك من سمات القيادة وتتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط وتنظيم وإدارة للوقت ورقابة ومتابعة ، وعندما يكون هناك فعالية

ولا يوجد كفاءة فان الرؤى والأهداف لا تجد من يحققها بصورة صحيحة ، وفي حالة عدم وجود فعالية ووجود كفاءة فان الأعمال تنجز ولكن بدون وضوح الأهداف.

المبحث الثاني : أنواع الكفاءات البشرية

أما أنواع الكفاءات فهي تتعدد بتعدد حاجات المجتمع، و كما ذكرنا في ما سبق أنها ليست استاتيكية أو متخشبة أو مطلقة، وإنما تستمد ديناميكيتها من مستوى تطور و نمو المجتمع الذي تتكون فيه، و مع هذا كله نميز عدة أنواع من الكفاءات وهي:

أولاً: الكفاءات الفردية و الجماعية

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة ، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات وهي :المستوى الفردي، المستوى الجماعي، والمستوى التنظيمي أو ما يسميه البعض (الكفاءات الاستراتيجية) أو الأساسية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

1. الكفاءات الفردية

يقصد بالكفاءة الفردية " أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة"¹.

كما يعرفها البعض بأنها " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن : المعرفة الفردية ، المهارات والسلوكيات، القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة ، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية ، وتدل على المهارات العملية المقبولة ، ويمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات على استخدامات القدرات والمعارف العملية المكتسبة معا من أجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة"².

¹ بن جدو محمد الأمين: دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor ببرج بوعريريج، ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2012/2013، ص ص 07 - 08.

² مصنوعة أحمد : تنمية الكفاءات كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التامين - تجارب الدول- مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع والأفاق والتطوير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف ، 2012، ص 7.

يمكن التعبير عن الكفاءات الفردية كالجبل الجليدي، إذ أن بعض الكفاءات تكون واضحة ومرئية للجميع، ويمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة، مثل المعرفة والمهارات، بينما يقبع أكثر هذه الكفاءات في الجزء المستتر تحت الماء، وهي غير مرئية، ولا يمكن ملاحظتها واكتشافها بسهولة مثل السلوك وطريقة التفكير ومهارات التواصل والسمات وخصائص أخرى مختلفة.

الشكل رقم (05): تمثيل الكفاءة الفردية



Source : Cécile De Joux, les compétences au coeur de l'entreprise, édition d'Organisation, Paris, 2001, P159.

فهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإن المناصب التي يشغلها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة، وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الأفراد:¹

- ✓ المثابرة والقدرة على العمل و التأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة؛
- ✓ قدرة التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية؛
- ✓ القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة؛
- ✓ توظيف المواهب، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم؛
- ✓ ايجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين، ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة؛

¹ سملاي بحضيه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير الجزائر-2005، ص ص139-138.

✓ العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة .

كما يمكن للمنظمة أن تتوفر على الكفاءات الفردية بالاعتماد على معايير وأسس موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.

2. الكفاءة الجماعية

الكفاءة الجماعية أكثر تعقيدا في تعريفها، فهي تمثل فريق العمل (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع... الخ) القادر على إدارة مهامها بشكل كفاء للوصول إلى الأهداف والنتائج المسطرة كما أنها ليست مجموع الكفاءات الفردية، وإنما هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم فرق العمل، والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج.

إن الكفاءات الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن جملة من المعارف ومنها : أفضلية التجمع، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو اكتساب الخبرة جماعيا، فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، وعلى مستواها نميز بين :

أ. الكفاءات الخاصة أو النوعية : وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاراتي معين أو الأقسام داخل المؤسسة ، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بالكفاءات الخاصة المرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

ب. الكفاءات الممتدة أو المستعرضة : وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت الآلات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الأصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية و منهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، و التي يستهدف تحصيلها و توظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة و المهارات المأمولة.

وحسب (le boterf) الكفاءات الجماعية هي " نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع الموجودة بين الكفاءات الفردية وتتضمن الكفاءات الجماعية جملة المعارف:

معرفة تحضير عرض وتقاسم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعية"¹.

كما يمكن اعتبار الكفاءات الجماعية على أنها: مجموع معارف التسيير *savoir agir* التي تنشأ عن طريق العمل، وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من أعضاء المجموعة، بحيث تنشأ كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد *combinaison synergique*، وتنشأ الكفاءات الجماعية وتكون أثناء العمل الجماعي، وعلى مستوى هذه الكفاءات نجد معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المنظمات. أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توفر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي:

✓ تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة؛

✓ اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر *Synergie* بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛

✓ ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات؛
✓ إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛

✓ وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتأمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

فالكفاءة الفردية تدل على المهارات العملية المقبولة، و يتم إضفاء القبول في الوسط المهني من خلال عدة أساليب فنية و تقنية كالتجارب المهنية، أما الكفاءة الجماعية فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات؛ و مصدر تقييمها هو حكم المجتمع و ذلك من خلال اختيارهم للمورد الأكثر كفاءة.

ثالثا : الكفاءات التنظيمية الاستراتيجية

¹ بن جدو محمد الأمين : مرجع سابق، ص ص 09-10.

يعتبر مفهوم الكفاءات الاستراتيجية من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، والكفاءة الاستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط ، فكفاءة الفرد ترتبط من خلال مجموعة من الصفات الفردية (المعرفة، المهارة، السلوك) والمرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، ولكن الكفاءة كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجح داخل المؤسسة يقوم على آليات التعاون تضمن إقامة الاعتمادية (علاقات تأثير متبادل) ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عوامل للتعاقد التي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة عن إذا كان كل فرد يعمل بمفرده.

وبعبارة أخرى فالكفاءة الاستراتيجية آتية من الطريقة التي تتم لخلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة ، فالكفاءات الاستراتيجية هي كفاءات جماعية تشمل عدة كفاءات حسب المستوى التسلسلي في المؤسسة، و حسب تعدد الوظائف فيها (كالتخطيط، التنفيذ، الإدارة، الرقابة)، إذن يمكن القول أنها تتمثل في الكفاءة التقنية، و كفاءة العلاقات الإنسانية و الكفاءة الفنية الإدارية من جهة، و من جهة أخرى نرى أنها تتمثل في كفاءة التخطيط و الإدارة، كفاءة التنفيذ، و كفاءة الرقابة أو التقييم؛ إذن يتلخص مفهوم كفاءة التنظيم حسب المؤسسة و نوع عملها و مدى فهمها للعلاقات القائمة بينها و بين البيئة المحيطة بها.

إن النظرية التي قامت مبادئها على أساس أعمال (Edith penrose, 1959) ركزت على طريقة الأنظمة الداخلية للمؤسسات، فهي تختص بدراسة داخلية للمنظمة وتقتصر مقارنتها بالتحليلات الاقتصادية والصناعية للسوق، وتعتبر هذه النظرية أنه من أجل وضع استراتيجية للمنظمة لا يجب فقط تحليل الثنائية منتج - سوق دائما، و إنما الأخذ في الحسبان موارد المنظمة بما فيها الكفاءات التنظيمية، فقد لاحظ (Wererefell, 1984) بأن هناك تكاليف عند الحصول على موارد جديدة على المؤسسات مواجهتها، كما أن المؤسسات التي تمتلك موارد كثيرة تستفيد من مزايا تنافسية دائمة، على هذا الاتجاه تعرف المنظمات الناجحة على أساس الموارد الملموسة (tangibles)(الإمكانيات المالية، الأدوات الصناعية،...الخ)، وغير الملموسة (intangibles)

(السمعة ، المهارات، كفاءات الأفراد و الجماعة،...الخ)، فالكفاءات التنظيمية تمكن من وضع علاقة بين مختلف الموارد من أجل الوصول إلى الفاعلية¹.

ومن هنا يظهر نوع آخر من الكفاءات والمتمثلة في الكفاءات الجوهرية: وهي الكفاءات التنظيمية الخاصة بالمنظمة والتي تجلب لها ميزة تنافسية دائمة مع مرور الوقت، (Hamel et Prahalad, 1999) يصف هذه الكفاءات على أنها مهارة savoir faire و معارف savoir التي تمكن المؤسسة من اقتراح منتج يكون مصدر إشباع للزبون، بالنسبة (Barney, 1991) الكفاءات الأساسية تتميز بالخصائص التالية:²

- ✓ ذات قيمة: يجب أن تزيد من قيمة المنتج عند الزبون و يكون راضي عنها؛
- ✓ ندرتها: يجب أن تكون صعبة الحصول إما لأنها ملك فقط للمؤسسة (حالة العلامة التجارية) أو لثمنها مرتفع جدا؛
- ✓ صعوبة تداولها: لا يمكن شرائها أو تحويلها بسهولة؛
- ✓ غير قابلة للتقليد: لا يمكن نقلها فهي تدخل ضمن تاريخ و ثقافة و واقع تطور المؤسسة
- ✓ استمراريته: هي دائمة و تضمن للمؤسسة الاستدامة لأنها تمكن من اكتساب تكنولوجيا جديدة أو ابتكارات.

ويعتبر (Rumelt, 1994) أن الكفاءات الجوهرية تصنف إلى أربعة خصائص:

- ✓ يمكن أن تنشأ علاقة ما بين المنتج و النشاط (الكفاءات الفردية و الجماعية)؛
- ✓ تتميز بصورة بطيئة عكس المنتج المصنوع؛
- ✓ تنشأ أو تولد التدريب أو التعلم الجماعي في المؤسسة؛
- ✓ تعتبر كمصدر طاقة لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

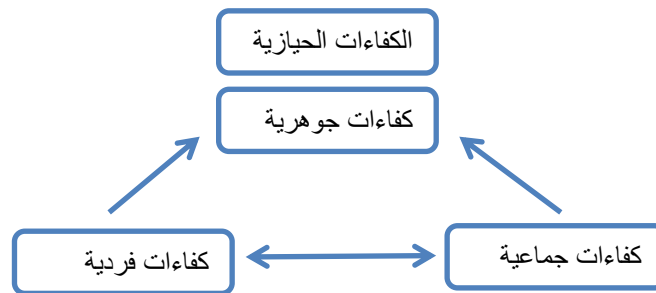
¹ سلامة أمينة: إشكالية تسيير و إنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة اعمال، جامعة الجيلاني اليايس، سيدي بلعباس، 2015/2014، ص ص 61-62.
² المرجع نفسه ص 63.

ويمكن الحديث عن نوع آخر من الكفاءات وهي الكفاءات الحيازية Les Competences Territoriale يعود الفضل في بروز اهتمام الباحثين بالكفاءات الحيازية إلى التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات.

رابعاً: التفاعلات الموجودة بين أنواع الكفاءات¹:

من خلال ما تقدم من تعاريف لأنواع الكفاءات يتبادر إلى أذهاننا سؤال حول العلاقة الموجودة بينها، إن مصطلح الكفاءات يندرج ضمن منطلق تدريجي ابتداء من المستوى الفردي أو الجماعي لتصبح كفاءات جوهرية في المؤسسة أو حيازية و الشكل الموالي يشرح طبيعة التفاعلات الموجودة بين أنواع الكفاءات:

الشكل رقم (06): الميادين الأربعة للكفاءات



المصدر: سلامة أمينة: إشكالية تسيير و انتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة اعمال، جامعة الجيلاني اليابس، سيدي بلعباس، 2014/2015، ص 65.

من خلال الشكل أعلاه تتجلى مختلف العلاقات التي يمكن أن تنشأ ما بين الميادين الأربعة للكفاءات:

✓ الكفاءات الفردية أو الجماعية يمكن أن تصبح أو أن تكون مكونة للكفاءات الجوهرية للمؤسسة؛

✓ الكفاءات الفردية هي قاعدة الكفاءات الجماعية؛

¹ سلامة أمينة: إشكالية تسيير و انتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، مرجع سابق، ص 65.

✓ الكفاءات الفردية أو الجماعية: يمكن نقلها إلى الكفاءات الحيازية إذا أصبحت كفاءات جوهرية.

المبحث الثالث : خصائص ومميزات الكفاءات

لضمان نجاح المنظمة في تطبيق كل استراتيجياتها الوظيفية بإحكام لا بد من توفير وتسخير كل الموارد والإمكانات الممكنة في ذلك، وعلمنا أن الأسواق اليوم تفتح آفاقا واسعة نحو حركية الاستثمار المادي وغير المادي، وذلك لوجود نصيب أكبر من الاهتمام من طرف العقول البشرية فإنها وحدها القادرة على تطوير كل الاستثمارات بمختلف أشكالها ومن إدارتها لأي تغيير قد يحدث.

ومن هذا المنطق نلاحظ أن للكفاءات العديد من الخصائص التي تعطي لها قيمة ثابتة لتعزيز الاستراتيجية التنافسية لأي منظمة أينما كانت ومن أهم هذه الخصائص نذكر ما يلي:¹

1. ذات غاية (IMPACT): لتحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين يتم تشغيل المعارف المختلفة، فالشخص يكون كفؤا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة وتحقيق الغاية التي وجد لأجلها وجعل النجاح حليف المنظمة.

2. صياغتها بطريقة ديناميكية: حيث يقوم هنا بمعرفة نقاط الخلل والقوة لتدعيمها وتصحيحها، ويكون ذلك بشكل دوري ومستمر.

3. تتميز بأنها مجردة: الكفاءة بما أنها غير مرئية فهي كذلك مفهوم غير مادي ولكن نتائجه ملموسة، إذ ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة والسلوكيات والتصرفات الممارسة والوسائل المستعملة فقط، ويمكن قياس نتائجها عبر استخدام مجموع مؤشرات كالرضا الوظيفي وائتزان الوظائف وحركية الخدمات.

4. مكتسبة (hérité): المورد البشري لا يكون عمله كفؤا منذ البداية فيكون حاملا معه معارف جديدة وسلوكيات مختلفة لأداء أنشطة معينة، ولكنه يكتسب كفاءات وسلوكيات أخرى من خلال استمراره في التعلم والتدريب الموجه.

¹ زكية بوسعد: أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية العمومية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة 2008، ص 32.

5. ليست أصولا ثابتة (no fixed assets): يعني يتم دعمها بسلوكيات قديمة موجودة سابقا أو حتى مهارات أو ابتكارات جديدة لم تكن موجودة من قبل يعني بالمعنى المحاسبي ابتكارات الاختراع.
6. سمة التلاشي أو التقدام (vanishing): فهذه الحالة إذا لم تستعمل بالطريقة المثالية فحتما سيؤدي إلى قتل الروح العملية والنشاط الداخلي للأفراد، فإن مهارات الأفراد وكفاءاتهم ستندهور وبالتالي ينعكس حتما على موقع المنظمة التنافسي لصالح المنافسين الآخرين.
7. سمة الهيكلية (restructuration): تعمل بمزج مختلف العناصر المكونة لها من معارف وممارسات، وبالتالي تلبي مختلف متطلبات الشغل في إطار خطط واضحة وأهداف محددة.
8. سمة الالتزام (commitement): فإن اكتساب المورد البشري لمهارات فان ذلك يعتبر التزام بينه وبين الوظيفة التي يكون محلا فيها وعلما أنها تحمل للمبادرة ومسؤولية في الأداء ، فإنها كذلك مقدره اجتماعية والتزام يأتي من الفرد الموظف ليسقط ما اكتسبه من مهارات عالية على ارض الواقع.
9. ذات جدوى (faisabilité): إن اختلاف المهارات التي يمكن أن يكتسبها الفرد العامل، فان كل جزء من تركيبة كفاءته نحو وظيفة معينة له معنى ويفترض أن يحقق نتائج مرغوبة لأنها ترتبط ارتباطا مباشرا بوضعيات الوظيفة التي يكون فيها الفرد العامل وتتغير بتغير هذه الوضعيات.
10. سمة الاقتران (pairing): لابد للمورد البشري أن يباشر وظيفة أو عمل ما ، حيث يمكن هنا الحديث عن الكفاءة الوظيفية أو عند ملاحظة أن المنظمة أفادت بالشكل الفعلي وساهمت في تحقيق الغايات واستقرار المركز الوظيفي في السوق ويمكن هنا أيضا الحديث عن كفاءة في مجال إدارة الموارد البشرية .
11. سمة التطور (Evolution): إن ازدياد المهارات والمعارف لدى المورد البشري في وظيفته مثلما تزداد الوظائف وأساليب العمل تطورا وتعقيدا ونظرا لحاجة المنظمات التنافسية إلى الاستحواذ على السوق التنظيمي فان ذلك سيعود بالإيجاب على الكفاءات الوظيفية التي تستفيد من اهتمام بالغ في هذا الإطار لتطوير المهارات وزيادة المعارف بطريقة مثلى وتحسين الأداء الفردي والجماعي.

إن التركيز مما سبق على الخصائص الوظيفية للكفاءات يبين لنا أن هذه الأخيرة هي عقول بشرية عالية التميز تتسم بقدره جدية على التفكير والابتكار المؤثر في الأنشطة الحيوية للمنظمة.

إن تلك الخصائص سالفة الذكر تمثل التنافس الوظيفي سواء كان بين الموارد البشرية مع بعضهم أو على مستوى السوق التنظيمية ككل.

إلى جانب ما سبق، هناك الكفاءات المرتبطة بالتعلم و حل المشكلات الجديدة، و الكفاءات التي تسير العلاقات الاجتماعية و التفاهم بين الأفراد، و الكفاءات ذات العلاقة بتعلم و المعارف، و الكفاءات التي تهتم بالمهارات و أشكال التكيف أو الإتقان و أخرى ترتبط بالاتجاهات وكيفية التواجد أو التعلم كيف نكون.

و إذا كانت هذه الكفاءات خاصة أو متخصصة، فهناك كفاءات ذات وظائف متعددة كالصياغة و المراقبة و التقييم و حل المشكلات و الإبداع، التي تنفرد بمواصفات معينة. وأخيرا هناك ما يعرف بالكفاءات الدنيا و الكفاءات الإتمام حسب تعبير بعض المهتمين بصياغة المناهج الدراسية و مناهج التكوين، و من هنا نلاحظ أن الكفاءة يجب أن تركز على عدة خصائص منها:

✓ الكفاءات محطات نهائية لسلك دراسي أو مرحلة تكوينية معينة في إطار منهاج مبني على الكفاءات؛

✓ الكفاءات شاملة و مدمجة للمعارف و لمختلف مجالات؛

✓ الكفاءات ليست استاتيكية ولا متخشبة ولا مطلقة، و تستمد ديناميكيته من مستوى تطور المحيط الاجتماعي و البيداغوجي لحاملها؛

✓ الكفاءات تحتل مكانة الأهداف التي نسعى لتحقيقها، من خلال المنهاج و تطبيقاته؛

✓ الكفاءات مرتبطة بالسلوكيات و بالإنجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها و تقييمها.

✓ أنه بالموازاة مع سرعة ديناميكية وتنوع الأساليب التي تستخدم في مجال إدارة الأعمال والأنشطة الوظيفية لابد من وجود ما يقابل هذه السرعة والتغيير من زيادة فعالة الموارد البشرية وكفاءاتهم ، وبالتالي نرى أن مسار التنافس يزداد حدة وبشكل دائم ، وعند دخول الموارد البشرية في عملية الأداء ونظرا لعدم وجود الدافع لديهم لإبراز كفاءاتهم ومهاراتهم

سيؤدي ذلك حتما إلى تراجع الأداء الفعلي لكل العناصر البشرية عبر الزمن مما يوحي أن التنظيم سيدخل مرحلة الخطر ومنه إلى مرحلة الإفلاس الفعلي .

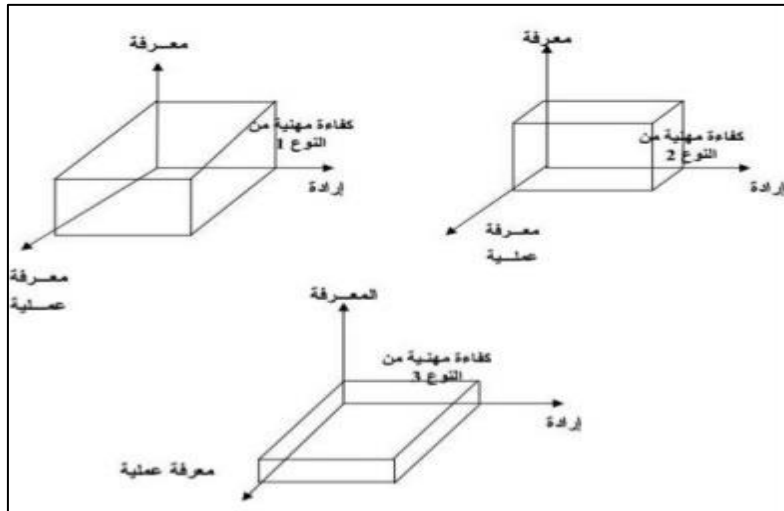
حيث يتم تحديد مواصفات الكفاءات في ثلاث مراحل¹:

أ. تقوم عينة من مسؤولي الوظائف وبالتعاون مع الإدارة العامة بجمع معلومات بارزة عن الوظائف (مميزات أساسية للوظيفة، المهام والمسؤوليات، السلوكيات المطلوبة،...) وترجمتها إلى الكفاءات المطلوبة.

ب. ثم يتم تجميع الوظائف المتشابهة والمتقاربة من حيث متطلبات الكفاءات في مجموعات تدعى مجموعات التشغيل الخاص ويتم إعداد بطاقات الكفاءات المهنية الخاصة بكل تشغيل وهي بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات المهنية الموجودة والموضحة وفق الأبعاد الثلاثة: المعارف النظرية والعملية والسلوكية انظر الشكل رقم (0).

ت. وبعدها يتم قياس الفروق بين الكفاءات المنتظرة (المطلوبة) والكفاءات المكتسبة (المتوفرة) ومن ثم تحضير مخطط العمل وتحديد الإمكانات الأساسية لتسيير كفاءات وحدة العمل وتتمثل أهمها في الحركية والتنظيم والتكوين والتعلم ... الخ.

الشكل رقم (07): مثال عن بطاقة الكفاءات المهنية للمؤسسة



Source SOULEH Samah, *La gestion des compétences dans l'entreprise*, Revue des Economies Financières, Bancaires et de management- Numéro 04-/Dec 2017, p15.

¹ SOULEH Samah, *La gestion des compétences dans l'entreprise*, Revue des Economies Financières, Bancaires et de management- Numéro 04-/Dec 2017, p15.

المحور الثاني : أبعاد الكفاءات ومؤشرات قياسها

المبحث الأول : أهمية الكفاءات البشرية

يمثل مفهوم الكفاءة حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسات، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، ثم مستوى إدارة الموارد البشرية وأخيرا على المستوى التنظيمي.

أولا: أهمية الكفاءة على المستوى الفردي

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة ، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:

- ✓ زيادة تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك ، عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جديد.
- ✓ لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء الكفاءة أهمية كبرى.
- ✓ ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية ومنه يمكن القول أن الاعتماد على منطوق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية وتنامي قابلية تطوير كفاءاتهم وتحسين قدرات الاستخدام، وقابلية الحراك في سوق العمل، وتقاسم السلطات، ومنه الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من جهة، وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير والرقى وتحقيق الذات من جهة أخرى.

ثانيا : أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي

أصبح التركيز اليوم في تشكيل المنظمات المعاصرة على اختلاف طبيعتها الوظيفية على كيفية توفير كل الوسائل الضرورية لخدمة فرق العمل، بغية خلق تلك المجموعات المتجانسة والتي تتفاعل فيما بينها لتأدية الأعمال بشكل متميز يجعل المنظمة في موقع قوة داخل السوق الوظيفية بفضل ذلك التفاعل الذي يخلق خاصية التنافسية في المنظمة.

وإذا كانت الكفاءة محل حرص جميع العاملين لاكتسابها وبصفة مستمرة، فإنها كذلك تمثل عناصر مهما لحسن سير فرق ومجموعات العمل، ويتجلى هذا فيما يلي:¹

✓ العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين جميع الأف ا رد، إذ أن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك النتائج التي يحققها الفرد لوحده.

✓ نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج وفقا لمقتضيات الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمنظمة أدت بهذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.

✓ المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المنظمة.

وفي إطار سعي المنظمة المعاصرة لتثمين أصولها المختلفة، يتعذر تمييز المساهمات الفردية للموارد البشرية بالشكل الكبير ضمن العمل الجماعي. لذلك من الأهمية بمكان أن تحافظ كل منظمة على التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعات المختلفة والعمل على تقوية شبكة التعاون القائمة داخل فرق عملها.

إن القيمة الحقيقية للكفاءات الوظيفية الجماعية تتجلى بشكل مثالي عندما تتجاوز كفاءة المنظمة حصيلة الكفاءات الوظيفية الفردية لجميع أعضائها، عندها يمكن الحديث هنا على ما يسمى بإرث الكفاءات أو تراكمية الجماعة الذي يخلق الثروة ويضيف القيمة التي تحافظ على موقع المنظمة في السوق، إن هذا الإرث يتميز بما يلي:²

✓ القدرة على التعلم الجماعي بغية استخلاص الدروس من الإخفاقات السابقة القدرة على التمكين السريع من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

¹ عبد الحميد حامدي: دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة، دراسة حالة "مؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بتقوت ورقلة، ماجيستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص 26.
² المرجع نفسه ص 27.

✓ القدرة على التمكين من كل المنظمات الجديدة إدارة التحالفات والعلاقات الخارجية مع عناصر البيئة.

نتيجة لتراجع أداء وفعالية العمل الفردي، فإن العمل بالفرق والتنظيم على أساس جماعات العمل قد أصبحا السمة المميزة لمؤسسات القرن الحادي والعشرين، لأنهما يدعمان الأداء الجماعي، ويمكننا أن نورد النقاط التالية التي تشير إلى أهمية الكفاءات الجماعية مقارنة بالكفاءات الفردية:¹

- ✓ هي أكبر من الكفاءات الفردية لما يضاف لها من عمليات المزج والتآزر و"أثر الجماعة"؛
- ✓ تساعد على تنمية الكفاءات الفردية من خلال تقاسم المعرفة والتعلم التنظيمي؛
- ✓ تشبع وتنمي الشعور بالانتماء والهوية وبناء الرؤية المشتركة؛
- ✓ تساعد على بلوغ الأهداف التي يصعب أو يستحيل الوصول إليها من خلال عمل الأفراد منعزلين؛
- ✓ ترفع من فرص الإبداع الفردي والجماعي بفعل التعاون؛
- ✓ تعتبر الحجر الأساس لبناء كفاءات تنظيمية وحتى استراتيجية تمكن المؤسسة من حيابة ميزة تنافسية مستدامة وصعبة التقليد ومنه ضمان درجات معينة من الاستدامة.

إن هذه المكتسبات تشير إلى ضرورة وحتمية الاهتمام بهذا النوع من الكفاءات والعمل على حسن إدارتها، وعلى هذا الأساس تبرز أهمية قدرات الجماعة وهي مجتمعة في إطار النسق الكلي للتنظيم باعتبار أن الكفاءة هي التي تصنع التفوق دائماً، بل إن كفاءة الجماعة تخلق تنافسية للمنظمة بشكل مستمر بما يتماشى ومتطلبات وتقلبات المناخ التنظيمي ككل.

ثالثاً : على مستوى إدارة الموارد البشرية

أصبحت الكفاءات تشكل عاملاً بالغ الأهمية يشغل اهتمام المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية ، خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق ، وكذا تغيير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في

¹ كشاط أنيس، برباش توفيق: التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017، ص 314.

جميع الوظائف ، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:

✓ تغيير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسميين أو حتى متعاقدين...الخ.

✓ أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو منصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية ، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث على كفاءات بدل الأفراد.

✓ لا بد على إدارة الموارد البشرية مبادرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها، مثل الأجور والعطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني...الخ ، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الأنترنت، مما يفرض على الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.

رابعا : أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة ، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمؤسسة ، إذ أصبحت تمثل حيزا هاما من اهتمام المؤسسة الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي ، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي:

✓ تعتبر الكفاءة عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة ، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.

✓ أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما ، والكفاءة خصوصا ، حيث تعتبر المنفذ الرئيس للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجبتها ظروف العولمة والتطورات التقنية ، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعامل من دون التدخل المباشر

للاستفادة من مزاياه الإبداع... الخ) ، وجعل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم لكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة ، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها ، عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت ، إذ و كما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة المنسية.

المبحث الثاني : أبعاد الكفاءات ومستوياتها

أولا : أبعاد الكفاءة

من خلال التعريفات السابقة نجد أن هناك إشارة صريحة على أن الكفاءة هي توليفة من الأبعاد الثلاث التالية:

1. المعرفة (connaissance ou savoir): تتعلق بمجموعة المعلومات المنظمة، والمستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة ، جزئية وحتى متناقضة، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة يمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليه.¹

وهي مجموعة من المعارف العامة و الخاصة و المملوكة و التي يمكن استخدامها في استغلال المعارف النظرية و التحكم في عدة شهادات علمية و تقنية تتوافق مع مجموع المعلومات المهيكلة و التي تسمح للفرد بالظهور في سياق معين مجهزة من أجل أن تقوم بتأويلات مختلفة، وهي تجمع ثلاثة أبعاد ثانوية:²

أ. معارف عامة (فهم، Connnaissance Général):

إنها مكتسبة بصورة عامة عن طريق التعليم الرسمي (التعليم المدرسي، الجامعي، المدارس الكبرى...)، أو عن طريق التكوين المتواصل، إن هذه المعارف جد مجدية لإجراء التشخيصات

1 مداح عرابي الحاج: البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2006، ص 05.
2 عبد القادر هاملي، مرجع سابق، ص ص 70-71.

التي تسمح للفرد بالفهم وتحصيل وضعية شكل ما، فهي مستقلة عن سياقات العمل فعلى سبيل المثال، القوانين الآلية لـ (RENAULT)، هي نفسها بالنسبة لـ (TOYOTA) ونذكر بعض الأمثلة على المعارف العامة:

- ✓ النظرية الحركية للغاز.
 - ✓ حركية ديناميكية السوائل.
 - ✓ المفاهيم المفتاحية للاقتصاد النقدي.
 - ✓ النظريات الرئيسية لعلم الاجتماع المنظمات.
 - ✓ معايير ISO 9000
 - ✓ مفهوم النوعية المطبقة في التكوين .
- ب. معارف خاصة بالمحيط المهني (التصرف بدقة)

إنها معارف تابعة لسياق النشاط المهني فهي مكتسبة أساسا عن طريق الخبرة ويمكن لها أن تتعلق بوحدة العمل (الخدمات) أو بالمؤسسة، الأمر الذي يسمح للفرد بالتصرف بدقة، وهذه بعض الأمثلة المتعلقة بالمعارف الخاصة بالمحيط المهني:

سلسلة الخدمات داخل المؤسسة.

قواعد الأمن في الورشة.

تنظيم الشبكة التجارية للمؤسسة.

ت. المعارف الإجرائية (معرفة كيفية التصرف، Connaissances Procédurales)

هي مجموع الإجراءات والطرق التي تسمح للفرد بالإجابة عن التساؤل: كيف يجب التصرف؟ على اختلاف المعارف العامة المعبر عنها والطريقة المستعملة في انجاز النشاطات المرغوب في تحقيقها، ومن بين الأمثلة التي يمكننا سردها على هذه المعارف ما يلي:

✓ طريقة إنشاء مخطط للتكوين.

✓ مسابرة المخازن للتغيرات.

✓ إجراء لتصليح دائرة إلكترونية

✓ إجراء لتصحيح خطأ في برنامج ما.

2. المهارات (معرفة التطبيق **Les Savoir-faire**): هي القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق صيرورة وأهداف محددة مسبقا، وهذا ما يجعل المهارة اكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها¹.

حيث تجمع هذه الكلمة مفهوميين رئيسيين هما: "المعرفة" الممثلة عن طريق اكتساب لنوع معرفي و " التطبيق" والذي يعني وضع هذه المعرفة موضع التنفيذ، خدمة "الهدف محدد"، فهي إذن تلاءم المهارات مع القدرة على التطبيق الملموس للتقنيات أدوات العمل، ومنها على سبيل المثال : معرفة تطبيق تقنيات تنشيط الاجتماعات، ومعرفة استعمال " فولت متر" مثلا، وهي تجمع ثلاثة أبعاد ثانوية:²

أ.المهارات العملية (معرفة الإجراءات، **Opérationnels**) (معرفة التنفيذ **Savoir – faire**):

تكتسب هذه المهارة أساسا عن طريق الخبرة المهنية، ولكن بإمكانها أيضا أن تكون موضوع تعليم مثل التكوين المتواصل، يسمح هذا النوع من المهارة للفرد بتنفيذ وإجراء العمليات الفعالة والتي نذكر منها:

- ✓ استعمال الإعلام الآلي.
- ✓ توظيف طريقة واقية من الأعطاب.
- ✓ إدارة اجتماع لبحث المشاكل الحاصلة في الميدان التجاري:
- ✓ تشكيل جدول مالي.
- ✓ إدارة حوار سنوي لتقدير المشاركين.
- ✓ إقامة عينة تمثيلية لبحث اجتماعي .

ب.مهارة التواصل (**Savoir-faire relationnels**) (آداب التعاون، **savoir coopérer**):

هي مجموع القدرات المجدية التي تسمح للفرد بمعرفة كيفية التصرف في سياق عمل خاص، وهي مكتسبة ليست فقط عن طريق الصيرورة المهنية، وإنما أيضا عن طريق التعليم الأسري، الحياة المشتركة، ممارسة رياضة ما، سفر، التكوين المتواصل... الخ، ومن أمثلة ذلك:

¹ مداح عرابي الحاج: مرجع سابق، ص 5.
² عبد القادر هاملي: مرجع سابق، ص 72.

✓ إدارة حوار هاتفي مع زبون غاضب.

✓ العمل في فرق.

✓ نقل رسائل بسيطة .

✓ التفاوض مع مسئول.

ت. المهارة الذهنية (Savoir-faire cognitifs) (التفكير الجيد، Savoir raisonner):

هي مجموعة من العمليات الفكرية التي تهتم بتحقيق النشاطات البسيطة نسبيا (وصف، مقارنة، تعريف...الخ) أو العمليات المعقدة (تكوين، تشكيل الفرضيات، استنتاج النتائج...)، إن هذا النوع من المهارة ضروري لحل المشاكل، أخذ القرارات، إنجاز المشاريع، وللاختراع، الذي يولد معلومات جديدة انطلاقا من تلك الموجودة آنفا، وهذه بعض الأمثلة عنها:

✓ تشكيل ممارسة مهنية.

✓ إنجاز خلاصة وليس فقط بيانا للاجتماع .

✓ إقامة تصنيف للمشاكل في ميدان خاص.

3. حسن التصرف (savoir être): قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءاته بتوفيق

فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.

يتلاءم حسن التصرف مع مجموعة المعالم الشخصية التي تسمح للفرد بالاندماج داخل مجموعة مهنية، وتتضمن السلوكيات الملائمة التي تظهر التكيف مع المجموعة، يمكن لهذه المعالم الشخصية أن تتحد مع موارد أخرى مثل (المعارف، المهارات...) من أجل التصرف بكفاءة، ومن بين الأمثلة على ذلك نجد:¹

✓ الصرامة (La rigueur) : الإجراءات مطبقة بصورة نظامية و صحيحة؛

✓ الفعالية (La fiabilité): بحيث تكون الاعمال المنجزة خالية من الأخطاء وعدم الدقة؛

✓ السرية (La confidentialité): بمعنى لا تستعمل المعلومات خارج نطاق العمل؛

✓ التحكم في النفس (La maîtrise de soi): يتم السيطرة على الانفعالات في الوضعيات

المهنية شديدة الضغط.

¹ عبد القادر هاملي: مرجع سابق، ص 72.

ويعرض الجدول التالي وظيفة مختلف أنواع المعارف، المهارة وحسن التصرف المذكورة آنفاً، بالإضافة إلى المصادر الأساسية لاكتسابها.

الجدول رقم (01): أمثلة عن المعارف والمهارات ووظائفها ومصادرها

النوع	الدور	المصادر الأساسية لاكتسابها
معارف عامة	حسن المعرفة	التعلم الرسمي، التكوين المتواصل
معارف خاصة بالمحيط المهني	التأقلم، التصرف بدقة	التكوين المتواصل والخبرة المهنية.
معارف إجرائية	حسن التصرف	التعلم الرسمي، التكوين المتواصل
المهارة العملية	حسن التصرف	الخبرة المهنية
آداب التعاون	حسن التعاون، حسن التصرف	الخبرة الاجتماعية والمهنية.
المهارة الذهنية	معرفة كيفية المعالجة التفكير بدقة	الخبرة الاجتماعية والمهنية التعليم الشكلي التكوين المتواصل
الإعدادات والمميزات	حسن المباشرة	خبرة اجتماعية ومهنية، التعلم

المصدر: عبد القادر هاملي: مرجع سابق، ص 73.

ثانياً: مستويات الكفاءات

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر وهي البيانات، المعلومات، المعارف، والخبرة، وهي مفصلة كما يلي:¹

1. البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وهي معلومات أيضاً يتم تصنيفها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

¹ بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص ص 6-7.

2. **المعلومات:** هي عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية ويتم تقديمها لغرض محدد فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام او لغرض المقارنة ، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة ، أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش. وتتميز المعلومات بخصائص هامة كونها تستخدم في عملية اتخاذ القرارات وحتى تكون المعلومات فعالة يجب أن تحمل الخصائص التالية:¹

أ. التوقيت السليم (Timelines): بمعنى أن تصل المعلومات التي تحتاجها الإدارة في الوقت المناسب.

ب. الدقة (Accuracy): أي أن تكون المعلومات صحيحة وتصف الأشياء أو الموضوعات بدقة لا يرقى إليها الشك أو احتمالية إعطاء أكثر من معنى.

ت. الملائمة (relevance): أي أن تتلاءم أو تطابق المعلومات الاحتياجات الفعلية للمدير.

ث. الشمول (Competeness): أي إتباع مجال المعلومات بدرجة تساعد المدير على وضوح الرؤية عند اتخاذ القرارات.

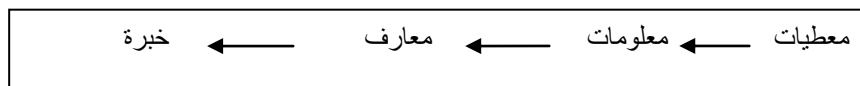
ج. بالإمكان قراءتها (Readable): أن يكون بالإمكان قراءتها وتقديمها بطريقة يسهل فهمها.

3. **المعرفة:** يرى drucker انها ترجمة المعلومات الى اداء لتحقيق مهمة محددة او ايجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون الا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

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

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (08): مستويات الكفاءة



المصدر: بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص 7.

وإذا اردنا تقسيم الكفاءات الى مستويات من 1 الى 7 فيمكن التعبير عنها كما يلي:

المستوى 0: لا يملك اية معرفة.

¹ نجاح عائشة: محاضرات في مقياس: إدارة الكفاءات، جامعة ابن خلدون تيارت، مقدمة لمستوى السنة الثانية ماستر تخصص "اقتصاديات العمل"، 2018، ص 9.

المستوى 1: يملك معارف اساسية.

المستوى 2: يملك معارف حول التصرفات.

المستوى 3: يملك عدة معارف عملية حول وحدات الكفاءات، التحكم في الوضعيات و رد فعل ملائم لكل وضعية حسب التجربة.

المستوى 4: القدرة على التحكم في الوضعيات المعقدة و التأقلم مع الوضعيات الجديدة.

المستوى 5: التحكم في وضعيات جد معقدة و حل النزاعات باستعمال مجموعة من التقنيات.

المستوى 6: المواجهة و التحكم في كل الوضعيات حتى الوضعيات المفاجئة.

المستوى 7: التحكم المثالي في المستوى السابق و الابداع و اقتراح طرق و استراتيجيات وهو معترف به وطنيا و عالميا.

المبحث الثالث : مؤشرات قياس الكفاءة

هناك عدة مؤشرات لقياس الكفاءة اهمها ما يلي:

أولاً: مؤشر الكفاءة المطلوبة

إن مقياس نجاح أي عمل يعتمد في الأساس على مستوى المهارة والكفاءة والخبرة الذي يتمتع به فريق عمل المؤسسة، وهذا المؤشر هو الناتج لبعض العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية ، فتحدد الكفاءة الأساسية التي يحتاج إليها العمل ، وبمجرد تحديدها يتم المقارنة بين هذه الحاجة وما هو متوفر من أفراد يحملون مؤهلات تجعلهم أكثر مناسبة لأداء هذا العمل، لذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد ما ينقص المؤسسة من مؤهلات معينة وكفاءات ومهارات ، ونجد أن هناك بعض القدرات التي تفتقدها أي مؤسسة أو شركة مثل: مهارة إقامة علاقات اجتماعية مع العملاء أو مهارة الاستخدام الأمثل لأجهزة الكمبيوتر.

ثانياً: مؤشر القدرة على القيادة

إن قيادة الموظفين داخل الشركة أو المؤسسة ليس بالأمر السهل الذي يستطيع أي فرد القيام به، فنجد أن هناك العديد من الشركات تنفق مبالغ طائلة حتى يتم تأهيل فرد ليتولى قيادة

مجموعة موظفين، وهذا المؤشر الذي تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديدده يتم من خلال جمع بيانات عن كافة الموظفين الذين يتم ترشيحهم للمراكز القيادية، وكذلك معلومات حول قدرتهم على قيادة المجموعة وهذه البيانات والمعلومات يتم الحصول عليها من خلال عمليات مسح موسعة والمقابلات الشخصية معهم، كما يتم في بعض الأحيان استخدام الاستبيانات حول آراء الموظفين في الشخص الذي تم ترشيحه للقيادة بدون ذكر أسمائهم، حيث يتمكن الموظف من الإدلاء برأيه بشكل حر بدون أي ضغوط .

ثالثا: مؤشر قياس أداء الموظف

أي شركة في العالم تنتظر دائما من الموظف أن يقوم بتقديم الأفضل لديه، حتى تنمو وتبقى وتتميز في السوق، وهذا المؤشر يقوم بقياس المتوسط لأداء العامل في الشركة، كما يساعد في وضع التصنيف المناسب لأي موظف بحسب الدرجة التي يعمل بها.

وبالتالي يكون تحديد احتياجه لدورة تدريبية دقيقاً وهناك العديد من الأدوات والنظريات التي يتم استخدامها لمعرفة المؤشر الدقيق لأداء الموظفين داخل المؤسسة.

رابعا: مؤشر قناة التوظيف

وأساس هذا المؤشر يقوم على فكرة أن الموظف يعتبر فرصة للشركة وخاصة إن كان من الأكفاء، وهذا في أي مؤسسة أو شركة، لذلك هذا المؤشر هو العملية التي يتم بها تحديد الموظف الأهم والذي مسموح بدفع راتب كبير له، لأنه يعتبر موظف مثالي، ويجب التركيز عليه وإعطائه ما يستحق من مقابل حتى يبذل أقصى جهده في المؤسسة لتحقيق أعلى استفادة من هذه الكفاءة النادرة، ومن خلال هذا المؤشر أيضاً تقوم الشركة باصطياد الموظفين الذين يتمتعون بقدرات فائقة على العمل والعطاء.

خامسا: مؤشر اكتساب المهارة

عندما تنجح الشركة في جذب موظف ماهر ثم توظيفه لديها تضمن بذلك أن هناك نمو عمل على المستوى المحلي والعالمي، ويتم هذا من خلال اكتساب موظف ذو مهارات عالية وتوجه حالياً المؤسسات والشركات الى جعل كل الموظفين لديها على مهارة متميزة، وذلك من خلال تنظيم الدورات التي تجعلهم لا يتركون ثغرات في عملهم، كما أن أي مؤسسة ناجحة

تستغل ما لديها من موظفين من كوادر مختلفة لتطويرهم حتى يبلغون المستوى الأعلى في الأداء.

سادسا: مؤشر ثبات الموظف

عندما تقوم شركة بالتعاقد مع موظف ثم تدريبه ودمجه في العمل لديها يتطلب ذلك مالا ووقتاً، ومؤشر ثبات الموظف هو العملية التي يتم بها التقييم الكلي لما أنجزه الموظف خلال دورته داخل الشركة بدايةً من تعيينه حتى مروره بالدورات التدريبية المختلفة، ثم بعد ذلك يقوم المؤشر بمحاولة التنبؤ بمستقبل هذا الموظف، وما الذي سوف يحققه خلال فترة معينة.

كما يقوم هذا المؤشر بتحديد الثبات للموظف، من خلال بعض المؤشرات الخاصة بالأداء الرئيس التقليدي له، كما يتم دراسة ما الذي يتمتع به الموظف من رضا عن الراتب الذي يتقاضاه، وأيضاً مدى مشاركة هذا الموظف ومستوى هذه المشاركة، وهذا المؤشر لثبات الموظف يعتبر من أهم المؤشرات التي من الممكن أن تؤثر في الموارد البشرية لأي شركة أو مؤسسة لأنه يضع الموظف في المكان المناسب بين من يشبهه من موظفين سواء كان في العمر أو في المؤهلات وكذلك في العمل الذي يقوم به، ويتم العمل بهذا المؤشر من خلال عمل استطلاعات ومقابلات، وهي الأدوات المفيدة لذلك المؤشر للوصول إلى النتائج الدقيقة والجدير بالذكر أن دورة وجود الموظف داخل أي شركة تعتمد على ما قد أنجزه في كل مرحلة من هذه الدورة، ثم بعد ذلك تأتي مرحلة الثبات ويتم تحديدها بناء على ما قام به الموظف من أداء أمثل في هذه المرحلة.

المحور الثالث: ادارة الكفاءات: مفهومها، مقارباتها ومجالاتها

في ظل تحديات العولمة والخصخصة وإعادة هندسة الوظائف والمنافسة الدولية والإقليمية وانفتاح الأسواق والأزمات العالمية، وسعي المؤسسات إلى تقليص تكاليفها من أجل تحقيق حصص سوقية عالمية أكبر بالإضافة إلى التغيرات الكبرى الحاصلة في طبيعة علاقات المؤسسات ببيئتها الخارجية والداخلية ونخص هنا بالذكر علاقتها بمواردها البشرية وإدراك المؤسسات أهمية تطوير وتنمية هذا المحور اللامادي في تحقيق التفوق التنافسي في ظل سياق عالي التنافسية، ازداد الاهتمام بكل الأنشطة التي تعمل على تطوير هذا المورد الاستراتيجي من بينها تسيير المعارف، تطوير الرأسمال البشري، تنمية الموارد البشرية وغيرها، ويمثل ادارة الكفاءات أحد الأقطاب المهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية باعتباره طرح حديث ضمن التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية لهذه الموارد.

المبحث الأول: مفهوم ادارة الكفاءات ومراحله

أولاً : مفهوم ادارة الكفاءات

تعد ادارة الكفاءات من المقاربات التي انشطرت من مقاربة ادارة الموارد البشرية و ذلك لأنه يمكن المؤسسة من الحفاظ على احد مواردها والتحكم فيها للاستفادة منها في مواجهة الظروف و المتطلبات الجديدة، حيث تمثل ادارة الكفاءات مجموعة تطبيقات ادارة الموارد البشرية التي تركز على استقطاب و تطوير و تحويل الكفاءات من اجل تنمية أداء العاملين، أي اعتماد نمط أو أسلوب من تطوير و تحسين قدراتها المهنية تكريسا لمبدأ الاحترافية، وفيما يلي مجموعة من التعريفات التي تعطي تصورا واضحا لمفهوم ادارة الكفاءات.

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.

وقد عرفه Boterf بأنه القدرة على التنسيق بين عنصري التوفيقية (تدابير, تنظيم) وهي عملية التأليف بين المعرفة والتنسيق و معرفة التوظيف للموارد البشرية.

¹ زكية بوسعد : مرجع سابق، ص08.

ويعرف كذلك على أنه مجموعة من الأنشطة المحددة عن طريق استخدام الممارسات منسقة باستخدام مهارات مختلفة كحلقة وصل بين العمليات المختلفة لإدارة الموارد البشرية و الممتلكات.

وحسب Lichtenberger يعرف ادارة الكفاءات على أنها تعبئة و توظيف و تجنيد الموارد البشرية في إطار حالات و وضيعيات خاصة ، يقتضي الأمر فيها من العامل القيام بنشاط محدد و نتائج محددة و حتمية .

ومن مجموع التعريفات السابقة يمكن النظر إلى ادارة الكفاءات على انه مجموع الأنشطة المختصة لاستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين أداء الأفراد بهدف استعمال و تطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، الاختيار و غيرها، فهي وسيلة لتحسين أداء المؤسسة و ليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي و أفقي.

ثانيا: التطور التاريخي لإدارة الكفاءات¹

مرّت إدارة الكفاءات بعدة مراحل قبل أن ترسو على المفهوم الحالي والمنهجية الحالية، ويعتبر المفهوم مرحلة بعدية للإدارة التنبئية للوظائف والكفاءات، وهو المفهوم الذي يخلط فيه الكثير حيث يظنون بأن الإدارتين تؤديان نفس المعنى، ولكن الصحيح غير ذلك.

المرحلة الأولى :سنوات الثمانينات

شهدت مرحلة نهاية الستينات بداية لظهور بوادر أزمة تعلقت بأزمة عمالة تمثلت في تفشي البطالة النوعية (الكفاءات)لمدة طويلة نشأت بسبب قلة المهارات والكفاءات (اليد العاملة الماهرة)، التي لم تتمكن من دخول سوق العمل، والأمر الثاني ناتج عن الفوضى التي نتج عنها فقدان للمعارف والمهارات بسبب خروج الكثير من اليد العاملة ذات التجربة والخبرة من المنظمات بصورة كبيرة، وذلك بدون ضمان نقل تلك الموارد للعمالة الجديدة.

¹ أبو القاسم حمدي: مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة: شعبة علوم التسيير: السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية في مقياس: إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، 2019/2018، ص ص 37-38.

وفي الثمانينات استمرت أزمة البطالة النوعية في الانتشار مما أوقع المنظمات في مشكلة انعدام اليد العاملة الكفوة، الأمر الذي أدى بالمفكرين والإدارات خاصة إدارة الموارد البشرية إلى التفكير في إيجاد منهجية أو وسيلة تضمن لها عدم الوقوع في نفس المشكلة فيما بعد.

وقامت الكثير من المنظمات الصناعية خاصة باعتماد الإدارة التنبئية للوظائف (GP.EMPLOI) والتي ركزت على محاولة ضمان عدم الوقوع في مشكلة الفراغ التوعوي في شغل الوظائف، وفي هذه المرحلة كان التفكير كله منصباً حول الوظيفة ومحاولة التنبؤ باحتياجات المنظمة من تلك الوظائف مستقبلاً والتي تتماشى والاستراتيجية المتبعة.

إن إرادة تلك المنظمات الهادفة إلى ملاءمة الفراغات والفجوات في احتياجات المنظمة للوظائف والمهن، قادتها إلى تحليل خصائص البيئة الخارجية مع متغيراتها، وعناصر البيئة الداخلية واحتياجاتها، من أجل استباق ذلك العجز المتوقع، واهتمت بالمقابل بالتركيز على الأبعاد التالية:

-التركيز على الوظائف وإدارة العمالة: لوعدنا قليلاً إلى سنوات الستينات وهي مرحلة ظهور بحوث العمليات لوجدنا أن المنظمات استثمرت ظهور هذه الطرائق والتقنيات، وحاولت الاستفادة منها في سبيل القضاء على المشكلة السابقة، وقد تمت تلك المساهمة في دعم بحوث العمليات للإدارة التنبئية للوظائف في كيفية عقلنة إدارة الأفراد بصورة كمية بحتة) كمشكلة التخصيص مثلاً والبرمجة الخطية)، وبناءً على تلك الاستفادة تمكنت المنظمات من الوصول إلى:

-توقع الاحتياجات من الافراد على المستوى الكمي وحتى الكيفي؛

-تحديد الاحتياجات في الوظائف والمؤهلات مع تحسين تخصيص الموارد الداخلية لتواكب الاستثمارات في الآلات والأجهزة؛

- ضمان الحركية الداخلية سواء للأفرد وحتى الوظائف)مثل أن يتم تحويل فئة من الوظائف أو المهن من وحدة تنظيمية إلى أخرى تفتقدها)؛

وتميزت الإدارة التنبئية للوظائف في تلك الفترة باعتمادها على نوعين من الاستراتيجيات، الأولى تعنى بالتدريب المهني، والثانية بتصميم الوظائف.

وبالرغم من كل النتائج المحققة في تلك الفترة القاضية بتحقيق التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية إلا أن المشكلة استمرت، مما استدعى التفكير في عنصر آخر، ألا وهو البعد الثاني.

التركيز على التنبؤ والاستباق: إن تميز إدارة الكفاءات والوظائف في فترة الثمانينات بتركيزها على التنبؤ بالمستقبل واحتياجات المنظمات من الموارد البشرية وتحديد الكفاءات، ووضع مناهج واجراءات استباقية لمجاراة الأحداث المستقبلية عن طريق الاستعداد والرصد للإمكانيات المادية والبشرية التي تتماشى والتغيرات المتسارعة، جعل من تلك الادارة تسعى إلى محاولة قيادة الاستراتيجيات نحو التحقيق والتأثير في البيئة الخارجية.

ويتمثل البعد الثاني في مساهمه إدارة الوظائف والكفاءات في التحليل الخارجي والداخلي للمنظمة (التشخيص)، بالشكل الذي يمكن المنظمة من استباق المستقبل والتكيف معه، وتم ذلك وفق التالي:

1. التشخيص الدقيق للموارد الحالية الكمية (الأف ا رد، الأعمار، نهاية المسار المهني المرتقبة،....الخ) (والكيفية) خصائص المهام، مستوى التأهيل والخبرة، الكفاءات المكتسبة والمطلوبة؛

2. استباق الاحتياجات المستقبلية من الأف ا رد والمؤهلات (تحديد الوظائف والمهام المتوقع انتمؤها تفاديا للوقوع في فائض العمل)، إضافة إلى توقع التطورات المهنية مثل الاستقالة والمغادرة المحتملة للعمال (التقاعد، الاستقالة)؛

3. المقارنة بين الموارد الحالية واحتياجات الغد وتحديد الفرق بينهما؛

4. معالجة تلك الفوارق عن طريق اعادة التوازن للمناصب والموارد البشرية (توصيف الوظائف، تحليل الأنشطة، سياسات التدريب، التوظيف، الخروج المسبق، الحركية الداخلية)؛

المرحلة الثانية: سنوات التسعينات (إدارة الكفاءات)

شهدت هذه الحقبة التأسيس الفعلي لإدارة الكفاءات، ونظرا للعيوب التي أفرزتها الإدارة التنبؤية للوظائف والكفاءات، وعلى غرار التكلفة الكبيرة التي تتحملها المنظمات جراء اعتمادها، وعدم نجاعتها في القضاء على البطالة إضافة إلى صعوبة استباق والتنبؤ بمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية على سواء، فإن ذلك قد مهد لإنشاء إدارة الكفاءات ووضع الأرضية السانحة لبروز تلك

الإدارة الجديدة، والتي يعتقد البعض بل ويستخدمها مع الإدارة التنبؤية للوظائف والكفاءات بصورة تبادلية لتؤدي نفس المعنى.

كما تجدر الإشارة إلى أن الكفاءات عم وما تبنى على نموذج خاص بها، ولذلك فقد انقسم بناء هذا النموذج إلى قسمين، الأول أمريكي ويقوم على النموذج السلوكي باعتبار الكفاءة بمثابة سلوك يصدره الفرد لإظهار كفاءته، أما النموذج الثاني فبريطاني وهو قائم على اعتبار الكفاءة كنموذج أداء يتعلق بمدى قدرة الفرد على تحسين نشاطاته وأعماله (Flecher, 1997).

ثالثاً: أهمية وأهداف إدارة الكفاءات

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

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

- **المستوى الأول** فيهتم بتسيير الكفاءات (Gestion des compétences): وهو عبارة عن منهج قائم على البحث عن الكفاءات المناسبة للوظائف المتاحة، حيث يتيح هذا التسيير الموازنة بين احتياجات الوظائف والموارد البشرية، وتنقسم كفاءات هذا المستوى إلى نوعين: كفاءات تقنية أو خاصة والتي تتعلق مباشرة بنوع المهنة أو المهمة الممارسة (كفاءات إعداد إعلان البيع بالنسبة للمكلف بالشراء)، والكفاءات العرضية (Tranversale) وهي الكفاءات التي لا تتعلق مباشرة بالمهنة أو الوظيفة مثل: الكفاءات العلائقية (البشرية) والكفاءات التنظيمية (التخطيط، التنظيم،... الخ)؛

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

- **المستوى الثالث:** وهو الادارة بالكفاءات، وهي المستوى الخاص بالإدارة العليا، حيث تتحدد فيه الكفاءات الاستراتيجية، ولا يتمحور دور هذا المستوى في سد الفجوة في احتياج المنظمة للكفاءات على المدى القصير، وإنما يتعداه إلى المستوى الاستراتيجي طويل المدى، ويجدر بنا في هذا العنصر أن نفرق بين نوعين من الكفاءات الاستراتيجية:

الكفاءات الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة: هذه الأخيرة مكونة من ثلاثة عناصر:

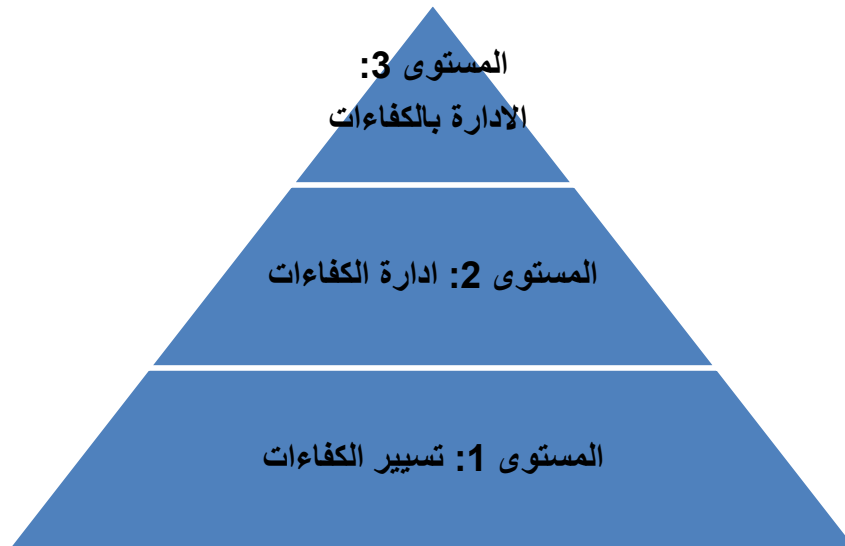
- **الكفاءات الكلية (Macro Compétences):** وهي التي تتعلق بالوظائف العليا المفتاحية؛

- **الكفاءات الجماعية (Compétences Collectives):** وهي مجموع كفاءات الأفراد؛

- **الكفاءات النائمة (Compétences Endormies):** وهي الكفاءات الموجودة في المنظمة ولكنها غير مستغلة.

الكفاءات الاستراتيجية الفردية: وهذه الأخيرة هي التي تضمن عمل الفرد داخل وخارج المنظمة. والشكل التالي يوضح ذلك باختصار:

الشكل رقم (09): هرم الكفاءات



المصدر: أبو القاسم حمدي: مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة: شعبة علوم التسيير: السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية في مقياس: إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، جامعة عمار تليجي بالأغواط، 2019/2018، ص 39.

2. اهداف ادارة الكفاءات

إذا تكلمنا عن أهداف إدارة الكفاءات، فهي كثيرة و يمكن ذكر أهمها، وهي كالتالي:

✓ بالنسبة إلى المنظمة:

- تهدف للحصول على أداء عال مع نتائج إيجابية تتجسد في كل من الفعالية، الفاعلية؛
- تساعد على التنبؤ المسبق للكفاءات كما وكيفا، ويقوم ذلك كله على نظام معلوماتي كفيل برصد احتياجات المنظمة ومدى توافر الكفاءات في سوق العمل، وقد ساعدت شبكة الأنترنت في ذلك؛
- تسهيل التعاضد والتوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين عن طريق إحداث التوازن والملائمة بين متطلبات كل طرف؛
- دعم ثقافة المنظمة المعتمدة خاصة إذا تم استهداف الجانب غير المنظور من الكفاءات والمتمثل في القيم والاتجاهات والاعتقادات، ومن ثم تغييرها بصورة تدريجية حتى تتماشى جنبا إلى جنبا مع ثقافة المنظمة وبالتالي تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة؛
- ومن جهة أخرى تدعم إدارة الكفاءات التغيير الثقافي للمنظمة، وهو ما سوف نتناوله في استراتيجية تنمية الكفاءات؛
- الإبقاء والمحافظة على المواهب والكفاءات والحيلولة دون دورانها نحو المنظمات الأخرى، وذلك بتوفير المناخ الداخلي السانح والبيئة الملائمة المشجعة على تحريك وتثمين تلك الكفاءات؛
- محاذاة الموارد البشرية واستراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة، وتوجيه تلك الاستراتيجية الوظيفية نحو دعم المكونات والعناصر الداعمة للأهداف الاستراتيجية؛
- تثمين وتعظيم المردود الحاصل من الاستثمارات المالية في البرامج التدريبية عن طريق المساعدة في إعداد أو تحديد الاحتياجات التدريبية اعتمادا على مرجع الكفاءات أو مرجع المهن والوظائف، والتصريح الدقيق بالاحتياجات الفعلية المدروسة جيدا من الكفاءات.

✓ بالنسبة للأفراد:

-تحقيق أهداف وتطلعات الأف ارد وتلبية احتياجاتهم في التدريب والتنمية، مما يفتح الكثير منهم الباب واسعا أمام تحقيق ذواتهم؛

-تساهم بصورة مباشرة في الكشف والتقييم العادل لكفاءاتهم اعتمادا على الأساليب العملية والتقنية، وليس بصورة عشوائية، مما يعطي فرصة لاكتشاف وتنمية الكفاءات الحقيقية؛

-في كثير من الأحيان تلجأ إدارة الكفاءات إلى إشراك الأفراد أنفسهم في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مما يعطي شعور بالانتماء ويعززه، مما يحفزهم نحو التفاني في العمل دون خوف أو اضطراب؛

-التمثين والاهتمام بالمسار المهني للأفراد واثراءه، لأن المستفيد الأول هنا هو الفرد.

✓ بالنسبة للإدارة العليا:

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

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

✓ بالنسبة لإدارة الموارد البشرية :

-هي عبارة عن أداة مساعدة لتعزيز مركز الموارد البشرية على المستوى الاستراتيجي؛

-إضفاء نوع من الشفافية والنزاهة للتعامل مع الأفراد بصورة عادلة؛

-ربط ودمج مختلف النشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية لتعمل بصورة أكثر تكاملية من ذي قبل باعتبار إدارة الكفاءات حلقة الوصل بين هذه الوظائف.

✓ بالنسبة للنقابات:

-خلق الانفتاح والشفافية في التعامل مع الأفراد وضمان العدل المؤسس على التقييم على أساس الكفاءات؛

-إضفاء روح التعاون والتعاقد بين الأفراد عن طريق تقليص الصراعات والنزاعات سواء بين الادارة والأفراد، أو حتى بين الأفراد مع بعضهم البعض، ويمكن أن يكون ذلك من خلال التنمية والتدريب على التواصل وبناء العلاقات الاجتماعية الجيدة.

✓ بالنسبة للاقتصاد الوطني :

-إن الاهتمام بإدارة الكفاءات على المستوى الجزئي من شأنه أن يحقق الرفاهية والتنمية بالنسبة للأفراد (على الأقل العاملين منهم)، وبالتالي تستفيد الدولة من قيمة مضافة عن طريق الاستفادة من اليد العاملة ذات الكفاءة؛

-يمكن اعتبار هذا الهدف تبادلي يستفيد منه الطرفان (الدولة والفرد)، فإدارة الكفاءات تهتم بتنمية الابداع والابتكار لدى الأفراد باعتبار هذه الأخيرة مكون من مكونات الكفاءة تحت عنصر (المهارات)، حيث يساهم هذا التطوير في دعم منظومة الإبداع الوطنية واثرائها ببراءات الاختراع، والحقوق الخاصة بالملكية الفكرية، وبالتالي تستفيد الدولة من عوائد هذه الأخيرة؛

-إن تحسين كفاءات الأفراد يصب في خانة تلبية الاحتياجات الوظيفية والمسار المهني للفرد، وبالتالي ضمان منصب محترم و ارق بالنسبة للفرد الكفاء، ويهدف ذلك في الأخير إلى رفع الدخل الفردي وبالتالي زيادة معدل (مؤشر) التنمية البشرية للدولة، وتصنيفها في المراتب الأولى؛

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

رابعاً: مراحل ادارة الكفاءات

تتمثل المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات فيما يلي:¹

1. المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية:

¹Jean Brilman, **Les meilleurs pratiques de management**, édition d'organisation, Paris 1998, p386.

يتم ذلك بالاعتماد على المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور ... الخ، ومقارنة ذلك مع المنافسين، بالإضافة إلى المؤشرات النوعية (الكيفية) لمواردها من خلال أنظمة التقييم وموازنات الكفاءات، من أجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة.

2. توقع الأعمال المستقبلية:

يعتبر عنصر أساسي، حيث يفترض أن تكون النظرة الاستراتيجية للمؤسسة واضحة، والتي تسمح بترجمة توجهاتها إلى احتياجاتها من الكفاءات الاستراتيجية، ووضع قوائم للوظائف المستهدفة (التوظيف).

3. وضع المخططات: من خلال ما سبق يمكن وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركية

بين الوظائف، حيث تعتبر هذه المخططات الثلاث أساليب العمل الأساسية للتسيير الكفاءات، وليس من السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات التالية:

- ✓ اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير؛
- ✓ صعوبة التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة للتسيير والذي يفترض التكوين الجماعي والفردي للتقنيات المستعملة، هذا من جهة ومن جهة ثانية التكوين الاستراتيجي الذي تفرضه الوظائف الجديدة للمؤسسة؛
- ✓ صعوبة تنظيم مخطط الحركية بين الوظائف خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث معدل دوران العمل ضعيف، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك، على اعتبار أن هذه الحركية تساهم كثيرا في إيجاد روح الإبداع والابتكار وتقضي على الجانب الروتين للمهام، حيث يلعب التكوين في هذا الإطار دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات وتجديدها.

تتطلب عملية تسيير الكفاءات اهتمام المؤسسة بتطويرها، وهو ما يفرض على المؤسسة ضرورة العمل على تقييمها قصد كشف جوانب الضعف والقوة لهذه الكفاءات.

المبحث الثاني : مقاربات ادارة الكفاءات

لم يعد مضمون الكفاءة بمنظورها الجديد، ذات مدلول بسيط يعني فقط قدرة الفرد أو الجماعة على الاستجابة الفعالة، و الناجعة لمتطلبات منصب العمل أو المهنة التي يقوم بها، بل أصبحت ذات مفهوم شامل و مركب، تتوقف على قدرة الفرد و المجموعات و البيئة التنظيمية كلها مع بعضها البعض في تزامن و انسجام و بذلك أصبحت لها مكانة محورية في عالم التسيير والمنظمة، لكونها تربط بين ثلاث مفاهيم أساسية و هي:

❖ الاستراتيجية

❖ ادارة الموارد البشرية

❖ التدبير بصفة عامة (le management)

فبالفهم العميق و الدقيق لهذه العلاقة بين الكفاءة من جهة، و هذه المفاهيم الثلاثة من جهة ثانية، ننتقل من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات، و الذي يقوم على ثلاث مقاربات و هي:

أولاً: المقاربة التسييرية للكفاءات¹

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية (L' approche gestionnaire) في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، يشمل المعرفة (Le savoir) والمهارة أو المعرفة العملية (Le savoir-faire) وحسن التصرف (Savoir-être).

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبيء والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملائمة للوضيعات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بـ:

¹ سملالي بحضيه: مرجع سابق، ص ص 141-142.

✓ القدرة على الفعل (Le pouvoir d'agir) أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية.

✓ الرغبة في الفعل Vouloir d'agir، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، حيث أن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسئولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

ثانيا : المقاربة العملية للكفاءات¹

من منظور المقاربة العملية (L'approche opérationnelle)، إن الكفاءة تكون وليدة تفاعل دائم، و مستمر بين ثلاث مكونات أساسية وهي:

✓ التكنولوجيا؛

✓ التمهين الجماعي؛

✓ السيرورة التنظيمية.

فالكفاءة بهذا المنظور لا يمكن شراؤها أو الحصول عليها أو تقليدها، لأنها وليدة التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاث، و ليس ظرفي أو مؤقت، و وليدة كذلك قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي لهذه المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية، و أن الاستطاعة أو القدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، و ليست مطلقة بل نسبية و متغيرة، حسب قدرة هذه الجماعة على السيطرة و التحكم في التكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة، و التي هي بدورها في تغير و تطور دائم و كذا قدرة هذه الجماعة على التأقلم و التفاعل مع السيرورات التنظيمية التي تطبقها المؤسسة في كل مرة من أجل رفع من فعاليتها و مسايرة التغيرات المحيطة و الداخلية، و من هنا تكون الكفاءة شيء عملي، و وليدة الممارسة الميدانية و الناجحة للمكونات الثلاث.

وبالتالي فإنه من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، و السيرورة التنظيمية و التكنولوجيا، و قدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي.

ثالثا: المقاربة الاستراتيجية¹

¹ عبد القادر هاملي: وظيفة تقييم الكفاءات والافراد في المؤسسة، مرجع سابق، ص 56.

وفق المقاربة الاستراتيجية تحقق الكفاءات للمنظمة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة، بما يؤكد بأن الصورة الجديدة للموارد والقدرات والإمكانات التي تملكها المنظمة يمكن أن يكون لها تأثير أقوى نسبياً على أدائها من فعل ظروف البيئة الخارجية، ومن هنا يتضح من خلال البعد الاستراتيجي للكفاءات أن أنشطة إدارة الموارد البشرية تتعدى التسيير الإداري وتسيير الحياة المهنية إلى التنمية والتطوير ثم إلى تسيير العلاقات الاجتماعية من منطلق عدم إمكانية فصل المورد البشري عن بيئته الاجتماعية.

المبحث الثالث: المجالات الكبرى لإدارة الكفاءات

بما أن الكفاءات تمثل أحد الموارد الاستراتيجية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فإن المورد الاستراتيجي بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية، كما هو بحاجة إلى تعميق وتقوية معارفه وصقل مهاراته من خلال عمليات التطوير اعتماداً على التكوين والتعليم إلى غيره من المجالات الكبرى لإدارة الكفاءات ومنها:

أولاً : إعداد مواصفات الكفاءات

توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءة... الخ، بحيث إعداد مواصفات الكفاءات تمثل أحد المراحل الأولية لإدارة الكفاءات عند توجيهها للتنفيذ، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها والمطلوبة من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية لوظيفة معينة أو مجموعة من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات، بحيث يمكن القول أن هذه المواصفات على المستوى العملي تصبح تشكل حجر الأساس في إدارة الكفاءات حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، وتطويرها وتحفيزها.

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، منها

¹ خذري توفيق: تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات - دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة- باتنة- دكتوراه علوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019، ص 19.

الاختبارات المتعددة التي تقيس الملكات المعرفية والذهنية والنفسية، وبطاقات التقييم إذ تتم هذه العملية التقويمية المهيكلة، والمنظمة في مستويات عديدة من طرف مهنيين متخصصين لقياس القدرات والمهارات والمؤهلات الفردية.

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

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

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

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

حيث يقوم بسؤال شريحة متنوعة من الأفراد أو المجموعات 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 ادارة الكفاءات في مؤسستهم، وتجدر الإشارة أن المقابلة خصوصا الفردية نشاط يستغرق وقتا طويلا، لأنه في الغالب مقابلة واحدة غير كافية.

وتحليل الكفاءات وإعداد مواصفات الكفاءات يمكن إعداد مقابلات مع أعضاء الإدارة وذلك لمعرفة السلوكيات المرغوب فيها والكشف عن الفروق بينها وبين السلوكيات الحالية، يقوم المسئول عن تحليل الكفاءات بطرح الأسئلة التي تمكنه من استخلاص المعلومات الهامة عن الوظيفة من مميزات ومسؤوليات ومهام وغيره، ليتم بعد ذلك ترجمة هذه المعلومات إلى كفاءات، وحتى تتجح العملية يجب على المحلل أن يختار جيدا الفئة التي يقابلها وإلا لا يحصل على معلومات جيدة (لا يستطيع فهم وظيفته جيدا ومسؤوليته وما يرتبط بها).

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

ثانيا: تقييم الكفاءات

يمثل التقييم مرحلة هامة من مراحل ادارة الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات...الخ. هذه الطرق نعالجها بنوع من التفصيل في المحاور اللاحقة.

ثالثا : تطوير الكفاءات

يمثل التدريب والتعليم الركن الأبرز في عملية تطوير العاملين، حيث أن ذلك يسهم بتراكم الخبرة والمعرفة لدى العاملين، بحيث تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر، ولذا يجب تطوير الكفاءات من اجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، ذلك انه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة ومعقدة وهي بذلك تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان نجد: التكوين المرتكز على الكفاءات، التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات...الخ.

1. التكوين المرتكز على الكفاءات:

هذا النوع من التكوين يهدف إلى إكساب الأفراد سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة، مثلا(القدرة على اتخاذ القرار)، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض تطوير القدرة على اتخاذ القرار والبعض الآخر يطور المرونة وهكذا.

2. التدريب بالمراقبة المرتكز على الكفاءات:

قديمًا المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، وكذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدربو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.

رابعًا : تحفيز الكفاءات

الحوافز هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين، ومن ثم فإنه عنصرًا هامًا من عناصر فعالية نظم العلاقات الإنسانية حسب نوعية الحوافز المستخدمة ومدى توافقها مع رغبات الأفراد وأهميتها بالنسبة لهم، إن التوافق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة يسهم في تحديد مدى استجابة الأفراد لتلك الحوافز وبالتالي مدى رغبتهم في تحقيق ما تصبو إليه الإدارة من نتائج.

توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفاعلية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرًا مهمًا ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية التي تدفعها المؤسسات للأفراد، وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيس لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم، ولدفع الرواتب للكفاءات تبحث المؤسسة عن طريق ناجعة من أجل تحقيق ما يلي:

✓ رفع الكفاءة المهنية وحظوظ الترقية؛

✓ زيادة تحفيز الأشخاص (تهنئة، علاوات، ترقية)؛

✓ تقييم الفرد (إرضاء حاجة التقدير والإنجاز).

ومن أجل تحقيق ذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- ✓ تنوع الكفاءات المستخدمة؛
- ✓ تخصص الكفاءات (المهنية)؛
- ✓ المهارات التي تتعلق بالعمل الفردي؛
- ✓ الكفاءات المحتملة؛
- ✓ الكفاءات المثبتة.

بصفة عامة قامت وظيفة ادارة الموارد البشرية منذ نهاية الحرب العالمية الثانية ولغاية الآن بمحاولة تنبأ وفهم المحيط الداخلي والخارجي من جهة والتأقلم والتحكم فيه باستعمال كل الوسائل المتاحة لها من جهة أخرى، بالاعتماد على سياسات وتقنيات تسيير جديدة ومبتكرة ووضعها في الإطار الذي يلائمها.

ومنه أصبحت وظيفة ادارة الموارد البشرية قوة يد المؤسسة وبعدها كانت تعد وظيفة ثانوية وعبأ على المؤسسة، تحولت إلى وظيفة أساسية وعنصر فعال قادر على إخراج المؤسسة من الأزمة ودفعها نحو الأمام.

فأصبح من الضروري الاهتمام بالفرد ومتابعته عن طريق التسيير الأمثل له مع تجهيز الأرضية الملائمة لذلك، من تكوين وتدريب وتحفيز وتنمية إلى غير ذلك للحفاظ على الكفاءات والعناية بها.

المحور الرابع: أدوات إدارة الكفاءات

لنجاح عملية ادارة الكفاءات في المؤسسة يجب الاعتماد على مجموعة من الأدوات، والتي تشكل ركائز كل سياسة تهدف إلى تنمية المورد البشري، فالإنسان هو العنصر الرئيس والموجه لفاعلية التطوير، ولبلوغ ذلك نركز في دراستنا على التطوير الإداري والإدارة بالأهداف والبرامج التدريبية وهذا ما سيتم تناوله في المباحث اللاحقة.

المبحث الأول: التطوير الإداري والإدارة بالأهداف

بما أن المورد البشري يعتبر المحرك الأساس لكل مؤسسة، اهتمت العلوم الإدارية بإدارة شؤون الأفراد وبكل ما يساهم في تسهيل مهامهم والرفع من مستوى كفاءتهم وفعاليتهم. ومن بين الأغراض التي يحققها التطور الإداري إحداث تغير في التنظيم نتيجة عدم الرضا عن الأداء وهذا يستدعي وضع استراتيجية مناسبة لتحريك القوى الدافعة في التنظيم تعتمد على أساليب ووسائل وطرق تساعد في الإسراع لإحداث التغيير في الجهاز الإداري والتقليل من نقاط الضعف في إدارته.

وتقوم الإدارة بالأهداف على المبدأ الأساس لوضع الأهداف في المؤسسة ككل في شكل خطوط واضحة المعالم، ثم وضع أهداف كل منصب من المناصب الإدارية و التنسيق بين الأهداف، ومن هذا المنطلق تصبح أهداف المناصب الإدارية المختلفة هي الأصل لكل نشاط ولكل تغيير وتحسين في الأداء والأعمال.

أولاً : التطوير الإداري

1. تعريف التطوير الإداري

يهدف التطوير الإداري إلى " إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظيفة الإدارية عن طريق برامج التنمية أو التدريب "1، بحيث تصمم معظم أساليب التطوير الإداري لمقابلة احتياجات الأفراد الإدارية المتعددة واحتياجات المؤسسة وأنواع الأهداف المراد تحقيقها على وجه الخصوص"2.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 316.
² إيهاب صبيح محمد زريق، "سلسلة الإدارة في أسبوع العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر 2001،

ومنه فالتطوير الإداري هو وظيفة استشارية تهتم بكل ما يحدث التغيير إلى الأحسن، ولا تقتصر المهمة على الإدارة فقط، بل المهمة تخص كل موظف يعمل في التطوير الإداري كونه مهمة جماعية مشتركة، كل فرد فيها مسؤول عنها لذا يتميز التطوير الإداري بأنه وظيفة جماعية. كما تعتبر إدارة التطوير إدارة تنسيقية من مسؤوليتها بلورة الأفكار وطرح المناسبة منها للتنفيذ ويتحقق نجاح العملية التطويرية بدعم جميع المسؤولين عن العملية.

2. رؤية ومحاور التطوير الإداري

أ. رؤية التطوير الإداري:

إذا كانت درجة نجاح الإدارة مازالت تقاس حتى الآن بمدى الكفاءة في انجاز العمليات الإنتاجية والمؤشرات المالية، فإن إدارة المستقبل بالإضافة إلى ذلك سيتم قياس كفاءتها يقدر على اتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بالإضافة إلى القدرة على التكيف، بيئة والابتكار والإبداع، فالعنصر البشري والكفاءات الإدارية هي التي تحدد مدى كفاءة المنظمة وفعاليتها، وتتمثل رؤية التطوير الإداري في إحداث نقلة نوعية شاملة عن مفهوم التطوير الإداري على مختلف المستويات (محلي، وطني، إقليمي، دولي)، وتقديم أجود وأحدث البرامج التدريبية وتقديم أفضل الخدمات الاستشارية للإدارة العليا والوحدات التنظيمية، لمساعدتها على النهوض بواقع عملها، وتحقيق الأهداف المرسومة لها بأقل جهد ووقت وتكلفة، وتتكون عمليات التطوير الإداري من مجموعة النشاطات الفرعية التالية:

✓ التدريب على اختلاف أشكاله وأنواعه؛

✓ تقديم الاستشارة في مجالات التطوير الإداري إلى الأقسام الأخرى داخل المؤسسة والى

رئيس المؤسسة؛

✓ التخطيط الوظيفي؛

✓ مراقبة دوران العمل؛

✓ التقييم.

يقود الاهتمام المتزايد بالتطوير الإداري إلى تركيز الخبرة ونموها وتراكمها في جهة واحدة، كما يوفر فرصا أكبر للتخطيط لعمليات تطويرية إدارية جديدة و تنفيذها وفق أسس ومبادئ واتجاهات مدروسة وفقا لفلسفة محددة وواضحة.

ب- محاور التطوير الإداري الاستراتيجي: وتتلخص كما يلي:

✓ التنظيم وإعادة التنظيم.

✓ تنمية الموارد البشرية وتطويرها.

✓ تطوير نظم وأساليب العمل وإعادة هندستها.

✓ إعادة النظر في القوانين والتشريعات.

✓ رفع كفاءة الأداء وتطوير جودة الأداء في إنتاج السلع والخدمات.

وعليه يصبح التطوير الإداري بمثابة عملية نظامية لديه مسؤولين أكفاء، يسعون لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية التي تضمن تحقيق التنظيم الجيد، ويعمل على تحسين أداء المسؤولين الحاليين ومنحهم فرص النمو والتطوير للوصول إلى التغيير المرغوب.

3. أهداف التطوير الإداري و مسؤوليته

أ. أهداف التطوير الإداري: نلخصها كما يلي:

✓ تطوير مفاهيم وقدرات الموظفين والإدارة العليا.

✓ تطوير الأعمال و وظائف التسيير من تخطيط وتنظيم ومراقبة وتوجيه.

✓ إعداد الوصف الوظيفي من اجل تطوير الرقابة الإدارية.

✓ فحص الهياكل التنظيمية وتقسيم العمل وتوضيح العلاقات المتداخلة بين المستويات المختلفة.

✓ تنمية التفكير العلمي وروح الإبداع والابتكار.

✓ تطوير العلاقات الإنسانية ووسائل الاتصال ونظم الحوافز والمعلومات.

✓ تطوير الأهداف الإدارية والأساليب الإشرافية والإرشاد في العمل.

✓ تنمية القيم والمهارات والقدرات.

ب. مسؤولية التطوير الإداري: تخول إما للإدارة العليا أو لمستشار خارجي أو لكلا الطرفين،

حيث تحدد الإدارة دورها في التطوير ومدى الحاجة لتدخل المستشار الخارجي في ذلك،

وبالتالي تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بتحديد من له سلطة التطوير وتحدد هذه

المسؤولية في البدائل التالية:

✓ الإدارة العليا: يشترك مدراء الإدارة العليا مع السلطات الخاصة بالتطوير، ليقوموا

بتخطيط وتنظيم عمليات التطوير من اجل اتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، والتطوير قد

يكون إما في الأفراد أو الجماعات أو التنظيم.

- الأفراد: من خلال سياسات النقل أو التدريب أو إحلال عامل مكان عامل آخر للوصول إلى التطوير المرغوب.
 - الجماعات: ويتم بإعادة تشكيل الأقسام، والإدارات وجماعات العمل للوصول إلى التطوير المرغوب من الإدارة.
 - التنظيم: ويحدث بتطوير هياكل التنظيم من خلال تغيير أنظمة وإجراءات العمل.
 - ✓ المشاركة: تتم بمشاركة الإدارة العليا والمستويات التنظيمية والعاملين في عملية التطوير، وهذه المشاركة تفرض أن يكون كل من العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، ومشاركة العاملين تتم بإتباع أحد الأساليب التالية:
 - اتخاذ القرار الجماعي: تقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل ودراستها وتحديد البدائل و الحلول، ثم تقدمها للمستويات الدنيا لتدرسها وتختار ما يناسبهم ويحل مشاكلهم.
 - حل المشاكل الجماعية: لا تقتصر مشاركة العاملين في دراسة البدائل و اختيار انسبها بل تمتد لتشمل دراسة المشكلة وجمع المعلومات والتوصل إلى اختيار البديل المناسب.
 - ✓ التفويض: تعطي الإدارة العليا الصلاحيات لباقي المستويات التنظيمية والعاملين في المؤسسة لتحديد معالم التطوير المناسبة، ولذا فعلى هؤلاء أن يحددوا مهام التطوير والبرامج التي تحدث التغيير الأحسن، بعد معرفة وتحديد المشاكل ووضع البدائل واختيار الأنجع منها.
- ويتوقف نجاح التطوير الإداري على درجة التزام جميع المستويات الإدارية، وتشمل أنشطة التطوير الإدارية التدريب الإداري و البحوث الإدارية والاستشارات الإدارية.

ثانيا: الإدارة بالأهداف

1. تعريف الإدارة بالأهداف

والإدارة بالأهداف: لها عدة تسميات منها الإدارة بالأهداف والنتائج، الإدارة بالأهداف والأولويات، الإدارة بالعقود، الإدارة بالإننتاجية، الإدارة بالالتزام، الرقابة الذاتية، الإدارة بالجهد الجماعي لتحديد الأهداف..الخ.

إن أسلوب الإدارة بالأهداف هو أسلوب يساهم كثيرا في تأسيس التمازج والتكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الإنسانية داخل المؤسسة، حيث تسعى الإدارة بالأهداف إلى التعرف على أهداف الجماعة ثم العمل على تحقيقها. ويتحقق النجاح بالتفاهم بين الرئيس والمرؤوس بحيث يكون المرؤوس مدفوعا للعمل بجهد، وبالتالي يرغب في تحسين مستوى أدائه من خلال المشاركة والنقاش.

2. خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف

تمر العملية وفق المراحل التالية:

أ. إشراك مجموعة العمل: يقوم أفراد المجموعة الأولية وبصورة تضامنية بتحديد أهداف المجموعة وأهداف الأفراد ومسؤوليات كافة الأطراف مع صياغة خطة عمل لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية.

ب. المشاركة بين المدير والمرؤوسين: بمشاركة المدير تكون البداية بدور وظيفة محددة، وبعد تحديد واجبات ومسؤوليات هذا الدور، يتم تحليل ودراسة ارتباطات هذا الدور بأدوار أخرى من خارج هذه المجموعة، وتحديد ما هي الأدوار التي تم وضعها وتلك التي تركت لحامل هذا الدور، وما هي العناصر التي تزيد من دافعية حامل هذا الدور.

ت. وضع خطط عمل لتنفيذ الأهداف: على المرؤوسين وضع خطة عمل لتنفيذ الأهداف التي قاموا بتحديد سلفا، على أن تعكس هذه الخطط نمطهم الفردي وليس نمط المشرف عليهم. ث. تصميم معيار لقياس النجاح: يجب أن يتفق المدير مع مرؤوسيه على معايير نجاح عمل المجموعة، ويجب أن تكون هذه المعايير مفهومة لدى جميع أعضاء المجموعة حتى يسهل عليهم الاتجاه نحو بلوغها.

ج. استعراض مدى التطور في العمل: يقوم المدير باستعراض مدى تطور العمل على مستوى المجموعة، أو على المستوى الفردي، ويتم استعراض التطور وفق ثلاث خطوات وهي:

✓ يقوم المرؤوسين بالمبادرة بتشخيص مدى تطورهم ومناقشة انجازهم والمشاكل التي تعترضهم؛

✓ يقوم المدير بمناقشة أهدافهم المستقبلية؛

✓ تتم مناقشة شاملة لخطط العمل المستقبلي واستجلاء النقاط المبهمة بالخطط.

ح. توثيق العمل: يتم تسجيل كافة أهداف المجموعة، المعايير، الأولويات ليتم رفعها لطرف ثالث عادة ما يكون المدير العام أو مدير الموارد البشرية، حتى تضمن توافق عمل المجموعة مع قواعد وعمليات المنظمة.

3. خصائص الإدارة بالأهداف

أ. تقوم على مبدأ التشاور بين المرؤوسين والرؤساء والمشاركة لتحديد الأهداف الجزئية التي تتكامل مع بعضها البعض لتشكل الهدف العام للمؤسسة، وفي حالة وجود أهداف متعارضة (الجودة العالية والتكلفة المنخفضة) فمن مهام الإدارة بالأهداف تحقيق الانسجام بينهما، وهذه الحالة تخص المؤسسات الحالية.

ب. تقوم على مبدأ التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين عند وضع الخطط والإجراءات المحلية لتنفيذ الأهداف ووضع المعايير المناسبة لقياس الأداء وتقييمه، وهذا بغرض معالجة الانحرافات.

ت. يعمل هذا النمط من الإدارة على تنمية العلاقات بين الأفراد في المؤسسة ويرفع من روحهم المعنوية من خلال مساهمتهم في الإدارة، و بالاتصال المباشر والمستمر مع الرؤساء الذين يعملون على توفير الظروف المناسبة للعمل.

ث. يساعد التحديد المسبق للأهداف ومعرفة كل عامل في المؤسسة لمهامه المسير من أداء وظائفه، كون كل فرد قد ساهم في تنظيم وتخطيط عمله بناء على مشاركته في وضع الأهداف، مما يجعله قادرا على التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية.

ج. التفاعل المشترك بين العمال والمؤسسة والاحتكاك المستمر بتطورات الأمور وتأثيرها العملي على تحقيق الأهداف، وواقعية النظرة للإنجاز تجعل المؤسسة في مركز متميز نتيجة معرفتها و ممارستها العملية للتغيرات يمكنها من مواجهة أفضل من مثيلاتها للتحديات والتغيرات المستقبلية التي قد تتعرض لها.

المبحث الثاني: البرامج التدريبية

تعد الدورات التدريبية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة واستدامتها، نظراً لدورها الرئيسي في صقل المهارات وتحريك القدرات، وتنمية الكفاءات في جوانبها العلمية والمهنية والتقنية اللازمة لتلبية متطلبات التنمية وتقديم الخدمات للمستفيدين منها.

أولاً: ماهية التدريب

1. تعريف التدريب: هناك عدة تعريفات مسندة للتدريب نذكر منها:

إن عملية التدريب هي عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة يجري تطبيقها لغايات محددة تضمن التزام المتدربين بقواعد وإجراءات محددة، لأن غايات التدريب بعكس التعليم، محددة وواضحة ومبرمجة ويجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتاً أطول حتى تتبلور نتائجها، فالمقصود من التدريب هو "زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها ورسالتها كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات"¹

كما يقصد بالتدريب " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية فالتدريب ظاهرة طبيعية"²

كما يعرف التدريب بأنه (التطوير المنتظم للمعارف والمهارات والأفكار والاتجاهات اللازم توافرها لدى العاملين لأداء مهام عملهم بالصورة المطلوبة)³، ولتوضيح أكثر لمفهوم التدريب يمكن القول بأنه يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية في الأفراد:⁴

أ. تنمية المعرفة والمعلومات لدى المتدرب ومن بينها:

✓ معرفة تنظيم المنشأة وسياستها وأهدافها؛

✓ معلومات عن منتجات المنشأة واسواقها؛

¹ نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 85.
² خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط 2، عمان الأردن، 2005، ص 223.
³ أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان الأردن، 2011، ص 226.
⁴ المرجع نفسه، ص ص 226-227.

- ✓ معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمنشأة؛
- ✓ معلومات عن خطط المنشأة ومشاكل تنفيذها؛
- ✓ المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج؛
- ✓ المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف؛
- ✓ معلومات عن المناخ النفسي والإنتاج للعمل.
- ب. تنمية المهارات والقدرات للمتدرب ومن بينها:
- ✓ المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة؛
- ✓ المهارات القيادية؛
- ✓ القدرة على تحليل المشاكل؛
- ✓ القدرة على اتخاذ القرارات؛
- ✓ المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات؛
- ✓ القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت؛
- ✓ المهارات الإدارية في التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة.
- ت. تنمية الاتجاهات للمتدرب ومن بينها:
- ✓ الاتجاه لتفضيل العمل بالمنشأة؛
- ✓ الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المنشأة؛
- ✓ تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل؛
- ✓ تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء؛
- ✓ تنمية الروح الجماعية للعمل؛
- ✓ تنمية الشعور بالمسؤولية؛
- ✓ تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل؛
- ✓ تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنظمة والعاملين.

والتدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم، أي

يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعونه قبل التدريب، وتشتمل التغييرات في سلوك العاملين على:

✓ تغيير المعارف والمعلومات؛

✓ تغيير المفاهيم والقيم والاتجاهات؛

✓ تغيير المهارات والقدرات.

وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج إدارية للمنظمة مثل الإنتاجية الأعلى، والأداء الأفضل، والنظام الإداري الأحسن التي تؤدي إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح للمنشأة.

وعموما يتضح بأن التدريب يرتبط ارتباطا كبيرا بالتعلم والتنمية، وهو شكل من أشكاله، ويعود ذلك لوجود انطباق لبعض مبادئ التعلم على التدريب باعتبارها عناصر مهمة في تصميم وإعداد البرنامج التدريبي، وتشغل رغبة الفرد في التعلم، غير أن الفرق بين التدريب والتعليم هو أن الأخير أوسع من الأول ويعتبر أوسع نطاقا ويتم من خلال المؤسسات الأكاديمية كالمدارس والمعاهد والكلية ويستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد و مجالات المعرفة لديه، أما التدريب فهو ضيق من حيث النطاق ويستهدف تنمية قدرات الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل ويتحقق هذا التعليم في المدى الطويل، أما التدريب فيكون في المجال القصير، ولكن وظيفيا يتزامن بحيث يتم تعريف الفرد بكل ما يتعلق بالوظيفة المخولة له، كما يجب أن يكون التعليم مدعوما ويكافئ عن السلوك الجديد بطرق تشبع الحاجات الإنسانية كالتميز والترقية، وأن تكون مادته هادفة وذات معنى للمتعلم وعموما يوجه التدريب للفرد بكيفية مناسبة لإكساب المعنيين المهارات والقدرات والمعارف التي تضمن تغيير سلوكهم لصالح المؤسسة التي يعملون بها. والغرض النهائي لمحصلة الجهود في الاتجاهين تظل واحدة وهي التعلم، فالتعلم يعتبر مطلباً أساسياً يجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في أدائهم لوظائفهم الحالية أو المستقبلية (التدريب يركز على الوظائف الحالية أما التنمية تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم).

2. أهداف التدريب: أهداف كثيرة ومتعددة نذكر منها :

✓ تعليم رجال الإشراف والإدارة أصول الإدارة وفنونها، أنواع القيادات، أسس العلاقات الإنسانية، أساليب الإشراف والتوجيه والأسس العلمية للإدارة.

✓ يوجه للتدريب على الأعمال الفنية لأنه يهتم بالتقدم التكنولوجي والتخصصات ذات الأهمية العالية في المجالات المعنية في المؤسسة.

✓ يوجه للتدريب على الأعمال المتخصصة ويستهدف التخصصات الفنية كتبسيط العمل من بيع والعلاقات العمالية، الأمن الصناعي وحوادث العمل، الهندسة البشرية، تقييم العمال، التناوب بين العمال، وهذا يتطلب التدريب على إتقانها واستخدام الآلات التكنولوجية.

✓ تدريب يختص في تعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين وتحويل العمال من عمال عاديين إلى عمال مهرة.

✓ التدريب من أجل التوعية والتوجيه ويوجه هذا النوع من التدريب إلى العمال الجدد الذين التحقوا بالمؤسسة، وهذا يوفر لهم المعلومات اللازمة عن المؤسسة وسياساتها وأهدافها، والسعي لترسيخ الاتجاهات الايجابية نحو حب العمل والاعتزاز به واحترامه والولاء له.

✓ يقلل من الحاجة للإشراف فالموظف الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع انجاز عمله بدون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه، وبعدها يوفر وقتهم ويجعلهم يتوجهون للقيام بنشاطات أخرى تخدم المؤسسة.

وعليه فالتدريب يهدف إلى تحسين أداء الموظف وتزويده أثناء الخدمة بمعلومات أو مهارات معينة لتحسين أدائه ومواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية عند إدخال تعديلات في أساليب العمل أو في الأنظمة والقوانين وخصوصاً للعاملين الجدد.

3. أنواع التدريب:

يمكن تقسيم التدريب إلى عدة أنواع وحسب معايير مختلفة إلا أننا توقفنا هنا على تقسيمه إلى ما يلي:

أ- **التدريب الخاص:** ويقتصر على إتقان العامل لنوع معين من الأعمال المتعددة الموجودة في المؤسسة ويتميز بأنه اقتصادي في الوقت والجهد، ويمكن للعمال هنا من استئناف أعمالهم في المؤسسة بعد فترة قصيرة يقضوها في التدريب، ويؤدي هذا النوع من التدريب إلى إتقان العامل لعمله وإجادته وإحكام فهمه في فترة قصيرة من الزمن، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وخفض التكلفة.

ب- **التدريب الشامل:** ويشمل جميع الأعمال والأقسام في المؤسسة، ويتميز بأنه يستطيع من خلاله العامل القيام بأكثر من وظيفة في المؤسسة، ويساعد العامل في التنقل من قسم إلى آخر ويمكن أن

يحل محل زملائه عند تغيبهم، والعامل هنا له فكرة عامة عن كل الأقسام في المؤسسة عندما يرقى إلى وظائف الملاحظة أو الإشراف، ومن الناحية النفسية فإحاطة العامل بما يجري في مؤسسته بساعده على حسن التكيف، غير ان هذا النوع من التدريب يستغرق وقتا أطول يحتاج لعدد أكبر من المدربين وتكلفته تكون كبيرة، ولتجنب هذا المشكل لجأت المؤسسات الحديثة لتبسيط الأعمال للتخلص من صعوبة تشغيل الآلات والمعدات المعقدة التي تحتاج إلى تدريب طويل، حيث ركز رجال الصناعة إلى تجزئة الأعمال حتى يختص كل عامل في القيام بإحداها وهذه العملية تعرف بتجزئة العمل.

ج- التدريب في مقر العمل: يتلقى العمال تدريبهم في نفس المؤسسة من طرف المدربين أو الملاحظين أو المشرفين.

د- التدريب خارج مقر العمل: ويتم تدريب العمال بعيدا عن مقر العمل في مراكز التدريب المهني أو المعاهد أو الجامعات، وهذا خارج المؤسسة.

وعليه فالتدريب الفعال يبني على دراسات وبحوث دقيقة وعلمية، ونظرا لأهميته البالغة إلا أننا نجد بأن هناك جزء ضئيل من المؤسسات التي تبني تحديد احتياجاتها التدريبية على أسس صحيحة وسليمة، ومن بين الأساليب الجيدة المستخدمة في الكشف عن هذه الاحتياجات نذكر منها:¹

-أسلوب متابعة المظاهر التنظيمية السلبية، هذه المظاهر يستدل بها على أن هناك حاجة للتدريب ومنها:

- ✓ ارتفاع التكاليف وضعف الرقابة على المواد وعلى الجودة؛
- ✓ زيادة نسبة التالف والتقادم والعمالة الزائدة؛
- ✓ كثرة الشكاوي والصراع المستمر مع الإدارة؛
- ✓ ارتفاع معدل دوران العمل ونسبة الغياب والتأخر في الإنتاج وعدم مقابلة احتياجاتها في مواعيدها؛

-التحليل التنظيمي يتعلق بتحليل العمل والمهام* ، وتحليل التنظيم** ، وتحليل الفرد***².

¹ نجاح عائشة: مساهمة تحسين أداء رجل البيع في تقوية الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة"، أطروحة دكتورة دولة في علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر : 2016، ص ص 193 – 194.

² * تحليل العمل والمهام: يساعد هذا النوع من التحليل على توفير المعلومات التي تتعلق بكل وظيفة من الوظائف من حيث نقاط قوتها وضعفها والتي يتضح من خلالها تلك التي تحتاج إلى تدريب، والمعلومات التي يحصل عليها تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية.

-تقييم الأداء.

4. مزايا التدريب

هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد والمتدرب، ومزايا أخرى تعود على المنشأة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها، ومن مزايا التدريب للفرد ما يلي:

- ✓ اكتساب الفرد بخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل؛
- ✓ اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية؛
- ✓ زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وما يترتب عليها من أحداث في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل منشأتهم.

ومن مزايا التدريب للمنشأة ما يلي:

- ✓ تنمية كفاءات وخبرات العاملين، وزيادة مهارتهم واكتسابهم ومهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بمنشأتهم؛
- ✓ إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة؛
- ✓ مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية والتجارية والمتقدمة.

ثانيا: خطوات التدريب

تتكون عملية التدريب من أربعة مراحل وهي:

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية

**** تحليل التنظيم:** هذا التحليل يمكن الإدارة من تحديد المشاكل التنظيمية التي تدور حول مدى وضوح أو غموض الأهداف، ومدى قابلية الموارد البشرية والمادية، ومدى تناسب توزيع أعباء العمل والاختصاصات مع قدرات الأفراد، ومدى وجود خطوط اتصال بين المستويات المختلفة.

*****تحليل الفرد:** يقوم على دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته، حاجاته وسلوكه الوظيفي ودوافعه وانتمائه، ومدى تعاونه وحبه للعمل وإخلاصه وقدرته على الاتصال والتفاهم، مدى انسجامه مع الآخرين وغيرها، لتعرف بذلك على أهداف رجل البيع وتوضح مدى اتفاقها أو تعارضها مع أهداف المؤسسة.

وتعبر عن تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المؤسسة، وتحدد احتياجات التدريب بالتعاون بين مسؤول التدريب والرؤساء أو المديرين، وتتلخص هذه الاحتياجات كما يلي:

- ا- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض العاملين.
- ب- احتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات لدى بعض العاملين.
- ج- احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين، وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيه.

المرحلة الثانية: تصميم برنامج التدريب

بمعنى ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه من طرف المدربين في توحيد موضوعات التدريب والمحاضرات والتمارين، المناقشة... إلخ)، كما يتم تحديد المساعدات التدريبية، وكجزء من تصميم البرنامج يتم تحديد المدربين فيه، التكلفة، ميزانية التدريب.

المرحلة الثالثة: تنفيذ برنامج التدريب

يتطلب تنفيذ أنشطة ترتبط بتحديد الجدول التنفيذي للبرنامج الذي يتكون من مواعيد الجلسات الراحة وأزمنتها، وتحديد مكان التدريب (ترتيبه وإعداد تجهيزاته) والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وغيرها، ويمكن توضيح الخطوات التي تمر بها هذه المرحلة كما يلي:

- أ- تحديد توقيت البرنامج (موعد بدء البرنامج وانتهائه وتوزيع العمل التدريبي على فترة البرنامج).
- ب- تنسيق التتابع الزمني للمواضيع التدريبية المختلفة (اختيار المكان، تصميم طريقة جلوس المتدربين، وتحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج كالسبورة والكراسي).
- ج- تجهيز المطبوعات من خلال استلامها من القائمين بإعدادها علميا.
- و- الاتصال بالمتدربين والمدربين، وكل هذه العناصر تشكل كيفية تنفيذ برنامج تدريبي.

المرحلة الرابعة: تقييم كفاءة التدريب

تقييم نتائج التدريب هي آخر مرحلة لتصميم البرنامج التدريبي، والتقييم يفيد في التعرف على مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها وعلى مدى الكفاءة في تحقيق هذه الأهداف، تواجه عملية تقييم فاعلية التدريب مشكلة أساسية تتمثل في أن نتائج التدريب لا تظهر عادة إلا بعد فترة

طويلة من انتهاء البرنامج التدريبي (عدة شهور)، ومنه فكفاءة التدريب تظهر من خلال التقييم وتحديد النتائج التي تساعد في تقييم فعاليته وتظهر نتائجه في رد الفعل* والتعلم** والسلوك***¹ والنتائج تستخدم لتحديد الفائدة من البرنامج التدريبي وتشمل انخفاض تكلفة الحوادث وزيادة الإنتاجية، وتحسين الجودة، درجة خدمة العملاء، ومنه فالسلوك والنتائج يحدد بواسطتهما المدى الذي تسبب التدريب في إحداث تغييرات في السلوك الفردي، وتقوم المؤسسة باستثمار أموال طائلة على التدريب بهدف تدعيم قدراتها التنافسية وتحسين مراكزها السوقية ونتائج أعمالها، ومنه فعملية التقييم تهدف إلى:

-معرفة مدى تحقيق الأهداف التدريبية التي تتمثل في التعلم ونقل أثره إلى العامل.

-تحديد مدى رضا المتدربين على محتوى البرنامج الذي يتكون من التسهيلات المحاضرات، والجدول الزمني، وكل هذا يعطي الفرصة للوقوف على نواحي الضعف للعامل على تقويتها أثناء التخطيط للتدريب مستقبلا.

-تحديد التكلفة والعائد من النشاط التدريبي.

-دراسة وتحليل الجهود التدريبية المختلفة ومدى تناسبها مع أهداف المؤسسة.

-مقارنة فائدة وتكلفة بدائل البرامج التدريبية واختيار أفضلها.

يقوم بعملية التقييم مجموعة من الأطراف هم: المشرفون، والمدرّبون، والزملاء، والمتدربون وغيرهم، يستعملون مجموعة من الأدوات لتجميع المعلومات المفيدة للوقوف على مدى نجاح التدريب وأهمها الاستقصائيات، والملاحظات وسجلات الأداء ... الخ، ويتحدد اختيار الوسيلة التدريبية على بعض الاعتبارات كحجم البرنامج التدريبي وحسب درجة فعالية التدريب، والغرض من التدريب، وتفضيلات المؤسسة في اختيار أسلوب التقييم، وتكاليف تصميم واستخدام الأدوات والأساليب التدريبية ومدى الحاجة للحصول على النتائج.

¹ *رد الفعل : يتعلق بمعرفة وجهات نظر المتدرب في البرنامج فيما يخص المحتوى والتوقيت والمدرّب وغيرها، وغالبا ما يطلب من المتدربين

استيفاء بيانات استقصاء بسيط في نهاية البرنامج الذي يمكن من الوقوف على نقاط القوة والضعف التي أثرت في تحقيق التعلم.

**التعلم : تستخدم نتائجه في تحديد مدى إكساب المتدربين المبادئ والحقائق، والأساليب والمهارات والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريب والنتائج التي يحصل عليها بالاختبارات أو استخدام في بعض الحالات أسلوب تمثيل الأدوار لتقييم جانب التعلم، إن نتائج رد الفعل والتعلم يتم تجميعها قبل مغادرة المتدرب لموقع التدريب.

***السلوك : يحدد مدى تغيير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي ويقيم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق

سؤال المدرّبين أو المشرفين أو الزملاء عن مدى التغيير في أداء المتدرب أو مدى تكراره للسلوك الذي تضمنه البرنامج التدريبي.

وتتكون الوحدة التدريبية من ثلاث مكونات وهي:

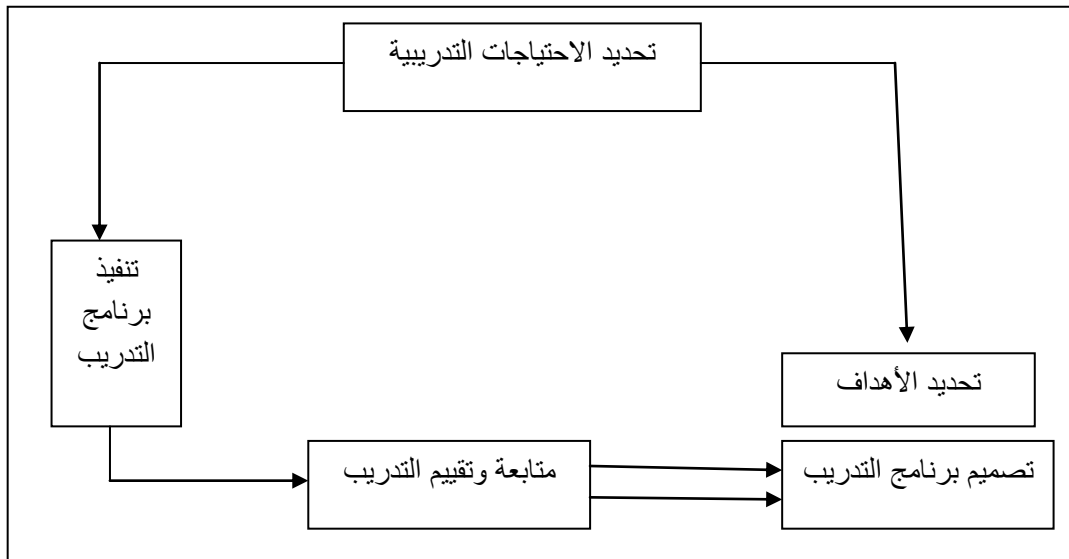
✓ **المعارف:** تنطوي على كل النواحي النظرية المرتبطة بالوحدة التدريبية ويتم الرجوع إلى المراجع النظرية لإعداد هذا المكون.

✓ **المهارات:** وتتعلق بكيفية الاستفادة من القدرات المتاحة للمتدرب عن طريق التطبيق للارتقاء بالمستوى المهاري ويتبلور هذا المكون في التطبيقات والتمارين والممارسات الحية والزيارات ...إخ.

✓ **الاتجاهات:** وتشير إلى توفير اعتقادات للمتدربين في المثل والقيم التي يجب توفرها في العمل، والى تغيير ما يعتقدون فيه أو تعديل تفضيلاتهم أو تقبل آراء جديدة، ويتم ذلك من خلال الصياغة الملائمة للجانب المعرفي وبث ذلك في الجانب التطبيقي.

ومن خلال ما سبق يوضح الشكل الموالي مختلف مراحل العملية التدريبية.

الشكل رقم (10): خطوات ومراحل التدريب



المصدر: منير بن احمد بن دريدي: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دائرة المكتبة

الوطنية، ط 1، عمان الاردن، 2015، ص 134.

ثالثاً: طرق تدريب الكفاءات

هناك العديد من طرق التدريب يمكن استخدامها كلها أو بعضها حسب ما يناسب الموضوع والمتدربين والمدربين، بحيث كل طريقة لها مزاياها وعيوبها ومن هذه الطرق:

أ. المحاضرة: تستعمل عند شرح حقائق علمية أو أمور حسابية لا تحتمل وجهات النظر ولا يكون النقاش فيها مفيد، ولنجاح هذا الأسلوب لا يجب أن يشغل معظم الوقت لكي تكون هناك أنشطة أخرى مثل دراسة الحالات والتمارين وتمثيل الأدوار، ويمكن أن يشارك المتدربون في الحديث، كما أن حجم المشاركة وطبيعتها، يختلف حسب طبيعة الموضوع معرفة المتدربين بالموضوع، عدد المتدربين، وتكون المشاركة من خلال طرح الأسئلة، وهذا يحتاج إلى إعداد محاضرة بشكل جيد والتمرن عليها قبل موعد التدريب.

وللمحاضرة مجموعة من الشروط تقوم عليها نجملها فيما يلي:¹

- ✓ يجب إعداد المحاضرة مسبقاً من حيث ترتيب الموضوعات، والمعلومات حسب تسلسلها المنطقي، و نقاط مختصرة ومحددة؛
 - ✓ العناية في الإعداد للمحاضرة بخلفيات ومستويات المتدربين لكي تتناسب عملية إلقاء المحاضرة مع قدراتهم ومهاراتهم؛
 - ✓ اعتماد المدرب أثناء المحاضرة على بعض الاستراتيجيات لتحفيز المتدربين لمتابعة المحاضرة مثل طرح بعض التساؤلات المناسبة والمتدرجة لمعلومات المحاضرة؛
 - ✓ قيام المدرب بتخصيص وقت كاف للمناقشة وللإجابة على معظم الأسئلة والاستفسارات التي قد يطرحها المتدربون؛
 - ✓ لا بد أن تكون لغة المحاضرة سهلة ومتماشية مع لغة المادة التدريسية بدرجة عالية؛
 - ✓ يجب أن تكون سرعة إلقاء المحاضرة مناسبة لأخذ النقاط الهامة وتدوين الأفكار؛
 - ✓ قيام المحاضر بإعطاء الأمثلة في المحاضرة بحيث تكون متناسبة مع اهتمامات المتدربين.
- ب. التمارين أو التطبيقات أو المحاكاة: التمارين تجعل المتدربين يمارسون أفكار ومهارات التدريب من خلال التطبيق العملي، المحاكاة تقوم على تزييف بعض مشكلات المؤسسة الحقيقية وعرضها على المتدرب، ثم يطلب منه إظهار رد فعله نحوها وكأنه يواجه مشكلة حقيقية، والمحاكاة تعني وضع المتدرب في حالة مشابهة للحالات العملية ويطلب منه التعامل مع هذه الحالة مثل أن يتم تقديم مجموعة خطابات عمل مذكرات وتقارير ويطلب من المتدرب التعامل مع هذه الحالة خلال وقت محدد كمدبر للعمل، فقد تكون التمارين عبارة عن استخراج معلومات من الجداول أو رسومات أو تحليل بيانات أو استخدام

¹ منير بن احمد بن دريدي: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دائرة المكتبة الوطنية، ط 1، عمان الاردن، 2015، ص 122.

الحاسوب، أو إعداد خطة زمنية أو تحليل سبب مشكلة ما أو إعداد خطاب عمل أو كتابة سيرة ذاتية أو استخراج الأخطاء في سيرة ذاتية...الخ.

ت. **التدريب عن طريق الحاسوب:** هذا النوع من التدريب يتعامل المتدرب مع الحاسوب في الوقت الذي يختار ويستطيع أن يتعلم بالسرعة التي تناسبه، والتدريب هنا لا يصلح إلا مع متدربين لديهم القدرة على استخدام الحاسوب بشكل جيد.

ث. **التدريب عن بعد:** من الناحية العملية فإن التدريب عن بعد هو أي عملية تدريبية تتم بالوسائل الإلكترونية أو عبر الانترنت بغض النظر عن المكان والمسافة وربما التوقيت الزمني أيضا.

ج. **المحاكاة بالمعدات:** يتم فيها استخدام آلات للمحاكاة مثل استخدام آلة قيادة السيارة أو الطائرة أو السفينة أو ماكينة ما، هذا النوع من التدريب يتطلب آلة محاكاة مكلفة جدا ولكنها طريقة متميزة ولها قيمتها حين تكون تكلفة الأخطاء في تشغيل الآلة الحقيقية كبيرة.

ح. **طريقة دراسة الحالات:** هذا النوع يجعل المتدربين يفكرون بعمق في موضوع التدريب ومحاولة تطبيق ما تعلموه على حالة حقيقية أو مشابهة للواقع، وتساعد الطريقة على استعراض وجهات نظر مختلفة ويسمح بالحوار والمناقشة، وهذا ما يجعل المتدربين يشاركون بحماس ويتفهمون وجهات النظر الأخرى، يستخدم هذا الأسلوب بكثرة في تدريس الإدارة، فالجمعيات تفتخر بنسبة الاعتماد على دراسة الحالات كطريقة للتدريب.

خ. **طريقة لعب الأدوار (تمثيل):** يقوم المتدربون بتمثيل ادوار يحددها لهم المدرب وذلك محاكاة مواقف العمل أو الحياة الطبيعية، مثل المقابلات الشخصية للتوظيف وعمليات التفاوض والتعامل مع العملاء ومهارات مخاطبة الآخرين أو تقديم عرض، بعد أداء الأدوار لا بد أن يفتح المدرب الباب لمناقشة الموضوع وتوضيح بعض النقاط الجيدة والضعيفة لدى المتدربين وتشجيع المتدربين على توضيح ما استفادوا منه من تمثيل الأدوار.

د. **التدريب عن طريق الأجهزة المرئية والمسموعة،** ومنها أشرطة التسجيل أو الفيديو لتعلم اللغة الانجليزية، الأشرطة التعليمية للأمور الإدارية أو الفنية في المؤسسة، بحيث يطلع عليها العاملون في أي وقت وهذه الطريقة تتميز بالمرونة في الاستخدام ولكن ينقصها الناحية التطبيقية والمناقشة مع الآخرين وإمكانية طرح الأسئلة.

ذ. **التدريب التطبيقي:** "يقوم المشرف بملاحظة المتدرب أثناء عمله وتوجيه أعماله واكتشاف أخطائه ومساعدته على التغلب على مصاعب العمل.

ر. **تدريب الحساسية:** وهو أحد أدوات التطوير الإداري التي تركز على تدريب الفرد على كيفية التعامل مع الآخرين بحساسية تجعله يكون أكثر تفاعلاً مع ادراكات الأفراد الآخرين والمجموعات الأخرى وذلك التعامل بحساسية يجعل الفرد أكثر إدراكاً للآخرين وأقدر على معرفة كيف لهؤلاء الآخرين أن يدركوه مع تبادل المشورة والدعم بين الطرفين.

رابعاً: نماذج لبرامج تدريب الكفاءات

لا أحد ينكر أهمية التدريب والتأهيل وتبادل الأفكار والآراء والاطلاع على التجارب والتقنيات في الداخل والخارج فهي أكثر من ضرورة وأكثر من واجب لذلك يجب أن تخضع الدورات وفق قواعد وأسس وأهداف تحقيق طموحات جماعية تخدم الصالح العام حيث تؤهل وتدريب الشخص الذي يستحق أن يكون في موقع المسؤولية وقادر على العطاء والإنتاج وتطوير المنتج الإداري التنموي بما يحقق الرغبة والهدف والطموح على مستوى مفهوم التنمية وما تعنيه كل من موقعه.

ومن أهم البرامج التي يعالجها التدريب ما يلي:

أ. **برنامج الاتصال والتفاوض وفن التعامل مع الآخرين:** عندما تبني الجماعة وتبدأ أنشطتها وتفاعلاتها، تبدأ أنماط السلوك بالظهور، وبعض أنماط السلوك هذه ايجابية والبعض الآخر سلبي، الهدف من البرنامج إكساب المشاركين المفهوم العلمي والمهارات العملية في فن الاتصال والتعامل مع الآخرين وتحويل هذه المهارات إلى سلوكيات وعادات لإيجاد انطباعات حسنة ومعرفة أنماط الشخصيات وكيفية التعامل معها وفق أنسب أساليب الاتصال والتعامل، ويتعلق بكل ما يتعلق بالتواصل وأهميته في بيئة العمل مع إكسابهم طرق جديدة من شأنها رفع الأداء الوظيفي، والذي يهدف إلى تصوير الأداء وزيادة الإنتاج لدى الموظفين.

ب. **برنامج أهمية تقييم الأداء الوظيفي:** وهو برنامج يهدف إلى تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالأداء والسلوك المهم وتحديد نقاط القوة والضعف وتطوير عملية تخطيط المسار الوظيفي، ووفقاً لهذا البرنامج يتم تعريف المشاركين بمفهوم التقييم الوظيفي والطرق المختلفة لتقييم ذلك، العلاقة التي تربط بين تقييم الأداء والتحفيز والتطوير الوظيفي،

والتعريف بمفهوم الإدارة بالأهداف، يساهم البرنامج في تعزيز معرفة أداء الموظف عن طريق معرفة قدراته، وبالتالي إمكانية إسناد الأعمال المناسبة لقدراته، وإيجاد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وتنمية مهارات المديرين والمشرفين في متابعة أداء الموظفين للكشف عن الطاقات الكامنة لتوظيفها وزيادة الشعور بالمسؤولية، ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف للتخلص منها.

ت. برنامج أخلاقيات العمل: يركز البرنامج على المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك العاملين والتي تعد الدعامة الأولى على التزام الموظف مهنته و تشكل دافعا ومحركا له، كما تدعم الإحساس في إطار الالتزام بمجموعة من المعايير والقيم وتوجيهه نحو الإبداع وتطوير العمل، والاتجار في الوقت المناسب وحفظ حقوق الموظف وممتلكاته في المؤسسة.

ث. برنامج أهمية بناء فريق العمل: يهدف البرنامج إلى زيادة وعي الموظفين حول أهمية العمل كفريق في تعزيز الفاعلية في حل المشكلات، والمشكلات الصعبة يسهل حلها إذا كان هناك أكثر من رأي أو محاولة للوصول إلى تشخيص أفضل لحلها، والتغلب عليها و إكساب الموظف مهارات اتخاذ القرارات بصورة أفضل، والعمل كفريق يزيد من الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة.

ج. برنامج طرق وأساليب تحفيز الموظفين لزيادة مستوى رضا العاملين : مما يجعل الأداء يتم بالإخلاص وتحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع، ويشعر بالفخر نتيجة الانتماء للمؤسسة وينعكس ذلك ايجابيا على الأداء.

ح. برنامج مهارات التطوير الوظيفي: يهدف إلى تنشيط مهارات الموظفين وتجديدها لسد الفجوة بين قدراتهم ومتطلبات الوظيفة.

خ. برنامج طرق وأساليب بناء الولاء للعاملين: ويهدف البرنامج إلى التأثير على سلوكيات واتجاهات الأفراد، ويتم بإظهار انعكاساته على الفرد والمؤسسة على حد سواء، وينعكس على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل متميز، ويهدف البرنامج إلى توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم نحو الوجهة الصحيحة ليتم التقليل من سلوكهم السلبي، كترك العمل أو التغيب أو إهماله أو الشعور بالإحباط.

د. برنامج إعداد مؤشرات الأداء الرئيسية: يركز البرنامج على تزويد الموظفين بمهارة التخطيط لأعمالهم الاعتيادية في العمل وفقا لنماذج تقييم الأداء لتمكينهم من قياس فعالية الخطة الاستراتيجية من خلال قياس مؤشرات الأداء.

المحور الخامس: التسيير التوقعي للكفاءات

تعتقد العديد من المؤسسات الاقتصادية أن التسيير الجيد للموارد البشرية وحده من شأنه تحقيق التوافق بين الوظائف و شاغليها ولكن الواقع أثبت في كل مرة أنه من أجل تفعيل ذلك لابد من وجود نظرة مستقبلية للتطورات التي تحدث على مستوى الوظائف والكفاءات، من أجل تحقيق التوافق بين الفرد ووظيفته بما يؤثر ايجابيا على أدائه، وفي هذا الإطار تحاول المؤسسات إتباع أحسن السبل التي تعتمد على محورين أساسيين هما الكفاءات البشرية وتحليل وتوصيف الوظائف وهذا عن طريق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والذي تستهدف المؤسسة من خلال تطبيقه التحكم في مختلف التطورات التي تحدث على مستوى الوظائف والكفاءات بطريقة توقعية، وتحقيق التوافق.

المبحث الأول: مفهوم التسيير التوقعي وجذور ظهوره

أولاً: جذور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات¹

إن فكرة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات تعود إلى سنوات الستينات، حيث ظهر ما يسمى التسيير التوقعي للأفراد، وكان الهدف منه آنذاك تعديل الفارق الكمي بمعنى (إيجاد العدد الكافي من العمال في المؤسسة)، مما جعل المؤسسة في ذلك الوقت تهتم بالتطور الاجتماعي (من الناحية الديمغرافية، دخول، خروج...الخ)، ولم تأخذ بعين الاعتبار بعض المتغيرات الهامة مثل (التكنولوجيا، المنافسة، السوق، العلاقات الاجتماعية...)

لتلي هذه المرحلة مرحلة السبعينات (1970. 1975) أين ظهر التسيير التوقعي للمسار المهني وكان الهدف منه هو التنبؤ - بمجموعة التحولات التي قد تحدث على مستوى المسار المهني للفرد، وهو ما يخدم مصلحة المؤسسة والفرد في نفس الوقت، وتمثلت جوانب الاهتمام في هذه المرحلة في (الأقدمية، الخبرة، انشغالات العاملين وطموحاتهم)، وبعد الأزمة البترولية الأولى توقفت الأبحاث في هذا المجال.

وفي الثمانينات رجع الاهتمام بهذا النوع من التسيير ليركز على مدى شعور الفرد بالانسجام مع الوظيفة التي يشغلها، وخلال هذه الحقبة الزمنية وجهت عدة انتقادات لهذا النوع من

¹سمية قداش: أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية (2010 - 2015)، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016/2017، ص 29.

التسيير في شكله من منطلق أن التسيير التوقعي للمسار المهني غير كافي لوحده، حيث زاد الاهتمام في هذه المرحلة بالمسائل الكيفية وتطور طلبات المؤسسة من العمل، وتطور الإنتاج والسوق والتكنولوجيا، ومحاولة إدخال تغييرات في محتوى الوظائف.

ومع بداية التسعينات ظهر نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، وهو يهتم بإعداد ومراقبة السياسات التي تهدف إلى تقليص وبصورة قبلية الفارق بين احتياجات المؤسسة المستقبلية ومواردها المتاحة (الكفاءات والوظائف) وهذا على المستوى الكمي والنوعي.

ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول الموالي:

الجدول رقم (02): التسلسل الزمني للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

المراحل	التسمية	الأهداف	الاهتمام	الوسائل
الستينات	التسيير التوقعي للأفراد	تعديل الفارق الكمي	النمو الديمغرافي -دخول وخروج العمال	- الاستخدام الكامل
السبعينات (1970-1975)	التسيير التوقعي للمسار المهني	التنبؤ بالتحويلات التي تحدث على مستوى المسار المهني	-الأقدمية -الخبرة -انشغالات العاملين وطموحاتهم	مخطط المسار المهني للأفراد
الثمانينات	التسيير التوقعي للوظائف	مدى انسجام الفرد مع الوظيفة	-المسائل النوعية (الكفاءات) -تطور طلبات المؤسسة من العمل -تطور الإنتاج والسوق والتكنولوجيا -إدخال تغييرات في محتوى الوظائف	دفتر المهن -بطاقة الوظائف (العمل)
التسعينات	التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	تحقيق الموائمة بين الوظائف والكفاءات	تقليص الفارق بين الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية وما هو متاح لدى المؤسسة	الكفاءة المرجعية

المصدر: سمية فداش: أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية (2010- 2015)، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016/2017، ص 30.

ثانيا: مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

هو عبارة عن مراحل متميزة، ترتبط بمفهومين متباينين في نفس الوقت:¹

- التسيير التوقعي للوظائف .

- والتسيير التوقعي للكفاءات .

وهي تمثل : " التصور، التنفيذ و المتابعة للسياسات و خطط العمل المترابطة و التي تعمل على توقع الفجوات و الانحرافات ما بين الحاجات و الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة (و كل ما يتعلق بها من الناحية الكمية و النوعية، الكفاءات) في إطار التخطيط الاستراتيجي (أو على الأقل تحقيق أهداف المنظمة على المدى المتوسط).

بالرغم من تعدد الدراسات في مجال التسيير التوقعي، إلا أن هذا التعريف يعد الأقرب، و بالنسبة لأدبيات التسيير فإن التسيير التوقعي هو بمثابة أداة أو وسيلة تسييرية تترجم إلى: " وسيلة مادية أو تصور يضع في الحسبان العلاقة ما بين عدة متغيرات تتعلق بقضايا و مسائل المؤسسة و الموجهة نحو ترشيد الأفعال الكلاسيكية للمؤسسة و المتمثلة في: التنبؤ، اتخاذ القرار، التقييم و الرقابة " .

تعتمد مبررات استخدام التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات حسب جلبت على أربعة مراحل هي:

✓ تحديد الموارد الحالية و كذا تحديد الاحتياجات الحالية؛

✓ تصور الموارد الحالية و تحديد الاحتياجات المستقبلية؛

✓ المقارنة ما بين الموارد المتوقعة و المتطلبات المستقبلية؛

✓ البحث عن كفاية الموارد البشرية المتوقعة مقارنة بالمتطلبات المستقبلية من خلال إعداد خطة العمل.

هذا الإطار يتضمن المقاربة ما بين إدارة الموارد البشرية و استراتيجية المؤسسة.

و منه نخلص إلى التعريف الشامل للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات:

¹ قادري نورية، ساكت فاطمة الزهراء: التدريب و التوظيف كأحد أهم غايات التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات دراسة حالة الجزائرية للمياه- وحدة معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 06، العدد 01، جامعة معسكر، 2017، ص 07.

فهو المسعى أو المنهج الذي يهتم بإعداد و مراقبة السياسات و الممارسات التي تهدف إلى تقليص الفوارق بين احتياجات المؤسسة و مواردها الحالية و المستقبلية، و هذا على المستوى الكمي و النوعي، من خلال إتباع عدة إجراءات للتعديل منها: التوظيف، النقل، التدريب ...أخذين بعين الاعتبار استراتيجية المؤسسة و أهدافها رغبة في تحقيق الموائمة بين الوظائف و الكفاءات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة باختلافها.¹

ثالثا: مجالات استخدام التسيير التوقعي:²

- 1 - التسيير التوقعي للأفراد: يكون الاهتمام فيه منصبا على الحالات الجماعية لتطور الأفراد (الدخول، الخروج، الخصائص الديمغرافية الخ) أين يكون الهدف منه هو التسوية الكمية أي إيجاد العدد الكافي من العمال لتشغيل المؤسسة.
 - 2- التسيير التوقعي للوظائف: هو الاهتمام بالمسائل الكيفية التطور الوظائف مستقبلا لتجنب مآسي التسريح الكبير و المفاجئ للعمال .
 - 3- التسيير التوقعي للكفاءات : وهي مفاهيم و أدوات تسعى لتحقيق المطابقة بين الكفاءات المتاحة و الكفاءات المطلوبة.
 - 4- التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات : و يجمع هذا بين التسيير التوقعي للوظائف و التسيير التوقعي للكفاءات و الذي يهدف إلى تقليص و بصفة مسبقة الفوارق بين الاحتياجات و الموارد المتاحة و هذا على المستوى الكمي (الأفراد) و على المستوى الكيفي (الكفاءات).
 - 5- التسيير التوقعي للمسارات المهنية : يهتم بتحديد و تخطيط مختلف المسارات المهنية والتي من الممكن أن يمر كما الأفراد أو مجموعة من الأفراد.
 - 6- التسيير التوقعي للموارد البشرية : و هي تعبير عن مختلف الأشكال السابقة و تتمثل في مجموعة الإجراءات و المناهج التي يكون هدفها وصف و تحليل مختلف الوضعيات التي تؤول إليها المؤسسة مستقبلا و هذا من أجل إدارة مختلف القرارات التي تمس الموارد البشرية .
- وكما سبق الذكر فإن التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات يجيبنا على الانشغالات التالية :

¹ المرجع السابق ص 08.

² بوداود سالم: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: أسسه، وحدوده وبدائله، مجلة آفاق للعلوم، العدد 6، جامعة الجلفة، 2017، ص 317-318.

1- الاحتياجات المستقبلية من الأفراد .

2- الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات .

3- تحديد الوسائل و السياسات الواجب اتخاذها من

أجل تحقيق المطابقة بين الاحتياجات و الموارد المتاحة من الموارد البشرية.

المبحث الثاني: مراحل التسيير التوقعي للكفاءات

إن المقاربة التقديرية للموارد البشرية تكيف لمواردها المتاحة مع التحديات التي تواجهها من خلال تطوير مقاربة تقديرية للموارد البشرية والتي لازالت تأخذ حيزا كبيرا من اهتمام الدارسين خاصة مع عدم وجود اتفاق اصطلاحي (تسيير تنبئي (Baron 1993)، تسيير وقائي (anticipative) (Thierry et Sauret 1993) preventive، تسيير مستبق (G. Mandon 1990) G. anticipatrice (Egg 1988) و التسيير الاستشراقي G, (anticipative) (CNPF) فالتسيير التقديري للموارد البشرية مجموعة مساعي، سيرورات، طرق، توضع بهدف رسم وتحليل مختلف الرؤى المستقبلية للمؤسسة لتسليط الضوء على القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باعتباره تقنيات مشكلة تسمح بالإجابة على ثلاثة أسئلة هي:¹

1. كم عدد الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة مستقبلا لتغطية الشغل المتاح؟

2. ماهي الموارد البشرية الضرورية للبقاء والنمو؟

3. ماهي الإجراءات الواجب اتخاذها للوقاية من الفروقات بين الموارد و الاحتياجات أو حتى

الحد أو التقليل من أثارها السلبية؟

وبالتالي فمدونات الوظائف (دفتر الوظيفة النموذج) أول بنية يتم التأسيس لها لبناء نظام مرجعي للوظائف و الكفاءات و التي تعتبر جميعها من أدوات التسيير التقديري للموارد البشرية.

أولا: اعداد مدونات الوظائف كمرجعية مهنية

¹ لعلى نورية: مرجعيات الوظائف والكفاءات كأداة للتسيير التقديري للموارد البشرية، مجلة التنمية وادارة الموارد البشرية، العدد 09، الجزء 01، جامعة مصطفى اسطبولي معسكر، ص 218.

إن مدونات الوظائف عبارة عن تقديم الدفتر الوظائف النموذج و الذي يسمح بوصف للأنشطة الحالية و المحتملة مستقبلا فهو وسيلة اتصال بين الأطراف الفاعلة و المتدخلة في تحديد رسم و تقييم الوظائف

1. دفتر الوظيفة النموذج Repertoire des métiers

إن دفتر الوظيفة النموذج تقديم للتقارب المهني الموجود بين العائلات المهنية و العائلات المهنية الفرعية المكونة لها من خلال تقديم توبيخ و ترتيب في شكا قائمة لمجموعة من الوظائف النموذج لتشكيل قاعدة مشتركة للوظائف.

ومن مميزات الوظيفة النموذج أن هذه الأخيرة كما أسلفنا سابقا مجموع مناصب العمل أو حالاته التي تحدد ضمنها مهام و أنشطة متماثلة مع ما يتلاءم و يتوافق معها من قدرات و مهارات و كفاءات متماثلة متشابهة أو متقاربة ، و بالتالي فالوظيفة النموذج تمتاز ب:¹

- ✓ التصميم و البناء المنهجي المرتكز على تحليل وضعيات العمل و محتوياتها مع تحديد العوامل المشتركة بين مجموعة من مناصب العمل أو وضعياته.
- ✓ تركيبة مرتبة للوظائف و تسمح بتحديد الموارد و الاحتياجات الحالية مع تقديم مقارنة أكثر تصورا و مقارنة للاحتياجات المستقبلية المبنية على تطور الوظائف و التغيرات الممكن حدوثها فيها.
- ✓ صورة تجميعية لمختلف المناصب دون مراعاة لتقسيم العمل للانتماء الوظيفي للأفراد أو الرتب التي ينتمون إليها.
- ✓ مقارنة مشتركة لتسيير الموارد البشرية اعتمادا على تسيير الوظائف بالاعتماد على الكفاءات ، فالكفاءات المتماثلة تسمح بشغل عدة وظائف.

2. مرجعية الكفاءات

إن انتقال الاهتمام من التسيير التقديري الكمي الجماعي إلى التسيير التقديري النوعي الفردي، جعل من الكفاءات محط اهتمام الدارسين و الممارسين على حد سواء خاصة و أن الكفاءة حجر الزاوية و نقطة العبور بين الفرد و وظيفته، الفرد و التكوين و الوظيفة بمختلف صيغ العلاقة ثنائية

¹ لعلى نورية: مرجع سابق ص 219.

أو ثلاثية الأطراف، فتعددت بذلك أنواع الكفاءات و تعددت تصنيفاتها، فصار لا بد من وجود مرجعية تحدد و تصنف على أساسها استجابة لمتطلبات الوظيفة و احتياجاتها.

ومن اهم أهداف مرجعية الكفاءات و تصنيفها أن هذه الأخيرة أداة يتم إعدادها انطلاقاً من مرجعية الوظائف و التي تعتبر كمرجع للتعريف بالكفاءات المطلوبة و تصنيفها حيث إن مرجعية الكفاءات ما يستند إليه في تحديد الكفاءات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة و التي تتلاءم مع المهام والأنشطة الموكلة إليه والمحددة هي الأخرى في مرجعية الوظائف، وعلى هذا الأساس تعددت تعاريف المرجعية و تعددت معها طرق التصنيف حيث عرفت على أنها:¹

- ✓ تصنيف للكفاءات المرتبطة بالتشغيل و التي تشكل الأداة النوعية الملائمة للكفاءة
- ✓ المتطلبات بيانات التوظيف، الحركية و التكوين؛
- ✓ جرد للكفاءات للقيام بمهنة معينة من خلال تحديد الكفاءات الأكثر ل ممارسة المهام المحددة في مرجعية الوظائف.

فمرجعية الكفاءة توجيه للسلوك و المواقف خاصة فيما يخص اكتساب الكفاءات بالنسبة للأفراد ذاتياً او بالمرافقة ليصبح مسار تطوير و تنمية الكفاءات واضح، كما تسمح مرجعية الكفاءات بتبسيط تحديد الكفاءات المطلوبة لكل منصب عمل مرتبط بمهنة معينة مما يسهل عملية الإسقاط و الانعكاس الهادف لتقييم قدرات تكييف و تكيف الأفراد.

ثانياً: تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة: يتم تقدير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة للفترة المستقبلية بالاعتماد على حجم الشغل الذي تتوقع تسخيرها خلال تلك الفترة والذي يقرر وبعد تحليله تقديرياً كمية الوظائف التي سنشكله ونوعيتها، وعلى الرغم من احتواءه اللايقينية أو عدم التأكد إلا أن التقدير يعد أداة محورية في اتخاذ القرارات، حيث ينطلق من الوقائع التاريخية بالبحث عن أسباب حدوثها في الماضي ليتم بعد ذلك توقع الحالة التي ستكون عليها مستقبلاً في ظل توفر تلك الشروط أو بعضها.

ثالثاً: تقدير العرض المستقبلي من الموارد البشرية في المؤسسة: بعد تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية للفترة المستقبلية تقوم المؤسسة بمتابعة التغيرات التي من المحتمل أن تطرأ على مواردها البشرية خلال الفترة التي يجرى عليها التقدير، وهذا من أجل معرفة مدى قدرتها على

¹ لعلى نورية: مرجع سابق ص 223.

تلبية احتياجاتها المستقبلية عن طريق مواردها البشرية الحالية . وبالموازاة تحرص المؤسسة على متابعة ما يجري في سوق العمل ليس فقط لأنها تلجا إليه عندما تعجز عن الوفاء باحتياجاتها ذاتيا، وإنما نظرا لتأثيره على الشغل في المؤسسة، إذ أن إغفال المؤسسة على سبيل المثال استراتيجيات المنافسين في اجتذاب الكفاءات قد يؤدي بها إلى الوقوع في الأخطاء التقديرية الناجمة عن فقدانها غير المتوقع لكفاءاتها.

رابعا: اقتراح الإجراءات التعديلية: إن الوصول إلى حالة التوازن بين الوظائف والكفاءات يقتضي اتخاذ إجراءات عديدة تشكل في مجملها بدائل بالنسبة للمؤسسة، حيث تقوم بالمفاضلة بينها على أساس عدة عوامل أهمها:

- ✓ **نوع الفارق:** إذ أن كل حالة من الحالات التالية (الفائض، العجز، التوازن) تتطلب إجراءات تعديليه مختلفة عن الحالات الأخرى .
- ✓ **إمكانيات المؤسسة:** تتمثل أساسا في الإمكانيات المالية والإشرافية والتي تعكس قدرة المؤسسة على تمويل الإجراءات التعديلية كالتوظيف والتكوين .
- ✓ **وضعية سوق العمل:** إن الإجراءات التعديلية في حالة الوفرة تختلف عنها في حالة ندرة الكمية والنوبية من العمالة في سوق العمل.
- ✓ **الإطار الزمني:** تختلف الإجراءات التعديلية حسب المدى الذي يجري على أساسه التقدير، وإذا كان التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يختص فقط بالمديين المتوسط والطويل .

الخاتمة

إن التحولات الجديدة المسجلة في عصر المعلومات كشفت عن متغيرات اقتصادية هامة مست مختلف المستويات خاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري الذي زادت أهميته و أصبح يمثل موردا اقتصاديا هاما للمؤسسة فهو يضمن تفوقها الدائم و المستمر عن طريق الرأس المال الفكري الذي أصبح يمثل محور نشاط الاقتصاديات و ذلك من اجل مواجهة التحديات الجديدة (المنافسة، إدخال خدمات و معلومات جديدة، جلب الزبائن...) بتهيئة الوسائل اللازمة لذلك مثل وضع برامج للتكوين وإقرار استراتيجية الاتصال، القيام بدورات تحسيسية، توفير محيط عمل ملائم لموظفيها من اجل الوصول إلى أهدافها المسطرة و خاصة من اجل الاستمرارية و البقاء.

إن تغير النظرة إلى المورد البشري واعتباره مصدرا للقيمة لمواجهة التحديات والتطورات التي يعرفها محيط الأعمال، والمؤسسات حمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية استقطاب الأفراد، تعيينهم تطويرهم وتقييم أدائهم، باحثين عن الكفاءة بأنواعها لبلوغ الأهداف الاستراتيجية للمنظمة خاصة وأن مفهوم الكفاءة تعدى ارتباطه بالمعارف المهارات وسلوك الأفراد ليكون مت دخلا وفاعلا في نظام وشبكة من العلاقات بين مختلف موارد المنظمة، الأمر الذي طرح ضرورة وجود تسيير استباقي لهذه الموارد معتمدين في ذلك على مرجعيات كفاءاتية ومهنية مستجيبة الكل تغيير أو استحداث.

قائمة المصادر والمراجع

باللغة العربية:

1. أبو القاسم حمدي: مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة: شعبة علوم التسيير: السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية في مقياس: إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، 2019/2018.
2. أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان الأردن، 2011.
3. إيهاب صبيح محمد زريق، "سلسلة الإدارة في أسبوع العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر 2001.
4. بن جدو محمد الأمين: دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز، دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor ببرج بوعريريج، ماجيستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2013/2012.
5. بوداود سالم: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات: أسسه، وحدوده وبدائله، مجلة أفاق للعلوم، العدد 6، جامعة الجلفة، 2017.
6. خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط 2، عمان الأردن، 2005.
7. خديجة أحمد محمد باخرمة: أهمية الكفاءة والفاعلية في المؤسسات، مجلة المنال، 2016،
<https://almanalmagazine.com>. 2021/06/09
8. خذري توفيق: تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات - دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة -باتنة- دكتوراه علوم تسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019/2018.
9. رحيم حسن: التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات مدخل النظم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07 فيفري 2005، جامعة محمد خيضر بسكرة.
10. زكية بوسعد: أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية العمومية، مذكرة ماجيستير في علوم التسيير، جامعة باتنة 2008.
11. سلامة أمينة: إشكالية تسيير وانتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص ادارة اعمال، جامعة الجيلاني اليايس، سيدي بلعباس، 2015/2014.
12. سملاي يحييه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير الجزائر-2005.
13. سمية قداش: أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية (2010 - 2015)، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017/2016.
14. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.

15. صولح سماح: دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة – دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013/2012.
16. عبد الحميد حامدي: دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة دراسة حالة "مؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بتقوت ورقلة"، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.
17. عبد الحميد حامدي: دور الكفاءات الوظيفية في تدعيم الاستراتيجية التنافسية للمنظمات المعاصرة، دراسة حالة "مؤسسة الرياض سطيف وحدة مطاحن الواحات بتقوت ورقلة، ماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
18. عبد القادر هاملي: وظيفة تقييم الكفاءات والافراد في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، 2011/2010.
19. قادري نورية، ساكت فاطمة الزهراء: التدريب و التوظيف كأحد أهم غايات التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات دراسة حالة الجزائرية للمياه- وحدة معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 06، العدد 01، جامعة معسكر، 2017.
20. كشاط أنيس، برباش توفيق: التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية و إدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، ديسمبر 2017.
21. لعل نورية: مرجعيات الوظائف والكفاءات كأداة للتسيير التقديري للموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 09، الجزء 01، جامعة مصطفى اسطبولي معسكر.
22. مداح عرابي الحاج: البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2006.
23. مصنوعة أحمد : تنمية الكفاءات كمدخل لتعزيز التنافسية للمنتج التأمين - تجارب الدول- مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية الواقع والآفاق والتطوير، جامعة حسيبية بن بو علي الشلف ، 2012.
24. منير بن احمد بن دريدي: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دائرة المكتبة الوطنية، ط 1، عمان الاردن، 2015.
25. موقع الاسلام والتنمية، احمد السيد كردي: الفرق بين الفاعلية والكفاءة في الأداء الوظيفي، 2010، 2021/06/09 <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/>
26. موقع المعاني: (2010، <https://www.almaany.com>). تاريخ الاطلاع 06/07/2021.
27. موقع الموسوعة الجزائرية للدراسات السياسية والاستراتيجية، محمد صخري: الفاعلية والتوجه الاستراتيجي: اطار مفاهيمي ومنطلق نظري، 2020، 2021/06/09 <https://www.politics-dz.com>

28. نجاح عائشة: محاضرات في مقياس: إدارة الكفاءات، جامعة ابن خلدون تيارت، مقدمة لمستوى السنة الثانية ماستر تخصص "اقتصاديات العمل"، 2018.
29. نجاح عائشة: مساهمة تحسين أداء رجل البيع في تقوية الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة"، أطروحة دكتوراة دولة في علوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر : 2016.
30. نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.

المراجع باللغة الأجنبية:

31. Anne F. Marrelli, Janis Tondora, Michael A. Hoge, strategies for developing competency models, Administration and Policy in Mental Health, Vol. 32, Nos. 5/6, May-July 2005.
32. Jean Brilman, Les meilleurs pratiques de management, édition d'organisation, Paris 1998.
33. Raymond F. Zammuto: Assessing Organizational Effectiveness: Systems Change, Adaptation, and Strategy, state university of new york press, Albany, USA, 1982.
34. SOULEH Samah, La gestion des compétences dans l'entreprise, Revue des Economies Financières, Bancaires et de management- Numéro 04- /Dec 2017.