

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

محاضرات حول

ادارة الكفاءات

مستوى سنة ثانية ماستر

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

أ.د. منى مسغوني

الفهرس

- المحاضرة رقم 1 : الإطار النظري والمفاهيمي للكفاءة
- المحاضرة رقم 2 : مستويات الكفاءات وأنواعها
- المحاضرة رقم 3: النظريات الاستراتيجية المرتبطة بالكفاءات
- المحاضرة رقم 4 : سيرورة ادارة الكفاءات
- المحاضرة رقم 5 : مراحل ادارة الكفاءات
- المحاضرة رقم 6 : التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
- المحاضرة رقم 7 : اعداد المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات
- المحاضرة رقم 8 : تنمية وتطوير الكفاءات البشرية
- المحاضرة رقم 9 : استراتيجيات تحفيز الكفاءات

المحاضرة رقم 1 : الإطار النظري والمفاهيمي للكفاءة

برز مفهوم الكفاءات في العديد من البحوث التي يعتبر تأقلمها هدفا أساسيا لوظيفة الموارد البشرية، وكأحد مصادر الإبداع والتجديد ضمن نموذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. كما تعتبر الكفاءات موردا من موارد المؤسسة المنتجة للقيمة، والنادرة، وغير القابلة للتقليد والتبديل. وضمن هذا الإطار، سنقوم بالتطرق الى الإطار المفاهيمي للكفاءات، و جذور وأسباب ظهور الكفاءة وتحديد مختلف أنواعها.

1- التطور التاريخي لمدلول الكفاءة

أولا : أسباب ظهور الكفاءات

يعود ظهور تاريخ الكفاءة ضمن نموذج تسيير الموارد البشرية إلى الثمانيات، حيث برزت إشكالية في التنظيم العلمي لمدرسة العلمية للتنظيم المختص في الإنتاج وتقسيم العمل في المهام البسيطة ؛ ناهيك عن ظهور الزبون والذي اصطلح بـ " الزبون المالك "، مما أدت بالمؤسسات إلى إعادة النظر في أدائها واعتماد أسلوب جديد يرتكز على الكفاءة والمهارة، والتي لا بد من توفرها في العامل لدى المؤسسة. وضمن هذا الإطار، سوف نتطرق إلى أهم العوامل الاقتصادية والاجتماعية التي ساهمت في ولادة مفهوم الكفاءة¹.

1- عصر العولمة : ظهرت العولمة في نهاية القرن العشرين بشكل مختلف عن أية نماذج عالمية ظهرت من قبل، إذ شهد العالم أشكالا من العلاقات الدولية، مثل التبادل الاقتصادي العالمي واعتماد الدول على بعضها اقتصاديا، كذا تفاعل وتداخل الثقافات الغربية مع المحلية ممتزجة مع أنشطة وممارسات اقتصادية ما يظهر صورة العولمة². فالعولمة هي امتداد لاقتصاد السوق في العالم، وإزالة الحدود والحواجز بين الدول في وجه بيئة الأعمال، وهي على نحو متزايد. ولمواجهة المنافسة الشديدة والاستراتيجيات الجديدة في الأعمال التجارية، لا بد من التخلي عن النموذج التيلوري، لتلبية احتياجات العمل المعاصرة. وبالتالي من الضروري تغيير في قدرات وذهنيات العامل كذا طريقة تفكيره من اجل تحفيزه على اتخاذ المسؤولية والاستقلالية والقدرة على الابتكار. وبرزت الكفاءة كمفهوم، للقضاء تدريجيا على نظام من اجل تلبية وتحقيق احتياجات المؤسسة من كفاءة وقدرة تنافسية³.

2-التطور التكنولوجي : إن التطور التكنولوجي الحاصل في نظام وظائف المؤسسة، أدى إلى تعقيد العمليات والنظم الآلية في العمل، ناهيك عن ولادة المعلوماتية التي كان لها تأثير بالغ في بيئة العمل

¹ Mohamed GHAYATE, *La démarche compétences*, Mastère Management des Ressources Humaines nos publiai, Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises - Casa , Euro Arabe Management School-Grenade , 2007, p10.

² مهندس محمد جمال الكفناق، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ط1، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2007، ص15.

³ Mohamed GHAYATE, Op-cit , p10 .

داخل المؤسسة. هذا من جهة، ومن جهة أخرى تتطلب سلامة وموثوقية الإنتاج فهم أكثر وإتقان في مجال النشاط. ولمواجهة الأحداث غير المتوقعة، يتطلب المرونة من الموظفين والكفاءات، إضافة إلى أن العمل لا يمكن أن يكون موحد وتوجيهي بل يتطلب الاندماج الكفاءات حول الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها. وعلى ضوء ما سبق، وفي هذا السياق يضيف (Philippe Zarifian) على أن " الكفاءة عي عبارة عن عنصر أساسي في النظام الجديد، من أجل وضع وتنفيذ إستراتيجية صناعية ضمن شروط الجودة والابتكار ". وبناء على ذلك ظهر منطق الكفاءات، كمفهوم يشجع المبادرة والتنبؤ وتحمل المسؤولية والتعاون بين الأفراد¹.

3- البيئة الاقتصادية : تشهد البيئة الاقتصادية تحولات و تغيرات كبيرة لا يمكن التنبؤ بها، والتحدي الذي تواجهه المؤسسة هو التحول من الإنتاج الكمي إلى تطوير المنتجات والتخصص في الإنتاج، لتمييز ومواجهة المنافسة في السوق المعولم. كذا زيادة التبادل التجاري، وقصر دورة حياة الأعمال، والتكنولوجيا، والتقدم السريع لدورة حياة المنتجات، تتطلب مرونة أكثر في نظام التسيير والإدارة، والقدرة على تكيف وسائل الإنتاج. هذه المتطلبات، تفرض على المؤسسة أن تأخذ الكفاءات كعنصر فعال في إدارة وتسيير العمل، لتكيف مع الأحداث العشوائية والبيئة غير المؤكدة².

ثانيا : التطور التاريخي الكفاءة

لقد تم استخدام الكفاءة في عدة تخصصات، وتم اعتمادها أولا في مجال التعليم لأغراض الإدارة، من أجل تأسيس وتحديد سلوكيات الأساتذة . و حسب (Bowden et Masters, 1993 dans 1999) (Hoffmann) لقد تم تحديد وتأسيس معايير من طرف السلطات القضائية لاعتمادها من طرف المعلمين في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية (Horton, 2000). وضمن مجال الإدارة أفرزت مفهوم الكفاءة الذي عزز أحيانا النقاش وبرزت المواقف المختلفة بشكل حاد. لهذا ليس من المستغرب أن نجد علماء النفس وعلماء الاجتماع واللغويين والباحثين ومنظمي الإدارة عالجوا هذه القضية. في حين نجد أن مدلول الكفاءة استخدم في علوم التسيير كمفهوم يتم داخل المؤسسة. ومع ذلك عند مراجعة الأدبيات التي تحدثت في هذا المجال يتبين بوضوح الاستخدام المختلف للمدلول، وهذا راجع لاعتبارات تعود إلى المقاربات التي اعتمدت في طرحها ومعالجتها وهذا الاختلاف يعود إلى اختلاف البلد والتقاليد الأمريكية والانجليزية والفرنسية (Belman Brown, 1994 ; Geffroy et Tijou, 2002; Gilbert, 2003)³ ; Le Boterf, 2000 ; Roger et Philip, 1997 ; Winterton et Winterton , 1999)

¹ Ibid, p11.

² Ibid, p.p11-12.

³ Abdelhadio Naji, IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES REQUISES PAR LES DIRIGEANTS DES PME POUR LA GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL, Thèse de Doctorat nos publiai Université De Québec a À Montréal, Juin, 2009 , POP 11-12.

وبناء على ما تقدم، هذه النتائج تقودنا إلى التساؤل عن جذور مدلول الكفاءة والاستخدامات المختلفة التي قدمت في هذا الشأن، فأدباء ومنظري علم الاجتماع أكدوا أن الكفاءة ليس لها معنى ومدلول دون العودة إلى الواقع العملي، في حين نجد علماء النفس يؤكدون أن الكفاءة هي صفة من صفات الفرد التي تظهر ويمكن التنبؤ بها ضمن أداءه الوظيفي. وهذا يعني أن الكفاءة مدلول اسمى بالاختلاف نظرا إلى الأسس النظرية المختلفة التي تم الاستناد إليها.

إن تنوع وتعدد مصادر التأثير لبروز مدلول الكفاءة عكس ثراء محتواه لأكثر من عقدين، وتم استخدام هذا المفهوم على نطاق واسع في مجال الإدارة والأدب . ففي مجال الإدارة بروزه أدى إلى معالجة مشكلة التغيير. كما انه هناك عدة عوامل ساهمت في بلورة هذا المفهوم كالممارسات الإدارية الأساسية داخل المنظمات، إضافة إلى التشغيل والاستخدام الآلي في نظم الإنتاج ساهم في هذا التحول. ناهيك عن تنوع المنتجات وقصر دورة حياة مراحل الإنتاج وقصر دورة حياة المنتج، وعدم اليقين بمتطلبات الزبون ؛ وما رفقه من استعمال الطرق والوسائل الحديثة في مجال الإدارة والتسيير. هذه التغييرات و التحولات في تصميم وتنظيم العمل، أدت إلى ظهور مبادئ جديدة في الهيكلة، وكانت نقطة تحول في مدلول الكفاءة ؛ مما أعطاه مكانة بارزة واعتبر احد المعايير الجديدة للممارسات إدارة الموارد البشرية¹.

ثالثا : العوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءات

يرجع مفهوم الكفاءة حسب الكاتب (Sainsaulieu, 1991) إلى عدة عوامل نذكر منها ما يلي² :

1- يعود السبب الأول لكون المؤسسة تتواجد في ظل سوق متميز بالتطور والتغيير المستمر، مع تزايد طلبات العملاء في توزيع أكثر للمنتجات والخدمات وجودة عالية والطلبات الجديدة للعملاء أدت إلى اشتعال حدة المنافسة خاصة مع ظهور العولمة، مما انعكس مباشرة على طرق الإنتاج وعلى المنتجات وعلى طبيعة العمل في حد ذاته. وكذلك في تطوير طرق وأساليب ونظريات الإدارة كطريقة التمكين التي تقضي بمنح العمال صلاحيات وحرية أكبر في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرفين، كل إفرزات هذه التغييرات أدت إلى حتمية قبول إضافة مفهوم الكفاءة إلى قاموس الإدارة وضرورة تنمية هذه الكفاءة باعتبار هذه طرق لتصب في النهاية في تحقيق الأهداف.

2- ويعود السبب الثاني إلى تطور الطرق والأساليب التنظيمية، فبعد اختفاء التنظيم العلمي للعمل لتاييلور الذي ينادي بشعار الإنسان كآلة، وأصبح ينظر للفرد داخل المؤسسة باعتباره موردا متفردا ينبغي التعامل بحذر معه، فتم الانتقال من الطرق التقليدية في التنظيم لتتماشى مع هذا الفكر الجديد. فمثلا اتجهت إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة أفرادها من الاستعانة بتوظيف المهارات لأداء عمل ما، حيث اعتمدت هذه الطريقة لتحديد متطلبات مهارات الأفراد لضمان التوصيف الجيد للمهام وتوجيهها نحو

¹ Abdelhadio Naji, Op-cit, P 13.

² مجهولة الاسم، تنمية الكفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات 1999-2005، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص.ص 30-31.

نقلا عن : Sandra bellier, *Le savoir-être dans l'entreprise*, édition Vuibert, Pris, France, 1998, PP 69 -71

تحقيق أهداف الإدارة، وهناك تحول آخر من التركيز على المناصب في عملية تحديد السلم الهرمي إلى التركيز على الأفراد وتحديد كفاءتهم.

3- لقد أدت التغيرات في الأفكار والنظريات إلى ضرورة وحتمية ضمان الحركية الداخلية في المؤسسة بهدف جعل الموارد البشرية مرنة لتتلاءم مع التغيرات في العمل والتنظيم... الخ. ولكن بالمقابل فإن ضمان لمرونة الموارد البشرية يستلزم اعتماد طرق وبرامج تدريبية قد تكون مكلفة في بعض الأحيان، فتمت الاستعانة باستغلال الكفاءات الموجودة أصلاً لدى المؤسسة عوض تدريبها وذلك عبر معرفتها وتحليلها ومن ثم قياسها.

وحسب (Merle, 1992) فإن الكفاءة ظهر بشكل معبر بين تيارين هما: تيار من منطق تصنيفي ومنطق تحريكي للأفراد وتيار ذو بعد جماعي وفردى لبناء المعرفة والمهارة. بمعنى أن الحركية الداخلية في المؤسسة فرضت عليها البحث عن ذلك العامل الذي يؤدي هذه الوظيفة، فكانت المؤسسة هنا محصورة بين الاستعانة بتدريب أفرادها وبين التكلفة العالية للتدريب، فكان مفهوم الكفاءة هو العامل الذي إذا تم تحليله واكتشافه وقياسه فإنه يمكن المؤسسة من ضمان وتوفير الحركية والمؤمنة لأفرادها.

4- يتمثل السبب الرابع في ما اصطلح عليه بالإدارة التنبؤية للمناصب والكفاءات، هذه الأخيرة تهتم بالتنبؤ والتخطيط للكفاءات والمناصب التي تشكل ضرورة لعمل المؤسسة بشكل جيد وذلك في مدة تتراوح بين ثلاث والخمس سنوات. ويعود سبب ظهور الإدارة التنبؤية بالمناصب والكفاءات إلى استجابة للحاجة إلى تقليص التكاليف المتزايدة في عمليات الاستثمار في الموارد البشرية وكذا عمليات البحث والتطوير... الخ. فقامت هذه الإدارة بتوقع وتخطيط ما تحتاج إليه المؤسسة من مناصب وكفاءات في مدة زمنية معينة.

2- الكفاءات و المفاهيم المرتبطة بها

إن الحديث عن الكفاءة باعتبارها مصطلح حديث التداول، يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات و مفاهيم تتداخل معه بشكل، أو بآخر، كما هو الأمر بالنسبة للمهارة، و الاستعداد، و القدرة، و الهدف، والسلوك، و الإنجاز... ؛ ومن هنا سوف نتطرق لها بشكل موجز، حتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحاً و تميزاً عن المفاهيم المجاورة له.

أولاً : المفاهيم المرتبطة بمصطلح الكفاءة

1- المهارة : هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقاً، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال و الأنشطة والإجراءات، ومعلومات خاصة بتشغيل مصلحة معينة.. الخ، وتختلف المهارات من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه. وهي مجموعة محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموماً عن حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية. و تظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، كما هو الشأن في مجال الرياضة

البدينية. 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 تجريدا¹.

كما² يقصد بها تطبيق ما يعرفه الإنسان، واكتساب خبرة من هذا التطبيق تساعد على صقل قدرته على ما يقوم به من أعمال، وبالتالي فإن سبيل اكتساب المهارة هي التجربة الفعلية، واستعداد الفرد لهذه التجربة، وحرصه على الاستفادة منها. كذلك فإن بعض برامج التدريب لما تصممه من طرق علمية، تغرس بذور كثيرة من المهارات .

2- القدرة : نعني³ بالقدرة أن يستطيع العامل أداء العمل الموكل إليه بدرجة المطلوبة من الإتقان، فعندما يشغل إمكانية النجاح، وكفاءة ضمن مجال عملي أو نظري، و القدرة حسب قانني 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.

3- 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، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات و التحفيزات الملائمة.

4- الإنجاز : ما يتمكن الفرد من تحقيقه أنيا من سلوك محدد؛ و هو بهذا المعنى يقترن نوعا ما بمفهومي 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.

5- 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....؛ و لذلك فسلوك يتضمن مختلف المفاهيم السالفة الذكر و يشملها، فهو

¹ أبو أنس الأنصاري، بحث حول تنمية الكفاءات، ورقة عمل، السنة الدراسية، 2008 ، ص 02.
<http://benasla.jeeran.com/archive/2008/5/567195.html>15:40

² مهندس محمد جمال الكفاي، مرجع سابق، ص245.

³ المرجع السابق، ص244.

اعم وأوسع منها، بحيث أن الكفاءة أو الكفاءات لا تكون إلا مجموعة أو مجموعات صغيرة لمجموعة السلوك.

6- الدوافع : هي الصفات التي تحفز موظفا ما لكي يؤدي واجبه جيدا في الوظيفة¹.

7- المعارف : تعرف بأنها مجموعة المعلومات المعروفة بأنها صالحة ومقبولة، وتشمل أيضا المعطيات والإعمال وهي تتطلب من الفرد الفصل والمزج والتفسير للمعلومات². كما تعرف على أنها تأخذ ثلاث أشكال وهي³ :

أ/ المعارف النظرية : وتوافق مجموع مهيكّل من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي، حيث تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطته في سياق خاص.

ب/المعارف العلمية (الممارسات) : هي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو هدف معروفة مسبق. والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية، لكن لا تحتاج إليها بالضرورة وتتكون المعارف العملية بالتجربة.

ج/المعارف السلوكية (التحلي) : فهي مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين، وتشمل السلوك، الهوية، الإدارة، التحفيز..الخ .

وتتجمع الأبعاد الثلاثة للكفاءة في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء متميز.

ثانيا : مفهوم الكفاءات

يعد موضوع الكفاءة من أبرز المواضيع التي جلبت اهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة والاقتصاد، وفي مجالات أخرى كعلم النفس والعلوم السلوكية. ويعود الدافع من وراء دراسة هذا الموضوع والاهتمام به خاصة من طرف إدارة الموارد البشرية إلى إبراز دور الكفاءة في تحقيق وتحسين الأداء الفردي والجماعي في المؤسسات. كذا يعتبر محركا مفتاحيا لتحقيق النمو وتدعيم القدرة التنافسية، وهو ما يساعد المؤسسة في نهاية المطاف إلى تحقيق الأداء المتميز.

ولقد وردت تعاريف كثيرة للكفاءة، تتفق في مجملها على أن المعرفة بأنواعها المختلفة هي العنصر الأساسي الذي تقوم عليه الكفاءة، نورد أهمها في ما يلي :

حسب (*Gary Hamel et ck prolahad*)¹ يرى بأن الكفاءة فكرة جد واسعة، يمكن أن تأخذ عدة تعاريف من مؤسسة لأخرى حسب متطلباتها. حيث يرى بأن الكفاءة هي مجموعة المعارف والقدرات التي تسمح بالتحكم في التكنولوجيا، ولكي يكون العامل كفاء وموئل يجب أن يتميز بما يلي :

¹ كيفين كلينيفكس ترجمة موسى يونس، توظيف المتميزين، بيت الأفكار الدولية، الأردن، سنة النشر مجهولة، ص 26.

² إسماعيل حيجازي، مصفوفة الاستشارات بيوسطن كأداة لتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 118.

³ كمال منصور وسماح صولح، تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد7، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010، ص 51.

- يجب أن تكون كفاءته تلحق ميزة لدى الزبون، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- يجب أن تكون كفاءة العامل لا مثيل لها في السوق، أي تلك الكفاءة التي يمكن للمؤسسة من التفرد والحصول على مكانة ومستوى أعلى من ذلك الذي يتميز به منافسيها.
- كفاءته يجب أن تتميز بالمرونة، بمعنى أنه قادر على خلق وإنتاج سلع وتقديم خدمات جديدة وبصورة جذرية، أي التخلي تماما عن السلع والخدمات الحالية ومحاولة إيجاد أو تجسيد سلع وخدمات جديدة في الواقع والمثال الشائع في هذا الصدد شركة (LUX) ذات الكفاءة العالية في مجال الخياطة، سمحت لها كفاءة عمالها لإصدار سلة جديدة من العطور.

وحسب (*A - dtribarne*) ينظر إلى الكفاءة على أنها :

1- كفاءة التقليد : بمعنى القدرة على التقليد وإنتاج السلع وخدمات انطلاقا من تقليد طرق ووسائل الإنتاج الموجودة حاليا أي القدرة على الإنتاج والتنفيذ المكرر وفقا لإجراءات الخاصة المعدة مسبقا.
2- كفاءة التغيير : بمعنى إمكانية التحول من وضعية أو حالة معينة إلى وضعية وحالة معينة أخرى، بمعنى آخر القدرة على مواجهة الوضعيات والحالات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة بدون أن نتوقعها، والقدرة على التكيف والاندماج.
3- كفاءة الاختراع : بمعنى القدرة على التجديد والاختراع المستمر لمواجهة السلع البديلة أي أن العامل الكفاء بإمكانه تقديم سلة منتوجات وخدمات جديدة وصعبة التقليد وذلك من خلال عمليات البحث والتطوير.

وحسب الاقتصادي (*Botref*)، والذي يعتبر الأكثر خبرتنا في مجال الإدارة وتطوير الكفاءات أن الكفاءة هي نتيجة مزيج من التنظيم والترابط للعديد من الموارد². ومن أجل الحديث عن الكفاءة لا بد من توفر نوعين من الوسائل لدى الفرد الكفاء :

1- الوسائل المتمثلة في الموارد الشخصية : وهي عبارة عن مجموعة المعارف المختلفة المتمثلة في³ :
المعرفة النظرية (*Savoir théorique*)، المعرفة بالمحيط (*Savoir de l'environnement*)،
معرفة كيفية اتخاذ القرارات، المهارة العملية المهارة المكتسبة من الخبرة، المعارف العقلانية الرشيدة والاجتماعية، المهارة المتولدة عن الذكاء. " *Savoir faire opérationnel, savoir faire* .
" *expérientiel, savoir faire social, rationnel, savoir faire cognitifs* .

2- الوسائل الموجودة في المحيط : المتمثلة في : الآلات، وسائل العمل، المعلومات، قنوات الاتصال... الخ.

¹ Hervé serieyse, *Ressource humaine déployer la stratégie*, 1998, P78.

² Mohamed GHAYATE, Op.Cit , p.13

³ Dimitri Weiss, *Ressource humaine* , 18 professionnels de la gestion R.H, troisième tuages, 2001,P286.

وحسب *Botref* فإنه يميز بين الموارد الكامنة (الذاتية للفرد) *Les ressources de propres* وموارد التنظيم *Les ressources de l'organisation* .

1-الموارد المنظمة في الفرد : وتتمثل فيما يلي¹ :

1-1 المعرفة العامة (*les connaissances générales*) : هي تلك المعارف والمفاهيم المنظمة والمنضبطة ، هذه المفاهيم تتيح للفرد فهم الحالة، وتعتبر مكتسبة من خلال التعلم أو التدريب الأولي أو المستمر².

2-1 المعرفة المحددة لبيئة العمل (*les connaissances spécifiques a l'environnement professionnel*) : هي تلك المعرفة المتعلقة بسياق العمل وفي إطار ظروف العمل المتوقعة (المعدات، قواعد الإدارة، ثقافة المؤسسة..الخ)، والتي يتم الحصول عليها من خلال الخبرة والتدريب.

3-1 المعرفة الإجرائية (*les connaissances procédurales*) : هي مجموعة الإجراءات والأساليب التي تهدف لوصف كيفية القيام بالعمل.

4-1 معرفة أسلوب العمل (*le savoir faire opérationnels*) : هي الخطوات والأدوات التي يتم توظيفها من قبل العامل في التطبيق العملي والواقع.

5-1 المعرفة والمهارات التجريبية (*les connaissances et le savoir faire expérimentiels*) : هي المعارف المكتسبة من خلال التجربة في العمل، هذه المعرفة من الصعوبة اكتسابها وتعود إلى المفاجئة *coups d'oeils* والمعرفة الضمنية *connaissances tacites*، ولمحة *tout de main* .

6-1 المعرفة العلائقية (*le savoir faire relationnels*) : وتندرج من التجربة الاجتماعية، والتي تنبثق عن التعاون بشكل فعال مع الآخرين (القدرة على الاستماع، التفاوض، العمل الجماعي).

7-1 المعرفة (*le savoir faire cognitif*) : هي تلك المعارف التي تتوافق مع العمليات العقلية اللازمة لسماح وتحليل ومعالجة المعلومات من اجل حل المشكلات وصنع القرارات، وتحقيق المشاريع كما أنها تساعد على خلق معلومات جديدة انطلاقاً من المعلومات الموجودة.

8-1 الأهلية و الجودة : يتم الحصول عليها من خلال الخبرة الاجتماعية والمهنية (الدقة وضبط النفس والمبادرة).

¹ Mohamed GHAYATE, Op.Cit ,p.13-14.

² Ibid ,p13.

2- موارد بيئية : هي الموارد اللازمة لتعبئة وتزويد الموظف لبناء الاختصاص. وتعتمد بدرجة كبيرة على الموارد الخارجية الموجودة في بيئته (المعدات، الآلات، نظم الدعم، المحاسبة، الأفلام الوثائقية، المعلوماتية والعلاقات)¹.

ونتيجة لما سبق، يصل (*Boterf*) إلى تعريف الكفاءة على أنها قدرة العامل على ترتيب، وتنظيم والأحكام وليس فقط التصرف بسلوك ابتدائي عادي " *La compétence est un agencement et "élémentaire pas un geste* " حيث أنه لكي نتحكم في كفاءة عامل، لا بد من أن تكون لديه القدرة على التنسيق في الأداء والارتجال في التنسيق والتنظيم والتسيير، معناه القدرة على التصرف بدون استعداد مسبق.

وبناء على ما تقدم، فالكفاءة تتجسد من خلال² :

- معرفة كيفية التعبئة : فامتلاك المعارف غير كاف حتى نقول بان هذا الموظف كفؤ، وإنما يجب لن يكون قادر على تشغيلها بالطريقة المناسبة، وفي الظروف الملائمة.
 - معرفة كيفية التنسيق : فعلى المهني أو الاحترافي أن يعرف كيفية انتقاء العناصر الأساسية في دفتر الموارد، وكيفية تنظيمها و استعمالها لتحقيق نشاط مهني: بمعنى آخر تكون له قدرة على اختيار الكفاءة المناسبة (دراية فنية أو سلوك مناسب) لمعالجة أو أداء المهمة الملزم بها.
 - معرفة كيفية التحويل : على أساس أن كل الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف مع متطلبات المهمة ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد للنشاط.
 - دراية فنية معترف بها ومجربة : يفترض في الكفاءة أن يكون مصادقا عليها من طرف المحيط وقابلة لامتحان في الواقع، خاصة وانه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف الموظف.
- و إلى جانب هذه العناصر يضيف جافيني (*Christine Gavini*) عناصر أخرى هي³ :
- المعرفة السلوكية أو العلاقاتية؛

- القدرة على اكتساب المعارف وإكسابها للآخرين أي القدرة على التعلم والتعليم؛
وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية (*Medef*) الكفاءة بالقول: " الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها " ⁴.

¹ Ibid, p14.

² زهية موساوي وحديجة خالدي ، نظرية الموارد و التجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005 ، ص176.

³ Christine Gavini, *La gestion de l'emploi*, éd Economica, Paris, 1997, p. 15.

⁴ رحيم حسين، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات- مدخل النظم ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد07، فيفري2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 182.

كما تعرّف الكفاءة كذلك بأنها: "مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن"¹، ولا يخفى أن الكفاءات اليوم أضحت تمثل الميزة التنافسية الأكثر حسما ما بين المؤسسات، فالكفاءة هي التي تصنع التفوق، وفي المثل الأجنبي يقال: " *C'est la compétence qui fait la différence* "، وهو ما جعل الكفاءة ودرجة التأهيل هي المرجع (*Un référentiel*) في توصيف الوظائف وتصميم هياكل المؤسسات.

وكخلاصة لما سبق يمكننا القول، بأن الكفاءة تمس عدة نقاط :

- المعرفة بصفة عامة ومعرفة الأداء المهني بصفة خاصة؛

- السيطرة على العمل وحسن أدائه؛

- القدرة على التنسيق، بناء علاقات عمل، العمل داخل الفرق؛

- القدرة على التسيير وحل المشاكل وكذا المرونة والتأقلم مع المحيط؛

فهو مفهوم واسع لا يمكن حصره، ولكن يمكن التعبير عنه بقدرة العامل على مواجهة كل الحالات والوضعيات التي يمكن أن تواجه المؤسسة، بالإضافة إلى قدرته في التأثير على العمال بهدف تحقيق أهداف المؤسسة المحددة وفقا لإستراتيجياتها وأنظمتها الأمر الذي يمكنها من مواجهة والصمود أمام منافسيها وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تسمح لها بالاستمرار في نشاطها بكل قوة وفعالية.

ثالثا : خصائص الكفاءة وأبعادها

1- خصائص الكفاءة : حسب (*Mc cauley et al* , 1989) العامل الكفاء لا بد من أن يتوفر على المميزات التالية² :

1-1 يجب أن يكون فردا مملوء بالموارد (*Etre une personne pleine de ressources*) : بمعنى أنه يستطيع أن يتأقلم مع الظروف المتغيرة باستمرار، بالإضافة إلى قدرته على التفكير بطريقة إستراتيجية، وأخذ القرارات المناسبة بدون أن يكون مستعدا أو لديه فكرة ومعرفة مسبقة بالأوضاع التي قد تواجهه. كما بإمكانه وضع أنظمة عمل معقدة وإنشاء طرق مرنة لحل المشاكل، وقادر على العمل بفعالية مع مسئوله الأعلى درجة منه، من أجل معالجة مشاكل التسيير المعقدة.

1-2 يفعل ما يجب فعله (*Faire ce qu'il faut faire*) : يستطيع تجنب العوائق كما أنه لديه معرفة بما هو ضروري، كي يستطيع التقدم إلى الأمام لأنه قادر على العمل بمفرده داخل فرق العمل إذا تطلب العمل ذلك.

¹ Alain meignant, *Manager la formation dans l'entreprise*, Ed d'organisation, Paris, 1992, p 403.

² Dominique besson et Slimane hadadj , *Développer ou recruter les compétences stratégies americaires de gestion des compétences*, l'harmattan, Paris, 1999, P76.

- 3-1 التعلم بسرعة (*Apprendre vite*) : يستطيع السيطرة وبصورة سريعة على المعارف والمعلومات التقنية والتجارية الجديدة.
- 4-1 لديه القدرة على اتخاذ القرار (*Avoir l'esprit de décision*) : يستطيع اتخاذ أي نوع من القرارات بفضل التصرف بصورة سريعة وتقريبية، بدلا من التصرف ببطء وبدقة في الكثير من الحالات التسييرية.
- 5-1 تسيير وقيادة العاملين (*Diriger les subordonnés*) : بمعنى التمثيل الفعال للعمال والتصرف معهم بصورة عادلة، من أجل رفع النتائج الإيجابية وتحقيق روح الفريق.
- 6-1 خلق جو ملائم للتطور (*Créer un climat propice au développement*) : تعداد التحديات من أجل خلق جو ملائم (محيط) لتطور ونمو العمال .
- 7-1 مواجهة العمال الذين يثيرون المشاكل (*Faire face au subordonnés à problèmes*) : أخذ قرارات عادلة لمواجهة المشاكل (المضايقات) التي يثيرها العمال أثناء العمل.
- 8-1 يكون موجه للعمل داخل الفرق (*être oriente vers le travail en équipe*) : يدعم عمله عن طريق تسيير وتوجيه نشاط العمال الآخرين.
- 9-1 توظيف عمال ذوي كفاءة وأهلية (*recruter des collaborateurs de talent*) : توظيف عمال ذوي كفاءة لتقوية فريق العمل.
- 10-1 بناء وإقامة علاقات جيدة مع الآخرين (*construire ou rétablir de bonnes relations avec les autres*) : لديه القدرة على إنشاء علاقات عمل مع رؤسائه والعمال، ومع فرق عمل خارج المؤسسة، يستطيع مناقشة وحل المشاكل العملية بدون إزعاج الأفراد، يتفهم الآخرين وهو قادر على الحصول على دعمهم وتعاونهم في علاقات العمل غير الهرمية .
- 11-1 يجب أن يكون إنساني وحساس (*être humain et sensible*) : يجب أن يثبت رغبته المخلصة لتحقيق فائدة عماله والخوف على مصالحهم .
- 12-1 المواجهة بكل برودة (*faire face avec sang-froid*) : يكون مقتنع ويفتخر بوجهة نظره المبنية على أسس سليمة، لا يقوم بتوبيخ الآخرين على أخطائهم، كما يمكنه الخروج من المشاكل الحرجة بكل سهولة.
- 13-1 توازن العمل والحياة الشخصية (*équilibrer le travail et la vie personnelle*) : يجب أن تكون لديه القدرة على تحقيق التوازن في أولويات العمل وفي حياته الشخصية لكي لا يهمل أي منهما .
- 14-1 مقتنع ويعترف بنفسه (*Se connaître*) : يعرف حقيقته من وجهة نظر واضحة لنقاط ضعفه وقوته وهو مستعد للقضاء على نقاط ضعفه.

1-15 احترام الوقت (*Mettre les gens à leurs aise*) : يفرض احترام الوقت ويتصرف بجدية في الوقت الجدي أي التصرف بحسب الحالة.

1-16 التصرف بمرونة (*Agir avec flexibilité*) : يمكنه القيام بتصرفات التي طالما اعتبرت معاكسة، يجب أن يكون في نفس الوقت صارم وغير صارم (رؤوف/ شديد) يسير ويترك المجال للآخرين للتسيير .

إلى جانب ما سبق، هناك الكفاءات المرتبطة بالتعلم و حل المشكلات الجديدة و الكفاءات التي تسيير 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 تكون.

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. ومن 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 تحتل مكانة الأهداف التي نسعى لتحقيقها، من خلال المنهاج و تطبيقاته؛
- الكفاءات مرتبطة بالسلوكيات و بالإجازات التي تعد المؤشرات الملموسة التي تسمح بملاحظتها و تقييمها.

2- الأبعاد الثلاثة للكفاءة : تتمثل فيما يلي¹ :

1- الدراية (*Savoir*) : هي مجموعة المعلومات المستوعبة، والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها في إطار خاص.

2- الدراية الفنية (*Savoir-faire*) : هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا أساسها التجريبي. يرى (*M.Joras*) أن هذا النوع من المعرفة غير قابلة للتحويل حيث يتم بناؤه فرديا باعتباره مميذا لصورة الذات.

3- الدراية الفنية (*Savoir-être*) : هذا النوع من المعرفة أهمل لوقت طويل، كما تسمى بالدراية العقلية. وتتمثل في مجموع السلوكيات والمواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني.

¹ زهية موساوي وخديجة خالدي، مرجع سابق، ص177.

المحاضرة رقم 2 : مستويات الكفاءات وأنواعها

تختلف مستويات الكفاءات من وظيفة لأخرى، ومن منظمة لأخرى، فنجد على سبيل المثال أن كفاءة المحاسب أو رجل التسويق تختلف في عدة مستويات ، ولكن غالبا ما تقسم تلك المستويات على أساس التعمق في التحكم بتلك الوظيفة أو تلك المهمة، ولهذا الغرض نجد أن الاختلافات كانت ولا تزال حول تصنيف تلك المستويات وذلك باختلاف نظرة المصنّف لدرجة العمق في التحكم بالوظائف.

وننوه هنا إلى ال صعوبة الكبيرة في ضبط متغيرات كفاءات ما من حيث المستوى الذي لا يكون متساوياً دائماً، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تتجلى ال صعوبة الأخرى في الاختلاف الإدراكي بين مصنفي (مستويات الكفاءات) للأبعاد التي تحدد التنقل من درجة لأخرى، فالكفاءة القيادية تحتوي على عدة أبعاد مثل الاتصالات، حل المشكلات المعقدة، الذكاء العاطفي، ففي هذه الحالة على سبيل المثال يمكن - في حالة الاتفاق على مستويات محددة للكفاءة- أن تكون كفاءة القيادة لدى فرد ما في المستوى الابتدائي الأول بالنسبة لبعد الاتصال، غير أنها في المستوى الثاني فيما يتعلق ببعد حل المشكلات، وفي المستوى الأول في الذكاء العاطفي، ففي هذه الحالة يكون من الصعوبة أن نرجح كفاءة مستوى على آخر في الحكم على مستوى الكفاءة القيادية لهذا الشخص، إلا في حالة تفضيل بعض الأبعاد على بعض وفق إعطائها أوزاناً نسبية ترجح كفاءة بعد عن آخر، وهذا الحل بحد ذاته صعب التنفيذ.

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاث مستويات حسب (*Celile Dejoux*)، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية. وهناك من يضيف الكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية "*Compétences-clés*" والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

1- الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية

أولاً : الكفاءات الفردية

حسب (*Athey et Orth, 1999*) الكفاءة الفردية هي " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعومة". كما تسمى الكفاءة الفردية أيضاً بالكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها (*Medef, 2002*) أنها توليفة من المعارف والمعرفة العلمية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتشبيتها وتطويرها.

وحسب (Celile Dejoux) فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة..الخ، وفي هذا الإطار تقترح بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها ¹ :

- الكفاءة الفردية تمتلك ميزة عملية؛
- الكفاءة الفردية هي أساس العمل؛
- الكفاءة الفردية هي عملية بناء مستمرة؛
- الكفاءة الفردية هي بناء ذو طبيعة تنسيقية؛
- الكفاءة الفردية هي مكون اجتماعي؛
- الكفاءة الفردية تسجل ضمن عملية تعلم؛
- الكفاءة الفردية تمتلك وجهها خفيا؛
- الكفاءة الفردية ذات منفعة اقتصادية؛

يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد، وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات والمعرفة العلمية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة التنقيب واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها. لان للكفاءة جزء ظاهر " قدرات ظاهرة " وآخر مخفي " قدرات مخفية " حيث تمثل صفاتها بالجبل الجليدي كما يوضحه الشكل التالي ² :

الشكل رقم 3.3 : تمثيل الكفاءة الفردية



¹ سماح صولخ و مرادم حبوب، مرجع سابق، ص 09.

كمال منصور و سماح صولخ، مرجع سابق، ص.ص 52-53.

Source : Celile Deejoux, les Compétences au cœur de l'entreprise,
Edition d'organisation, Paris, 2001, P 139.

ثانيا : الكفاءات الجماعية

تعتبر الكفاءات الجماعية أهم انشغال المؤسسات المعاصرة، وتنشأ هذه الكفاءات من تآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل، وتوفير المعلومات الملائمة للجميع، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة مما يسمح بانتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات¹.

ومن أجل تطوير الكفاءات البشرية باعتباره جهدا استثماريا، لا بد من التركيز على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع الأفراد العاملين وهذا لتدعيم العناصر الأساسية المميزة للكفاءات البشرية، حيث أدخلت مفاهيم جديدة مثل الجودة البشرية والتكنولوجيا البشرية التي تتحكم فيها عناصر التخصص الدقيق ذو الجودة العالية والمشاركة الفعالة للفرد في إدارة التنمية بحيث يكون الإنسان محور جميع العناصر السابقة².

ويتطلب وجود الكفاءات الفردية والجماعية ونشأتها توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي³ :

- 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 بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛

- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات؛

- إيجاد علاقات تضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛

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

2- الكفاءات التنظيمية والكفاءات الاستراتيجية

أولا : الكفاءات التنظيمية

تعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بنائها، والمتمثلة في⁴ :

¹ بحضيه سمالي ، مرجع سابق، ص 139.

² عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، كلية الاقتصاد والحقوق، 10/09 مارس 2004، ص 04 .

³ بحضيه سمالي ، مرجع سابق، ص 139. نقلا عن : Le Boterf G, L'ingénierie des compétences, Les édition d'organisation, Paris, 2ème édition, 2000, p.p 123-131.

⁴ آسية رحيل ، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2010-2011، ص 14.

1- قاعدة المعرفة : وتتضمن الوحدات الفردية للمعرفة والمتكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيات، قواعد المعلومات..الخ، وهي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية.

2- إطار المعرفة : يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العلمية والمعرفة، ويجسد ببنية المؤسسة (السلطة، تقسيم الأدوار، المهام) والسياسات المحددة لها.

3-ديناميكية المعرفة : عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمحولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل وتبادل المعلومات بين أعضاء المؤسسة، وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية.

ثانيا : الكفاءات الاستراتيجية

يعتبر مفهوم الكفاءة من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فعلى المدير "المسير" تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتخطيط إن أمكن التسويات أو التصحيحات الواجب القيام بها. فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغير ضروريا لتكييف المؤسسة مع محيطها ؛ وهناك مقاربة تنظر إلى المؤسسة من خلال درجة الاعتمادية "l'interdependance" فيما بين المؤسسة ومحيطها، فلمؤسسة تحاول التأثير على محيطها، ونجاحها في ذلك يكون مشروط بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية بصفة أصلية. فمنطق استراتيجية الموارد يربط بين الخاصية الوحيدة لقدرات المؤسسة في مجال المهارة التقنية والمهارة التجارية والإدارية، والتي تعتبر مصدر مهمة للتميز، والتي تمكن من خلق ميزة تنافسية والحفاظ عليها¹.

فالكفاءات الاستراتيجية يمكن تنميتها انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد : الموارد المادية" المعدات ، التكنولوجيا، المباني..."، الموارد البشرية" كفاءات الأفراد"، والموارد التنظيمية" الهيكلية، نظام التنسيق، الرقابة...". والكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة لا ترتبط فقط بالموارد البشرية ، فكفاءة الفرد تتكون من خلال مجموعة الصفات الفردية " المعرفة، المهارة، السلوك" المرتبطة بمجموعة من النشاطات الخاصة، ولكن الكفاءة كقدرة عن العمل بطريقة فعالة لا تربط بفرد واحد، فالفاعل الناجع داخل المؤسسة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة الاعتمادية " علاقات التأثير المتبادل" ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عوامل للتعاقد التي تعطي نتيجة أكثر من النتيجة المحققة إذا كان كل فرد يعمل بمفرده.

وبالتالي فإن الكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة. ولهذا فإن البحث على إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية

¹ الهادي بوقفلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الاقتصاد والحقوق، 10/09 مارس 2004، ص072.

والأصول الخاصة، والقواعد التنظيمية ، هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، التي تصبح مرتبطة بدرجة التدعيم وسرعة تحويل ونقل الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة¹.

وحسب (*Hamel و Parahalad*) هي مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تتوفر على الخصائص التالية²:

(أ) مصدر إنشاء القيمة للزبائن، أي أن ما يجعل منتج مؤسسة مميّزا لديهم ويدفعهم للحصول عليه، هي القيمة الناتجة عن الكفاءات الأساسية.

(ب) أن تتوفر لدى المؤسسة دون غيرها.

(ت) أن تكون مرنة، بمعنى إمكانية استعمالها في منتجات غير التي يتم إنتاجها في الوقت الحاضر. هذا المفهوم للكفاءات الأساسية، كان نتيجة دراسة خاصة بالمؤسسة الصناعية، التي وصلت نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة إلى ما يسميه بورتز بالتقارب التكنولوجي، و الذي يعني التقارب في المستويات التكنولوجية التي تملكها المؤسسات و بالتالي فإن المورد الدائم للمزايا التنافسية الذي يجب أن يركز عليه المؤسسات في هذه الحالة هو الاختلافات الممكنة على مستوى الكفاءات الموجودة لديها، وخاصة تلك الخصائص السابقة. لكون الكفاءات ليست كلها قادرة على منح المؤسسات فرصة التموقع كرائد في السوق، أو التواجد في أسواق جديدة³.

3- الكفاءات المحورية والكفاءات المرجعية

أولا : الكفاءات المحورية

حسب كل من (*Prahalad و Hamel*) فإن الكفاءات المحورية⁴ تعني تحصيل كل من القدرة والمهارة ذات الصلة أساسا بالكفاءات الفردية. كما توجد مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تنتجها المؤسسة بغرض تجديد وزيادة مخزونها من الكفاءات المحورية . هي⁵ تلك العوامل التي تمثل عناصر إستراتيجية مولدة للقيمة ومحققة لأداء الفائق على مستوى المنظمة أو المنشأة.

كما تعرف على أنها⁶ "مجموعة من المهارات الخارقة، والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيات فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها قاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس".

¹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

² Alain Meignant, *Ressources Humaines Déployer la stratégie*, Ed. Liaison, France, 2000, P169.

³ Jean Brilman, *Les meilleurs pratiques de management* , Ed, d'organisation, Paris, 2001, P136.

⁴ De Joux C, *Les compétences au cœur de l'entreprise*, Ed, d'organisation, Paris,2001,p32.

⁵ احمد صقر عاشور، بناء الكفاءات المعرفية والوجدانية للمنظمات، فبراير 2006، ص 2.

⁶ الشيخ الداوي ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية،

كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10 مارس 2004 ، ص262.

إن الحديث عن الكفاءات كمصدر من مصادر الميزة التنافسية يقوده التركيز على عنصرين أساسيين، أولهما أن هذا المصدر قادر على خلق القيمة للعميل وثانيهما تحقيق التميز بتفرده عما يمتلكه المنافسون، وتكون ذات طابع خصوصي، نابع من قلب المنظمة، أو بمعنى آخر تمثل كفاءات قاعدية أو محورية لا يمكن العمل دون وجودها، وهي ما تعرف على أنها مجموعة من المهارات الخارقة، النابعة من أصول المنظمة بما فيها الملموسة و غير الملموسة، ذات الخصوصية في طبيعتها، والقدرة على تقديم قيمة مضافة حقيقية للعميل¹، وهي نتيجة التفاعل والتداخل بين الكفاءات الفردية، التي تشكل الكفاءات الجماعية، والتي تعمل بدورها على التحسين والتطوير والبقاء، وحتى تتوفر على صفة المحورية التي تخدم الجانب التنافسي يشترط فيها ما يلي²:

- معيار الإستراتيجية : وهنا تكون كفاءة ضرورية لإتخاذ التوجهات الإستراتيجية، ولا يتعلق الأمر بالكفاءة النافعة، وإنما الناجعة ؛
- معيار التنافسية : وتكون الكفاءة ضرورية للحصول أو الحفاظ على التميز التنافسي ؛
- معيار الخصوصية أو الندرة : أن تكون الكفاءة هي بناء خاص بالمنظمة وللمنظمة، ومتميزة أي لا يوجد مجال لتوفرها لدى المنافسين، أو حتى إمكانية تقليدها.

من خلال مختلف الخصائص للكفاءات المحورية، يمكن استنتاج العلاقة الوطيدة بينها وبين المنظمة، ومدى تأثير الأولى على الثانية، بالنجاح أو الفشل. بإعتبار أن المنظمة نظام كفاءات، تكون ذات قدرة مستمرة على العطاء للتماشي ومتطلبات الساحة التنافسية، والتي تفرض قيود للبقاء مرهونة بمدى إمكانية الوصول إلى الفرص المستقبلية أكثر منها الحالية، خاصة وأن تحديات المنافسة لم تعد تتسع وتتعرف إلا بالعمالقة، من الإدارة الديناميكية، المبادرة، والمبتكرة والمتطورة³. وترتكز الكفاءات الجوهرية ذات الطابع الخصوصي والتميز في المنظمة على أربعة عناصر تتمثل في⁴ :

- 1- المعرفة الشرطية (*le savoir cognitif*) : وتعني التحكم الأساسي لتربية العاملين المهرة، و المثقفين يأتي عن طريق أخذ تكوين يدفعها ويحدد تطبيقها، وهذه المعرفة هي شرط أساسي ، ولكنه قليل الكفاية للنجاح الوظيفي.
- 2- الكفاءات المتقدمة (*les compétences avancées*) : تسمح بإنتقال المعرفة المكتسبة إلى التطبيق الفعلي وقدرة التطبيق لقواعد التربية وللمشاكل المعقدة في الحياة الواقعية ، هي الكفاءات المنشئة للقيمة الأكثر إستجابة.
- 3- فهم الأنظمة (*la compréhension des systèmes*) :وهي المعرفة العميقة للعلاقة بين الأسباب و النتائج، حيث تسمح لأصحاب المعرفة بإجتياز مراحل التنفيذ البسيطة والسهلة ، وذلك

¹ Ahmed hamadouche, *Méthodes et outils d'analyse stratégique*, édition chihab, Alger, 1997,P 117.

² Guy Boterf, *l'ingénierie des compétences*, 2eme édition, organisation, paris,2000,P 131.

³ فريد عبد الفتاح زين الدين، فن الإدارة اليابانية، حلقات الجودة، طافر للطباعة، الرقازيق، 1998، ص 22.

⁴ harvard business review ,*le knowledge management* ,organization ,Paris, 2000,P 234

ب طرح المشاكل بوجه آخر تكون معقدة ، وهذا التصرف يؤدي إلى إنشاء قيمة راقية لأن المتمكن من فهم واستيعاب الأنظمة يستطيع السبق و المبادرة في رد الفعل، بدقة الملاحظة وحسن التعامل مع النتائج غير المرغوب فيها.

4- الاختراع الذاتي (*la créativité autonome*) : يتوقف على دور الإرادة، والتحفيز، لأن المجموعات القوية المحفزة و المبتكرة غالبا ما تتحصل على نتائج عالية، و أهمية الابتكار الذاتي تظهر في أنه حتى المنظمات الرائدة و القائمة مهددة بفقدان ميزتها، وتضييع الفرص المتاحة خاصة وان الديناميكية شرط من شروط البيئة الخارجية، يفرضه التغير المستمر للإبداعات التي تجعل الكفاءات تتقدم في حالة عدم إستغلال طاقتها في خلق القيمة المضافة المحققة للميزة التنافسية المستمرة .

وعليه فإن أصل المعرفة تتمثل في عقول الأصول البشرية، لأنه الأصل الذي يمتلك مجموعة من القيم والمهارات تسييره و تؤهله لأن يكون قائد الأصول في المنظمة، وتصبح المنظمة عبارة عن نظام مادي، يقوده نظام تسييري.

ثانيا : الكفاءات المرجعية

1- ماهية الكفاءات المرجعية : إن مرجعية الكفاءات مفهوم مركب من مفهومين، فبالنسبة للكفاءات فقد خلصنا فيما سبق إلى أنها جملة المعارف النظرية العلمية والسلوكية المبنية في وضعية تشغيل معينة. أما مفهوم المرجعية هي مشتقة من كلمة مرجع، والتي يقصد بها من الناحية الغوية " محل الرجوع" لذلك يمكن أن تعرف مرجعية الكفاءات بأنها ما نعود إليه في تحديد الكفاءات¹.

مبدئيا أن نعرف مرجعية الكفاءات بأنها: " المعلن المكتوب للكفاءات المحبذة والذي يسمح بالتقييم".

وهو ما يطابق أهم التعاريف في هذا المجال والتي نذكر منها :

- " بأنها قوائم الكفاءات الضرورية لممارسة تشغيل معين".

- " القائمة المكتوبة للكفاءات للقيام بتشغيل معين".

- هي أداة تسمح بمجرد الكفاءات بتشغيل خاص في فرع مهني".

- " هي وثيقة رسمية مرتبطة في غالب الأحيان بلقب أو شهادة".

على خلاف التعريف الأول والثاني، نجد التعريف الثالث يوضح بان مرجعية الكفاءات هي : " تلك الأداة التي تسمح بالكشف عن الكفاءات المرغوبة "، فيما يؤكد التعريف الرابع على أنها وثيقة رسمية تبرز معلومات عن العامل الكفاء.

كما يمكن تعريفها على أنها " تمكن من إعطاء الترتيب السلمي للكفاءات الضرورية للتشغيل، كما تعتبر مفتاح نظام تسيير الموارد البشرية، نقطة ارتكاز لدراسة التشغيل والموارد البشرية للمنظمة بالإضافة إلى

¹ إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لتابعة المسار الاحترافي و تقييم الكفاءات، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص124.

أنها الأداة القاعدية التي تمكن من تعديل الكفاءات تبعاً لمتطلبات سياسة التوظيف، التكوين و الحركية الداخلية".

من خلال ما تقدم يمكن القول، أن الكفاءات المرجعية هي عبارة عن قائمة للكفاءات اللازمة (المطلوبة) لممارسة وظائف العمل، وهي تتضمن مجموعة الصفات التي يتميز بها العامل الكفاء من مجموعة المعارف القاعدية و التكميلية، المهارة والاستعدادات التقنية بالإضافة إلى الكفاءات الإدراكية و العلاقاتية.

2- مكونات مرجعية الكفاءات : تظهر مرجعية الكفاءات في شكلها العملي، كقاعدة معطيات تحت تصرف مسيري المؤسسة بشكل عام ومسيري الموارد البشرية. وتمثل في شكل بطاقة تسمى ببساطة مرجعية الكفاءات فتتشكل من ثلاث أجزاء أساسية¹:

أ- معلومات عن التشغيل : وتتمثل أساساً في ما يلي :

- معلومات تتعلق بنوعية التشغيل الذي نريد دراسته هل هو تشغيل الخاص أو الحساس؛

- تعيين التشغيل محل الدراسة؛

- تعيين التشغيل محل الدراسة؛

- عائلة التشغيل الذي ينتمي إليها محل الدراسة إذا أمكن ذلك؛

معلومات متعلقة بالكفاءات : وتشمل ما يلي :

- وصف الكفاءات الضرورية لاتجاز التشغيل الخاص أو الحساس : وذلك بإتباع التقسيم المتفق عليه: معارف نظرية، علمية وسلوكية، والتي تختلف من تشغيل لآخر.

- من الأمور الضرورية لتأدية التشغيل والتي يمكن تحدها بشكل منفصل ونظراً لأهميتها وإمكانية قياسها ظهرت بشكل منفصل إلا وهي مستوى التكوين الضروري، الخبرة الضرورية.

- أما المعلومات الأخرى فترتبط بالمكونات الأساسية للكفاءات المعارف النظرية (CNS) العلمية (SF) و السلوكية (CMO).

ب- يرتبط بالحركية : وتدرج ضمنه المعلومات المتعلقة بكل من :

- مدة البقاء المرغوبة للعامل؛

- أمثلة عن المناصب في التشغيل؛

- عوامل تطور التشغيل الخاص؛

- التشغيل الخاص السابق؛

- التشغيل الخاص المستقبلي؛

¹ إسماعيل حجازي، مرجع سابق ، ص126.

من المهم أن نؤكد على أن مرجعية الكفاءات لا تتكون من بطاقة واحدة بل تتكون من عدة بطاقات، إذ لكل تشغيل خاص بطاقة الكفاءات خاصة به؛

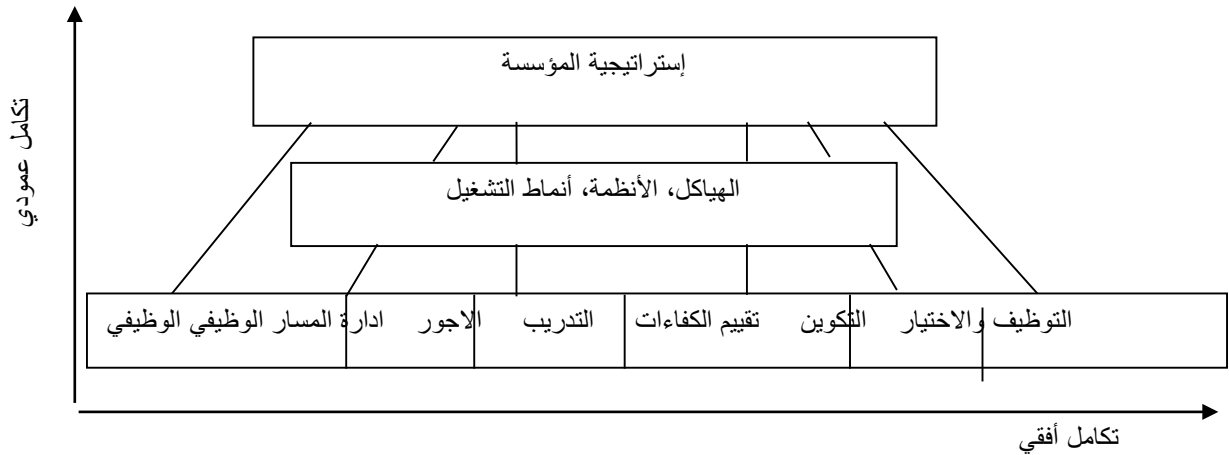
المحاضرة رقم 3: النظريات الاستراتيجية المرتبطة بالكفاءات

لقد لقيت مقارنة إدارة الكفاءات، التي تميزت بالحدثة في ميدان إدارة الموارد البشرية الرواج الكبير في الحقل التسيري، وذلك لما حققته من نجاحات ونهوض بالمنظمات في ظل التحديات التي تواجهها. وارتبط ظهور هذه المقاربة بإدراك الدور الكبير والامتامي للكفاءات في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات، حيث أنه زادت فعالية نظام تسيير الكفاءات عزز من الموقف التنافسي للمنظمة تجاه محيطها الخارجي.

1- مفهوم إدارة الكفاءات : لقد عرف مصطلح إدارة الكفاءات على غرار باقي المصطلحات العديد من التعاريف، نورد بعضها في ما يلي :

يعرف إدارة الكفاءات على أنه : " مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد ". وفي نفس السياق يضيف (*Luc Van Beirendonck*) أن تسيير الكفاءات يتطلب تكاملا عموديا وآخر أفقيا برغم من أن التسيير الناجح للكفاءات مرتبط بالتكامل الأفقي أكثر من العمودي¹. وهو ما يوضحه في الشكل التالي :

الشكل رقم 02 : التكامل العمودي والأفقي لإدارة الكفاءات



Tous compétents : Management des Compétences dans Source : Luc Van Beirendonck, *l'entreprise*, Edition De boeck, Bruxelles, 2006, P.33.

¹ Luc Van Beirendonck, *Management des Compétences dans l'entreprise*, Edition De boeck, Bruxelles, 2006, P.P 33-34.

يشير التكامل العمودي إلى تكيف الكفاءات مع المهمة ورؤية وإستراتيجية المؤسسة، أما التكامل الأفقي فيشير إلى تكيف أنشطة الموارد البشرية فيما بينها وتمركزها حول الكفاءات. أي أن الكفاءة هي المحور الذي يدور حوله جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية من توظيف للأفراد وتقييمهم وتدريبهم، وإدارة مساهمهم الوظيفي في المؤسسة.

كما عرف على أنه " تطور العلاقات بين الفرد والعمل وتنظيم المؤسسة والذي يحمل رفض النظام التaylorي لتنظيم العمل". من خلال هذا التعريف نجد¹ التطور الحاصل في مفهوم تسيير الموارد البشرية من المنظور التaylorي إلى المنظور المعاصر. كما يعرف تسيير الكفاءات على أنه²: "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن. حيث تمثل أنشطة تطوير المسار والتكوين والتوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست هدفا في حد ذاته، حيث يكون هناك تكامل عمودي أفقي".

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

وذهب كل من (Alain Hosdey & Jacques Rogister) إلى نفس التعريف الذي صاغه (Thierry & Sauret) (غير أنهما أضافا منهجا جديداً متطوراً أكثر من مجرد الإدارة التنبؤية للوظائف والكفاءات، وهي الإدارة التنبؤية التفاعلية للوظائف والكفاءات (GPREC) (هي عبارة عن منهج يحلّ محلّ الإدارة السابقة نظراً لصعوبة تطبيق تلك الإدارة من جهة والجمود الذي يميزها من جهة أخرى).

وكان تبريرهما في ذلك هو صعوبة التنبؤ بالتغيرات الكبيرة للمحيط والبيئة والتقنية وضرورة أن يكون هناك

تفاعل بين الإدارة والمتغيرات البيئية أحسن من استباق حدوثها فقط، وذهب هذين المفكرين إلى حل وسط وهو الموازنة بين المنهجين نظراً لكون بعض المتغيرات يمكن التنبؤ بها مثل سن التقاعد، وأخرى لا يمكن التنبؤ بها

¹ Luc Boyer et Noel Equibey, *Management Des Compétences*, Ed : De boeck, Belgique, 2004, P.P 27-30.

² نقلا عن : Aoumeur Bakelli حمزة غربي وإبراهيم عاشوري ، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات - مقارنة نظرية - ، ص 06. *Comment gagner la guerre des compétences !*, Process House, 2010.

كما يعرف بأنه : " نظام يستخدم في تقييم المهارات والمعرف والأداء داخل المنظمة، واكتشاف الثغرات وتقديم التدريب والتعويض وبرامج التوظيف ويرتكز على احتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة¹. ويمكن تلخيص المحتوى المثالي لإدارة الكفاءات في الجدول التالي :

الجدول رقم 3: محتوى ادارة الكفاءات

ادارة الكفاءات : محتوى مثالي (<i>contenu idéalisé</i>)	
الاندماج، التكامل/ <i>intégration</i>	تسيير الموارد البشرية معنية في مجموعها
نتكلم عن الفرد وليس المنصب	منطق الفرد
يفترض المنهج، استخدام أدوات	الترسيم
الكفاءات قابلة للنقل ومرتبطة بالسياق	الكفاءات العامة هي المهيمنة <i>Competence generals dominates</i>

المصدر : يمينة محبوب ورياض عيشوش، تسيير المهارات كمدخل لتعزيز فعالية تسيير الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة، ص.ص 12-13. نقلا عن : **Malanie Antoine, AI, Faut il bruler la gestion des compétences, Edition De boeck, Bruxelles, 2006, P15**

وحسب (*Lichtenberger*) الفائدة المرجوة من تطوير فكرة الكفاءات في الأداء، هو محاولة الوصول إلى بناء نظام متكون من مجموعة معالم مترابطة ومتناسقة، هذا البناء يمر أولا بتعريف تسيير الكفاءات (فالمقصود منه هو تعبئة وتوظيف وتجديد كل الموارد البشرية في إطار حالات و وضعيات خاصة، التي يقتضي الأمر فيها من العامل القيام بنشاط محدد ونتائج محددة وحتمية² . وفي نفس السياق يضيف (*Boterf*) ان تسيير الكفاءات هي بعد من الأبعاد الخاصة بتسيير الموارد البشرية، هذا البعد يهدف إلى الجمع والتوفيق بين توظيف وتقوية القدرات العملية للموظفين من جهة، وتطوير وتنمية قدرة المؤسسة على المنافسة وكذا الاستخدام الجيد والفعال لموظفيها. بمعنى آخر تسيير الكفاءات هو كل ما تم استخدامه من موارد بشرية وفق نظام معين، داخل نشاط محدد، بما يسمح بالأخذ بعين الاعتبار تنظيم النشاط. فعلمية تسيير الكفاءات تقتضي مجموعة من السلوكيات التي تتبعها المؤسسة من أجل التطور والنمو، وذلك من خلال عملية التعرف على كفاءاتها البشرية المتوفرة ومحاولة التفاعل معها. ومن أجل نجاح في عملية التعرف على الكفاءات، تستعمل

¹ وسيلة واعر وآمال بن سالم ، دراسة تحليلية بين تسيير الكفاءات وإدارة المواهب، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات : المعرفة الركيزة الجديدة والتحديد التنافسي **Talent Management Glossary, SAIC Non – Talant Management Glossary, SAIC Non – للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 02. نقلا عن : Disclosure Agreement, 2007, P04, site internet : [http:// www.cornestonaondemand.com/glossary](http://www.cornestonaondemand.com/glossary).**

² Dimitri Weiss (18 professeurs), **ressources humaines**, édition d'organisation 1;rue thénard 75240, Paris cedex, P 388.

المؤسسة العديد من الوسائل والطرق المحددة، من بينها عمليات البحث والتنمية لأفضل الوسائل التي تكون في غالب الأحيان: التدريب والتحفيز.

وتدخل عملية ادارة الكفاءات في إطار تسيير الموارد البشرية، حيث المطلوب هو وضع هيكل مرجعي وتحليل الكفاءة المهنية، من خلال مخطط يستهدف الأفراد والجماعات وعلاقتهم بالنشاط والعمل ومناصبه. وكذا إستراتيجية المؤسسة، كما يمكن اعتبار تسيير الكفاءات كأداة تكمن أهميتها في الاستجابة لحاجيات التسيير اليومي في ميدان التوظيف، وكذا الترتيب والتكوين والتنسيق بين العمال وزيادة استعدادهم المهني، كما أنه تجيب عن الانشغالات المتعلقة بالتسيير التقريبي، عندما يتعلق الأمر بوضع احتمالات حول البدائل الإستراتيجية وتقييم المسار المهني للعامل و اكتشاف واستبيان نوع ومستوى وقدرة الموظفين وكذا الاحتمالات والنتائج المتعلقة بالتنظيم المتبع لهم.¹

ومن خلال ما سبق، نخلص إلى تعريف إجرائي لإدارة الكفاءات يتمثل فيما يلي:

"هي منهجية تنظيمية قائمة على أساس الموازنة بين احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وبين متغيرات البيئة الخارجية عن طريق تحليل وتخطيط تلك الاحتياجات كما ونوعا، وذلك تماشيا مع استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة".

وإذا تمعنا في التعريف السابق نستنتج أن إدارة الكفاءات تتميز بمجموعة من الخصائص:

✓ هي عملية استراتيجية: بما أن هذه الادارة تتعامل مع جزئيات تشكل رهانا استراتيجيا يعول عليه في تحقيق المزايا التنافسية، فتعتبر النشاطات المختلفة لإدارة الكفاءات ذات طابع استراتيجي، فعندما تسعى هذه الإدارة إلى استباق واستقطاب الكفاءات على المدى البعيد فإنها بذلك تمارس عملا استراتيجيا بإمكاننا أن نقول عنه بأنه ذو بعد طويل المدى؛

✓ هي عملية ذات طابع عملياتي: لا يمكن أن تصنف نشاطات إدارة الكفاءات ذات طابع نظري بحت، بل تمارس هذه الإدارة نشاطاتها اعتمادا على الكثير من العلوم والفنون، فعلى سبيل المثال تستند إلى علم النفس والاجتماع والإحصاء والرياضيات وعلم الهندسة البشرية وغيرها من العلوم سواء كانت إنسانية إجتماعية أو تجريبية، لذلك فهي تنحو منحى عمليا تطبيقيا الغرض منه هو الوصول إلى أنجع السبل الواقعية والمنطقية لتحقيق الأهداف المنشودة؛

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

¹ 1^{eme} convention nationale Développement Des Ressources humaines enjeux et défis pour l'entreprise, 20/10/2001,P 22.

تعتبر إدارة الكفاءات الفرد ثروة وليس مجرد مورد: فهي بذلك تعول على أف اردها باعتبارهم مصدر ار للثروة، ولذلك فهي تلجأ إلى الهندسة واعداد الهندسة لأنشطتها الخاصة بإدارة الموارد البشرية لأجل الاستفادة منها، بل وحتى التطور الحديث لمنهج إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن يعتبر المورد البشري بمثابة شريك استراتيجي للمنظمة تتعامل معه دائما بصيغة الربح، وحتى من جانب الفرد فهو يعتبر نفسه شريكا للمنظمة يسعى إلى تعظيم العوائد ما دام يعمل بمنطق الشريك.

كحوصلة لما تم ذكره من تعاريف، فإن ادارة الكفاءات هي مجموعة الأنظمة المحتوات ضمن سلوكيات المؤسسة اتجاه عمالها والرامية إلى توظيف، وتجنيد، وتكوين، وتحفيز كفاءاتها البشرية قصد استغلال مؤهلاتهم ومهاراتهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتنمية قدراتها على المنافسة، وكذا الوقوف صامدة أمام المتغيرات الخارجية والداخلية للمحيط.

2- أهداف واهمية ادارة الكفاءات

1-2 أهداف ادارة الكفاءات : يهدف ادارة الكفاءات إلى تحقيق سبعة أهداف رئيسية هي¹ :

(أ) تقدير أفضل المهارات اللازمة للوظائف.

(ب) تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية.

(ت) الجمع بين عوامل : المهارة، المنظمة (المؤهلة)، وتنمية مهارات العاملين بشكل أفضل.

(ث) الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع.

(ج) إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل.

(ح) تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلالات.

(خ) اختيار وبرمجة التصحيحات الضرورية بشكل أفضل.

2-2 اهمية ادارة الكفاءات

يمكن اختصار أهمية إدارة الكفاءات في العناصر التالية:

-تساعد إدارة الكفاءات من خلال التركيز على استقطاب الكفاءات على المدى الطويل في جانبين بالنسبة لإدارة العليا، الأول يعنى بتوفير الكفاءات على المدى الاستراتيجي، والثاني يضمن وضع استراتيجية شاملة للمنظمة وفق رسالة ورؤية واضحتين، وذلك من خلال الكفاءات التصورية لأصحاب القرار والادارة العليا؛

-تمكن الادارة الجيدة والعقلانية للكفاءات من الاستفادة من القوى العاملة وفق أقصى حد ممكن، وذلك مثلا عن طريق التركيز على سد تلك الفجوات بين الاحتياجات والموارد المتاحة بصورة دقيقة مما يضمن

¹ عبد الفتاح بومخيم و كريمة شايونية ، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات : المعرفة الركيزة الجديدة والتحديد التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 117.

اقتصادا للجهد والوقت والتكلفة التي تكون عادة صبغة سلبية ملاصقة لأي استراتيجية تطويرية تنموية، وحتى ضمان عدم دوران العمالة وعدم هجرة الكفاءات خارج المنظمة نتيجة الاهتمام بكل مكونات الكفاءة بدون استثناء؛

- نظرا للارتباط الوثيق والمباشر بين منهجية إدارة الكفاءات وباقي الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية

مثل التحفيزات والمكافآت وتحليل وتوصيف الوظائف وغيرها، نجد أن إدارة الكفاءات تساعد إلى حد كبير من دعم تلك الوظائف، فعلى سبيل المثال تعتمد الكثير من المنظمات على مبدأ المكافآت القائمة على أساس الكفاءات، الأجور المبنية على الكفاءات، التعويضات المبنية على الكفاءات، كلها وظائف تعتمد خصوصا في بنائها لبرامجها التعويضية أو الأجور أو المكافآت على مخرجات تحليل الكفاءات؛

- بما أن الكفاءات هي واحدة من بين أهم مصادر الميزة التنافسية، خاصة إذا تعلق الأمر بما يسمى بالكفاءات الأساسية أو الكلية للمنظمة مجسدة في عدة عناصر منها الجودة، الإنتاجية، الإبداع، الكفاءات، والتي تعتبر أهمها، فمن هذا المنطلق برزت أهمية والحاجة إلى الاهتمام أكثر بهذه المصادر المهمة للميزة التنافسية، عن طريق خلق مناهج إدارية علمية ترصد لغرض الاستفادة والتثمين للكفاءات تحت مظلة إدارة الكفاءات؛

- وباعتبار الكفاءات أيضا واحدة من بين أهم مكونات رأس المال البشري، فإن إدارتها بصورة مناسبة يضمن رفع حصة رأس المال الفكري المكون لأهم الأصول المعنوية للمنظمة؛

- إن تركيز إدارة الكفاءات على مجموعة من الأنشطة من بينها أنشطة التدريب والتعلم، من شأنها أن تعزز من تطبيق منهجية وفلسفة المنظمة المتعلمة، لذلك تساهم إدارة الكفاءات بصورة مباشرة في دعم تلك الغاية وفق مجموعة من المبادئ (التي تقوم عليها المنظمة المتعلمة) وأهمها الرؤية المشتركة، فرق العمل المتعلمة،.... الخ؛

- تكمن الأهمية الاجتماعية لإدارة الكفاءات في الإسهام بصورة غير مباشرة في البحث عن الكفاءات في سوق العمل (خاصة إذا كانت المنظمة لا تملك كفاءات داخلها)، وبالتالي عدم تهميش هذه الفئة والتي تعتبر عملة نادرة يمكن أن تهاجر خارج الوطن في أي وقت، وبالتالي تخسر الدولة عنصرا بالغ الأهمية كأصل من الأصول المعنوية.

3- نظريات الإدارة الاستراتيجية المرتبطة بالكفاءات

توجد العديد من الإسهامات النظرية ضمن حقل الفكري التسييري للموارد البشرية، والتي اعتبرت أن الموارد البشرية بمقدورها خلق ميزة تنافسية، ذلك أن الكثير من الكتاب والباحثين قد تبنا دراسة هذه المقاربة منظورا موجهها يؤكد على أسلوب تسيير الموارد.

وضمن ذلك نجد في دراسة لكل من (Preffer, 1994) و (Wright, 1994) و (Huseled, 1995) و (Macduffid, 1995) يؤكدون على نمط تسيير الموارد البشرية والمعتمد بالدرجة الأولى على الكفاءات على انه يعد مصدرا أساسيا للأداء التنافسي المتميز، برغم من تركيزهم على النمط المعتمد على التأهيل والتجنيد وتنمية الموارد البشرية. بينما نجد كلا من (Hamel, 1995) و (Prahalad, 1995) يؤكدون على أن الموارد البشرية كراس مال بشري وفكري تعد مصدر للميزة التنافسية المستدامة.

تعريف الموارد الداخلية : قبل تحليل ومناقشة الإسهامات النظرية حول المقاربة المنية على الموارد الداخلية لا بد من التطرق إلى بعض المفاهيم الأساسية المعنية بهذه المقاربة، وخاصة مفهوم الموارد التي تشمل على مجمل الأصول والإمكانات والعمليات التنظيمية والخصائص المميزة للمؤسسة. يعرف مصطلح الموارد حسب (Wernerflit) مؤسس مقاربة الموارد على أنها مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة المرتبطة بأنشطتها خلال فترة طويلة نسبيا، فبالإضافة إلى الأصول المادية المعروفة قد تمتلك المؤسسة موارد غير مادية تتعلق بالتكنولوجيا، مهارات الأفراد، الإجراءات التنظيمية، العلامات التجارية¹.

وحسب (Bernay, 1991) تشمل الموارد على مجموع الأصول والقدرات والطاقات والإجراءات التنظيمية والخصائص والمعلومات والمعارف والمهارات، والتي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها والتي تمكنها من إعداد وتنفيذ استراتيجيات تنافسية من شأنها أن تزيد من فعاليتها ونجاحاتها.

كما تعرف الموارد والكفاءات على أنها أصولا محسوسة أو غير محسوسة مرتبطة بالمؤسسة، والتي يمكن تصنيفها إلى خمس فئات وهي² : مالية، وبشرية (الأفراد، الكفاءات،... الخ) ومادية (الموقع الإنتاجي، الآلات والتجهيزات، المخزون... الخ)، وتنظيمية (نظام المعلومات، مراقبة الجودة... الخ)، وتكنولوجية (مهارة، براءات.. الخ). كما أضاف (R.M.Grant, 1991) إلى هذه القائمة قسما سادسا تمثل في السمعة مع تركيزه على دور الموارد غير المحسوسة، وبالنسبة لـ (H.Itami) فان هذا النوع من الموارد (الأصول غير المرئية) أصبحت مؤثرة ومحددة للميزة التنافسية للمؤسسة.

من هذا المنظور يمكن القول أن المؤسسة إضافة لاملاكها للموارد الملموسة فإنها تحوز على أصول غير مادية يمكن إدراجها ضمن حافظة مواردها، غير أن تحديد حجم تلك الموارد لا يعد امراً سهلاً على

¹ Stephan A. Tywoniak, *Le modèle Des ressources et des compétences – un nouveau paradigme pour le management stratégique*, p 5.

² بحضيه سملائي، مرجع سابق، ص 46.

اعتبار أن أنظمة المعلومات المحاسبية لا تقدم عنها صورة كاملة بل تظهر صورة مجزأة لها، بخلاف الأصول المادية التي يمكن فصلها وقياسها بسهولة (أراضي، مصانع، تجهيزات.. الخ) إضافة إلى إمكانية تأثير أنظمة التسيير عليها من قبل أدوات التسيير التقليدية، وهكذا فالميزانية المحاسبية نادرا ما تهتم بالموارد غير المحسوسة وبكفاءات الأفراد.

اولا : المقاربة المبنية على الموارد

نشر سنة 1984 مقالا في جريدة التسيير الاستراتيجي (Strategic Management Journal)، استعمل فيه لأول مرة مصطلح " (Resource-based view) المعالجة المبنية على الموارد، لتصبح هذه المعالجة مدرسة قائمة بذاتها في الفكر الاستراتيجي خلال مرحلة التسعينات ؛ خصوصا وأنها قد استقطبت الكثير من الكتابات التي سعت إلى ضبطها وتدقيق تطبيقها كمعالجة تضمن النجاح للمؤسسة في محيط لا يعترف إلا بالتميز .

تتصور (RBV) المؤسسة على أنها مجموعة من الموارد بعضها خاص يمكنها من خلق وإدامة الأفضلية التنافسية والتميز عن المؤسسات الأخرى. ومنه فالاستراتيجية تعد بالتوفيق بين بعض الموارد تزويدا وتوظيفا من جهة والمحيط الخارجي بمفهوم المنافسة الموسعة التي تضم بدورها مؤسسات تحاول أن تستمد هي الأخرى تفوقها من مواردها ومن تموقعها من جهة أخرى.

1/ تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية.... وفي نفس الوقت محفظة من المنتجات والأجزاء الاستراتيجية المركزة على سوق معينة وهو ما يبقي دور التجزئة قائما.
2/ ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.

3/ كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في كيفية مزج مواردها وهو ما ينتج فروقات محسوسة بينها في كفاءات اقتحامها للأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من نفس مستويات الكميات المتاحة من الموارد.

4/ تحسين الإنتاجية، كنسبة بين المخرجات و المدخلات، يكون من البسط) المخرجات (أفضل من تحسينها انطلاقا من المقام أي من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلا لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها.

5/ الاستعمال الذكي للموارد وذلك بـ:

* التركيز على هدف استراتيجي أساسي.

* التجميع الفعال للموارد.

* الإشراف المتكامل لمختلف الموارد ضمانا للفعالية.

* المحافظة والاقتصاد في الموارد حيث يكون ممكنا.

*تسريع استرجاع الموارد بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.

تقوم هذه النظرية على ان المنشأة تقوم بصياغة استراتيجيتها بدا بالرسالة التي ترتبط بالسوق او العملاء الذين ستستهدفهم المنشأة مستقبلا. وبما ان هذه المقاربة تركز على الموارد فإنها نعتبر المنظمة بانها عبارة عن كافة الاصول والقدرات والعمليات التنظيمية والمعلومات. والمعارف والتي تتحكم فيها المنظمة وهذه المجموعة هي التي تسمح لها بتصميم استراتيجية تمكنها من تحسين كفاءتها وفعاليتها.

وتقوم المقاربة على الموارد على فرضيتين رئيسيتين تتمثلان في :

- المنظمات الناشطة في صناعات كتلك العاملة في صناعة واحدة تختلف في مواردها التي تعتبر غير متجانسة.

- يمكن لتلك الموارد غير المتجانسة ان تدوم طويلا، وبالتالي تكون الحركية في الموارد بين تلك المنظمات محدودة جدا نظرا لوجود حواجز تحول دون انتقائها.

وانطلاقا من الفرضية الثانية، قام Grant 1991 بتقسيم الموارد التي تمتلكها المنظمات الى الموارد المالية ومادية وتنظيمية بشرية تكنولوجية.

جذور المقاربة :

تمتد جذورها الى بداية القرن التاسع عشر، حيث ترجع الى اعمال ريكاردو Ricardo 1817 في كتابه " نظرية الريع " وقانون ساي Say 1803 قانون المنافذ المشهور، حيث افترضت اعما ريكاردو بان المنظمة التي تمتلك موارد نادرة هي التي تستطيع تحقيق عوائد ذات قيمة لها، اما ساي فكانت رؤيته مبنية على افتراض ان عامل الانتاج بالنسبة للمنظمة يمكنها من خلق وزيادة الطلب وبالتالي يفتح لها المجال نحو منافذ جديدة اخرى

وقد ظهرت عدة اسهامات خلال الثمانينات تدعم هذه المقاربة، مثل Teece 1980 وRumelt 1984 الذي عرف المنظمة بانها " حزمة من الموارد المنتجة " واقترح بان عدم قابلية التقليد للموارد تتعلق بمدى حمايتها، اما Wernefelt 1984 قسمها الى موارد منظورة واخرى غير منظورة. واعتبر بان الموارد غير المنظورة هي الاقرب لتحقيق ميزة تنافسية اكثر من الموارد المنظورة لان هذه الاخيرة قابلة للنقل والتقليد والاحلال، اما تلك المواد غير المنظورة فهي المصدر الاول لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة نظرا لكونها تمتلك الخصائص المتميزة التي تجعل من المنظمة ذات خصوصية يصعب مجاراتها. ويمكن كشف الكفاءات والمعارف ضمن الموارد غير المنظورة.

ركزت هذه المقاربة على اعتبار اهمية الموارد والكفاءات كعنصر رئيسي في تحقيق الميزة التنافسية للاسباب التالية :

1. ذات قيمة : اي الموارد التي تولد القيمة لدى المنظمة.
2. نادرة : المنظمة التي تمتلك موارد نادرة بإمكانها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.
3. عدم القدرة على التقليد.

4. عدم قابلية الاحلال : صعوبة استبدال الموارد المملوكة بموارد اخرى.

اهم الانتقادات :

انتقد بورتر هذه المقاربة مستدلا بانه لا يمكن ايدا للمنظمة ان تنجح اذا اعتمدت فقط على تحليل مواردها الداخلية دون الاهتمام بالمحيط الخارجي فقط .

وحسب بورتر في عدم قابلية الموارد للتبادل اي الحركية في السوق، فهذه حسب بورتر تعبر عن نقطة ضعف وليس قوة.

أكد بورتر بان الموارد تبقى دائما دون قيمة اذا لم تساهم فعلا في نجاح العمليات التي تسمح بخلق القيمة، وهذا ما لم تركز عليه نظرية الموارد.

ثانيا : المقاربة المبنية على المعارف:

تتبنى هذه المقاربة على محاولة ايجاد طريقة مثلى لاستغلال تلك المعارف في تحقيق الميزة التنافسية، حيث جرت عدة محاولات في مجالات مختلفة من عمليات المعرفة، كخلق المعرفة وتخزينها واستخدامها وبصورة اقل تركيزا نقل تلك المعرفة بين المجموعات والافراد داخل المنظمة.

تقوم هذه المقاربة على جملة من الافتراضات هي :

1. تعتبر المعرفة المورد الغالب والمهم الانتاجي في قيمة السوق.

2. يخضع انتاج المعرفة اقتصاديات الحجم

3. ان المعرفة هي من انتاج البشر، ويتطلب تخصصا اكبر من البشر.

4. لا يتم انتاج السلع والخدمات دون الاعتماد على المعرفة

وانطلاقا من الفرضيات السابقة، فان المقاربة المبنية على المعارف تدرج ضمن قسمين من العمليات المبنية على المعرفة في الاقتصاد، < توجد عمليات تهتم بزيادة المخزون من المعارف والتي اشار اليها مارش بالاستكشاف وشومبيتر بتوليد المعارف. والقسم الثاني يتمثل في الانشطة الخاصة بنشر المعرفة لغرض انتاج السلع والخدمات وتتم بعملية التحويل وبتطبيقات المعرفة.

اهم الانتقادات :

- اعتبارها تصورا مجردا نظريا مما يجعل منها مقاربة بعيدة عن التطبيق

- قلة تأثيرها او اسهامها في التطبيقات الادارية.

ثالثا : مقارنة القدرات (الكفاءات) التنظيمية (القدرات الديناميكية)

عرفت القدرات التنظيمية على انها قدرة الموارد على تحسين المهام والانشطة، حيث تعتبر الموارد مصدرا لقدرة المنظمة ويعتبرها بمثابة ميزة تنافسية. وحسب Winter 2000 هي مستوى عال من العمل يسمح عند وضعه بمساعدة القرارات والخيارات الادارية في ما يتعلق بمخرجات العملية التحويلية. حيث تركز هذه المقاربة على عملية التحريك والتوفيق بين الموارد والكفاءات

اما فيما يتعلق بالمقاربة الديناميكية فهي نوع من القدرات التنظيمية، وهي تلك القدرات التي تتعلق بتحسين دور الادارة الاستراتيجية في تكيف المنظمة مع محيطها الخارجي وتغييراته. وتفسر هذه المقاربة بانها القدرة على الدمج بين الكفاءات الخارجية والداخلية مع الموارد

رابعا : المقاربة المبنية على الكفاءات :

رائدي المقاربة هما Hamel & Prahalad في كتابهما غزو المستقبل، وتتبع اعمال هذين المفكرين في كيفية قيادة السوق النابعو من خلال التفكير العلمي والذهني الذي يتيح فيما بعد فرة الاجابة على مائة الطرائق الجديدة لكسب العملاء على المدى البعيد وملهية الاختصاصات الجديد والكفاءات والتكنولوجيات التي تحتاجها كل منظمة تسعى لتحقيق الميزة التنافسية.

تفترض هذه المقاربة أن المؤسسة كنظام مفتوح داخل السوق لها علاقة متبادلة غير مباشرة في تدفق الموارد المختلفة من المؤسسات المنافسة ودخولها للسوق. فمع بداية التسعينيات بدأت فكرة الكفاءات التنظيمية تكتسي أهمية أكبر نتيجة إدماج مفاهيم الموارد والقدرات الديناميكية والتي طورت من خلال فترة الثمانينات، وبذلك أعطت هذه المقاربة بذلك أبعاد أخرى إضافة للموارد والقدرات الميدانية مثل الطرق التنظيمية ، والطرق الإدارية..الخ. الأمر الذي أدى إلى انتشار هذه المقاربة بقوة المقالات المتتابعة، حيث كانت تدور اهتمامهم في الكفاءات المفتاح والتي اعتبروها الميزة التنافسية للمؤسسة.

1- المقاربة التسييرية : تتمثل الكفاءات من وجه 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 منطلق هذا تصبح المنطق الكفاءات متكونة من رأسمال، ومن المعرفة (Le savoir)، والمهارة (LE savoir Faire) ، وحسن التصرف (Le savoir éter) 1.

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات، للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملزمة للوضيعات المحنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غلبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل ، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة. أن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (فراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية 2.

¹ يحضيه سملاي، مرجع سابق، ص 142 . نقلا عن: Michel ferrary et Georgzs Trepo , « Définir Et Gérer Les Compétences Stratégiques », In Audit Social Et Compétitivité De L'entreprise, Hammamet Tunisie 13,14,et 15, Mai 1999,p 12.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

2- المقاربة العملية : من منظور المقاربة العملية (L'approche Opérationnelle Stratégique) تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجية. وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها. أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

فالقدررة حسب المقاربة العلمية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية¹.

3- المقاربة الإستراتيجية : وفق المقاربة الإستراتيجية (L'approche Stratégique) تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال انجاز المشاريع، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تحدد في تلك القدرات المعرفية والعلمية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة².

المحاضرة 04 سيرورة ادارة الكفاءات

تعتبر الموارد والكفاءات أساس تنافسية وأداء المنظمات، كما تعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها، ذلك أن هذه الموارد والكفاءات هي مصدر الإبداع والتطوير، وبالتالي فهي بحاجة إلى إدارة ومتابعة، وسنحاول من خلال هذا الحاضرة التطرق إلى سيرورة إدارة الكفاءات من خلال أربعة عناصر هي (تخطيط واكتساب الكفاءات، تحليل وتوصيف الوظائف، توظيف الكفاءات، أجور وحوافز الكفاءات).

اولا : تخطيط الكفاءات

يمكن أن نعرف تخطيط الكفاءات بأن هو تقدير بين حاجة المؤسسة من العمال مع تصنيف احتياجاتها من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل نوع من أنواع التخصص والوقت الذي ينبغي أن تتوافر فيه هذه الكفاءات³؛

¹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

² المرجع السابق، ص 143.

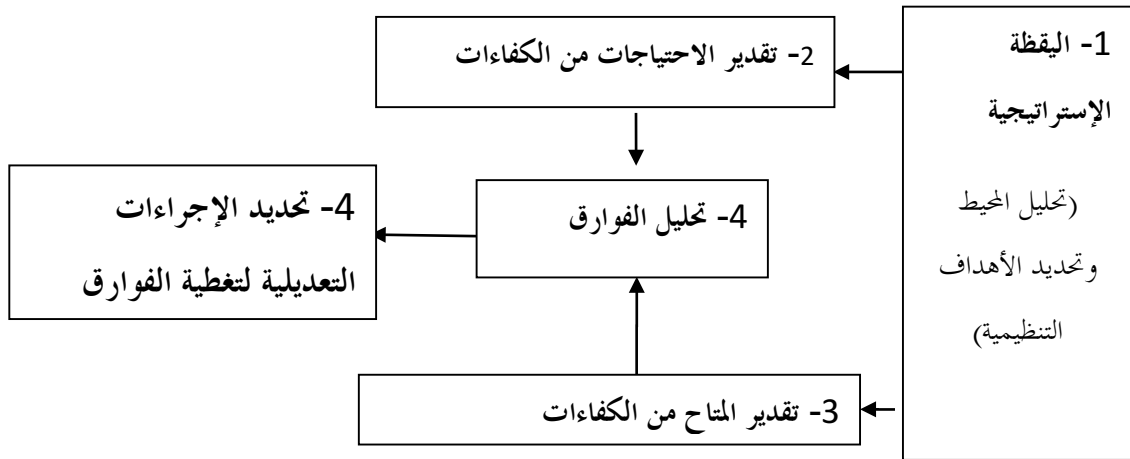
³ عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، جامعة أبي بكر بالقائد، تلمسان 2014-2015

كما يعرف تخطيط الموارد البشرية بتنبؤ المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين لإيفاء بهذه الاحتياجات¹.

"تخطيط الموارد البشرية هو عملية تحويل خطة عمل المنظمة الحالية أو المستقبلية إلى احتياجات من الموارد البشرية لتنفيذها، ويتم بموجب الخطة تحديد كمية ونوعية العمالة الحالية المطلوبة والمتوفرة، وربطها بجميع وظائف إدارة الموارد البشرية من توظيف وتدريب وتوفير معلومات وتطوير..."

مراحل وإجراءات عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد والكفاءات
تخطيط الكفاءات تعد عملية منظمة ومستمرة تمر بمراحل متعددة ومتسلسلة ومتكاملة مع بعضها، لتشكل في الأخير استراتيجية توضح حاجة المنظمة من الموارد البشرية عن الفترة الزمنية التي يخطط لها، وفيما يلي أهم الخطوات المتبعة في عملية التخطيط:

الشكل: مراحل تخطيط الكفاءات



Source : S.haddad et F.makhlof, **guide pratique pour la gestion des ressources humaines**, page bleues internationales, Algérie, 2013, p15

التحليل البيئي وتحديد الموقف: تبدأ إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بإيجاد آليات التوافق مع الاستراتيجية التنظيمية من خلال:

تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية الخاصة بالموارد البشرية وخاصة الكفاءات.

تحديد كم ونوع الموارد البشرية؛

هل هذا الكم يتناسب مع الوظائف الحالية والمستقبلية؟؛

تحديد نقاط القوة والضعف؛

¹ أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، هيئة التأطير بالمعهد الوطني للتكوين مستخدمى التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011، ص 24.

تحليل البيئة الخارجية من فرص وتهديدات ومن حيث توفر الكفاءات الخارجية وإمكانية استقطابها من قبل المؤسسة؛

درجة توفر المنافسين المؤثرين الذين يعتمدون على سياسات تحفيزية تجذب الكفاءات؛

دراسة تأثير التكنولوجيا من خلال درجة الاعتماد عليها لتنفيذ العمل؛

دراسة مدى تأثير القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة في مجال الأعمال بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص.

يعتبر الفحص البيئي مطلباً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي للكفاءات، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية إلى جانب وظيفتي التمويل والتسويق بدور هذا الفحص البيئي، ويمثل الفحص البيئي أهمية كبيرة خاصة في فترات التغيير التكنولوجي السريع والتغيير في بيئة الأسواق، وتركز الجهود المبذولة في الفحص البيئي على الاتجاهات المتوقعة خلال الثلاث سنوات القادمة والتي تغطي التطورات في الخصائص السكانية والتقنية والفنية والقضايا الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والتشريعية.

تقدير احتياجات المؤسسة من الكفاءات: تعتبر عملية التقدير المرحلة الثانية من مراحل التخطيط للكفاءات بعد تحليل الجانب البيئي وتحديد الموقف. وفي هذه المرحلة يتم تقدير حاجة المؤسسة من الكفاءات كما ونوعاً ومن مختلف التخصصات مع الإشارة إلى أن عملية التقدير تتم على مستوى كل وحدة إدارية ولكل وظيفة وعمل على حدٍ وبشكل تفصيلي، ذلك لأن حجم الأعمال وقوة العمل المتاحة فيها تختلف من وحدة إلى أخرى. وفي ضوء ذلك يمكننا القول بأن عملية تقدير المؤسسة من الكفاءات تتبنى على أساس حجم أو رقم الأعمال المطلوب انجازه والمحدد وهذا يستدعي بالضرورة دراسة عبء أو حجم العمل المستقبلي في كل إدارة وقسم لتقدير حاجتهما من الكفاءات لتغطية هذا الحجم. ويتم ذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب والنوعية والكمية لتقدير الاحتياجات وهي:

• حصر عدد ونوعية الوظائف المطلوبة في المنظمة مستقبلاً: وتتم عملية الحصر وفق قسمين هما:

حصر الوظائف الإدارية: أي الوظائف الرئاسية التي ستكون موجودة مستقبلاً في كافة المستويات الإدارية التي يشتمل عليها هيكل المنظمة التنظيمي سواء في الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة المباشرة، وهذه الوظائف ذات طبيعة ذهنية فكرية أي إنتاجيتها غير ملموسة وتتصف عملية الحصر هذه بالاطلاع على الخريطة التنظيمية والتي يمكن من خلالها حصر الوظائف ونوعياتها في كل مستوى إداري.

حصر الوظائف غير الإدارية: يقصد بها الوظائف غير الرئاسية التي يتم بواسطتها تنفيذ الأعمال والإجراءات أي العمل التشغيلي، حيث يتجمع معظمها في قاعدة الهرم التنظيمي ويتحدد عدد الأفراد اللازم وفق كمية العمل المطلوب انجازه في هذه الوظائف.

• تقدير حاجة الوظائف من الكفاءات كما ونوعاً: وتتم هذه العملية كذلك بتقدير الوظائف الإدارية

من المدراء والرؤساء بالإضافة إلى تقدير حاجة الوظائف غير الإدارية من الكفاءات والتي تتم

بإتباع الخطوات التالية:

- تقدير حجم او عبء العمل المطلوب انجازه : ويتم التقدير بالنسبة لكل وظيفة على حدا حيث يتم تقدير وحدات العمل ثم تحديد المعيار الزمني اللازم لإنجاز وحدة عمل واحدة.
- تقدير قوة العمل : ويكون ذلك لكل وظيفة على حدة بإتباع ما يلي: تحديد عدد الأفراد الذين يعملون حاليا في الوظيفة، تحديد زمن العمل الفعلي المتاح للأفراد الذين يعملون في الوظيفة عن طريق زمن العمل الرسمي مطروح منه الوقت الضائع، ويقصد بالوقت الضائع الاستراحات الغياب والتأخر عن العمل والإجازات المرضية المتوقعة...الخ.
- المطابقة: عندما نقارن الزمن المطلوب لإنجاز كمية العمل المقدره للوظيفة في خطوة (أ) مع الزمن المتاح فيها وفق الخطوة(ب) نحصل على النتائج الثلاثية التالية:
 - يوجد نقص في الكفاءات وذلك في حالة كون الزمن المطلوب اكبر من الزمن المتاح.
 - يوجد فائض في الكفاءات وذلك في حالة كون الزمن المطلوب اقل من الزمن المتاح؛
 - يوجد توازن وذلك في حالة كون الزمن المطلوب يعادل الزمن المتاح.

3- تحديد عرض الكفاءات : يتم من خلال تحليل قوة العمل الحالية وخصائصها لكل عمل او وظيفة في كافة إدارات وأقسام المؤسسة من حيث المهارات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل وكذلك تحديد التغيرات المحتملة في هذه الجوانب مستقبلا من خلال إعداد قوائم تعطي بيانات مفصلة عن كل نوع من الوظائف وخصائصها وعلاقة كل واحد بالأخرى والشروط المطلوبة في شاغلها من حيث المؤهل والتخصص والخبرة وغيرها، ومن ناحية أخرى معرفة مدى توافر هذه الشروط في الأشخاص الذين يتولون تلك المهام الأمر الذي يساعد على إعطاء فكرة مفصلة عن قوة العمل الحالية من حيث النوع والعدد والتخصصات المختلفة ومدى استغلال هذه القدرات المتاحة لتغطية عماها الكلي، ومن الجدير بالذكر إن هناك مشكلات أساسية تؤثر على العرض الداخلي للكفاءات، فيتم احتساب وتقدير هذه الحالات وفقا لإدارة وتجربتها السابقة مع أخذها بعين الاعتبار اية تغييرات بيئية مؤثرة ومن هذه المشكلات:

- الغياب : والذي يؤدي إلى ارتباك وتأخير في جداول العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تنقلات فورية غير مدروسة بين العاملين، والعمل في غير أوقات العمل لمواجهة نقص العمل، إضافة إلى ذلك ما يترتب على الغياب من نقص الإنتاج ومن ثم التأخير في تسليم الطلبات في المواعيد المحددة الأمر الذي يضر بسمعة ومركز المؤسسة في السوق.

- دوران العمل : يمثل مؤشر هام حيث يشير إلى حركة قوة العمل دخولا إلى المؤسسة وخروجها منها نظرا للعديد من الأسباب مثل عدم الرضا عن سياسة الأجور والحوافز أو عدم وجود برنامج للأمن الصناعي أو غير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي الاستقالة وترك العمل.

ان تحليل هذه المشاكل التي تؤثر على العرض الداخلي للكفاءات يساعد الإدارة في مراجعة ظروف العمل المادية والمعنوية وظروف الإشراف وسياسات الموارد البشرية المختلفة المطبقة سواء من ناحية

سياسات التدريب الأجور الحوافز والترقية... الخ، والعمل تلافي أوجه النقص في هذه النواحي بما يكفل القضاء على أسباب استياء العاملين ورفع روح المعنوية وتحقيق نوع من الاستقرار الوظيفي .
ومثلما تسعى المؤسسة إلى تقدير العرض الداخلي لا بد من تقدير العرض الخارجي من الموارد البشرية وهذا يتطلب دراسة وتحليل المتغيرات البيئية الخارجية كالظروف الاقتصادية ظروف سوق العمالة، المؤسسات المنافسة، وكالات الاستخدام والتشغيل و الظروف الاجتماعية مثل هجرة السكان إضافة إلى الظروف الثقافية ودرجة توفر المهارات المتمثلة في خرجي التخصصات المتنوعة والمطلوبة من حقل العمل.

- إعداد خطة العمل : بعد تقدير الاحتياجات والعرض من الموارد البشرية تقوم الإدارة بتحليل المعلومات والتوفيق بين كل جانبي العرض والطلب المنتبئ به مساويا للعرض، فعندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية اكبر من الاحتياجات نقول بان هناك فائضا في الموارد البشرية، وفي حالة العكس أي إن العرض الداخلي لا يمكن من تلبية احتياجاتها نقول إن هناك نقصا في الموارد البشرية، تمثل كلا تعتمد الوضعيتين عدم التوازن بين العرض والطلب وهو مشكل يجب معالجته.

رابعا: استراتيجيات التعامل مع نتائج تخطيط الكفاءات

يمثل هذا التعامل مرحلة مهمة من مراحل عملية التخطيط، حيثان هدف تخطيط الموارد البشرية هو توفير الكفاءات اللازمة لإنجاز حجم العمل المطلوب، بحيث لا يكون هناك فائض ولا نقصا أي انه يسعى الى تحقيق التوازن بين حجم العمل من جهة وكمية الموارد البشرية اللازمة من جهة ثانية. وفيما يلي 1 سنعرض الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها في معالجة نتائج هذا التخطيط لتحقيق التوازن.

➤ التخطيط لمعالجة النقص: يشمل التخطيط لمعالجة النقص على عدة حلول او استراتيجيات يمكن ان تلجا المنظمة الى احداها او اكثر، حسب الظروف التي تعيشها والمحيط بها نوردها في ما يلي:
استراتيجيات الاعتماد على المصدر الخارجي في سد النقص: يمكن للمؤسسة الاعتماد على الحلول او البدائل التالية :

➤ تعيين موارد بشرية جديدة كفوة ودائمة : يتطلب هذا الحل قيام إدارة الموارد البشرية بالبحث عن حاجيتها من الموارد البشرية من المصادر الخارجية في سوق العمل، وان تضع برامج استقطابية لترغيب الموارد البشرية المتاحة في هذه المصادر للتقدم وطلب العمل في المؤسسة. وبعد الاستقطاب وكما هو معروف تحتاج الى عملية انتقاء دقيقة وموضوعية لأفضل المستقطبين وتعيينهم بشكل دائم. نصح باستخدام هذه الاستراتيجية في حالة اقدام المنظمة على توسيع اعمالها في الفترة القادمة، وتوقع حالة من الرواج الاقتصادي وزيادة الطلب على منتجاتها.

¹عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، حلب، 2005، صص 202-209.

➤ تعيين كفاءات مؤقتة : يعتمد توجه هذه الاستراتيجية في سد النقص من الكفاءات على التوظيف المؤقت، الذي يعين بموجبه موارد بشرية بموجب عقود عمل لفترة زمنية محددة. بناء على ذلك تتوجه برامج الاستقطاب في سوق العمل الى هذا النوع من الموارد البشرية، التي تكون عملية انتقائها اقل صعوبة من العمالة الدائمة. تتميز هذه الاستراتيجية بإمكانية الاستغناء عن الموارد وقت ما تشاء المؤسسة دون الدخول في مشاكل النقابة او وزارة العمل كما ان رواتبها واجورها اقل من الموارد البشرية الدائمة وهي لا تتمتع بالمزايا الوظيفية الممنوحة للموارد البشرية الدائمة. المشكلة التي تعاني منها هذه الاستراتيجية هو ان الموارد البشرية المؤقتة لا يكون لديها في العادة ولاء وانتماء مثل الدائمة، وتكون انتاجيتها اقل بسبب ضعف الدافعية لديها، لعملها المسبق بان فترة عملها في المؤسسة ستكون قصيرة فلا داعي لبذل الكثير من الجهد.

➤ تكليف جهة عمل خارجية لاداء بعض المهام: تلجأ بعض المؤسسات الى منظمات أخرى متخصصة في أداء بعض الاعمال لتنفيذ اعمال من نوعها لديها، حيث يكون لدى هذه الاخيرة إمكانات بشرية وفنية كافية، تمكنها من أداء الاعمال بشكل اقتصادي اكثر من المؤسسة المحتاجة لها. ومن الأمثلة على ذلك خدمات الصيانة والنظافة... الخ. ويمكن القول ان الاعتماد على هذه الاستراتيجية في سد النقص في الموارد البشرية هو بديل استراتيجية التوظيف الدائمة والمؤقتة وقبل تبنيها يتوجب على المؤسسة ما يلي : المقارنة بين التكلفة التي ستدفع للجهات الخارجية لاداء هذه الاعمال، مع تكلفة أدائها من قبل عمالة دائمة او مؤقتة والاختيار يقع على ايهما اقل، مع الاخذ في الاعتبار مدى أهمية وحساسية الخدمة المطلوبة، فاذا كانت هامة وحساسة ولضمان أدائها في الوقت المطلوب، يفضل الاعتماد على استراتيجية التوظيف والعكس صحيح.

➤ استخدام تكنولوجيا حديثة : تلجأ بعض المؤسسات لسد النقص في الكفاءات لديها وتغطية عبء العمل الإضافي المستقبلي فيها الى استخدام الات وتجهيزات ذات تقنية عالية، بحيث يكون انتاجها من حيث كميته وجودنه كبيرين فيغطيان هذا العبء الإضافي. تتميز هذه الاستراتيجية بانها تجنب المنظمة مشاكل وتكاليف كبيرة تتعلق بتوظيف موارد بشرية لاداء حجم العمل الإضافي، وتعطيها مرونة اكبر في تنفيذ العمال، وتكون في غنى عن عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب والرواتب والأجور ومزايا وظيفة أخرى وعلاقة مع النقابة.

➤ استراتيجيات الاعتماد على المصدر الداخلي في سد النقص: توجد عدة استراتيجيات تلجأ اليها المنظمات في سد النقص في الموارد البشرية بالاعتماد على مواردها الذاتية واهمها:

➤ العمل الإضافي: العمل الإضافي هو إطالة زمن العمل الرسمي في المؤسسة لعدد محدد من الساعات، لمواجهة ضغط العمل موسمي او دائم، كبديل لتوظيف موارد بشرية دائمة او مؤقتة. تتميز استراتيجية العمل الإضافي كحل لسد النقص في الموارد البشرية، في انها وسيلة لتحسين الدخل المالي لهذه الموارد، اضافة الى ذلك انها قليلة التكلفة مقارنة باستراتيجية توظيف موارد بشرية جديدة ودائمة التي تحتاج الى

تدريب وتاهيل واستقطاب. كما تتميز بانها تؤدي الى تنفيذ عبء العمل الإضافي بموارد المنظمة البشرية الحالية المدربة والمؤهلة والمعتادة على طبيعة العمل في المنظمة، فيكون انتاجها اعلى. لكن في المقابل تشكو استراتيجية العمل الإضافي من بعض المشاكل أهمها: انها تجعل ساعات العمل طويلة فتسبب التعب والارهاق لدى الموارد البشرية في عملها اليوم التالي، هذا الى جانب احتمال حدوث صراع بينها حول حصول على فرصة العمل الإضافي، ذلك لان المنظمة لا تحتاج غالبا الى جميع العاملين لديها في العمل الإضافي.

➤ إعادة تشكيل قوة العمل الداخلية: هي حركة تنقلا عمودية وافقية مخططة عبر المستويات الإدارية تجربها إدارة الموارد البشرية، وتتكون عملية التشكيل من عمليتين هما : الترقية لسد النقص في الوظائف الرئاسية، والنقل افقي من وحدة إدارية لديها فائض الى وحدة أخرى تشكو من وجود نقص في الموارد البشرية. وقبل اجراء حركة التنقلات او إعادة تشكيلها، هناك مجموعة من الأسئلة تجب الإجابة عنها هي ما يلي:

ماهي أسباب حركة الانتقال من وظيفة لآخرى؟

ماهو اتجاه حركة الانتقال : افقي ام عمودي ؟

ما هي معايير حركة الانتقال ؟

كيف يتم التنسيق مع استراتيجية الاعتماد على المصدر الخارجي لتمويل الوظائف بالموارد البشرية التي لا توجد من يشغلها من المصدر الداخلي ؟

تقوم عملية إعادة تشكيل قوة العمل على اركان أساسية ثلاثة هي ما يلي:

- تحديد الوظائف الخالية او الشاغرة؛

- انتقاء الافراد المناسبين لشغل هذه الوظائف من داخل المنظمة؛

- تاهيل وتدريب الافراد الذين عينوا في الوظائف الشاغرة، لانه في الغالب تكون طبيعة العمل فيها من حيث مهامها ومسئوليتها، مغايرة الى حد ما عن طبيعة أعمالهم السابقة.

➤ رفع كفاءة الموارد البشرية : تلجأ بعض المنظمات كوسيلة لسد النقص في الموارد البشرية لديها، الى تنظيم وتنفيذ برامج تدريبية الغاية منها كفاءة ونتاجية مواردها البشرية التي تعمل لديها حاليا، بحيث يكون بإمكانها انجاز الاعمال المطلوبة بزمن أداء اقل، مما يجعل العمل الكلي المتاح اكبر.

لقد اثبتت التجربة العملية بانه لا يمكن الاعتماد على هذه الاستراتيجية بشكل كلي في سد النقص في الموارد البشرية لاسباب عدة أهمها : عدم ضمان كفاءة عملية التدريب، وكذلك عدم ضمان استفادة الموارد البشرية منه، هذا الى جانب عدم قدرة التدريب على سد حالات النقص المستعجلة في الموارد البشرية ذلك لانه يستغرق وقتا ليس بالقصير لتدريب العاملين. لهذا الأسباب ينصح بانه يعتمد على هذه الاستراتيجية كوسيلة مساعدة وليست أساسية.

➤ إطالة سن التقاعد : من المعروف ان جميع المنظمات تحدد سنا عندما يبلغه العاملون لديها، يحالون على التقاعد بسبب كبر سنهم. لكن بعض المنظمات وكوسيلة لسد النقص في مواردها البشرية بكفاءات ذات خبرة طويلة والمام كبير في العمل، تعتمد الى إطالة سن الإحالة على التقاعد فيها لمدة زمنية محددة، كعملة تمويل ذاتي بالموارد البشرية التي تحتاجها. هذه الاستراتيجية جيدة وممكنة، لكن ماذا لو كان سن التقاعد في المنظمة هذه هو في الأصل مرتفع، لاشك انه في هذه الحالة لا يكون بالإمكان الاعتماد على هذه الاستراتيجية.

➤ التخطيط لمعالجة الفائض: تشتمل معالجة الفائض في الموارد البشرية لدى المنظمة على عدة استراتيجيات يمكن استخدام احدها او اكثر، حسب الظروف المحيطة بها والتي تعابشها، يمكن ايجازها في ما يلي :

➤ تخفيض حجم الموارد البشرية عن طريق التسريح الدائم: بموجب هذه الاستراتيجية يتم الاستغناء عن الموارد البشرية الفائضة عن حاجة المنظمة استغناء نهائيا، وينصح باستخدامها في حالة توجه المنظمة الى تقليص حجم اعمالها اما بسبب الكساد التجاري، او شدة المنافسة. وتلجأ بعض المنظمات الى هذه الاستراتيجية عندما تود استبدال مواردها البشرية غير الماهرة او النصف ماهرة بموارد بشرية ذات كفاءة ومهارة عالية اقل حجما. مشكلة هذه الاستراتيجية انها تضعف من ثقة الموارد البشرية التي يستغن عنها ومن روحها المعنوية ذلك لأنها تجعلهم يعيشون في حالة قلق وعدم استقرار وخوف دائم من الاستغناء عنهم مثل من سبقهم، هؤلاء ستركون العمل المنظمة عند اول فرصة تسنح لهم، مما يرفع من معدل دوران العمل في المنظمة، ويخفض من مستوى الانتماء لدى العاملين.

➤ التسريح المؤقت: ويقصد به الاستغناء عن الفائض لديها من الموارد البشرية لفترة زمنية محددة ثم اعادتها للعمل ثانية. وتلجأ اليه في حالة مرورها بفترة انخفاض طلب مؤقت على منتجاتها، فبدلا من ان تخسر مواردها البشرية المسرحة من قبلها بشكل نهائي وتعيين مواردها عوضا عنها تحتاج الى استقطاب وتدريب.. الخ، تقوم بعملية الاستغناء عنها بشكل مؤقت. مشكلة هذه الاستراتيجية هي ما هو ضمان عودة من تم تسريحه من المنظمة للعمل لديها ثانية؟. لاشك انه لا يوجد ضمان وخاصة ان عملية التسريح ستولد لديهم مشاعر سلبية تجاه المنظمة، هذا الى جانب ان هؤلاء سيكونون قد بحثوا ووجدوا فرصة عمل في منظمة أخرى.

➤ استبدال الموارد البشرية الدائمة بموارد مؤقتة: تقوم بعض المنظمات كبديل لمعالجة فائضها من الموارد البشرية بشكل نهائي واستبداله بموارد بشرية مؤقتة، وذلك لتوفير الفرق بين تكلفة استخدام الجزء الدائم المسرح وبين توظيف البديل عنه من الموارد البشرية المؤقتة. وتلجأ هذه المنظمات الى هذا الحل في حالات الكساد التجاري القصير والطويل الاجل على حد سواء.

➤ حث الموارد البشرية على طلب التقاعد المبكر: تلجأ بعض المنظمات من أجل التخلص من الفائض من الموارد البشرية لديها، الى حث وتشجيع العاملين فيها من قارب بلوغ سن التقاعد على طلب الإحالة اليه عن رغبته، وهي في سبيل ذلك تقدم لهم محفزات متعددة منها على سبيل المثال: - دفع مكافأة مالية إضافية.

- استمرار المحال على التقاعد في حصوله على المزايا الوظيفية كالتأمين الصحي وعلى الحياة الى ان يبلغ السن القانوني للإحالة على التقاعد.

تخفيض السن القانوني للتقاعد: تعتمد بعض المنظمات الى تخفيض السن القانوني للإحالة على التقاعد كوسيلة للتخلص من كبار السن الذين قاربوا بلوغهم لهذا السن. يشترط استخدام هذه الاستراتيجية إيقاف عملية التوظيف في المنظمة، والا يكون قرار التخفيض يخالف اللوائح والقوانين الحكومية، وكذلك يتطلب التفاوض مع النقابات بشأنه كي لا تدخل في مشاكل مع الحكومة والنقابات.

تجميد التوظيف: تعد هذه الاستراتيجية في التخلص من الموارد البشرية استراتيجية طويلة الاجل عادة، فبموجبها لا يعين بدلا عن العاملين الذين يحالون على التقاعد، او الذين يموتون او يصابون باصابات عجز دائم، او من يفصلون او يسرحون من العمل، فعدم التعويض التدريجي ومع مرور الزمن يمكن المنظمة من امتصاص الفائض لديها من الوارد البشرية.

العمل المقصر: يأخذ التقصي أحد الشكليات التاليين:

- تخفيض عدد ساعات العمل اليومية.

- تخفيض عدد أيام العمل الأسبوعية.

وتلجأ المنظمات لهذه الاستراتيجية كحل او بديل عن استراتيجية الاستغناء الدائم عن الفائض من الموارد البشرية، فبدلا من الاستغناء لخفض تكلفة العمل تقوم المنظمة بتحقيق هذا التخفيض عن طريق تقصير اما ساعات العمل اليومية او عدد أيام العمل الأسبوعية.

➤ تخفيض التعويضات المالية والمزايا الوظيفية: في مسعى لكي لا تخسر المنظمات الموارد البشرية مؤهلة ومدربة لديها عن طريق التسريح الدائم، ومن أجل تخفيض تكلفة العمل لديها بسبب هذا الفائض تلجأ بعض منها الى تخفيض تكلفة عمل الموارد البشرية الفائضة، عن طريق تخفيض مستوى التعويضات المالية المدفوعة للعاملين والمزايا الوظيفية الممنوحة لهم، لفترة زمنية قد تكون قصيرة وقد تكون طويلة حسب ظروف عمل المنظمة والبيئة. فكثير من الموارد البشرية تقتنع بهذا الحل، فبدلا من ان تخسر دخله بشكل نهائي وتبحث عن اخر قد لا تجده بسرعة - تفضل ان تخسر جزءا منه. مشكلة هذه الاستراتيجية انها لا تضمن بقاء الكفاءات البشرية لديها لفترة طويلة من الزمن مع هذا التخفيض للرواتب والمزايا، لذلك ينصح ان يكون تخفيضها لفترة مؤقتة من الزمن وليست طويلة.

➤ التخطيط لمعالجة الاستقرار: لا تواجه المنظمات التي يظهر تخطيط الاستراتيجي للكفاءات فيها توازنا بين حجم العمل المتوقع مع إمكانيات كفاءاتها او قوة العمل لديها مستقبلا مشاكل، لكن ينصح ان تستخدم الاستراتيجيات التالية للمحافظة على هذا التوازن فيها يخص قوة العمل:

- تفعيل وتنويع الحوافز للمحافظة على الكفاءات الحالة وعدم تسربها لمنظمة أخرى.
- تدريب وتعليم وتنمية الكفاءات للمحافظة على مستوى انتاجيتها وتحسينه باستمرار.
- توفير فرص ترقية للجميع قدر الإمكان.
- استبدال الكفاءات الضعيفة والمتوسطة بكفاءات عالية المستوى.

ثانيا : تحليل وتوصيف وتقييم الوظائف كمدخل لتخطيط الاستراتيجي للكفاءات

1- تحليل وتوصيف الوظائف

مفاهيم حول الوظيفة والمهنة: قبل تقديم مفهوم للوظيفة سوف نتطرق إلى تحديد مفهوم بعض المصطلحات:

- المهنة: يقصد بالمهنة مجموعة الواجبات التي يؤديها الفرد ، والمهنة لا تخضع لعملية التحليل وإنما تخضع لعملية التصنيف¹ وهذا التصنيف يكون :

أساسه حالة الفرد، أي إذا كان الفرد يعمل لحساب نفسه أو يعمل لحساب آخرين، أو يستخدم آخرين للعمل له، أساسه نوع النشاط الاقتصادي الذي يمارسه الفرد، أساسه نوع العمل الذي يقوم به الفرد إذا كان علمي، فني، إداري، كتابي، تجاري، خدماتي، زراعي... الخ.

- النشاط: يمثل النشاط على مستوى وظيفة الفرد أصغر تقسيم نهائي للعمل في المؤسسة، ويظهر في شكل حركة ذهنية أو بدنية يقوم بها العامل، ولا تحمل أي دلالة أو معنى إلا إذا اندمجت مع حركات أخرى².

- المهمة: مجموعة من الأنشطة المرتبطة زمنيا في الأداء، والتي تساهم في تحقيق ناتج محدد ذو قيمة³.

- المنصب: هو مجموعة المهام المحددة ضمن هيكل تنظيمي محدد داخل المؤسسة⁴.

من خلال التعريف يفهم أن المنصب هو مجموعة المهام المحددة والمجمعة والمسندة لشخص معين خلال فترة زمنية معينة.

- الوظيفة: هي عبارة عن مجموعة محددة من المهن والمهام والأعمال والواجبات والمسؤوليات الموكلة لشخص أو مجموعة أشخاص داخل المؤسسة⁵. وينطبق مفهوم الوظيفة والمنصب عندما يستلم العامل

¹ الصيرفي محمد عبد الفتاح ، إدارة الموارد البشرية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2005، ص 73 .

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية الابراهيمية ، 2003 ، ص 138 .

³ جمال الدين المرسي ، نفسه ص 138 .

⁴ Estelle Mercier et Géraldine Schmidt, gestion des ressources humaines, la source d'or, France 2004, p 101

⁵ Pascal Laurent, Françoise Bouard, économie d'entreprise Tome 1, les édifiions d'organisation paris 1997, p 297

مهامه، بمعنى أن الوظيفة مرتبطة بالمهام المكونة لها في حين يتعلق المنصب بالشخص الذي يمارس هذه المهام وبالميزانية المالية المخصصة له¹.

إن التطور التنظيمي للعمل أدى إلى التفكير أكثر في الوظائف واعتبارها كأساس للكفاءة بدلا من مناصب العمل، والتي هي عبارة عن قائمة مفصلة من المهام المسندة لجهة معينة²، وبالرغم من هذا التطور إلا أن كلمة المنصب مازالت الأكثر استعمالا وشيوعا. من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن مفهوم الوظيفة هو أشمل وأوسع من المفردات المحاذية لها ويمكن الوصول إلى النتيجة التالية :

الوظيفة = مجموع (الواجبات + المهام + الأعمال + المسؤوليات).

✓ تحليل الوظائف : يقصد بتحليل الوظائف (أو تحليل مناصب العمل حسب تعبير بعض الباحثين والكتاب) تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة، عن طريق تفتيتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعة ومهام كل عنصر بالشكل الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة³.

كما يقصد بتحليل الوظائف تحديد معالم كل وظيفة، أي تحديد ماهية واجباتها ومسئولياتها، تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقطرة المطلوبة في من يشغلها، تحليل طبيعتها، وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيف كامل لها⁴.

أي أن تحليل الوظائف هو عملية رصد (جمع) لمجموعة من المعلومات عن مميزات وخصائص واحتياجات كل وظيفة من الوظائف داخل المؤسسة، لكي نصل إلى تحديد الكفاءات اللازمة لشغل الوظائف والنتائج المراد الوصول إليها ضمن كل وظيفة.

✓ توصيف الوظائف : وصف الوظيفة يقصد به بيان شامل للأهداف والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بعمل معين⁵، كما يعبر عنه من خلال وصف كتابي عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والأدوات المستخدمة⁶.

كما يضيف (G.Laona) أن توصيف الوظيفة يعبر عن مقارنة ثرية لتحليل الوظيفي لكونها تركز على تصور متطور في الزمن وفي المؤسسة، كما يشير مفهوم الوظيفة إلى هامش الحرية الممنوح للأجير لتوسيع وإثراء محتوى عمله¹.

¹ شكري مدلس ، دور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، رسالة ماجستير ، باتنة ، الجزائر 2007 - 2008 ص 70.

² Estelle Mercier et Géraldine , gestion des ressources humaines, op.cit, p 101

³ عادل حوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2006، ص 40.

⁴ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 55.

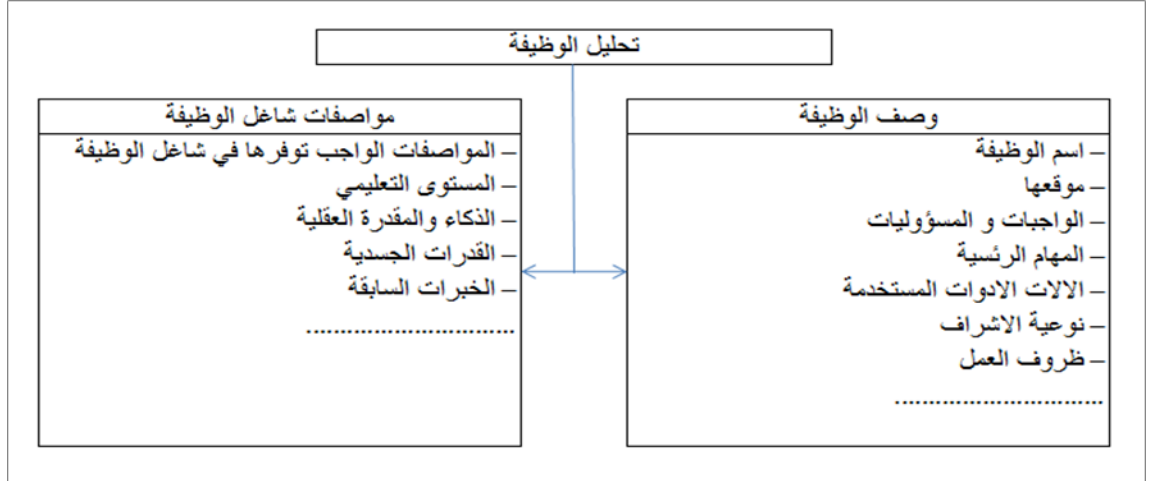
⁵ Graham.H.T, Human Resources management, 6th édition, hand books business & management, London, 1989, p157.

⁶ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1998، ص 30.

ومن خلال تحديد وصف كامل ودقيق لوظيفة ما داخل المؤسسة، نستطيع تحديد المهارات والمعارف والقدرات والخبرات والكفاءات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة.

مما سبق يمكن القول أن تحليل الوظائف يحمل في طياته شقين، شق متعلق بتوصيف الوظيفة وشق متعلق بتحديد مواصفات شاغل هذه الوظيفة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي.

الشكل: تحليل الوظيفة

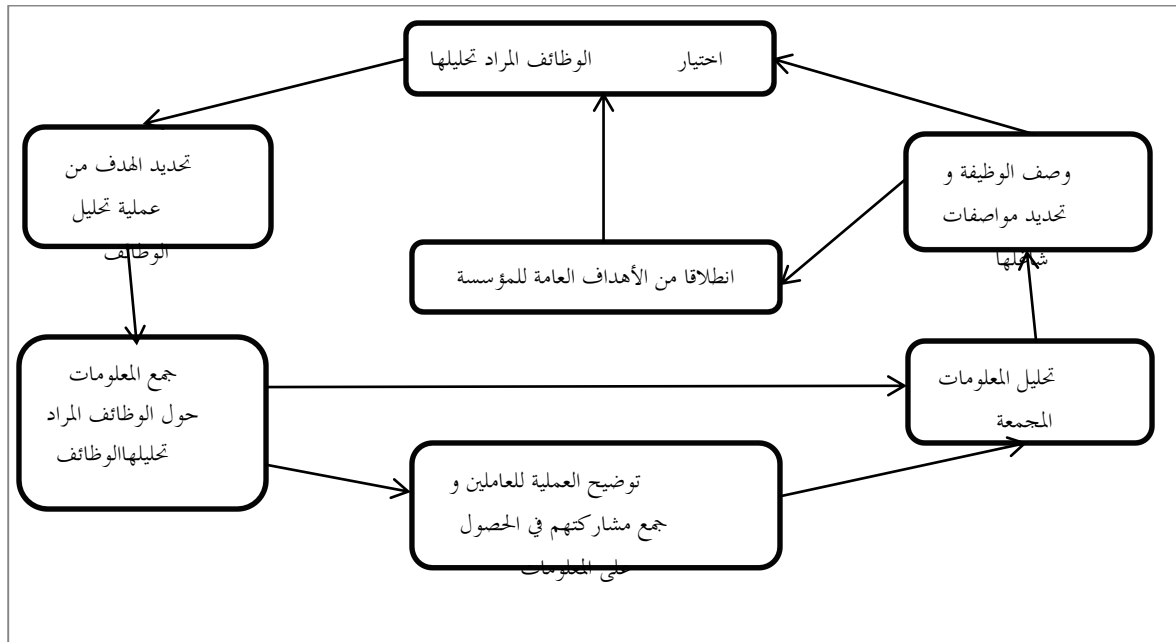


المصدر: عادل حوحوش صالح، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2006، ص42.

من خلال الشكل نلاحظ أن عملية تحليل الوظائف تركز على محورين أساسيين، المحور الأول يتعلق بوصف الوظيفة من خلال جمع المعلومات المرتبطة بالعمليات والمسؤوليات الخاصة المسندة إلى وظيفة ما وموقعها والآلات والأدوات اللازمة لأداء نشاطاتها، وكذا ظروف العمل، ومن هنا يمكن تحديد مواصفات ومؤهلات وكفاءات شاغل الوظيفة وهو المحور الثاني لتحليل الوظيفة. وتتم عملية تحليل الوظائف بمجموعة من المراحل نوجزها في الشكل الموالي.

شكل رقم (2-3): خطوات تحليل الوظائف

¹G.Lacono, gestion des ressources humaines, édition casbah, 2004, p154.



المصدر: قداش سمية، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية 2010-2015، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير واقتصاد

مؤسسة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017، بالاعتماد على المراجع¹.

مما تقدم نجد أن عملية تحليل الوظائف تمر بالمراحل التالية:

➤ الرؤية الواضحة لأهداف وإستراتيجية المؤسسة؛

➤ تحديد الهدف من عملية تحليل الوظائف: بمعنى تحديد السبب الأساسي لهذه العملية، فهل يتعلق

الأمر بنمو، توسيع، اندماج، حذف وظائف، إنشاء وظائف جديدة، وجود صعوبات تواجه المؤسسة، أو ظروف أخرى؛

➤ تحديد الوظائف المراد تحليلها، بمعنى تحديد الوظائف التي قد تمسها أو مستها بعض التغيرات والتطورات الواجب تحليلها؛

➤ جمع المعلومات حول الوظائف المراد تحليلها: وهنا يوجد عدة مصادر إما عن طريق المسؤول

المباشر عن الوظيفة، أو عن طريق جمع آراء ومشاركة العاملين ذوي الخبرة والدراية، أو الاستعانة بالخبرات الأجنبية أو بتجارب مؤسسات ذات خبرة أو كفاءة في نفس مجال النشاط؛

بحيث يتوجب على المؤسسة التحديد الدقيق لأساليب جمع المعلومات من بين العديد من الأساليب خاصة تلك المتعلقة بالوظائف ومواصفات شاغل الوظيفة، ومنه يمكن اختصار هذه الأساليب فيما

يلي²:

¹ عادل جوحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 43-46 و احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية البشرية، الإسكندرية، 1998، ص 30

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 195-196.

- الملاحظة: يعتمد هذا الأسلوب على قيام أفراد متخصصين في جمع المعلومات وتخلييل الوظائف ووصفها، بزيارات ميدانية لواقع تنفيذ الأعمال أثناء تأديتها، لملاحظة هذا الأداء وجمع المعلومات المطلوبة لعملية التحليل. يتميز هذا الأسلوب بأنه يوفر قدر كبير من المعلومات الموضوعية والدقيقة عن ماهية الوظائف وممارستها، لكنه يستغرق وقت طويل وتكلفته مرتفعة، إلى جانب انه لا ينفذ سوى مع الأعمال والوظائف البسيطة السهلة التي لا تحتاج إلى مهارات عالية كالمهارات الذهنية والفكرية، التي من شبه المستحيل ملاحظة ممارستها بسهولة.
- الاستبيان: هو عبارة عن نموذج مطبوع فيه مجموعة من الأسئلة والاستفسارات عن طبيعة وماهية الوظائف وممارستها، يرسل إلى احد مصادر المعلومات التالية: المشرف المباشر، شاغل الوظيفة نفسه، الزملاء في العمل للإجابة عنها، فهذه الإجابات بمثابة المعلومات يعتمد عليها في عملية تحليل الوظائف ووصفها، يتميز هذا الأسلوب بالسرعة وقلة التكلفة، لكنه يعاني من عدة مشاكل أهمها: عدم الإلمام بالقراءة والكتابة لدى بعض شاغلي الوظائف، احتمال الفهم الخاطئ لبعض الاستفسارات التي تشمل عليها الاستبانة، أو عدم الاهتمام أصلا بالاستبيان.
- قوائم التدقيق والمراجعة: هي عبارة عن استمارة مطبوع فيها عبارات كثيرة ومتنوعة عامة تصف ماهية الأعمال والوظائف المراد تحليلها من حيث مهامها، ومسؤوليتها، مخاطرها.....الخ ترسل إلى شاغلي الوظائف أو رؤسائهم المباشرين، أو زملائهم في العمل، ليحددوا بالإشارات المكتوبة أي من هذه العبارات موجودة في وظائفهم، أو وظائف مرؤوسيتهم، أو زملائهم، وبالتالي فهذه العبارة موجودة في وظائفهم، أو وظائف مرؤوسيتهم، أو زملائهم، وبالتالي فهذه العبارة المشار إليها من قبلهم تمثل المعلومات المطلوبة عن الوظائف التي يجري تخليلها، يمكن القول بان هذا الأسلوب يشبه أسلوب الاستبيان لكنه أدق من حيث المعلومات التي يجمعها، وذلك لأنه هو الذي يحدد المعلومات المطلوبة، ولا يترك الحرية لمصدر المعلومة أن يحددها، وبالتالي يكون بالإمكان تجاوز بعض المشكلات التي يعاني منها الاستبيان.
- سجل الموظف: يعطي الموظف المراد جمع المعلومة عن وظيفته كراسا مبوبا بالأيام، بحيث يغطي فترة زمنية محددة كالشهر مثلا، ليسجل فيه ما يؤديه من مهام متكررة يوميا، والمسؤوليات التي يتحملها، والصعاب والضغوط التي يواجهها أثناء عمله، والجهد والتعب الذي يبذله في أداء مهامه، والمخاطر المهنية المحيطة به.....الخ يتميز هذا الأسلوب بوفرة المعلومات التي يقدمها وهو قليل التكاليف، إلا انه يشكو من مشكلة هي مبالغة شاغل الوظيفة في تقديم المعلومات عن عمله.
- تحليل المعلومات المجمعة؛
- تحديد وصف للوظيفة والمواصفات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.

ثانيا: تصميم الوظائف

1- تعريف تصميم الوظائف: يقصد بتصميم الوظائف العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة بالمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات الكفاءات والمؤسسة¹، حيث يعمل تصميم الوظائف على تحقيق الأداء الأفضل والدافعية للكفاءات نظرا لاحتواء الوظيفة على العناصر المفضلة من قبل العاملين عند تصميمها، ولذلك لا بد من الأخذ بعين الاعتبار عوامل أساسية عند التصميم وهي²:

تحديد تدفق العمل: بمعنى تحديد مدخلات العمل وعملياته ومخرجاته؛

تحديد الاستراتيجية التنظيمية؛

تحديد الهيكل التنظيمي.

✓ عناصر تصميم الوظائف: لكي تصل هذه العملية إلى الأهداف المرجوة منها لا بد من الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من العناصر نوردتها كما يلي³:

العناصر التنظيمية: وهي تمثل المهام المتخصصة في كل وظيفة وأسلوب تتابع وانسيابية المهام، بحيث يؤدي هذا التتابع إلى اكتمال الوظيفة الأفضل في التصميم للوصول إلى الكفاءة الإنتاجية العالية بغض النظر عن رضا العاملين واتجاهاتهم؛

العناصر السلوكية: هي العناصر التي يتضمنها محتوى الوظيفة نفسها والمؤثرة على دافعية العاملين ومن أهم هذه العناصر نجد تنوع المهارات وأهمية المهام والاستقلالية والتغذية العكسية، ومن الملاحظ أن تضمين هذه العناصر في الوظائف عند تصميمها يؤدي إلى إشباع الدوافع الذاتية لدى العامل؛

العناصر البيئية: تعد المتغيرات البيئية المحيطة بالعاملين في مواقع أعمالهم من العناصر المهمة والمحددة لأدائهم، إن تغير بيئة العمل من حيث نوعية المعدات والمكننة المستخدمة في تسهيل الأداء أو إعادة هندسة مكان العمل بما يتناسب مع العاملين من ذوي الاحتياجات الخاصة كالمعوقين جسديا يؤدي إلى تسهيل أداء هؤلاء العاملين، وقد يتم تصميم العمل كذلك وفق المحددات الذهنية أو الإدراكية أيضا.

مما تقدم نلتزم بوجود مجموعة من المرتكزات والحيثيات التي تقوم عليها عملية تصميم الوظائف وهي:

✓ استراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية؛

✓ نوع التكنولوجيا ومتطلبات النشاط الرئيسي للمؤسسة؛

✓ احتياجات وتوقعات العاملين من الوظائف التي يشغلونها؛

✓ المؤهلات والكفاءات والقدرات الذهنية والجسمية للعاملين وما تتطلبه الوظيفة لشاغلها؛

✓ الظروف البيئية العامة للعمل وما تحتمه من قيود وشروط يجب أخذها بعين الاعتبار.

¹ مدين عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة المدينة للصحافة، جدة، 1993، ص166.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، طر، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص81.

³ سهيلة محمود عباس، مرجع سبق ذكره، ص82-83، بالتصرف.

تختص عملية تقييم الوظائف أصلاً بموضوع الوظيفة وليس بشاغلها فتهتم أولاً بتقدير قيمة الوظيفة في ضوء أوصافها ومتطلباتها بالنسبة للوظائف الأخرى بالمؤسسة وتشكل بذلك إحدى أسس تحديد الأجور المناسبة لمختلف الوظائف داخل المؤسسة .

يعتبر القيام بقيم الوظائف والاعمال في الم من اهم خطوات تحديد هيكل الاجور، وتعتبر الخطوة التمهيدية لتحديد هيكل الاجور الذي يستخدم في المنظمة، بالتالي لا بد من القيام بعملية التقييم بناء على قواعد واسس علمية باتباع احدى طرق التقييم المعروفة، اذ يمكن التقييم من تحديد الاهمية النسبية لهذه الوظائف والاعمال تمهيدا لتحويل هذه الاهمية الى قيم نقدية، وبقدر ما يكون هذا التقييم ناجحا بقدر ما يمكننا من التوصل الى نظام سليم الاجور.

ونظرا لاهمية عملية تقييم الوظائف في تحديد هيكل الاجور المناسب والذي سيتم استخدامه في المؤسسة سيتم التطرق الى النقاط التالية:

- مفهوم تقييم الوظائف والاعمال.

- اهمية تقييم الوظائف والاعمال.

- طرق تقييم الوظائف والاعمال.

1- مفهوم تقييم الوظائف والاعمال :

هو نظام مبني على اسس وقواعد علمية مدروسة، يهدف للتوصل الى نظام عادل ومنطقي للاجور يتناسب مع طبيعة هذه الاعمال، وذلك من خلال تحديد الاهمية النسبية لهذه الوظائف والاعمال، تمهيدا لتحويلها الى قيم نسبية وذلك بالاعتماد على تحليل وتوصيف الاعمال.

ولكننا نرى أنّ التعريف الأنسب لعملية التقييم هو التعريف التالي :

تقييم الوظائف : العملية التي تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة من وظائف الشركة مقارنة بالوظائف الأخرى من حيث الخصائص والواجبات والمسؤوليات والمهام والمواصفات وظروف العمل والمؤهلات اللازمة والنتائج المترتبة وذلك للاستفادة منها في كثير من أنشطة إدارة الموارد البشرية وأهمها تحديد الأجر العادل لكل وظيفة ووضع هيكل الرواتب والأجور على مستوى الشركة ككل.

وهناك مجموعة من النقاط يجب أخذها في الحسبان عند اجراء التقييم :

1- ليس هناك علاقة لتقييم الوظائف بالفرد شاغل الوظيفة.

2- عملية التقييم تتم عن طريق مقارنة الوظائف ببعضها.

3- عملية التقييم مسألة تقديرية قوامها مجموعة من الأحكام التي يعتمدها المقوم.

4- يتحدد هيكل الرواتب والأجور نتيجة عملية التقييم أي بعد التقييم وليس قبله.

2- أهمية تقييم الوظائف والاعمال : يتمثل الهدف الرئيسي لعملية التقييم هو التوصل الى نظام عادل للاجور يتناسب في الاجور مع اداء الفرد ومسؤوليات وطبيعة واعباء كل عمل ووظيفة وتتبع أهمية تقييم الوظائف والاعمال من عدة نقاط هامة هي :

1. نجاح عملية التقييم يؤدي الى التوصل الى نظام سليم للاجور.
 2. ادراك العاملين بأهمية عملية التقييم وافناعهم بها سيولد لهم شعور بعدالة الاجور مما يرفع الروح المعنوية للأفراد لشعورهم بان هذه الاجور تناسب مع الاعمال التي يقومون بها، مما يؤثر ايجابا على ادائهم.
 3. يساعد في الحصول على المعلومات الخاصة بكل وظيفة وعمل على حدى مما يساهم في القيام بوظائفها في الحوصل على الافراد المناسبين وتدريبهم ونقلهم وترقيتهم.
 4. يساعد على تحقيق الانسجام والتوافق في الجور للاعمال المختلفة ضمن المنظمة الواحدة ومع المنظمات الاخرى، وبالتالي التخفيف من حدة التفاوتات في الاجور وحتى القضاء عليه من خلال الاهمية النسبية للاعمال والوظائف في المنظمات الاخرى.
 5. يساعد الافراد على معرفة واجبات ومسؤوليات كل وظيفة او عمل سيقومون به.
 6. يمكن المنظمة من تحديد قيم الاعمال التي قد تنشأ مستقبلا.
- اذن : عملية التقييم تهدف إلى ما يلي :

- 1- توفير أساس موضوعي لبناء وتحديث هياكل الأجور.
- 2- المساهمة في القضاء على التفاوت بين الأجور إذ أنه يقدم وسيلة علمية لمقارنة الوظائف ببعضها ومن ثم إلحاق الوظائف المتماثلة في درجة الصعوبة والمسؤولية ومطالب التأهيل بنفس درجة الأجر.
- 3- وسيلة لتقييم الوظائف الجديدة.
- 4- تمكن من تحديد علاقات الفئات الوظيفية ببعضها.

عوامل نجاح التقييم :

1. رغبة الادارة في حل النزاعات والخلافات التي تنشأ بينها وبين الافراد بسبب الاجور.
2. اقتناع الافراد في المنظمة بأهمية التقييم وفوائده.
3. اختيار التقييم المناسبة تحديد الوظائف والاعمال التي سيتناولها التقييم.
4. توافر دراسات كافية لتحليل الاعمال والوظائف وتوصيفها.
5. اختيار منفي عملية التقييم الذين لا بد ان تتوفر فيهم الخبرة والكفاءة ولديهم اطلاع واسع على الاعمال والوظائف كافة في المنظمة.

6. توافر الامكانيات المالية اللازمة لتغطية تكاليف التقييم (تكاليف وضع نظام التقييم وتطبيقه، تكاليف متابعة التقييم).

3- الإعداد لعملية التقييم: قبل تقييم الوظائف هناك عدد من الخطوات الواجبة اتباعها للتهيئة لهذه العملية وهذه الخطوات هي كالتالي :

1- حصر الوظائف المراد تقييمها :حيث يتم اعداد قائمة بعدد الوظائف الداخلة في التقييم تشمل مسمياتها ومراتبها والوحدات الإدارية التي تتبع لها

2- إعداد الأوصاف الوظيفية : حيث يعد لكل وظيفة وصف وظيفي يكتب على بطاقات لتسهيل عملية الفرز والمقارنة لاحقاً. على أن يتضمن ذلك : مسمى الوظيفة، ورقمها الوظيفي، موقعها، واجباتها، مسؤولياتها، ظروف العمل .

3- تشكيل لجان التقييم : حيث تشكل لجنة عامة ويعين لها رئيس تكون مهمتها على النحو التالي :

- وضع الخطة الرئيسية والخطط الفرعية.

- الإشراف على وتنظيم عمل اللجان الفرعية.

- تهيئة وتوفير الظروف الملائمة لإنجاح عملية التقييم.

- وضع الأطر العامة والقواعد والتعليمات الخاصة بعملية التقييم.

- العمل على توفير المستلزمات الضرورية لعمل اللجان الفرعية من أدوات ووسائل ونماذج.

- متابعة أعمال اللجان الفرعية.

- استلام نتائج أعمال اللجان الفرعية وإعداد التقارير النهائية لعملية التقييم.

كما تشكل عدد من اللجان الفرعية يعتمد عددها على عدد وأنواع الوظائف المراد تقييمها، وتكون مهمة اللجان الفرعية على النحو التالي :

- إجراء عملية التقييم للوظائف التي يعهد بها إليها في ظل القواعد والتعليمات التي تصدر إليها من اللجان العامة.

- رصد نتائج تقييم الأعضاء وتثبيت ذلك في نماذج خاصة معدة لهذا الغرض.

- اعداد التقرير النهائي وتقديمه إلى رئيس اللجنة الفرعية الذي يقدمه بدوره إلى رئيس اللجنة العامة

4- اختيار عوامل التقييم وتعريفها :عوامل التقييم هي مجموعة العناصر الداخلة في تركيب الوظائف وتهدف إلى الكشف عن محتوى وأبعاد الوظيفة بغرض تحديد الأهمية النسبية لها مقارنة بغيرها من

وظائف المنظمة. وتتنوع عوامل التقييم من مجموعة وظيفية الى أخرى إذ أن ما يناسب مجموعة قد لا يناسب الأخرى ومن

عوامل التقييم نذكر : التعليم / المهارات الذهنية / المهارات العقلية المعرفة / المبادأة / درجة تعقد العمل وعند تحديد عوامل التقييم لابد من مراعات الأمور التالية :

عدد الوظائف محل التقييم / الامكانيات المتاحة / العامل الزمني ودوره في نجاح عملية التقييم.

وبعد اختيار عوامل التقييم يتم تعريف كل منها بدقة ووضوح وشمولية لضمان وحدة المفهوم لدى المقيمين بما يحد من التباينات في النتائج

5- اختيار وتعريف الوظائف الدالة : يجب اعطاء هذا الموضوع عناية فائقة إذ أن الوظائف الدالة يجب أن تكون ممثلة لمجموعة الوظائف المشمولة بالتقييم ولذلك يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية :

➤ أن تكون ممثلة لجميع الوظائف المطلوب تقييمها بحيث تعكس :

- المستويات الادارية المختلفة (عليا ، وسطى ، تنفيذية)

- الأنواع المختلفة للوظائف (حرفية ، كتابية ، فنية)

- المستويات المختلفة للأجور (أجور مرتفعة ، متوسطة ، منخفضة)

➤ أن تكون معرفة على أنها إحدى الوظائف الرئيسية في التنظيم.

➤ استقرار وعدالة الأجر المحدد لها.

➤ أن تكون واضحة ودقيقة فيما يتعلق بالواجبات وذات أسم مميز يعكس بقدر الإمكان أهميتها النسبية مقارنة بغيرها.

وعندما يتم تحديد الوظائف الدالة من قبل لجان التقييم يجتمع هؤلاء على وصف محدد وواضح لكل وظيفة دالة لضمان وحدة المفهوم عند التقييم.

5- طرق تقييم الوظائف والاعمال : تختلف طرق تقييم الوظائف بعضها عن بعض فلكل منها جوانبه الايجابية والسلبية مما يجعل من أحدها أكثر ملائمة لمشروع أو منظمة دون أخرى ولذا يتم اختيار الطريقة المناسبة بناء على دراسة وافية تأخذ بعين الاعتبار الأمور التالية :

1- الهدف من عملية التقييم

2 - الإمكانيات المادية المتاحة

3- الإمكانيات البشرية القادرة على تبني التقييم وتنفيذه

4- درجة الدقة المطلوبة

5- سهولة التنفيذ والصيانة

6- حجم مجتمع الدراسة (جميع وظائف المنظمة، عدد محدد من الوظائف)

هناك مجموعتان أساسيتان من الطرق :

5-1 طرق التقييم غير الكمية : وتشمل هذه المجموعة 3 طرق أساسية هي :

➤ طريقة ترتيب الاعمال : من أقدم طرق التقييم وأكثرها بساطة وشيوعاً، وتناسب الشركات الصغيرة.
- وتعرف بأنها : طريقة تحليلية وغير كمية أساسه النظرة الشاملة الكلية للوظيفة باعتبارها وحدة واحدة دون تفكيكها أو تجزئتها إلى عوامل أولية. ومن هذا المنطلق يتم تحديد الأهمية النسبية للوظيفة بمقارنتها كوحدة واحدة بغيرها من الوظائف المشمولة بعملية التقييم فترتب الوظائف الأهم في أعلى السلم بينما تستقر أقل تلك الوظائف أهمية في أدنى تلك القائمة وتعتمد هذه الطريقة بشكل كبير على الحكم الشخصي الاجمالي للوظيفة مما يؤدي إلى اختلاف التقييم من شخص لآخر ولتوضيح هذه الطريقة لنفترض أن لدينا الوظائف التالية يراد تقييمها :

- (مدير عام ، مبرمج ، محاسب ، سكرتير ، عامل) حيث يتم توزيع هذه الوظائف على ثلاث مجموعات كل مجموعة من أشخاص ذوي خبرة يقومون بترتيب هذه الوظائف حسب أهميتها فتصبح مثلاً كالتالي :

- المجموعة الأولى : (مدير عام ، مبرمج ، سكرتير ، محاسب ، عامل)
- المجموعة الثانية : (مدير عام ، سكرتير ، محاسب ، مبرمج ، عامل)
- المجموعة الثالثة : (مدير عام ، سكرتير ، مبرمج ، محاسب ، عامل)

نلاحظ أن تقييم الوظائف لكل من المجموعات الثلاث يصبح كما يلي :

	مدير عام	مبرمج	محاسب	سكرتير	عامل
- المجموعة الأولى :	1	2	4	3	5
- المجموعة الثانية :	1	4	3	2	5
- المجموعة الثالثة :	1	3	4	2	5
- فيكون المتوسط :	1	3	3,67	2,33	5
- متوسط التقريبي :	1	3	4	2	5
- الترتيب النهائي: مدير عام / سكرتير / مبرمج / محاسب / عامل					

ولهذه الطريقة ايجابياتها وسلبياتها كغيرها من الطرق :

- | | |
|---|--------------------------|
| السلبيات | الإيجابيات |
| - لا تناسب المنظمات كبيرة الحجم | - البساطة وسهولة التطبيق |
| - تفتقر الى الموضوعية إذ تعتمد على التقدير الشخصي | - محدودية التكاليف |
| - إمكانية تأثر المقيم بمسمى الوظيفة طريقة التدرج او تصنيف الاعمال | - تعطي نتائج سريعة |

➤ طريقة المقارنة المزدوجة: هي أسلوب مطور لطريقة الترتيب تعتمد على مقارنة كل وظيفة من الوظائف الخاضعة لعملية التقييم بغيرها مباشرةً وبشكل فردي حيث يتم تحديد أكثر الوظائف أهمية بإعطائها نقاط وترتيب الوظائف حسب عدد النقاط من الأعلى الى الأسفل ، ولتوضيح هذه الطريقة نفترض أن لدينا الوظائف التالية المراد تقييمها :

(فني كمبيوتر ، كاتب حسابات ، سكرتير ، أمين مستودع ، كاتب آلة)
و مثلاً كانت نتيجة الترتيب كالتالي :

(سكرتير ، كاتب حسابات ، فني كمبيوتر ، أمين مستودع ، كاتب آلة)
فيأتي الترتيب وإعطاء النقاط كالتالي :

(سكرتير مع كاتب حسابات، سكرتير مع فني كمبيوتر، سكرتير مع أمين مستودع سكرتير مع كاتب آلة)
4 =

(كاتب حسابات مع فني كمبيوتر ، كاتب حسابات مع أمين مستودع ، كاتب حسابات مع كاتب آلة) = 3

(فني كمبيوتر مع أمين مستودع ، فني كمبيوتر مع كاتب آلة) = 2

(أمين مستودع مع كاتب آلة) = 1

(كاتب آلة) = 0

المجموع = 10

وإذا أردنا التأكد من قيامنا بكل المقارنات بين الوظائف نعلم القانون التالي

عدد المقارنات = $E(1 - E) / 2$: (ع) عدد الوظائف

عدد المقارنات = $5(1 - 5) / 2 = 10$

10 وهي نفس عدد المقارنات إذا لم نغفل أي مقارنة.

➤ طريقة الدرجات (تدرج الوظائف) : تسمى أيضا طريقة التصنيف وتتم هذه الطريقة وفق الخطوات التالية :

الخطوة الأولى :تحديد عدد الدرجات أو الفئات للوظائف الموجودة في المنشأة : ينبغي على إدارة المنشأة في هذه الحالة تحديد عدد الدرجات أو الفئات التي تصنف ضمنها الوظائف، وهذا العدد يختلف من منشأة لأخرى حسب اختلاف أنواع وعدد الوظائف، وحسب المركزية واللامركزية ، وحسب نطاق الإشراف، وحسب سياسة الترقية المتبعة.

الخطوة الثانية: تحدد مواصفات وشروط كل درجة : بناء على المقارنة بين البيانات الواردة في بطاقات توصيف الوظائف والبيانات والشروط الخاصة بالدرجات توضع الوظيفة في الدرجة المناسبة.

الخطوة الثالثة: توزيع الوظائف على الدرجات: بناء على المقارنة بين البيانات الواردة في بطاقات توصيف الوظائف والبيانات والشروط الخاصة بالدرجات توضع الوظيفة في الدرجة المناسبة.

توضيح توزيع الوظائف على الدرجات لإحدى شركات القطاع الخاص :

الدرجة = الوصف الخاص بكل درجة.

الدرجة السابعة = تشمل الوظائف العليا المسئولة عن وضع سياسات الشركة، وتتطلب مؤهلات قيادية عالية ودرجة مسؤولية كبيرة، وأيضاً إشراف واسع.

الدرجة السادسة = تشمل وظائف مديرو الإدارات الرئيسية : تسويق ، تمويل، مشتريات، موارد بشرية، وهي أيضاً تتطلب مؤهلات قيادية عالية، ومسؤولية كبيرة وإشراف في نطاق إدارته.

الدرجة الخامسة = تشمل وظائف التنفيذ كروساء الأقسام ومديرو فروع البيع وتتطلب خبرات فنية متقدمة، ومسؤولية في نطاق العمل وإشراف في نطاق إدارته.

الدرجة الرابعة = وتشمل الوظائف الفنية : مهندسون، أخصائيون، وتتطلب مؤهلات فنية، ومسؤولية تناسب الوظيفة ، وخبرة في مجال العمل.

الدرجة الثالثة = وتشمل الوظائف الإدارية.

الدرجة الثانية = وتشمل الوظائف التي تحتاج لمهارة، إضافة إلى الوظائف الكتابية، والتركيز في هذه الوظائف على المهارة والخبرة في مجال العمل.

الدرجة الأولى = تشمل الوظائف التي لا تحتاج إلى مهارة، كعمال التنظيفات والخدمات .
ولهذه الطريقة مجموعة من الايجابيات والسلبيات :

الايجابيات :

- 1- سهولة التطبيق وسرعة ظهور النتائج
 - 2- قلة التكاليف
 - 3- اكثر دقة من طريقة الترتيب
 - 4- تناسب المنظمات الكبيرة والصغيرة على حد سواء
 - 5- سهولة الفهم من قبل العاملين
- السلبيات :

- 1- صعوبة وضع تعاريف دقيقة ومحددة للمستويات
- 2- اعتمادها على الحكم الإجمالي مما يؤدي الى تدخل عوامل شخصية
- 5-2 طرق التقييم الكمية :

1 - طريقة النقط: وهي طريقة تتميز بدقتها النسبية وصحة نتائجها، وتقوم على أساس مقارنة الوظائف المراد تقييمها في ضوء عوامل مشتركة بين هذه الوظائف، بحيث تعطي الوظيفة عدداً من النقاط بالنسبة للعوامل المشتركة التي اختيرت كأساس للتقييم، وكلما حصلت الوظيفة على نقاط أكثر كلما دل ذلك على أهميتها بالنسبة للوظائف الأخرى.

خطوات تطبيق هذه الطريقة:

- 1 - تحديد الوظائف المراد تقييمها : فالوظائف منها ما هو إشرافي، ومنها ما هو كتابي، وفني، وإداري،... الخ. من الممكن الافتراض ومن باب التبسيط أن الوظائف هي :

- وظائف إشرافية.
- وظائف فنية.
- وظائف إدارية.
- وظائف كتابية.
- وظائف خدماتية.

2- تحديد العوامل الأساسية المشتركة التي سيتم التقييم على أساسها : أي تحديد العوامل التي يمكن أن تكون موجودة في كل الوظائف وعناصرها (العوامل الفرعية) المكونة لها ولكن بدرجات متفاوتة، ومن العوامل الأكثر شيوعاً:

- 1- المهارة : وعناصرها- العوامل الفرعية- (التعليم ، التدريب، الخبرة)
- 2 - المسؤولية : وعناصرها- العوامل الفرعية- (المسؤولية المالية ، مسؤولية الإشراف على الآخرين ، مسؤولية العدد والآلات) .
- 3- المجهود : وعناصره- العوامل الفرعية- (المجهود الذهني ، المجهود البدني) .

4- ظروف العمل : وعناصرها- العوامل الفرعية- (بيئة العمل ، أخطار العمل) .

3- تحديد مستويات العوامل الفرعية المكونة للعوامل الأساسية للوظيفة

التعليم : يمكن تقسيمه إلى الدرجات التالية:

درجة 1 يقرأ ويكتب .

درجة 2 شهادة متوسطة .

درجة 3 شهادة ثانوية .

درجة 4 شهادة جامعية .

درجة 5 شهادة فوق الجامعية

• الخبرة : ويمكن تقسيمها إلى الدرجات التالية:

درجة 1 : خبرة أقل من سنة .

درجة 2 : خبرة بين 1-3 سنوات .

درجة 3 : خبرة بين 3-5 سنوات .

درجة 4 : خبرة أكثر من 5 سنوات .

4- تحديد الأهمية النسبية (الوزن) للعوامل الأساسية والفرعية للوظيفة:

في هذه المرحلة يعطى كل عامل أساسي من عوامل المقارنة عدد معين (وزن) يدل على أهميته في الوظيفة المختارة، ثم يتم توزيع هذا العدد (هذا الوزن) على العوامل الفرعية ، مثال : نفترض أن القيمة الإجمالية للعوامل الأساسية 1000 نقطة ، موزعة بين العوامل الأساسية وعناصرها الفرعية حسب وزنها النسبي (أهميتها) كما يلي :

المهارة 45% : (تعليم 25 % ، خبرة 20 %)

المسؤولية 30% : (مالية 10 % ، على الآخرين 10 % ، على العدد 10 %)

المجهود 15 % : (ذهني 10 % ، بدني 5 %)

ظروف العمل 10 % : (بيئة العمل 5 % ، أخطار العمل 5 %)

فيكون عدد النقاط للعوامل الأساسية وعناصرها الفرعية وحسب الأهمية النسبية لكل منها الواردة أعلاه كما يلي :

أ - المهارة : 450

- التعليم 250

-الخبرة 200

ب - المسؤولية : 300

- المسؤولية المالية 100
- مسؤولية الإشراف على الآخرين 100
- مسؤولية العدد والآلات 100

ج - المجهود : 150

- المجهود الذهني. 100
- المجهود البدني 50

د - ظروف العمل: 100 - بيئة العمل 50

- أخطار العمل 50

المجموع : 1000

5- اختيار بعض الوظائف الأساسية (أو الدالة) لتقييمها : يجب أن تمثل هذه الوظائف المستويات الوظيفية المختلفة في المنشأة، والهدف من ذلك التأكد من دقة تحديد العوامل المختلفة ودرجاتها ودقة التعاريف الموضوعية لها، وأيضاً التأكد من تناسب عدد النقاط للدرجات المختلفة.

6- إعداد دليل تقييم للوظائف : يحتوي على :

- تعاريف العوامل والمستويات المستخدمة في التقييم.

- توزيع النقاط على كل العوامل الأساسية والفرعية وكل مستوى من مستوياته.

- مقارنة المعلومات الواردة عن عوامل الوظائف المختلفة مع التعاريف المحددة في الدليل .

- تحديد المدى الوظيفي (وهو سلسلة المراتب أو الدرجات التي تحدد الأجر المناسبة للوظائف وفقاً

لمجموع النقاط التي تحصل عليها الوظيفة)

إيجابيات وسلبيات طريقة النقاط :

أولاً : الإيجابيات :

1- أكثر طرق التقييم موضوعية و أفتاح بدقة ما تصل إليه من نتائج

2- قابلة للتطبيق على كل أنواع الوظائف

3- إمكانية تقييم أي وظيفة جديدة بناء على ما تحتويه من مقاييس دون الحاجة الكبيرة إلى مقاييس

جديدة

ثانياً : السلبيات :

- 1- تتطلب تنفيذها زمناً أطول وخبرة أعلى
- 2- تتطلب خبرة كبيرة في كتابة تعريف الوظائف وتنفيذ كل خطوة من الخطوات بطريقة صحيحة
- 3- صعوبة وضع تعاريف محددة للمستويات المختلفة
- 4- صعوبة وضع النقاط داخل كل عامل رئيسي وأيضاً داخل كل عامل من العوامل الفرعية
- 5- صعوبة شرحها للعاملين في المنظمة .
- 2- طريقة مقارنة العوامل : وهي شبيهة بالطريقة السابقة وتتم وفق الخطوات التالية :
- المرحلة الأولى : تحديد معايير التقييم وتعريفها : حيث تستخدم معايير تتصف بطابع العمومية والشمول لأكثر عدد ممكن من الوظائف وهذه المعايير هي :
- الجهد الذهني / الجهد الجسدي / المهارة / المسؤولية / ظروف العمل وقد سبق الحديث عن هذه المعايير .
- المرحلة الثانية : اختيار مجموعة من الوظائف الدالة : التي يجب أن تمثل مختلف الوظائف في المنظمة ومختلف المستويات فيها .
- المرحلة الثالثة : تقييم مجموعة الوظائف الدالة : حيث تقييم على أساس العوامل الخمسة التي حددت في المرحلة الأولى ولتكن لدينا الوظائف الدالة : أ ، ب ، ج ، د
- ونفرض أن التقييم كان وفق الجدول التالي :

عوامل التقييم					
التقييم	ظروف العمل	المسؤولية	القدرة البدنية	المهارة	القدرة العقلية
1000		أ			أ
900	د				
800	ج	ب	د	ج	ب
700	ب		ج	د	
600	أ		ب	أ	ج
500			أ	ب	د

400					
300					
200		ج			
100		د			

وتحسب قيم وظائف المجموعة الدالة من خلال الجدول عن طريق قسمة مجموع الوحدات التي حصلت عليها الوظائف الدالة على عدد معايير التقييم وذلك على النحو التالي :

$$\text{قيمة الوظيفة أ : } (500+1000+500+600+1000) \div 5 = 720 \text{ وحدة}$$

$$\text{قيمة الوظيفة ب : } 3400 \div 5 = 680 \text{ وحدة}$$

$$\text{قيمة الوظيفة ج : } 3100 \div 5 = 620 \text{ وحدة}$$

$$\text{قيمة الوظيفة د : } 3000 \div 5 = 600 \text{ وحدة}$$

المرحلة الرابعة : تقييم بقية وظائف المنظمة :بناءً على الوظائف الدالة التي وضحت في الجدول وذلك عن طريق مقارنتها بكل عامل من عوامل التقييم على حده ولنفرض أن لدينا الوظيفة ع

يراد تقييمها ولدى مقارنة توصيف هذه الوظيفة مع توصيف مجموعة الوظائف الدالة حصلنا فرضاً على النتيجة التالية :

من حيث القدرة العقلية تتشابه مع /ج/ : 600

من حيث المهارة تتشابه مع /أ/ : 600

من حيث القدرة البدنية تتشابه مع /ب/ : 600

من حيث المسؤولية تتشابه مع /د/ : 100

من حيث ظروف العمل تتشابه مع /ج/ : 800

$$\text{إذاً تكون قيمة /ع/ : } 2700 \div 5 = 540 \text{ وحدة}$$

وهكذا تقييم بقية وظائف المنظمة .

ثالثا : عمليات توظيف الكفاءات

بعد الانتهاء من عملية التخطيط الكفاءات وتحديد مقدار الفائض والعجز لدى المنظمة، وكيفية معالجة هذا الفائض أو العجز، تظهر الحاجة إلى ترجمة هذه العملية وجعلها موضعا للتنفيذ الفعلي، ومن هنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في جذب الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها بالقدر الكافي والمهارات اللازمة لشغل الوظائف الخالية، في المستويات الإدارية المختلفة

يعرف J.P.CITEAM التوظيف بأنه مجموعة من القواعد والإرشادات الموجهة لضمان أحسن تطابق ممكن بين المؤهلات الشخصية للفرد (مهارات، قارات، طموحات)،... ومتطلبات منصبه " وتتم عملية التوظيف في المنظمة عبر ثلاث مراحل هي تخطيط الموارد والكفاءات، استقطاب وتعيين الكفاءات. مفهوم الاستقطاب:

المفهوم العلمي للاستقطاب هو : عملية البحث عن والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك بالعدد المطلوب، وبالنوعية المرغوبة، وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملاءمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها.

تعريف عملية الاستقطاب " هي عملية توفير الموارد البشرية التي تحقق احتياجات التنظيم بالعدد المطلوب، وفي التوقيت المناسبة، من المصادر المختلفة، تمهيدا لاختيارها وتحقيقا لأهداف المنظمة" شروط نجاح الاستقطاب:

يمكن استخلاص مقومات وشروط نجاح عملية الاستقطاب، فيما يلي:

- أن تستهدف الحصول على قوة العمل القادرة والرغبة في العمل كما وكيفا.
- أن تستعين بالمصادر الداخلية والخارجية كوسيلة لتحقيق الهدف.
- أن تسعى لتحقيق أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية.
- ضرورة التطابق التام بين متطلبات الوظيفة ومواصفات المرشحين لشغلها.
- توفر عنصري القدرة والرغبة في أداء العمل لدى المتقدمين.

أهمية الاستقطاب: الاستقطاب يسبق الاختيار، الاستقطاب هو رؤية كل الأشخاص أما الاختيار هو اختيار أنسب الأشخاص.

✓ تبرز أهمية الاستقطاب بعلاقته المباشرة مع الآخرين والتعيين إذا يؤدي الاستقطاب لعدد كبير من الموارد البشرية إلى توفير بدائل انتقاء متعددة.

✓ الاستقطاب الجيد يوسع من قاعدة اختيار الموارد البشرية .

✓ تستطيع المنظمة من خلال الاستقطاب توصيل رسالتها للمرشحين وإعلامهم بأنها المكان المناسب لهم للعمل لتطوير حياتهم الوظيفية.

✓ يحدد الاستقطاب أفضل الوسائل للبحث عن الكفاءات (عن طريق الإعلان، الاتصال الشخصي، الجامعات، المكاتب المتخصصة).

مفهوم الاختيار:

- الاختيار يمثل الخطوة الثانية بعد عملية الاستقطاب.
- الاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم المواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر.
- الاختيار هو العملية التي يستطيع الخبراء من خلالها أن يوفقوا بين مواصفات الأفراد المتقدمين للعمل وواجبات الوظيفة.

رابعا : استراتيجية التعويضات (أجور وحوافز للكفاءات)

اولا : ماهية التعويضات

مفهوم التعويضات: تعددت التعاريف حول مفهوم التعويضات، سنقوم بسردها بعض منها حسب كل توجه كما يلي: تعرف على انها كافة أنواع الأجر او العوائد التي يتحصل عليها الموظف نظير اشتغاله بوظيفة معينة". من خلال هذا التعريف نجد انه يأخذ التعويض من منظور السبب الذي وجد من اجله العمل.

كما تعرف : " تمثل التعويضات اكثر العوامل تأثيرا على قرار الافراد بالعمل على احدي المنظمات دون غيرها"، من خلال هذا التعريف نجد انه يرى التعويض من منظور التأثير ويعتبره كاداة للتمييز بين المنظمات .

وينظر للتعويضات على انها النواتج التي يتحصل عليها الموظف على شكل رواتب واجور قصد تحسين أدائه"، ونستخلص من هذا التعريف ان التعويض هو دافع ومؤشر لتحسن أداء الموظفين.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بان:

التعويض هو المقابل المادي والمعنوي الذي يتحصل عليه الموظف لقاء عمله في المنظمة، وهو وسيلة مهمة لاستقطاب الكفاءات التي تعطي إضافات جديدة وبالتالي ضمان التميز والبقاء والاستمرارية للمنظمة.

خصائص واهداف التعويضات : تتمثل خصائص التعويضات في ما يلي :

- ✓ التكرار: فهي متكررة الحدوث حسب وحدة الزمن المطابقة في الدفع سواء يومي او شهري او سنوي.
- ✓ طريقة التقديم: تقدم بصورة مادية او معنوية مباشرة وغير مباشرة.
- ✓ القابلية للتغير: التغير بالزيادة او النقصان.
- ✓ التوافقية: التناسب و التوافق مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية.
- ✓ الالتزامية : قانونية المرجع وملزمة لكل منظمة.

- ✓ التصميم: ودود اطار خاص بالتعويضات وهي قوانين ولوائح التنفيذ وسلم الرتب.
 - ✓ الحجم: يتغير حجم التعويض حسب خصائص المنظمة وحسب رتب العاملين و الوظائف.
 - ✓ التنوع: تفاوت التعويضات وتنوع اشكالها حسب القطاعات.
 - ✓ التصنيف: تصنف التعويضات حسب عدة معايير منها الزمن وأسلوب تاجر المتلقي لها.
- وتعتبر التعويضات اهم أدوات توجيه الكفاءات نحو تحقيق اهداف المنظمة، وعليه نستطيع ذكر بعض من اهداف التعويض كمايلي:

- المساهمة في اشباع حاجات الكفاءات ورفع روحهم المعنوية وتعزيز الولاء والالتزام التنظيميين.
- تحسين علاقة المنظمة مع العاملين وكذا الكفاءات فيما بينهم.
- حث الكفاءات على تحقيق درجات عمل مرتفعة تساهم في تحقيق اهداف المنظمة.
- العمل على زيادة الإنتاجية عبر تطبيق نظام تعويضات مناسب يعمل على جلب واستحواد على قوة عمل قوية.
- تحقيق العدالة والمساواة بين الكفاءات.
- زيادة الرضا الوظيفي بين الكفاءات.

ثانيا : اشكال التعويضات

رغم تنوع اشكال واحجام التعويضات التي يتقاضها المورد البشري من المنظمات لقاء ما يقدمه من اعمال، الا انه يمكننا حصرها في صنفين من التعويضات المادية والتعويضات المعنوية نوردها في مايلي:

التعويضات المادية (المالية): وتكون عادة ملموسة، وتتكون مماياتي :

✓ التعويضات المباشرة: يمثل الجر الجزء الأكبر من التعويض النقدي الذي يتقاضاه العائلون في المنظمة لقاء كمية وجودة الإنتاج او الأداء الذي يقدمه العامل، ويدفع اما على أساس الزمن او على أساس كمية الإنتاج.

ويفرق كتاب الادارة في فرنسا بين الاجر و الراتب، ويكمن الفرق في كون الاجر تعويض على أساس الجهد وكمية الإنتاج، اما الراتب فيستخدم للتعويض على أساس الوقت او تعويض العامل عند وضع نفسه تحت تصرف المنظمة لمدة معينة إضافة الى الحوافز التي تشكل العائد المحصل عليه نتيجة التمييز في العمل، ووفقا لذلك فهي القوى المحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المؤسسة. كما تضم التعويضات المباشرة نظام المكافآت المالية القائم على مفهوم أساسي وهو إعادة تعزيز او تقوية الأداء الجيد، أي ان تكون المكافآت مستمرة طالما ان أداء الفرد متميز فالمعرفة المسبقة للعاملين بانهم كلما حققوا أداء متميزا حصلوا على مكافأة يدفعهم للاستمرار في بدل الجهود وتحقيق التميز.

فالفرق بين الحوافز والمكافآت يكمن في كون الحوافز تمثل القوى المحركة التي تحث الفرد على تحسين مستوى أدائه، في حين ان المكافآت تعطى للفرد بعد تحقيقه لاداء متميز للعمل.

وتعتبر العلاوات الدورية (الزيادات) عن المبالغ التي تدفع للعاملين في مدة زمنية سنوية عادة تضاف لرواتبهم الأساسية اما على أساس الاقدمية او الكفاءة، او الاثنين، وتدفع هذه التعويضات للعامل لقاء اعمال إضافية تكلفها إياه المؤسسة، أو اعمال متميزة قام بها، او صفات محددة تتميز بها أعمالهم عن باقي الاعمال الأخرى بالمنظمة على الترتيب.

✓ التعويضات الغير مباشرة: هي خدمات اجتماعية تتخذ اشكالا متعددة كبرامج الحماية العامة والخاصة التي تستهدف مساعدة الفرد العامل وعائلته في حالة توقف أجره او راتبه كما تستهدف التخفيف من أعباء النفقات الصحية وتشتت هذه البرامج من قبل الدول بقوانين او لوائح او أنظمة محددة لهدا فاتها تكتسب الصفة الإلزامية وتتميز بكونها تشمل جميع المنظمات دون استثناء اما تشمل البرامج الحماية الخاصة على خطط الرواتب التقاعدية، والتي تتباين بتباين عمر العامل وطول فترة خدمته في الوظيفة. وخطط الراتب التقاعدي، وتعتمد على المشاركة الطوعية من قبل العاملين في صناديق الادخار الاجباري من قبل العاملين.

كما تبرز خطط الدفع المضمون الشاملة لمبالغ نقدية يشارك فيها الافراد العاملون والمنظمة على حد سواء، وتستخدم لحماية دخل العاملين خلال فترات البطالة، ويشيع استخدام هدا النوع من الدخل في الصناعات التي تتعرض للتغيرات في حجم الموارد البشرية باستمرار، وعند الاستغناء الاجباري عن العمل. إضافة الى منافع الرعاية الصحية المتعلقة بالنفقات التي تحددها المستشفى واجور الأطباء، كما تشمل على نفقات التامين الصحي، وغالبا الى ما تدفع الى مؤسسات التامين تتعامل معها المنظمات بشكل دائم، وتعد هدة المنافع من قبيل برامج الصالح العام او برامج مساعدة العاملين، فالمبالغ التي تدفع للعاملين او الى المؤسسات لا تحدد بشكل معياري وانما تحدد حسب طبيعة الحالة المرضية ونفقات الرعاية الصحية اللازمة.

وتميل بعض المنظمات لاستخدام برامج الصالح العام للتخفيف من عبء تكاليف الرعاية الصحية كتدابير احترازية لمنع او تقليل حدوث إصابات او أمراض العمل، وتستقطب لهدا الغرض الخبراء والمديرين لاعطاء التمارين الرياضية للعاملين او ارشادهم في مجال العمل.

التعويضات غير المالية (معنوية): تعمل على الاشباع الذاتي والاجتماعي، متشمل جملة من العناصر كإرسال خطابات الشكر للمتميزين والمشاركة في اتخاذ القرارات، والاعتراف بالانجاز، والابداع، ووجود علاقة طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين وادراج أسماء المتميزين في لوحات الشرف.

وعادة ما تكون التعويضات المعنوية على شكلين، أولهما تتعلق بالعمل تتناسب ومعارف الموظف ومهاراته، وميوله، واهتماماته، وطموحاته، وهذا التوافق يكون محفزا على الأداء الفاعل ودافعا ذاتيا للتميز، يزداد على التصميم المحفز للعمل من خلال الخصائص الجوهرية له ودرجة التعقيد والصعوبة في أدائه، ومتطلباته من حيث السلطة والمسؤولية، وثانيها يتعلق ببيئة العمل من خلال ظروفه المادية، من اضاءة وتهوية وحرارة وغيرها، فالظروف الجيدة تساهم بالشعور بالرضا عن العمل. وتنمية الدافع

والتقليل من الأخطاء، ورفع مستويات الجودة وزيادة الانتجية، اما تتضمن الاشراف، فدور المشرف لاينحصر في أداء الافراد بل يتعدى الى تنمية جو معنوي مناسب لتحقيق الأهداف و المشاركة في الإدارة، واتخاذ القرارات والإدارة الجيدة مع الزملاء التي تساهم في شيوع روح الفريق.

ثالثا : استراتيجية تعويضات الموارد البشرية

مفهوم استراتيجية التعويضات: تشير استراتيجية التعويضات الى نشاط الموارد البشرية في اطار رسم استراتيجية معينة بتصميم أنواع المغريات المادية، لجذب وإبقاء وتحفيز الموارد البشرية، وتنفيذها بما يتلاءم مع استراتيجية الاعمال. و تهدف إدارة الموارد البشرية من وراء استراتيجية التعويضات الى تحقيق الدوافع المحفزة للموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة، لكي تحفزها باستمرار، وتستخرج منها أفضل ما لديها من مهارات وقدرات وابتكارات، وذلك بهدف تحقيق الأداء الفعال والتميز، ومن ثم الكفاءة الإنتاجية التي تؤدي الى انتاج المنتجات وتقديم خدمات ذات جودة عالية، فضلا عن تحقيق معدلات عالية من الانتماء للمنظمة، وكل هذا يعمل في النهاية على تحقيق رسالة واهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة.

✓ آلية استراتيجية التعويضات : ترمي استراتيجية التعويضات الى تحقيق المساواة الخارجية مع المنظمات الاخرى وبخاصة المنافسة مع جعل التعويضات اداة استقطاب في ظل تحقيق العدالة والمساواة الداخلية، ولرسم استراتيجية التعويضات تقوم المنظمة بما ياتي.

➤ دراسة التعويضات السائدة في سوق العمل وتحديد معدلها: من خلال تحديد ما ياتي :

1. المنطقة الجغرافية التي ستجري فيها الدراسة الاستكشافية او الموازنة.
 2. المنظمات التي ستوازن بها التعويضات المدفوعة في المنطقة التي تقوم بالدراسة ضمن المنطقة الجغرافية المحددة ويشترط ان تكون المنظمات مشابهة للمنظمة من حيث الحجم والنشاط والنجاح وغيرها.
 3. مجالات الموازنة فيها اذا كانت تعويضات مباشرة او غير مباشرة او غير مالية.
 4. الوظائف التي ستوازن تعويضاتها مع تعويضات الوظائف نفسها بباقي المؤسسات، على ان تتصف بالاستقرار وتكون ذات طابع عمومي موجودة في بقية المنظمات، ويعمل فيها عدد كبير من العاملين كوظيفة المحاسب.
 5. ويمكن الاعتماد على شبكة الانترنت في اجراء دراسات سريعة ودقيقة كما ان الشبكة الدولية يتواجد بها العديد من مصادر البيانات عن الدخل الدولي مقابل الحصول على رسم معين.
- اختيار استراتيجية التعويضات المناسبة: فتخطيط التعويضات يجب ان يتناسب واهداف المنظمة وظروف السوق والانتاج ، فكما ان لها جانبا ماليا ونفسيا فهي تمثل نوعا من الاتفاق يوجه لتحقيق النتائج التي تريدها المؤسسة.

ويمكن للمنظمة تبني احدى الخيارات الاستراتيجية الاتية:

«استراتيجية جعل معدل التعويضات اعلى من السوق : تتماشى والمنظمة التي ترى في التعويضات انفاقا استثماريا يحقق لها ارتفاعا على مستوى الاداء وزيادة رضا الزبائن وتجعل منها مكانا محببا للعمل فيه ، وتساعد على استقطاب الكفاءات البشرية والحفاظ عليها وعدم تسربها للمنظمات الاخرى .

«استراتيجية جعل التعويضات اقل من معدل السوق: تتناسب ونظرة المنظمة للتعويضات على انها تكلفة تؤثر في ربحيتها ويجب ضغطها ولهذا الاستراتيجية اثار سلبية من اهمها هروب الكفاءات البشرية الى المنظمات الاخرى مما يؤثر سلبا في انتاجيتها وفعاليتها ، وخسارة زبائنها على مدى الزمن ، فهي توفر مالا للمنظمة الا ان هذه الوفرة ستتناكل بسبب انخفاض مستوى رضا الزبائن ورقم مبيعاتها الى جانب احتمال ارتفاع معدل دوران العمل فيها ، وصعوبة استقطاب حاجيتها من الكفاءات البشرية من سوق العمل.

«استراتيجية جعل التعويضات مكافئة لمعدل السوق : تمثل حلا توفيقيا بين الاستراتيجيتين السابقتين ، اذ بإمكان المنظمة ومن خلالها تحقيق الجانب الاستقطابي ومنع تسرب مواردها للمنظمات الاخرى ، وتحقيق المساواة الخارجية في التعويضات ولا تجعلها متميزة عن الغير بل تمثل اتجاها معتدلا.

«استراتيجية التعويضات المركبة: تسعى المنظمة الى ان تكون متميزة في بند او اكثر من بنود التعويضات والبنود الاخرى إما تكون متكافئة وإما اقل معدل السوق ، وهذه الاستراتيجية عملية ، فالاستراتيجية الاولى يصاحبها عدم امكانية تغطية العائد المتوقع للاتفاق الزائد على التعويضات لاحتلال الزيادة فيها ، اما الثانية فيصاحبها مشكلات متعددة وضحت سابقا ، والثالثة ليس بالامر السهل تطبيقها عندما يكون معدل السوق مرتفعا ولا يمكن للمنظمة مجاراته لذلك تأتي الاستراتيجية المركبة كحل وسط بين الاستراتيجيات الثلاث الواردة سابقا.

رابعا: تصميم انظمة الأجور والحوافز

تتم عمليات تصميم وادارة انظمة الاجور والحوافز في هيكله تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة وفي حالة تعذر ذلك لنقص الكفاءة المطلوبة بالمؤسسة يمكن اللجوء الى مكتب استشاري او خبراء خارجيين متخصصين في تصميم انظمة الأجور والحوافز، اذ من المهم اعطاء هذه العملة الاهتمام المطلوب لما لها تاثيرات على تسيير الموارد البشرية وتسيير ميزانية المؤسسة على حد سواء.

لوضع واتباع هيكل اجور وحوافز متكافئ وعادل في الداخل وجذاب ومنافس في الخارج، يقترن ذلك مع مسح عام لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.

فيتطلب تحليل البيئة الداخلية : تقييم الوضع الحالي وتحليل الوظائف وتقييم الاعمال، وتعرف عملية تقديم الوظائف ابالجهد المنظم لتحديد الاهمية النسبية او القيم للاعمال المختلفة، وتحديد قيمة كل وظيفة مقارنة بالوظائف الاخرى.

اما تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة يتطلب معرفة ما يلي :

- ← القيود والتشريعات الحكومية : وذلك لتأثيرها على مستوى الاجر حسب ما هو محدد في تشريعات وانظمة الحكومة من تحديد حد ادنى وحد اعلى للاجور.
- ← قوانين العمل والعمال : تحدد قوانين العمل عادة مستويات الاجور وعدد ساعات العمل والعطل الرسمية والاجازات السنوية المدفوعة الاجر الى جانب الاجازات المرضية والاضطرارية المدفوعة الاجر فضلا عن تحديد السن الانوني للعمل.
- ← قوانين ضريبة الدخل : تؤثر هذه القوانين على سياسات الاجور في مستوى الضريبة العالي يؤثر على ايرادات المؤسسة وقدرتها على توفير اجور عالية تمكنها من اشباع حاجات العاملين لديها.
- ← سوق العمل : في حالة وجود وفرة في سوق العمل من العاملين تتجه المؤسسة الى تخفيض الاجور، والعكس صحيح عندما يكون هناك ندرة في العاملين في السوق.
- ← المنافسة في السوق : تختار بعض المؤسسات سياسة القيادة في الاجور، وذلك بدفع اجور اعلى من تلك السائدة في السوق، خاصة للعاملين من ذوي الكفاءات العالية والمدرية لتتمكن من المنافسة في السوق.
- ← تكلفة المعيشة : التضخم يؤدي الى رفع مستوى الاسعار والخدمات، وبالتالي ارتفاع تكلفة المعيشة في البلد، وذلك يؤدي بالمؤسسات الى رفع مستوى الاجور لمواجهة التكلفة العالية للمعيشة وارتفاع الاسعار وذلك للحفاظ على القوى الشرائية للاجر الذي يتقاضاه العامل، وتلجا المؤسسات عادة الى ربط هذه الزيادة بالزيادة الحاصلة باسعار المواد الاستهلاكية الاساسية.
- ← القدرة المالية على الدفع : ينبغي معرفة الدرة المالية للمؤسسة على الدفع بل تقرير سياسة الاجور فيها، من خلال تحليل مقدرتها على تحي الارباح.
- ← ضغوط النقابات العمالية : مستوى الاجور في المؤسسات تتاثر بمدى نفوذ نقابات العمال ومدى العمال ومدى انضمام العاملين اليها.
- خطوات تصميم نظام الاجور : يمر تصميم الاجور بالمؤسسة بعدة خطوات: تحوي كل خطوة مجموعة من القرارات التي يجب الفصل فيها بل الانتقال الى خطوة التالية تتمثل فيما يلي :
- الخطوة الاولى : التمهيدي لتصميم النظام :** يتم في هذه الخطوة اتخاذ قرارات عملية وتكتيكية وهي :
- تحديد ما اذا كان نظام تقييم الوظائف سيتم بشكل رسمي، وبواعد محددة ومكتوبة، ومبنية على اسس متعارف عليه ومنتظمة، وتتم بقواعد ولوائح، او ان هذا النظام سيتم بشكل غير رسمي، لا تحكمه قواعد محددة وانه يتم بشكل ودي، وغير مكتوب ويتم على اساس شخصي وحسب الظروف.
- تحديد ما اذا كان النظام سيتم تصميمه بالتفصيل على احتياجات المؤسسة، ومن خلال تطويره خطوة بخطوة بناء على ظروف الشركة ام ان النظام سيتم شراؤه من مكاتب خبرة عالمية.

تحديد من يقوم بتقييم الوظائف البدائل المتاحة في هذه الصدد هي تقوم ادارة الموارد البشرية، بما يتاج لها من متخصصين بتقييم الوظائف، وان يتم الاستعانة بخبراء ومكاتب استشارية تقوم بها الامر، وان يتم تكوين فريق بين ادارة الموارد البشرية والخبراء الخارجيين.

الخطوة الثانية : اختيار طريقة تقييم الوظائف هناك عدة طرق لتقييم الوظائف كالترتيب الدرجات ومقارنة العوامل والنقط، ولكل من هذه الطرق مزاياه وعيوب المناسبة له، وعلى المؤسسة ان تحدد مسبقا الطرق التي سيتم استخدامها.

الخطوة الثالثة : وضع ملامح خطة التقييم وتتضمن هذه الملامح ما يلي :

تحديد الوظائف الاساسية التي سيتم تقييمها، لأنه سيتم تقييم مئات الوظائف الموجودة بالمؤسسة، وبالتالي يتم اختيار وظائف رئيسية تؤخذ كمعيار او مقياس للوظائف الاخرى للمؤسسة. وضع الجدول الزمني للتنفيذ : ويتضمن ذلك تحديد خطوات التنفيذ او الزمن الذي تستغرقه كل خطوة، ومن هو المسئول عن تنفيذ كل خطوة.

تحديد تكلفة التقييم : ويتضمن ذلك تكلفة الخبراء والمساعدين، وتكلفة العمل والمكافئات للمتخصصين المشاركين من ادارة الموارد البشرية.

تعريف العاملين بخطة تقييم الوظائف، بأهدافها واسلوب مشاركتهم فيها، وذلك لغرض كسب تأييدهم لهذه الخطة.

الخطوة الرابعة : التصنيف والتقييم الفعلي للوظائف : ويتم في هذه الخطوة تنفيذ عملية التقييم بناء على الخطة الموضوعية، ومسؤولية ادارة الموارد البشرية هي التحقق من ان الخطة الموضوعية تسير بالشكل المرضي المطلوب.

يتم تقييم وتصنيف الوظائف بتحديد قيمة كل وظيفة بالنسبة للوظائف الاخرى في المؤسسة بهدف تصميم هيكل الدفع المناسب. وتتم عملية التقييم بتحديد كل وظيفة واهميتها النسبية في المؤسسة وتهدف هذه العملية الى :

تقديم حقائق لمساواة الاجور : يتم مقارنة الوظائف فيما بينها لتبرير المسارات بين الاجور.

تقديم حقائق لعلاقات الوظائف : يستخدم في الاختيار والتدريب النقل والترقية.

تقديم حافز للأفراد ، ويوضح لهم امكانية الترقية ويحفزهم على السعي الى ذلك.

الخطوة الخامسة : تحديد الدرجات او تحديد هيكل الوظائف وهذا الهيكل هو عبارة عن عدد الدرجات، وكل درجة تحوي عددا من الوظائف ويتم ذلك تمهيدا لتسعير كل درجة وبالتالي الوظائف المندرجة في الدرجة الواحدة تجنباً لمشقة تسعير كل وظيفة على حدة.

الخطوة السادسة : تسعير الدرجات : يتم تسعير كل درجة وتحديد بداية الاجر ونهايته لكل درجة.

الخطوة السابعة : ادارة نظام الأجور والحوافز : وتعني ادارة الاجور بإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة في هيكل الوظائف، او اضافة درجة جديدة تضم عدة وظائف، اساليب دفع الاجور وتحديد المنح والعلاوات ومعالجة أي مشاكل تطرا على نظام الاجور.

المحاضرة 05 مراحل ادارة الكفاءات

تقوم المؤسسة بإنشاء نموذج لإدارة الكفاءات بما يتناسب مع أهدافها واستراتيجياتها ونظمها وطبيعتها نشاطه، وعموما يتمثل هذا النموذج في عدة مراحل تتمثل في إعداد مواصفات الكفاءات وتقييم الكفاءات وتطويرها وإعداد رواتبها¹. وتتم وفق ما يلي :

3-1 المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية : يتم ذلك بالاعتماد على المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، ومستوى الأجور.. الخ. ومقارنة ذلك مع المنافسين، بالإضافة غالى المؤشرات النوعية (الكيفية) لمواردها من خلال أنظمة التقييم وموازنات الكفاءات، من اجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة.

3-2 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).

3-3 وضع المخططات : من خلال ما سبق يمكن وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركية بين الوظائف، حيث تعتبر هذه المخططات الثلاث أساليب العمل الأساسية لتسير الكفاءات. وتعتبر هذه العملية ليست بسهولة التنفيذ لعدة اعتبارات :

- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير ؛
- صعوبة التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة للتسيير والذي يفترض التكوين الجماعي والفردى 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 في إيجاد روح الإبداع والابتكار وتقضي على الجانب الروتيني للمهام، حيث يلعب التكوين في هذا الإطار دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات وتجديدها.

1- إعداد مواصفات الكفاءات

يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من أهم المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوبة فيها (المطلوبة) من اجل الحصول على أحسن الاداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو مجموعة من الوظائف. وهذا ما نسميه

¹ كمال منصورى ومناح صولح، مرجع سابق، ص 57.

بتحليل الكفاءات، ويمكن القول انه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تسيير الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، تطويرها، وراتبها¹.

توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات تحليل مذكرات مسئولى الوظائف، بطاقات الكفاءات..، ومهما تكن الطريقة المستعملة ، وتحليل الكفاءات يعطي النتائج التالية² :

- نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة.

- وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.

وفيما يلي نتطرق لبعض طرق تحليل الكفاءات³ :

أولا : بطاقة الكفاءات المهنية

الكفاءات المهنية يمكن توضيحها في مجموع المعارف العملية والإرادة المهنية والمقدمة على المستوى الفردي، وتعد مرحلة تحديد الكفاءات المهنية مرحلة صعبة من التحليل الاولي الذي يهدف للحصول على بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات المهنية الموجودة، هذه البطاقة تسلط الضوء على تراث الكفاءات الفردية الذي يمكن أن يجند مع كل لحظة اهتمام في المؤسسة.

ثانيا : المقابلة

تمثل المقابلة وسيلة من اجل معرفة العناصر المميزة للوظيفة ومجالها، حيث نقوم بسؤال شريحة من الأفراد أو المجموعة عن خبرتهم في وظيفة أو مجموعة من الوظائف الخاصة، توقعاتهم حول تطوير الوظائف، إحساسهم السلوكي المستقبلي المرغوب فيه، ونظرتهم الشخصية. مما يحفز تفكيرهم ويحسن أنهم يشاركون بنشاط في تطبيق تسيير الكفاءات في مؤسستهم. وتجدر الإشارة أن المقابلة خصوصا الفردية نشاط يستغرق وقتا طويلا، لأنه في الغالب مقابلة واحدة غير كافية.

كما أن لتحليل الكفاءات وإعداد مواصفات الكفاءات يتم إعداد مقابلات مع أعضاء الإدارة لمعرفة السلوكيات فيها وتوضيح الفروق بينها وبين السلوكيات الحالية، وعندما يطرح محلل الكفاءات الأسئلة يحصل على المعلومات بارزة عن الوظيفة، مما يسمح له بترجمتها إلى كفاءات، كما انه يجب أن يركز محلل الكفاءات على مقابلة أشخاص اختصاصيين عارفين جيدا بالمهام والمسؤوليات وإلا كانت النتيجة ضعيفة.

2- تقييم الكفاءات وإعداد الرواتب

¹ المرجع السابق، ص 58.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

³ المرجع السابق، ص.ص 58-60.

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وواحدة من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات، لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات وسنحاول في ما يلي التعرف على مقاربات تقييم الكفاءات، وكذا الأدوات المستعملة في التقييم.

أولا : مقاربات تقييم الكفاءات

تتضح ابرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي¹ :

1- مقارنة المعارف : تتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، في أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى احد مكونات الكفاءات.

2- مقارنة المعارف العملية : هذه المقاربة عكس سابقتها، حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لان قدرات الأفراد ليست مفترضة ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفةها.

3- مقارنة المعرفة السلوكية : تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي تحت، باعتقادها أن أداء المؤسسة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المطورة. وتجدر الإشارة أن الفصل بين المعارف السلوكية والمعرفة العلمية لا يسهل إطلاقا عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفة من الموارد المجندة.

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

5- مقارنة المواهب (الميزات الشخصية) : الميزات الشخصية مثل المواهب مظهر ينذر التماسه لتوظيف الكفاءات والمميزات الشخصية هي مجموعة عناصر التدخل أكثر منها معارف، وكذلك معارف وراثية أكثر منها مكتسبة، وتظهر هذه المقاربة خصوصا في بعض أنواع النشاط. وهذه المقاربة لم تلقى تطبيقا واسعا، رغم أن الميزات الشخصية والكفاءات يمكن أن تلاحظ في وضعيات العمل. إلا انه الأولى تتميز بأنها تمكن الفرد من كسر حدود التشغيل، وبالتالي فهي تعرف من خلال الفوارق المحققة، في حين الكفاءات تعرف بالمطابقة.

ثانيا : أدوات تقييم الكفاءات

توجد العديد من أدوات تقييم الكفاءات وترتكز في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات وسنحاول ذكر بعضها :

المرجع السابق، ص.ص 60-62.¹

1- مقابلة النشاط السنوية : يجري تطبيق مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وهي تسمح للمسیر بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، ولقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فان المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في الكويت وتطوير الكفاءات.

2- المرافقة الميدانية : المرافقة الميدانية تسمح للمسؤوليات بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة. وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافق الميدانية، حيث تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذ لم يكن مكونا قبلا على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غي عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسئولهم الذي وضع لتقييمهم.

3- طريقة مركز التقييم : تعتبر هذه العبارة عن اسم " مركز التقييم " في السابق، حيث كان المترشحون يخضعون لاختبارات وفروض للحكم على قدرتهم لشغل وظائف معينة. وعندما اختفى المركز وبقيت العبارة تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم، حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذي يستعملون مجموع متكامل من التقنيات : المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة.

المحاضرة رقم 6 : التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

اولا: اساسيات حول التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

1- لمحة تاريخية عن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:

لقد عرف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات أشكال عديدة منذ بروز أبعدياته الأولى في سنوات الستينيات ، إلى أن عرف مفهومه الخاص عند الثمانينات وبداية التسعينيات ، ويمكن تقسيم تطوره التاريخي إلى مايلي¹ :

-التسيير التوقعي للأفراد : لقد ظهر هذا التسيير خلال سنوات الستينيات من القرن العشرين ، وكان الهدف منه هو التسوية الكمية (إيجاد عدد كافيين العمال لتشغيل المؤسسة) ، مما جعل المؤسسات حينها تهتم بالحالات الاجتماعية لتطور الفرد (من الناحية الديموغرافية ، الدخول ، الخروج...الخ) ، لم يأخذ هذا النوع من التسيير حينها بعين الاعتبار بعض المتغيرات الهامة ،كالتطورات في المحيط (التكنولوجيا ، المنافسة ، السوق ، العلاقات الاجتماعية) .

¹ Dimitri Weiss, gestion des ressources humaine, édition d'organisation, 3eme tirage, paris, pp381-387.

-التسيير التوقعي للمسار المهني : ظهر هذا التسيير خلال المرحلة الممتدة ما بين (1970-1975) وكان الهدف منه هو تقدير مجموعة التحولات التي تحدث على مستوى الأفراد؛ والتي قد تخدم مصالح المؤسسة والفرد في نفس الوقت حيث أصبحت المؤسسة حينها تهتم بجوانب مختلفة تخص العامل مثل: الإقدمية ، الخبرة ، وانشغالات العاملين.

وبعد الأزمة البترولية الأولى توقفت الأبحاث في هذا المجال و خلال السنوات الثمانينات رجع الاهتمام بهذا النوع من التسيير، و تم التركيز على مدى شعور العامل بالانسجام مع العمل و تسيير المسار المهني.

-التسيير التوقعي للوظائف : ظهر هذا النوع من التسيير خلال نهاية السبعينات و بداية الثمانينات، و كان ظهوره نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى التسيير التوقعي للمسار المهني من منطلق أن التسيير التوقعي للمسار المهني غي كافي لوحده ،حيث زاد الاهتمام بالمسائل الكيفية وتطور طلبات المؤسسة من العمل إلى جانب تطور الإنتاج و السوق و التكنولوجيا، ومحاولة إدخال تغييرات في محتوى الوظائف ولقد صاحب هذا التطور في تسيير مختلف التطورات التي جاءت نتيجة التسريح الكبير للعمال بسبب إعادة هيكلة الصناعات التقليدية (النسيج ، الفحم ، الحديد)، فكانت هذه الطريقة وسيلة لتجنب حدود من جديد تلك المآسي .

-التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات : وقد ظهر هذا التسيير في سنوات التسعينات ، وهو يهتم بإعداد ومراقبة السياسات والممارسات التي تهدف إلى تقليص وبصورة مسبقة الفوارق بين احتياجات المؤسسة ومواردها ، وهذا على مستوى الكمي (عدد الأفراد) والكمي (الكفاءات)¹.

ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول الموالي:

الجدول رقم(8-1): التسلسل الزمني للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

المراحل	التسمية	الأهداف	الاهتمام	الوسائل
الستينيات	التسيير التوقعي للأفراد	تعديل الفارق الكمي	-النمو الديمغرافي -دخول وخروج العمال	الاستخدام الكامل
السبعينات	التسيير التوقعي للمسار	التنبؤ بالتحولات التي	-الأقدمية	مخطط المسار

¹Patrick Gilbert, Michel perlier, la gestion prévisionnelle des ressources humaines et organisation, paris, 2003, p395.

المهني للأفراد	-الخبرة -انشغالات العاملين وظموماتهم	تحدث على مستوى المسار المهني	المهني	1970- 1975)
-دفتر المهن -بطاقة الوظائف (العمل)	-المسائل النوعية (الكفاءات) -تطور طلبات المؤسسة من العمل -تطور الإنتاج والسوق والتكنولوجيا -إدخال تغيرات في محتوى الوظائف	مدى انسجام الفرد مع الوظيفة	التسيير التوقعي للوظائف	الثمانينات
الكفاءة المرجعية	تقليص الفارق بين الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية وما هو متاح لدى المؤسسة	تحقيق الموائمة بين الوظائف والكفاءات	التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	التسعينات

المصدر: قداش سمية، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية 2010-2015، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير واقتصاد مؤسسة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2017، ص 30.

2- مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ومركزاته الأساسية .
بعدما أخذنا فكرة عن التطور التاريخي الذي شهده التسيير التوقعي سوف نحاول ضبط مفهومه
موضحين المرتكزات الأساسية له.
مفهوم التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات :

قبل التطرق إلى مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات لابد من الإشارة إلى كون بعض الدراسات تناولت الموضوع بتسميات مختلفة مثل التسيير التنبؤي والتسيير التقديري ولكن جل هذه الدراسات تصب في تقدير ما سوف تحتاج إليه المؤسسة من موارد بشرية بصفة (كمية و نوعية) وكيفية تسيير هذه الموارد وتحقيق التوازن مع ما هو مطلوب في كل وظيفة داخل المؤسسة، كما ركزت على

واقع الوظائف في المستقبل، وماهية الوظائف المحتمل إنشائها، وماهية الوظائف المحتمل تصفيتها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

ولكي نحاول ضبط مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات سوف نستعرض لمجموعة من التعاريف كما يلي:

عرفه (Mathis) بأنه يهتم بالتنبؤ والوقاية وتسيير المخاطر لتحويلها إن أمكن إلى فرص للعمال وللمؤسسة في نفس الوقت،¹ وهنا ربط (Mathis) مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بالمخاطرة، ليعرفه (Cîteaux) بأنه العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق المستمر والدائم بين كفاءة عمالها والوظائف التي يشغلونها، مسايرة بذلك التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر.²

أما (Françoise) فقد ركزت على الجانب الاستراتيجي في تعريفه للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات حين قال بأنه يحمل شقين الأول يخص الوظائف والثاني يخص الكفاءات، فالتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات حسبه يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى وظائف المؤسسة استجابة لإستراتيجيتها المستقبلية، أما التسيير التوقعي للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير كفاءة الأفراد تماشياً ومتطلبات الوظائف في المؤسسة³، وهنا ربط مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بالتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.

وحسب (Dimitri Weiss) التسيير التوقعي هو هندسة للموارد البشرية التي تقوم على تصور تطبيق ومراقبة مجموعة من السياسات والتطبيقات الهادفة إلى تخفيض وبصورة توقعية الفارق الموجود بين حاجات المؤسسة ومواردها البشرية المتاحة، سواء على المستوى الكمي أو النوعي (العدد، الكفاءة)، وهذا التوجه يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة⁴، وفي نفس السياق يضيف (Lucboyen- noël Equilibey) بأن التسيير التوقعي هو عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع إستراتيجيتها وأهدافها المستقبلية.⁵

¹Mathis, la gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines, l'édition d'organisation, paris, 1982, p60.

² Jean pierre Cîteaux et autres, la gestion des ressources humaines, 3^{ème} tirage, édition Armand colin, Dalloz, 2000, p58.

³Françoise Kerlen, guide de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences, 2^{ème} tirage, édition d'organisation, paris, 2005, p127.

⁴ Dimitri Weiss, gestion des ressources humaines, 3eme tirages, édition d'organisation, paris, 2001, p388.

⁵ Luc Boyen- noël Equilibey, organisation théorie et application, 2^{ème} tirages, édition d'organisation, paris, 2000, p129.

نلاحظ أن هذه التعاريف تتفق على كون التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات هو مجموعة الإجراءات التي تعمل على التحكم ومراقبة التغيرات التي تحدث على مستوى الوظائف والكفاءات بما يخدم إستراتيجية المؤسسة.

أما (Gilbert) فربط مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بمرتكزاته ووسائله ليعرفه بأنه نموذج يركز على فكرة الزمن عن طريق (متابعة هرم الأعمار، والتركيز على الإحصائيات)، وذلك لتفسير بعض المشاكل المتعلقة بالموارد البشري هذا من جهة، وقيادة وتوجيه أداء الأفراد من جهة أخرى، حيث يسمح هذا المسعى بإعطاء يقظة لمستقبل المؤسسة والقدرة على اتخاذ القرارات المستقبلية المناسبة¹، في هذا التعريف أشار الكاتب إلى أدوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والمتمثلة في هرم الأعمار وبعض الإحصائيات التي تساعد على معرفة واقع المتاح من الموارد البشرية.

كما يضيف (Dimitri Weiss) التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ذو بعدين، بعد فردي وآخر جماعي، فعلى المستوى الجماعي هو عملية الحشد للموارد البشرية كمتغير استراتيجي والتحكم في تطور الوظائف على المدى المتوسط من حيث الاحتياجات الكمية والنوعية، أما على المستوى الفردي، فيتمثل الأمر في السماح لكل موظف بان يصبح فعالا يواجه السوق، والسماح له بإعداد مشروعه الخاص بتطوره المهني².

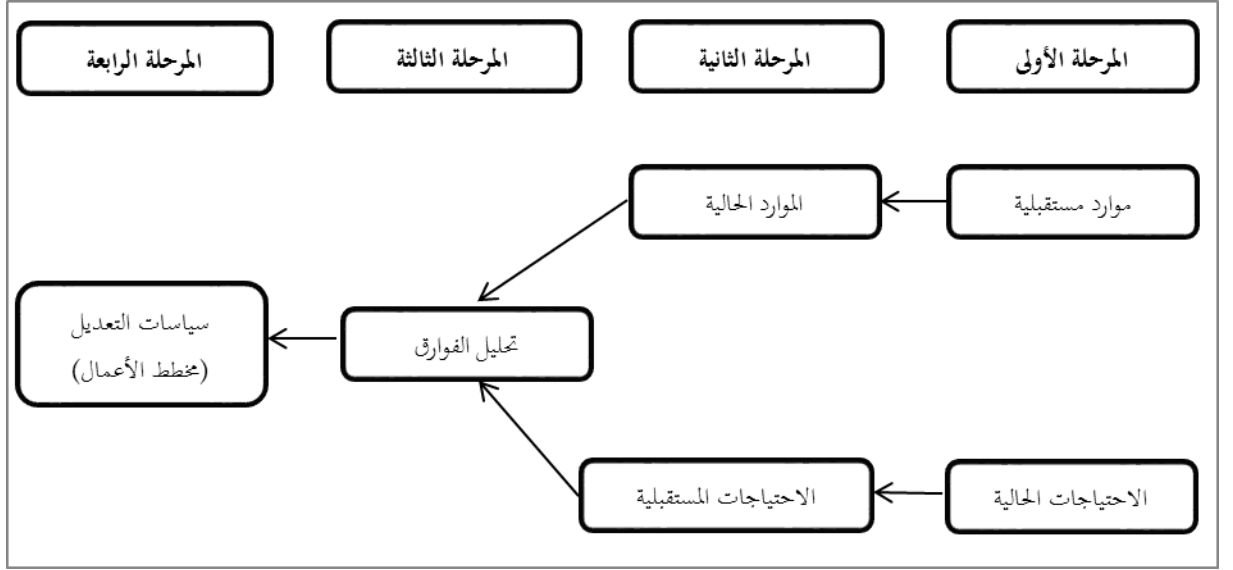
وحسب (Loïc Codin) فإنه يمكن تعريف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وفقا للمخطط التالي³:

شكل رقم (8-1): المخطط الأساسي للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

¹ Gilbert P & Palier M, **la compétence du mot valise au concept opératoire**, actualité de la formation permanente n°116, janvier-février 2006, p 11-18.

² Dimitri Weiss, op cit, p388.

³ Loïc Codin et autres, **gestion des ressources humaines**, tome03,dunod, paris, 2007, p154.



Source: Loïc Codin et autres, gestion des ressources humaines, tome03, Dunod, paris, 2007, p154.

في مرحلة الأولى تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها الحالية ومواردها المستقبلية، ثم وبناء على أهدافها المستقبلية تقوم بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الوظائف والموارد البشرية، لتأتي المرحلة الثالثة أين تقوم بتحليل الفارق لتحديد مخطط الأعمال أو ما يعرف بسياسات التعديل لتقليص الفارق بين الموارد المتاحة والاحتياجات المستقبلية.

من خلال التعاريف المقترحة يمكن تعريف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بأنه ذلك النموذج الذي يحقق التوافق المستمر بين مؤهلات الكفاءات البشرية والوظائف التي يشغلونها، الذي يقوم على أساس (الكفاءة المرجعية، دفتر المهن، هرم الأعمار، تدفق الموارد البشرية، تحليل وتوصيف الوظائف) بما يسمح للمؤسسة بإعداد ومراقبة السياسات والممارسات التي تهدف إلى تقليص الفارق بين احتياجات المؤسسة المستقبلية ومواردها المتاحة، وهذا على المستوى الكمي والنوعي، من خلال اقتراح عدة إجراءات تعديلية (توظيف، تدريب، تحفيز، نقل... الخ) تماشياً مع المتطلبات الإستراتيجية للمؤسسة وبوجود تساند وتآزر وظيفي بما يحقق أهداف المؤسسة.

ثانياً : اهداف واهمية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

1- أهداف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات: تختلف الأهداف المستوحاة من التسيير التوقعي بحسب حجم المؤسسة، نوع الإستراتيجية المطبقة، حالة المنافسة، مدى تكيف الموارد البشرية المتاحة

مع الوظائف الحالية والمستقبلية للمؤسسة، فحسب (Thierry D) فإن المؤسسة من خلال تطبيقها للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات تسعى إلى تحقيق أهداف أساسية كما يلي¹:

- وضع سياسات عامة للوظائف بمعنى التسيير التوقعي للتدفقات البشرية بالنسبة لهيكله الوظائف الحالية والمستقبلية؛
- وضع سياسات للوظائف على المستوى المركزي والمحلي، بمعنى التسيير التوقعي للتدفقات البشرية على المستوى الوحدة الأم والفروع التابعة لها؛
- تطوير المسار الوظيفي للعمال، تسيير الوظائف الكبرى، توجيه وإدماج الوظائف حسب التقارب فيما بينها وبين الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة؛
- تحقيق التوافق بين الكفاءات المتوفرة ومختلف الوظائف داخل المؤسسة، وذلك عن طريق تحليل الوظائف وتقييم أداء الكفاءات البشرية؛
- المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة باختلافها؛
- تحقيق التوافق بين كفاءات المؤسسة وهيكلها التنظيمي من جهة ومشاريعها المستقبلية من جهة أخرى.

كما قد تستهدف المؤسسة من تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ما يلي²:

- تكييف الموارد البشرية بطريقة تعمل على توظيف كفاءات العمال مع التطورات التي تشهدها الوظائف؛
- التحكم في التغيرات الناتجة عن التطورات التكنولوجية والاقتصادية (داخلية وخارجية) بهدف استحداث كفاءات جديدة؛
- كسب موقع تنافسي مقارنة بالمؤسسات التي تنشط في نفس القطاع لان امتلاك كفاءات بشرية يعد ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة، لان الكفاءات البشرية تعتبر أداة لخلق القيمة وليس فقط مورد بشري؛
- التحكم في حركية العمال وإعادة توظيفهم من خلال تقديم التدريب المناسب الذي من شأنه رفع مستوى أداء العامل وقدرته على شغل أكثر من منصب؛
- التسيير الجيد للمسار المهني للعمال من خلال تطوير الكفاءات والتعرف على مختلف المهارات التي يملكها الفرد العامل، كما يساعد التسيير التوقعي على وضع مرجعية للتوظيف والتدريب وحركية العمال داخل المؤسسة.

¹Thierry D, *la gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences*, Ed l'harmattan, paris, 1993, P186.

²benyahiaTaibi Gallia, *la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences*, quels enseignements pour l'entreprise algérienne? revue : recherche économique et managériale-N°5, Faculté des sciences économiques et commerciales et des sciences de gestion, Biskra, juin 2009, pp66-67.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن المؤسسة تستهدف من تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات: تحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة، تحليل الوظائف ومنه القدرة على التعرف على مختلف التغيرات التي تحدث على مستواها، وكذا تحديد الاحتياجات المستقبلية لكل وظيفة، كما يتم التنبؤ بالوظائف التي يمكن أن يتم حذفها أو التخلي عنها في المستقبل، والتقييم الكفاءات البشرية المتاحة ومعرفة مدى قدرتها على تحقيق الاحتياجات المستقبلية منها، واثار كل ذلك على أدائها لمختلف الوظائف الموكلة إليها.

2 - أهمية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات: تكمن أهمية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في تحقيق مجموعة من النتائج نذكر منها.

تحقيق الفعالية التنظيمية: يقصد بتحقيق الفاعلية التنظيمية الحكم الإنساني عن مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل صحيح وهي بذلك تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار عن طريق تحقيقها لأهدافها الضرورية لذلك¹، كما يعبر عنها بقدرة المؤسسة على تقديم منتج أو خدمة بنوعية جيدة وبتكلفة أقل، مع تحقيق رضا الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة²، لذلك قد تلجأ بعض المؤسسات إلى تبني مسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات كحل للتوفيق بين مختلف أهداف المؤسسة الأنفة الذكر، وتظهر أهمية التسيير التوقعي من خلال التحكم في بعض التكاليف التي نذكر منها³:

التكاليف الناتجة عن عدم الليونة أو غيابها: وتعتبر الليونة بوجه عام حسب كل من (Equilibey et Boyer) عن قدرة النظام على مواجهة والتكيف مع المستجدات بما تحمله من استعجال وعدم تأكد، وتمثل مختلف التكاليف الناتجة عن غياب الليونة في نظام إدارة الموارد البشرية فيما يلي⁴:

التكاليف المتعلقة بالتوظيف : إن فعالية الاستقطاب تتحقق كلما كان عدد المرشحين كبيرا ، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أن تعمل على استغلال جميع المصادر المتاحة لها لجذب أكبر قدر ممكن من المرشحين، ولكن في المقابل يمكن أن تتحقق هذه الفعالية من خلال حسن اختيار المصادر ، حيث أن المهم هو سد حاجات المؤسسة من الموارد البشرية بالأشخاص المناسبين، فمثلا الفرد المستقطب من الكليات والمعاهد عادة يبدي مستوى اقل وبطيء في الاندماج في العمل مقارنة بالفرد المستقطب من مصدر آخر، إلا أن التسيير التوقعي يلعب دورا كبيرا في فعالية الاستقطاب من خلال تحديد احتياجات

¹ كاظم نزار الكرباني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، ط1، عمان 2004، ص320.

² شكري مدلس، مرجع سبق ذكره، ص 82.

³ Luc Boyer – Noël Equilibey, ' **organisation –théorie et application**', édition d'organisation, 2^{ème} édition, paris, 2000 p 313.

⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 173.

التوظيف بصورة مسبقة مما يتيح الفرصة لاختيار المصدر المناسب للتوظيف ،أما بالنسبة لعملية الاختيار فان فعاليتها تتحدد بقدرتها على انتقاء أحسن العناصر من جملة المرشحين المستقطبين.

التكاليف المتعلقة بالتدريب : يكون عادة الهدف من التدريب هو جعل الموظف أكثر تحكما في وظيفته، ويستجيب لمتطلباتها بصورة دائمة ومستمرة ، ولكن قد لا يتحقق هذا دائما في ظل التطورات والتغيرات السريعة التي تشهدها المؤسسة سواء على مستوى الوظائف أو الاستراتيجيات ، مما يتطلب من المؤسسة رؤية مستقبلية واضحة تمكنها من التنبؤ بالتدريبات اللازمة لكل وظيفة من أجل الاستمرار والارتقاء.

حسب (Kerlan Françoise) إن التسيير التوقفي بما يحمله من تطلع واستشراف للمستقبل يوفر على المؤسسة تكاليف ومخاطر عديدة ناتجة عن الظهور المفاجئ للحاجة للتدريب ، ويظهر ذلك من خلال التقدير المسبق للاحتياجات التكوينية، وإتاحة الفرصة للمفاضلة بين طرق وأساليب التدريب لاختيار الأنسب منها سواء من ناحية التكلفة أو الجودة¹.

التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين: يعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة التالية²:

الرضا عن العمل = الرضا عن (الأجر + مستوى العمل + فرص الترقية + الإشراف + ساعات العمل + جماعة العمل + ظروف العمل)

وتتمثل التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين أساسا في تلك الناتجة عن الغياب والاستقالة، غياب المبادرة والإبداع ونقص الدافعية لدى الأفراد، كما أن استبدال عامل وإحلاله بعامل جديد يكلف المؤسسة عواقب كبيرة³، فبالإضافة إلى فقدانها العامل القديم وخدماته التي يفترض أن تكون جيدة بسبب خبرته والتدريبات التي تحصل عليها، نجد أن توظيف عامل جديد يكلف المؤسسة مصاريف الاستقطاب والاختيار والتوجيه والتدريب ،كما أن أداءه يكون بطيء ومتواضع في البداية، أما تكاليف الغياب فتظهر من خلال التأثير السلبي على برامج العمل مما يؤدي إلى التأخير في آجال التنفيذ ومواعيد التسليم، وقد يؤدي في بعض الأحيان إلى الإيقاف شبه الكلي للعمل، إذا كان العامل المتغيب مهما .

¹ Françoise Kerlan, guide de la GPEC, 2^{ème} édition, édition d'organisation paris, 2005, p 313.

² صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص 210.

³ Bernard Matoury – Daniel Crozet, gestion des ressources humaines, 3^{ème} édition, Ed Nathan, paris, 1994, p122.

كما وتضيف (موساوي زهية) أن للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات أهداف تختلف باختلاف المستويات التنظيمية كما يلي¹:

بالنسبة للمؤسسة: الرفع من التنافسية وتوقع تطورات المنظمات، توقع حالات العجز أو الفائض في العمالة، تحديد وتعبئة وتنمية الكفاءات الفردية والجماعية، تنظيم وتحسين تسيير الموارد البشرية (هرم الأعمار، تحويل الكفاءات)، تشجيع الحركية الداخلية وتأمين ولاء الموظف للمنظمة، البحث عن الكفاءات، تطوير أساليب التسيير الإدارية بهدف تحميل الموظف المسؤولية، تحديد أكثر دقة للمواصفات المطلوبة للتوظيف، تنظيم الحوار الاجتماعي مع ترسيخ أكثر لدور الموارد البشرية كحليف رئيسي.

بالنسبة للموظف: تدعيم كفاءاته حسب تطور وظيفته، الاعتراف بكفاءاته المكتسبة، تحسين استخداميته، معرفة أكثر بأبعاد تطوره (التكوين ، الحركية..)، كما يقدم للموظف رؤية واضحة للتحويلات وتطورات الوظائف في المؤسسة.

ومنه يمكن القول أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يأخذ بعين الاعتبار مختلف القيود المحيطة بالمؤسسة وكذا التوجهات الإستراتيجية، كما وله أبعاد مختلفة سواء على مستوى المؤسسة فهو يجيب على التساؤلات والانشغالات المتعلقة بالوظائف والكفاءات، أما على مستوى الفرد فهو يدعم المسار المهني للعامل وبالتالي يقدم فرصة للعامل لتطوير مساره المهني وتنمية استخداميته في سوق العمل، ومنه تنويع وتطوير المسار المهني له.

3- أدوات ووسائل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.

يرتكز التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على مجموعة من الأدوات التي تعمل على تحقيق الأهداف والأبعاد التي وجد من أجلها هذا النموذج، حيث تتفق البحوث والدراسات على الأدوات والوسائل التالية:

1 - الوظيفة المرجعية: أو ما يطلق عليها في بعض الدراسات والبحوث الوظيفة النموذجية (emploi-type) تحدد على أنها مجموعة المناصب الملموسة والتي تبدي تقاربا أو تكاملا أو إحلالا، وإذا استطاعت المؤسسة جمع هذه المناصب داخل وظيفة نموذجية واحدة فإنها تستطيع إيكال هذه الوظيفة لشخص واحد، ولكن كيف يتم تجميع هذه الوظائف؟²

اعتمادا على مفهوم التقارب الأفقي يمكننا تجميع وفي نفس الفئة المناصب الفردية بعضها مع بعض، حتى نتمكن في الأخير من تسييرها بطريقة مشتركة، ونميز هنا بين التقارب الأفقي الذي يتم فيه تجميع المناصب التي تكون من نفس الطبيعة، وعلى نفس المستوى من التعقيد، والتقارب العمودي الذي تحلل

¹ موساوي زهية، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في GPEC في الحافظة على رأس المال الفكري كميزة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية

والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بالقايد تلمسان، الجزائر، 2015، بالتصرف.

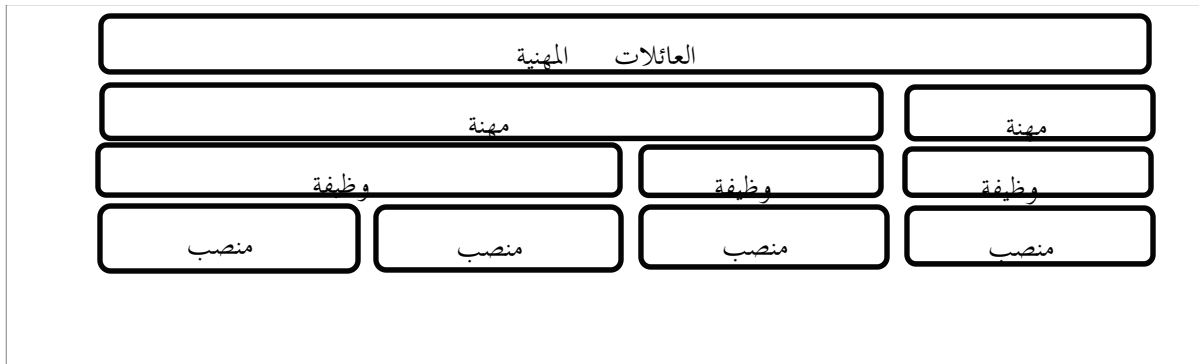
² Estelle Mercier et Géraldine Scheidt, *gestion des ressources humaines*, la source d'or, France, paris, 2004, p87.

فيه المناصب انطلاقا من الأنشطة الابتدائية المتميزة بالبساطة إلى الأنشطة التي تسيير كامل العمل، أي ننتقل في تحليلنا من المهام التنفيذية إلى المهام ذات الطبيعة التصورية¹.

وفي ذات السياق يضيف (le bortef) المؤسسة التي تتبنى مسعى التسيير التوقعي للوظائف لابد لها من إعداد الوظيفة المرجعية والمهن المرجعية (دفتر المهن)، حيث يجب التحديد الدقيق لكل من مناصب العمل والوظائف داخل المؤسسة وهما مصطلحين مختلفين تماما².

مما سبق يعرف المنصب بأنه وضعية العمل المتعلقة بالفرد بمعنى مجموع الأعمال والمهام والأنشطة الموكلة لموظف معين داخل المؤسسة، أما المهنة فهي مجموعة التطورات التي تحدث على وضعية مهنية، وبالتالي فإن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات سوف يركز على المهن أو دفتر المهن وليس على مناصب الشغل ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (8-2): مستويات تجميع المهن والوظائف والمناصب



Source: lebortef guy, construire les compétences individuelles et collective, agir et réussir avec compétence, 7^{eme} édition, édition d'organisation, paris, 2006, p277.

ونضيف هنا إلى أن دفتر المهن (répertoire des métiers) هو عبارة عن قائمة المهن و الوظائف النموذجية و يتكون من³: تسميات، تعريفات مختصرة بثلاثة أو خمسة اسطر لكل مهنة. وتكون هذه القائمة مرتبة حسب العائلات المهنية، والعائلات الفرعية، ودفتر المهن بإمكانه جمع المهن حسب تقاربها المهني، من حيث نشاطها(التقني مثلا) والكفاءات المشتركة(الثقافة المهنية) ويكون المستوى الأول للتجميع الغايات، ثم مستوى العائلات المهنية(والتي تجمع فيما بينها ثقافات مهنية مشتركة) ثم المستوى الثالث وهي العائلات الفرعية (الوظائف التي تتطلب مستوى تقني معين)، ويتطلب إعداد دفتر المهن المرور بالمراحل التالية:

¹ زهية موساوي، عبد الرزاق حبيب، تسيير و تنمية الكفاءات مقارنة توقعية و احتياطية، مجلة الاقتصاد و المناجم، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، العدد 3، جامعة تلمسان، مارس 2004، ص288.

² Le bortef G, construire les compétences individuelles et collective, agir et réussir avec compétence, 7^{mem} édition, édition d'organisation, paris, 2008, p277.

³ Dominique Thierry & Christian sauret, la gestion prévisionnelle et préventives des emplois et des compétences, édition l'harmattan, paris, 1997, pp59-72.

تحديد الوظائف النموذجية، وذلك بإحصاء مختلف المناصب الموجودة فعليا في المؤسسة؛
اقترح تعريف مختصر لكل وظيفة نموذجية بثلاث أو خمسة اسطر؛
مصادقية الدفتر، بحيث نجد جل الإجراءات المهنية لهذا الدفتر.

2 - الوسائل: تصنف الوسائل التي يركز عليها مسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات إلى وسائل تحليلية ووسائل مساعدة، ووسائل الاتصال¹؛

الوسائل التحليلية: وهنا يتعلق الأمر بتلك الوسائل التي تساعد على تحليل مختلف الوظائف داخل المؤسسة للوصول إلى الوظيفة النموذجية؛

الوسائل التحليلية المساعدة على اتخاذ القرار: وهي الوسائل التي تساعد في عملية تشخيص الموارد المتاحة ولدينا نوعين وسائل تحليل كمية (هرم الأعمار، الأقدمية، حركية العمال، دخول وخروج... إلخ) ووسائل تحليل نوعية (دفتر المهن، الكفاءة المرجعية...) كما تساعد هذه الوسائل على توقع التطور الذي يحدث على مستوى الموارد الحالية للمؤسسة، وتقييم الحاجات المحتملة منها؛

وسائل الاتصال: هذه الوسائل تساعد على السيرورة الحسنة والمستمرة والمتواصلة لمسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وهي تأخذ الأشكال التالية:

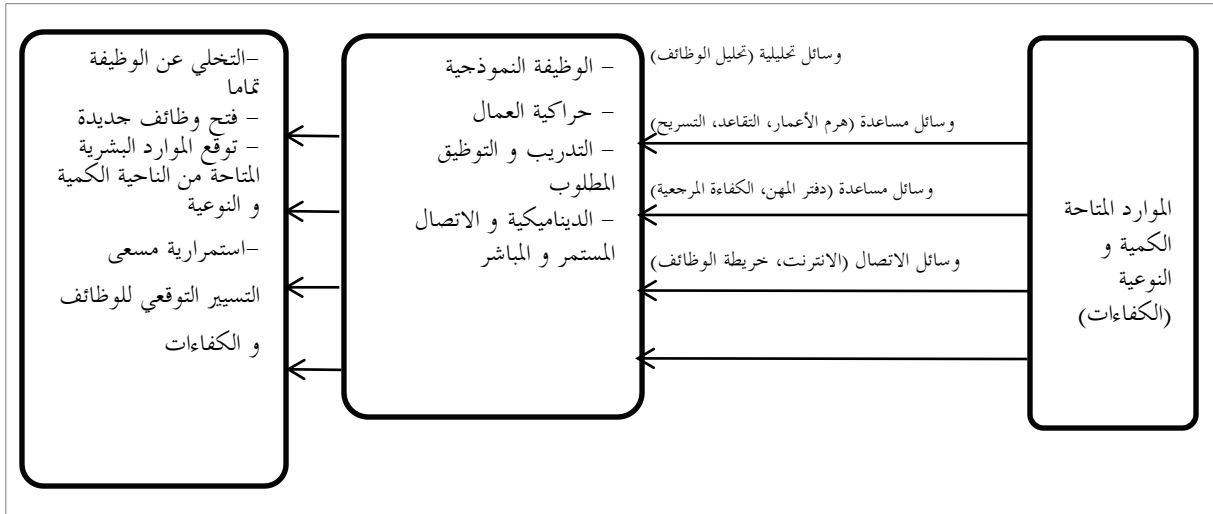
خريطة الوظائف (cartographie des emplois): وهي توضح حركية العمال داخل المؤسسة مثلا من يقوم بالحلول مكانهم أو تعويضهم؛

الانترنت المسخرة بين مختلف الوظائف والمستويات الإدارية، بحيث يستطيع كل موظف الحصول على المعلومات اللازم تقاسمها والضرورية لممارسة وظيفته مباشرة من مكتبه وكذا يستطيع الاتصال بمختلف المستويات والأقسام، وهذا ما يسهل أكثر ممارسة مختلف الأنشطة وتفادي هدر الوقت.

ويمكن توضيح دور مختلف وسائل التحليل والاتصال في نجاح نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات من خلال الشكل الموالي:

¹ Estelle Mercier et Géraldine, op cit, P87.

شكل رقم (8-3): الانتقال من الحاضر إلى المستقبل بالاعتماد على وسائل التسيير التوقعي للوظائف والتوقعات.



المصدر: قداش سمية، مرجع سبق ذكره، ص 48.

بالاعتماد على وسائل التحليل تقوم المؤسسة بتحليل مختلف الوظائف المتاحة واحتياجاتها من الموارد البشرية (الكمية والنوعية) وعن طريق وسائل المساعدة الكمية تستطيع المؤسسة التحكم في مختلف التطورات التي تحدث على مستوى الأفراد (دخول خروج، تسريح، تقاعد) وبالاعتماد على وسائل المساعدة النوعية تحدد الاحتياجات المستقبلية (الكمية والنوعية) من الموارد البشرية وبالتالي ضبط برامج التدريب والتوظيف اللازمة لذلك، وعن طريق الديناميكية والاتصال المستمر المسخر عن طريق الإنترنت الداخلية بالمؤسسة تضمن هذه الأخيرة عملية السير المستمر لهذا المسعى في المؤسسة، لتصل في الأخير إلى تحديد الوظائف التي سوف يتم التخلي عنها في المستقبل وتلك التي سوف يتم إنشائها وكذا الموارد البشرية المستقبلية الواجب توفرها.

3 - مرجعية الكفاءة: تعرف مرجعية الكفاءة بأنها قائمة الكفاءات اللازمة لكل وظيفة داخل المؤسسة، وتعتبر ضرورية لإعداد بطاقة العمل لأي موظف داخل المؤسسة وتعتبر كأداة لتحديد الفارق الموجود بين الكفاءة اللازمة لشغل وظيفة معينة وتلك المتوفرة حقا لدى العامل¹.

وحسب (lecoeur) تتكون الكفاءة المرجعية من ثلاثة عناصر²:

الممارسات المهنية: بمعنى مجموعة المهام والأنشطة الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، بمعنى القدرات المهنية لشاغل الوظيفة؛

مختلف المعارف النظرية والعملية المتعلقة بوظيفة محددة داخل المؤسسة؛

¹ Moindjie mimi hassani, **la gestion prévisionnelle des emplois et de la compétence en entreprise**, mémoire Etabli pour potiner un diplôme de magistère, l'école internationale des affaires, Alger, 2007, P7.

²lecoeur E, **gestion des compétences**, le guide de pratique, de Boeck, Bruxelles, 2008, copie de danien lucet, enjeux stratégique de la GPEC et RSE, mémoire de magister, Magny, 2012, P14.

مختلف السلوكيات المهنية التي تسمح للعامل بشغل أكثر من وظيفة أو القدرة على التحكم في تسيير وظيفة بما تحمله من مناصب ومهام ومسؤوليات مختلفة؛

والهدف الأساسي من وضع كفاءة مرجعية هو القدرة على تقييم الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة وتحديد الكفاءات اللازمة في المستقبل، كما تساعد الكفاءة المرجعية على وضع مرجعية لعملية التدريب، ومرجعية لعملية التوظيف داخل المؤسسة.

وتتكون الكفاءة المرجعية من مجموعة من المعطيات تساعد مسيري المؤسسة (مسيري إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة) في مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتسمى كذلك ببطاقة مرجعية الكفاءات والتي تتكون من ثلاث أجزاء رئيسية هي¹:

معلومات عن التشغيل وتتمثل في:

معلومات تتعلق بطبيعة الوظيفة إذا كانت خاصة، حساسة، مفتاحية... إلخ؛
مكانة الوظيفة والعائلة المهنية التي تنتمي إليها؛

- معلومات متعلقة بالكفاءات وتتمثل في: وصف الكفاءات اللازمة لشغل وظيفة معينة مثل المعارف النظرية، العلمية والسلوكية والتي تختلف من وظيفة لأخرى؛

- الخبرة الضرورية ومستوى التدريب المطلوب لكل وظيفة معينة؛

- معلومات ترتبط بالحركية أو ما يسمى المسار المهني وتتمثل في:

- المدة التي يرغب العامل في قضائها في منصب معين؛

- العوامل المؤثرة على تطور وظيفة معينة؛

- المناصب التي يستطيع أن يشغلها العامل في المستقبل.

وهنا نشير إلى أن مدونة مرجعية الكفاءات ليست نموذج موحد بمعنى ليست بنموذج موحد ومشترك بين المؤسسات، بل تختلف من وظيفة لأخرى داخل المؤسسة الواحدة.

ثالثاً : مراحل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

المبدأ الأساسي للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات هو ضبط وقياس نوع الفارق الموجود بين الوضعية الحالية للمؤسسة والوضعية المرغوبة، وذلك من أجل وضع إستراتيجية عامة للمؤسسة، بمعنى آخر التركيز على التحليل والقياس، والبحث عن السبل لتقليص الفارق بين ما هو متوقع وما هو موجود حقيقة (من موارد بشرية نوعية وكمية ووظائف)، حيث تمر عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات حسب الجدول السابق بأربع مراحل أساسية ونوجزها فيما يلي:

¹ إسماعيل حيجازي، مصفوفة الاستشارات بوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص126، بالنصرف.

- التحديد الدقيق لإستراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية، وكذا تحديد الوظائف الحالية والمستقبلية التي سوف يتم إنشائها وتلك التي سيتم حذفها (supprimé) واحتياجات كل وظيفة من الموارد البشرية (النوعية والكمية المستقبلية).

- تحليل مختلف التطورات والتغيرات الحالية التي تحدث على مستوى الموارد البشرية داخل المؤسسة (المؤهلات، النمو الديمغرافي، التقاعد، التسريح، الترقية... إلخ)، بالاعتماد على وسائل التحليل الكمية والنوعية وبالتالي تقدير العرض الداخلي من الموارد البشرية كميًا ونوعيًا، وبالاعتماد طبعًا على الموازنات التقديرية وجداول القيادة للموارد البشرية وتسيير المسار المهني للعمال ونظام المعلومات الخاص للمورد البشري تكون لدى المؤسسة صورة عن واقع الموارد البشرية المتاحة لديها في الوضعية الحالية.

- تحليل الفارق بين ما هو متاح من موارد بشرية (كمية ونوعية) وما هو مطلوب منها في الفترة الزمنية المستقبلية (على المدى المتوسط إلى الطويل) وذلك طبعًا مقارنة بالاحتياجات المستقبلية للوظائف.

- تحديد الإجراءات التعديلية لتقليص الفارق بين المتاح والاحتياجات المستقبلية، وهذه الإجراءات تحدد حسب الفارق وهو ما يطلق عليها مخطط الأعمال الخاص بتسيير الموارد البشرية (تدريب، توظيف، تقييم ومراقبة الأداء، تحفيز... إلخ).

حيث تستطيع المؤسسة من خلال هذا النموذج تسيير وظائفها وكفاءاتها بطريقة مرنة وحركية، ومنه القدرة على التكيف مع المتغيرات المحيطة بما يحقق الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

والجدول الموالي يوضح أهم مراحل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والوسائل اللازمة لكل مرحلة.

جدول رقم (8-3): الوسائل اللازمة لمراحل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

المرحلة	الوسائل الأساسية لكل مرحلة
تحديد الإشكالية العامة وتحليل الوضعية الراهنة للمؤسسة.	الكفاءة المرجعية. هرم الأعمار. جدول تدفق الموارد البشرية. دراسة مناصب العمل. الميزانية الاجتماعية. وسائل التحليل الكمية والنوعية والمساعدة والاتصال والانترانت.

تدريب، توظيف، تحفيز، تقييم ومراقبة الأداء...).	تحديد مخطط الأعمال (الإجراءات التعديلية من: التدريب... إلخ. وسائل التخطيط بما في ذلك مرجعية التوظيف، مرجعية
تنفيذ مخطط الأعمال وتقييم نتائجه.	مؤشرات خاصة بالموارد البشري. المقابلات السنوية. مخطط التوظيف. مخطط التدريب. مخطط الاتصال الداخلي.

Source : formation conseil en organisation et management des entreprises, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences sur le site: www.rh-organisation.fr.

إن فعالية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات لا يمكن قياسها إلا على المستوى المتوسط إلى الطويل، كما أن نجاح أو فشل هذا المسعى لا يمكن توقعه لأن نتائج هذا المسعى سواء بالنسبة للمؤسسة أو الفرد تكون مجهولة لأنها تعتمد على تقديرات نوعية وكمية لا يمكن دائما المراهنة عليها.

كما يمكن تجميع أدوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات من خلال الجدول الموالي.

جدول رقم (4-8): أدوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

أدوات جمع المعلومة	مصنف الوظائف. مرجع الوظائف. مرجع الكفاءات.	_تحديد الوظائف الموجودة في المؤسسة. _تحديد شروط الانتقال بين الوظائف. _تحديد الكفاءات الضرورية التي تتطلبها الوظيفة. _تطوير عملية الانتقال بين الوظائف.
أدوات التوقع	أدوات تقدير الموارد أدوات تحديد الاحتياجات المستقبلية	_مؤشرات تسمح بتوقع والتنبؤ والتطورات المتعلقة بالوظائف الحالية من الجانب الكمي. _ مؤشرات تسمح بتوقع والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الجانب الكمي والنوعي. _ لوحة تدفق الأشخاص (دخول وخروج).
أدوات المتابعة والرقابة	لوحة القيادة لمتابعة الوظائف مؤشرات اليقظة	_العاملين، هرمية السن، النقل، التقاعد دوران العمل، هرمية السن، متابعة الأعمال الحساسة، معدل الغيابات

المصدر: ججيق عبد المالك وعبيدات سارة، التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات كآلية إستراتيجية في تفعيل إدارة الموارد البشرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط الحفاظ على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 27-28 فيفري 2013.

رابعاً: خطوات التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات

1- الخطوة الأولى: تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة

يتم تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية مستقبلاً حسب كمية الشغل (الانتاج) الذي تتوقع خلال تلك الفترة المستقبلية الذي يفرز بعد تحليله تقديرياً على كمية الوظائف التي ستشكله و نوعيتها فنجد تقدير الوظائف يكون على شقين :

✓ التقدير النوعي للوظائف : بناء على ما يتوفر لدى المؤسسة من معطيات عن عن التغيرات التي ستطرأ على وظائفها خلال الفترة المستقبلية تقوم بتصميم افتراضي لمختلف الوظائف التي ستشكل هيكلها خلال تلك الفترة و على العموم فإن عملية التحليل التقديري تكشف عن 4 حالات للوظائف قدمتها كارلن كالتي :

-وظائف جديدة: وهي التي يتعين على المؤسسة استحداثها استجابة للتغيرات المتوقعة حدوثها
-وظائف حساسة: وهي التي يتوقع إن يكون لها وزن و اهمية بالنسبة للمؤسسة و قد تكون من الوظائف الحالية او المستحدثة.

-الوظائف الأقل حساسية : لا تشكل أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة في الفترة المستقبلية إلا ان وجودها يعتبر ضرورياً لتشغيل العمل.

-الوظائف المستغنى عنها: وهي التي يتوقع الاستغناء عنها و إلغائها.

✓ التقدير الكمي للوظائف: تعتمد المؤسسة لتقدير كمية الوظائف التي ستحتاجها مستقبلاً على عدة طرق نذكر منها.

- تقديرها حسب الوقت اللازم لتنفيذ المهام: يعبر عنه بتحديد عبء العمل او حجم المهام الموكلة لكل وظيفة و ذلك بتحديد زمني و الوقت الذي يستغرقه العامل و بعملية حسابية تحسب عدد الوظائف التي ستحتاجه مستقبلاً .

- تقديرها حسب الارتباط بين حجم العمالة و الوحدات المراد انتاجها فتقدر احتياجها من العمالة مستقبلاً بالرجوع إلى سنوات سابقة .

- تقدير كمية الوظائف حسب عدد المرؤسين: وذلك لتحديد كمية الوظائف الاشرافية و التي تتأثر بعدة عوامل منها طبيعة العمل و مهارة المرؤسين ،القدرات الخاصة بالمشرف و كذا الميزانية المخصصة للوظائف الاشرافية .

2- الخطوة الثانية : تقدير العرض المستقبلي من الموارد البشرية للمؤسسة

بعد تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية مستقبلا تقوم بمتابعة التغيرات التي من المحتمل إن تطرأ على مواردها البشرية لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجاتها دون اغفال سوق العمل و ذلك للجوء إليه في حالة العجز فنجدها تقوم ب:

- أ- تحيين الموارد البشرية: و ذلك بالمعرفة المسبقة لخصائص مواردها البشرية و هذا بمعرفة
 - السن : فكلما كانت العمالة اكثر شبابا كانت القابلية للتعلم و التدريب اكثر و القدرة على العمل و الاداء الجيد احسن و كذا اكتساب المعارف و المعلومات .
 - الاقدمية : التي تعبر عن حجم المعارف و الخبرات المتراكمة لدى العامل
 - الجنس : و هذا لكون وجود وظائف يمكن لجنس أداءها على خلاف جنس اخر مثلا المهام التي تتطلب جهد بدني .
 - المؤهلات : و التي تكتسي اهمية بالغة في عملية التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات فمن خلالها تستطيع المؤسسة تغطية وظائفها بالمؤهلين لشغلها و كذا مرجعا للترقية و اسناد مهام خاصة .
- ب- متابعة التغيرات التي ستطرأ على الموارد البشرية الحالية للمؤسسة على ضوء عملية تحيين المؤسسة لمواردها البشرية تقوم المؤسسة بمتابعة التغيرات التي ستطرأ على مواردها البشرية خلال تلك الفترة المستقبلية و هذا من خلال معرفة عدد :
 - الترقيات : وذلك بالانتقال من منصب إلى منصب اعلى
 - التنزيلات : اما بسبب تراجع اهلية العامل او كعقوبة
 - النقل : لدواعي عديدة قد تنقل المؤسسة عاملها من وظيفة إلى اخرى او منطقة إلى اخرى
 - الدخول للمؤسسة : و ذلك بتجديد التوظيف او العودة من دورات تدريبية
 - الخروج من المؤسسة : و ذلك بسبب التقاعد او نهاية العقد او الخروج لدورات تدريبية.
- ج - تقدير عرض الموارد البشرية في سوق العمل
 - تعد هذه العملية صعبة نسبيا و هذا لتعقد سوق العمل و تعدد العوامل التي تحكمه لكن هذا لا يمنع من متابعته من خلال عدة مؤشرات:
 - النمو الديمغرافي : و ذلك لتحديد الفئة النشطة التي تشكل عرض عمل بالنسبة للمؤسسة
 - الهجرة : و التي لها تأثير على توفر او نقص اليد العاملة من منطقة إلى اخرى
 - مرونة عرض العمل: اي درجة استجابة العامل للتغيرات في الاجور و مختلف المزايا التي تقدمها المؤسسات المنافسة و تهتم بها المؤسسة في حالة الندرة لليد العاملة سواء في الكمية او النوعية.

- الاحصاءات الرسمية : تلجا لها المؤسسة لمعرفة معدلات البطالة ، السن ، الجنس ، الوظائف المفضلة كما قد تلجا للجامعات و المعاهد لمعرفة طاقة استيعابها لتقدير اليد العاملة التي سيتدعم بها سوق العمل

3- الخطوة الثالثة : تحليل الفارق واقتراح الإجراءات التعديلية: إن تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بدقة و متابعة العرض منها يعدان عاملان اساسيان في نجاح التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات إلا انه يجب اتباعها بتحليل للفارق و اتخاذ اجراءات تعديلية مناسبة.

المحاضرة رقم 7 : اعداد المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات

إن انتقال الاهتمام من التسيير التقديري الكمي الجعي إلى التسيير التقديري النوعي الفردي، جعل من الكفاءات محط اهتمام الدارس و المرس على حد سواء خاصة و أن الكفاءة حجر الزاوية و نقطة العبور ب الفرد و وظيفته ، الفرد و التكوين و الوظيفة ختلف صيغ العلاقة ثنائية أو ثلاثية الأطراف كانت فتعددت بذلك أنواع الكفاءات و تعددت تصنيفاتها ، فصار لابد من وجود مرجعية تحدد و تصنف على أساسها استجابة لمتطلبات الوظيفة و احتياجاتها

ماهية مرجعية الكفاءات : إن مرجعية الكفاءات ما يستند إليه في تحديد الكفاءات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة و التي تتلاءم مع المهام و الأنشطة الموكلة إليه و المحددة هي الأخرى في مرجعية الوظائف ، و على هذا الأساس تعددت تعاريف المرجعية و تعددت معها طرق التصنيف حيث عرفت على أنها

تصنيف للكفاءات المرتبطة بالتشغيل و التي تشكل الأداة النوعية لملا ة الكفاءة لمتطلبات بيانات التوظيف،الحركية و التكوين.

جرد للكفاءات للقيام هنة معينة من خلال تحديد الكفاءات الأك — مرسة المهام المحددة في مرجعية الوظائف

من خلال التعريف المقدم نخلص إلى أن مرجعية الكفاءات وثيقة رسمية تكون من مجموعة من البطاقات الكفاءاتية تتضمن ثلاث أنواع من المعلومات

معلومات عن الوظائف العائلة المهنية الفرعية و الأساسية التي تنتمي إليها الوظيفة- منصب العمل- وضعية العمل

معلومات عن الكفاءات: و تضم المعارف،المعارف العلمية،المواقف التي يتطلبها التشغيل إضافة إلى التكوين

معلومات عن العبور و تخص الوظائف او مناصب العمل الممكن شغلها و المعتمدة على الكفاءات المكتسبة و التي يز من خلالها :

- العبور السهل : و هنا تكون تغطية الكفاءات للوظيفة النموذج سهلة العبور للوظيفة النموذج الهدف (محتمل الانتقال إليها) لتضمنها معارف كفاءات مشتركة .
- العبور الوشي : و يكون العبور هنا وشيك الحدوث لاعتبار أن الكفاءات ضمنية و سلوكية لا كن تحديد تغطية الكفاءات للاحتياج إلا من خلال الملاحظة و التحقيق في الأداء
- العبور الممك : يكون العبور سهلا بالنسبة للكفاءات الأساسية و التي تكون مشتركة في ح ان تغطية الكفاءات المهنية تكون قليلة و محدودة جد

وفي ما يلي نوضح نموذج المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات.

شكل رقم (4-8) : نموذج المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات

وصف الوظيفة النموذجية		وظيفة نموذجية	وظيفة مستهدفة
التسمية :		الرمز:
العائلة المهنية :		مستوى التصنيف :
المهام :		الأنشطة :
بيانات الكفاءات (البروفيل).			
الكفاءات اللازمة.			
المعرفة النظرية .			
المعرفة العملية .			
المعرفة السلوكية .			
المسار المهني.			
مدة التشغيل المرغوبة : بين		و	سنوات.
أمثلة عن مختلف المناصب في وظيفة معينة .			
عوامل تطور الوظيفة النموذجية .			
الوظائف النموذجية السابقة إن أمكن .			
الوظيفة النموذجية المستهدفة .			

المصدر: ثابتي لحبيب، بن عبو الجليلي، تجديد مناهج التحليل والتوصيف الوظيفي من أجل تطوير إدارة الموارد البشرية، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة معسكر، الجزائر، ص19.

وتستهدف المؤسسة من إعداد المدونات الخاصة بالوظائف النموذجية والكفاءات المرجعية ما يلي¹ :
 ✓ تحديد المواصفات والشروط الواجب توفرها في المترشحين للتوظيف الجديد، حتى تتم عملية الاختيار بنجاح من خلال المطابقة بين احتياجات المنصب ومؤهلات المتقدم للوظيفة؛

¹ CNPF, **objectif compétence**, actes des journées international de la formation, 1998, tome4, PP6-7.

نقلا عن ثابتي لحبيب و بن عبو الجليلي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

✓ تحديد الكفاءات الواجب تنميتها أو اكتسابها بواسطة التدريب أو غيره، وذلك بفعل تطور وحدوث تغيير على مستوى منصب ما في المؤسسة؛

✓ تشكيل فرق عمل متجانسة ومتكاملة من خلال إحصاء الكفاءات المتوفرة وتجنيد خصوصيات الأفراد بما يتلاءم مع متطلبات المشروع؛

✓ إعادة تنظيم العمل وتقليص تكاليف الإنتاج بواسطة إنشاء فرق مستقلة وإلغاء بعض الأنشطة والتركيز على البعض الآخر؛

✓ تحديد الكفاءات الأساسية للمؤسسة بهدف تصميم إستراتيجية مناسبة؛

✓ تشجيع ظهور مهن جديدة من خلال إعداد مدونات النشاطات ومدونات التدريب؛

✓ إعداد خرائط لمختلف المهن والمناصب في المؤسسة بهدف تحديث وتطوير أساليب تسيير المسارات المهنية والمناصب؛

✓ إعادة تصميم وصياغة نظام التصنيف والأجور بالاعتماد على تطور المهن والكفاءات اللازمة لها.

مراحل إعداد مرجعية الكفاءات لإعداد مرجعية الكفاءات لابد من المرور جموعة من المراحل و التي تتعدد هي الأخرى

✓ حسب سعة المرجعية و التي نذكر منها

✓ •الإعداد لمرجعية الكفاءات: من خلال تحديد الاطار المفاهيمي للكفاءات، المقاربات المختارة مع تحديد الطرق و الأدوات مع تحديد الأطراف الفاعلة و المتحكمة و الواجب إشراكها في إعداد المرجعية

✓ •رسم المجال الكفاءات : و يتم ذلك بتحديد تصنيف الكفاءات المعتمدة مع تحديد فروعها إضافة إلى وضع هيكل تنظيمي للكفاءات مع وضع ترميز لترتيبها و تميمها

تحديد المستويات الكمية والنوعية للكفاءات: • من خلال بناء سلم يحدد مستويات الكفاءات قارية كمية مع تحديد مضمون كل مستوى و ترجمة ذلك الى سلوكيات

•مراجعة مرجعية الكفاءات: من خلال إسقاط مجالات الكفاءات و مستوياتها على مرجعية الوظائف راجعة التطابق و التوافق ب سلم المستويات مع البنية الوظيفية(العائلة المهنية،العائلة المهنية

الفرعية،الوظيفة،منصب العمل... (مع تحديد طرق، أدوات، معاي، مؤشرات،لتقييم الكفاءات)مطلوبة و مكتسبة(مع قياس الفوارق و الانحرافات بغرض التنمية أو الترقية الوظيفية

•تصديق مرجعية الكفاءات : نفس مبدأ التصديق على مرجعية الوظائف م نح مرجعية الكفاءات المشروعية في النشر و الاستعل

•صيانة مرجعية الكفاءات و تحديثها : من خلال البحث في التغيرات التي تطرأ على مرجعية الوظائف و تركيبية الكفاءات من خلال إشراك مستعملي المرجعية في الصيانة

إن فمراجعة الوظائف و الكفاءات تكامل و تلاحم ب مرجعية الوظائف مداخلات يتم على أساسها بناء و
تكيف الكفاءات ببناء نظام مرجعي لذلك، لتكون المخرجات نظاما مرجعيا للوظائف و المهن و الكفاءات
أخذين بع الاعتبار اربع معا يؤسس عليها النظام المرجعي و المتمثلة في

• المعلومة

•التقنية

•الاتصالات/العلاقات

•المساهمة الاقتصادية/القيمة

المحاضرة رقم 8 : تنمية وتطوير الكفاءات البشرية

يعتبر موضوع تنمية وتطوير الموارد البشرية والكفاءات من المسائل الهامة في ميادين الأعمال
المختلفة، حيث اخذ اهتمام الكثير من المختصين في هذا المجال، سواء الأكاديميين في الجامعات أو معاهد
التدريب والتنمية أو الممارسين لعملية التسيير والإدارة و متخذي القرارات في المؤسسات الاقتصادية،
على اعتبار أن تنمية وتطوير الموارد والكفاءات البشرية وسيلة فعالة من اجل تجديد حيوية المؤسسة
باستمرار وتحسين وتطوير أداءها في ميدان نشاطها، وجعلها قادرة على مواجهة تحديات العصر الحالي.

أولا : مفهوم تنمية الموارد البشرية والكفاءات

على الرغم من قدم ممارسات تنمية الموارد البشرية، إلا أن اهتمام المنظرين الاقتصاديين والإداريين
بدأ يتجه إليه كحقل علمي في سنة 1958، حيث أصبح مصطلح تنمية الموارد البشرية أكثر تداولاً.
ويشير أدب التسيير والإدارة إلى أن مفهوم تنمية الموارد البشرية بمضمونه المعاصر لم ينطلق ويصبح
مصطلحا واسع الانتشار إلا مع الكاتب والمفكر الأمريكي ليونارد نادلر (Leonard Nadler) * بعد عشر
سنوات من التاريخ السابق¹.

1- طبيعة وأبعاد تنمية الموارد والكفاءات البشرية : في ضوء مراجعة الأدبيات النظرية لموضوع
الموارد البشرية والمفاهيم المعتمدة لها يتضح أن هناك أكثر من مفهوم لنشاط تنمية الموارد البشرية،
من بينها² :

1-1 مفهوم تنمية الموارد البشرية والكفاءات باعتباره نظاما فرعيا : يمكن اعتبار تنمية المورد البشري
من وجهة مدخل النظم أداة أساسية تستخدم في تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر أداة تسييرية تتكامل مع

* يعتبر البروفسور والمفكر الأمريكي ليونارد نادلر (Leonard Nadler) كما أطلق عليه في الغرب المهندس المعماري لفرع تنمية الموارد البشرية

(Architect of Human Resource Development) إذ أنه من أوائل من حدد معالم هذا الحقل .

¹ حسين بريقي، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه دولة غير منشورة، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص

89.

² المرجع السابق، ص.ص 95-96.

بقية الإدارات الأخرى وتتفاعل معا بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وكذلك أهداف الأفراد العاملين، وبما يضمن الارتقاء بمستوى الأداء.

2-1 مفهوم تنمية الموارد البشرية والكفاءات باعتباره نشاطا شاملا : ضمن هذا الإطار نجد أن تنمية الموارد البشرية على أنها نشاط شامل ليشمل جميع العاملين بالمؤسسة بداية من التحاقهم بها، وبما يضمن زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز، وكذلك مساعدة العاملين على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي، وذلك في الأجلين القصير والطويل.

3-1 مفهوم تنمية الموارد البشرية والكفاءات باعتبارها نشاطا مستمرا : في هذا الإطار، فإن تنمية الموارد البشرية هي نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية والبيئة المحيطة بها بمتغيراتها وتطوراتها وما تفرزه من فرص وتهديدات، وبما يضمن استغلال كل ما يتاح لها من فرص، وتقليل الآثار التي تترتب على ما يواجهها من تهديدات.

4-1 مفهوم تنمية الموارد البشرية والكفاءات باعتبارها نشاطا واقعيا : تعني واقعية تنمية المورد البشري ضرورة أن يتم التدريب في ظروف مماثلة لظروف العمل، والذي لن يتحقق إلا عن طريق تطابق ما يتم تدريب العاملين عليه وما يحتاجونه فعلا، وبما يضمن نقل ما يتلقاه العاملون من برامجهم التدريبية في أماكن العمل، والاستفادة من تطوير أساليب العمل بالمؤسسة.

2- ماهية تنمية الكفاءات : تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر من خلال تنميتها وتطويرها من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغييراته. ودون شك أن تغييرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءتها. حيث أصبح تطوير الكفاءات وصيانتها خصوصا الأساسية يمثل أهمية استراتيجية نظرا لما تقدمه من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية.

ويمكن تعريف تنمية الكفاءات على أنها " الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتنمية قاعدة كفاءتها"، بمعنى هي ذلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة.

كما يشير مفهوم التنمية فيما يتعلق بالموارد والكفاءات البشرية إلى الجهود الرامية إلى تحسين قدرة الأفراد على التعامل مع مهام متعددة وزيادة مواهبهم بدرجة أكبر من تلك التي تتطلب أعمالهم الحالية. وتفيد التنمية المهنية كلا من المؤسسة والفرد، فالعاملون والمدراء ذوو الخبرات والقدرات يمكن أن يحسنوا القدرة التنافسية للمؤسسة والقدرة وعلى التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة في حين يتمكن

هؤلاء من خلال التنمية من تحسين كفاءتهم وقيمهم المعنوية¹. ويمكن أن نفرق بين التنمية المهنية والتنمية الإدارية في ما يلي :

أ- التنمية المهنية : تستهدف التنمية المهنية أفراد المناصب الإدارية بالدرجة الأولى، وذلك لمساعدتهم على تطوير مهاراتهم من جهة وإعدادهم لشغل مجموعة من المناصب في المنظمة مستقبلاً. غير أن ذلك لا يعني أن تنمية العاملين على اختلاف تخصصهم غير ضرورية، ذلك أنها تمثل وسيلة لتمكين المنظمة من توفير الموارد البشرية بالكفاءات المطلوبة لمواجهة احتمالات النمو المستقبلي أو الظروف المتغيرة². ويتم تصنيف غالبية مداخل التنمية المهنية إلى التنمية في مكان العمل (التمرين، التعيين في اللجان، تدوير الأعمال، التعيين في مناصب المساعدين، التنمية الحية عبر الانترنت، الجامعات المشتركة ومراكز التدريب المهني، المنظمة المتعلمة) وتنمية خارج مكان العمل (الدروس الصيفية، التدريب على العلاقات الإنسانية، المحاكاة، الإجازات والرحلات التدريبية أو الاستجمامية، التدريب الخارجي)³.

ب- التنمية الإدارية : رغم أن التنمية المهنية ضرورية لكافة العاملين، إلا أنها تعد محورية بالنسبة للمدراء. وتوفر التنمية الإدارية الفعالة المعرفة والقدرة على إصدار الأحكام اللازمين للمدراء. وتستخدم التنمية الإدارية العديد من المداخل لبناء أو تحسبب الخبرات التي يحتاجها الأفراد حتى يكونوا مدراء فاعلين، ومن بين أهم المداخل نذكر : تنمية القدرات القيادية، والنمذجة الإدارية والتمرين الإداري، والمساعدة الاشرافية وتنمية القدرات الاشرافية وتدريب التنفيذيين⁴.

ثانيا : أساليب تفعيل تنمية وتطوير الكفاءات البشرية

1- أهمية تنمية وتطوير الكفاءات البشرية : ان ابرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية وتطوير الموارد البشرية والكفاءات ما يلي⁵ :

- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.
- توجيه الأفراد الجدد أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
- تحسين المهارات وزيادة قدرات الأفراد، ورفع من مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحدد لهم.
- تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية أو تحضيرهم عدة وعددا، لمواجهة كافة المتغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية التي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم.

¹ Robert L. Mathis et John H. Jackson. 418. ترجمة محمود فوح، إدارة الموارد البشرية، دار الشعاغ، بلد اوسنة النشر مجهولة، ص

² المرجع السابق، ص 402.

³ المرجع السابق، ص.ص 428-433.

⁴ المرجع السابق، ص.ص 435-436.

⁵ حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002، ص 237.

- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة، منها عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة.

ويمكن إحصاء عدد من المزايا تعود بالفائدة على المؤسسة من خلال تنمية وتطوير الكفاءات، نبرز أهميتها في ما يلي¹ :

- تبرز أهمية الكفاءات كمورد إنتاجي أساسي بفعل أشكال جديدة للعمل ترتكز على المعرفة، والخبرة والمهارة مما يجعل من إنتاجية العمل لا ترتبط فقط بالاستثمار المادي وقوة العمل، بل تعتمد أكثر على الموارد غير المادية وهو ما يحول المعرفة والكفاءة إلى موارد إستراتيجية للإنتاجية. في سياق يتسم بتضخم معلوماتي، يحتاج المسيرون إلى درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة، وهذا يتطلب تطوير وتنمية وتأهيل الكفاءات تماشياً مع متطلبات العصر.

- تمكن سياسة تطوير الكفاءات وإدارة المعرفة من خلق ثقافة تنظيمية جديدة، تتسم بالرغبة في التعليم المستمر وتقاسم المعلومات والمعارف والتعاون، والتنسيق بتلقائية فيما بين الأفراد المنتمين للمؤسسة أو المنتمين لنفس المجموعة.

2- أساليب تنمية وتطوير الكفاءات : من بين أساليب التنمية والتطوير الكفاءات البشرية نذكر² :

1-2 التكوين المرتكز على الكفاءات : هذا النوع من التكوين يهدف إلى إكساب 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 مثلاً (قدرة القرار)، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلاً يحاول البعض الآخر يطورون المرونة.

2-2 التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات : قديماً كان المدرب يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، ويقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة ويشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم. كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم. أما مدربي الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية وتحفيزهم على التعلم.

ويمكن تفعيل عملية تنمية الكفاءات البشرية من خلال³ :

¹ فاطمة الزهراء مهديد وأمال قبالي، دور تطوير الكفاءات وتنمية المهارات في تحقيق الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية : مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 21-22 فيفري 2012، ص.07.

² كمال منصوري وسماح صولح، مرجع سابق، ص.63-64.

³ بحضيه سملاي، مرجع سابق، ص.149.

-المساهمة التنظيمية : تتحد تنمية الكفاءات من خلال المساهمة التنظيمية والتي يمكن تحديدها بفضل فعالية أساليب التسيير وتنمية الكفاءات من طرف المؤسسة، سواء من خلال نظام الانتفاع المشترك بالنتائج (*Système D'intéressement aux résultats*)، وأساليب المكافأة (*Rétribution*)، أو أساليب الحيازة (*Appropriation*)، أو أساليب تطوير المسار الوظيفي التي تعد أمثلة على أساليب التسيير التي تختص بتعبئة الكفاءات، كما تمثل المساهمة التنظيمية في الاستعمال الفعال للكفاءات.

- المساهمة الفردية : تتحدد هذه المساهمة من خلال دراسة عوامل لا تخضع للمؤسسة بل ترتبط بإرادة وقدرة الكفاءات في تطوير قدراتهم ومهارتهم من خلال بذل الجهود والشعور بالمسؤولية لتحقيق الأمان الوظيفي. وتتكون المساهمة الفردية من المجهودات التي تبذلها الكفاءات لتحسين أدائها، كما أن مستوى التنمية في المؤسسة لا يتحدد فقط بالمساهمة التنظيمية بل أيضا بالمساهمة الفردية للكفاءات.

ومن خلال مساهمة الفرد الكفاء ومبادراته واستغلال ما يملكه من تعليم وتكوين وخبرة مهنية عالية القيمة، بالإضافة إلى تنوع الكفاءات والمهارات الثمينة يمكن إثراء كفاءات المؤسسة، فتعبئة وتطوير الكفاءات لا يحدد فقط بالمساهمة التنظيمية للمؤسسة، بل تحدد أيضا بالمساهمة الفردية للموارد البشرية.

4- تدريب الكفاءات

يعتبر التدريب وسيلة فعالة من وسائل التنمية وتطوير الكفاءات تستخدمها المنظمات من أجل تجديد حيويتها باستمرار وجعلها قادرة على مواجهة التحديات، وتخص جميع أنواع الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات.

أولا : ماهية التدريب الموارد والكفاءات البشرية

يتكون مفهوم التدريب الموارد البشرية المعاصر من شقين اثنين هما ¹ :

1- التدريب عملية إستراتيجية : ينظر في الوقت الحالي إلى التدريب والتنمية على أنها عملية إستراتيجية، تتكون من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، والتي تهدف وتوسع إلى تطوير أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد. وتوسع هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات و الكفاءات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى زبائنها، وكذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وينعكس أثرها على نشاط المنظمة في المدى القصير والبعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى التعلم واكتساب مواردها البشرية المهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الاردن-2004، ص.ص 437-438.

2- التدريب عملية تعلم مستمرة : التدريب والتنمية يعتمد كلاهما في الوقت الحاضر على التعلم المستمر، وذلك لكون التدريب هو تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم، والتنمية هي تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف وسلوكيات ومهارات جديدة تحتاجه في أداء مهام جديدة في المستقبل.

وقد اختلف علماء الإدارة في تعريف التدريب إلا أنهم اتفقوا على أنه كمفهوم هو عملية إدارية منظمة ومستمرة وهادفة، وتوضيح ماهيته نقدم في ما يلي بعض أهم التعاريف :

يقصد بالتدريب الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين مهارتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي يؤدي إلى تحسين الأداء في المنظمة¹. فهي عملية تركز على إكساب العاملين مهارات محددة (مرتبطة بوظائفهم) أو مساعدتهم على تصحيح الانحرافات في جوانب أدائهم².

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن التدريب هو نشاط منظم ومستمر ومبني على أسس علمية يهدف إلى تدعيم كفاءات الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، وتوسيع معارفهم وتوجيه سلوكهم باتجاه تحقيق أهداف الفرد والمنظمة بان واحد.

ثانيا : أهمية التدريب و مزاياه

نظرا لما يعرفه المحيط من تغيرات مستمرة و مفاجئة أصبحت هناك علاقة وطيدة بين تسير الكفاءات و عملية التدريب، فما هو دور هذه الأخير في تسيير الكفاءات كأساس الميزة التنافسية ؟ . وتكمن أهميته في³ :

1. تساعد على تطوير و تنمية و زيادة مهارات و خبرات العاملين، و زيادة قدرتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، و إدراكهم للمسؤولية في إطار الانتماء للمؤسسة .
2. تخفيض حوادث العمل و تحقيق الأداء السليم لأول مرة .
3. زيادة الإنتاجية و استمرارية التنظيم و الاستقرار و المرونة في أعمال المؤسسة .
4. تجنب الأخطاء و تقليص العيوب (تخفيض مبدأ الخطأ) .
5. المساهمة في التحسين المستمر و اتخاذه لإشعار دائم من طرف الأفراد .

وتظهر مزايا التدريب على الفرد المتدرب من جهة و على المؤسسة نتيجة لقيامها بتدريب العاملين من جهة أخرى و من مزايا التدريب على الفرد⁴ :

1. اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء و تحمل مسؤوليات أكبر في العمل .

¹ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص103.

² سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي، الطبعة 02، دار وائل للنشر، 2006، ص 186.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، كلية التجارة ، الإسكندرية، 2001، ص185.

⁴ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع، مصر، 2001، ص 4.

2. اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل القيادة .
3. زيادة ثقة العاملين بأنفسهم، نتيجة لاكتسابهم معلومات و خبرات و قدرات جديدة مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية ، و ما يترتب عليهم من إحداث تغيير في اتجاهاتهم و سلوكهم داخل مؤسستهم مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، و ما يترتب عليهم من إحداث تغيير في اتجاهاتهم و سلوكهم داخل مؤسستهم .
- و من مزايا التدريب على المؤسسة ما يلي :
1. تنمية كفاءات و خبرات العاملين و زيادة قدراتهم و مهاراتهم و إكسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدرتهم على تطوير العمل بمؤسسته من أجل تحقيق أهداف و رؤى المؤسسة .
2. يعمل التدريب على تحول التعامل من مجرد كونه ردود الأفعال لما هو قائم، إلى كونه دورا مبادرا و محوريا قادرا على إحداث التغييرات داخل المؤسسة، بالإضافة إلى تأهيله دور مشاركة في إعداد و تطبيق الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة و مستوى تسيير الموارد البشرية .
3. مواجهة التغييرات والتحولات التي تحدث على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسة و الخارجي و مواكبة التطور التكنولوجي و العلمي السائد في المجتمعات التجارية و الصناعية و المتقدمة.

ثالثا : مراحل العملية التدريبية

تمر العملية التدريبية بالمراحل التالية :

- 1- تحديد وتقدير الاحتياجات التدريبية : تعبر الاحتياجات التدريبية عن الفرق بين مستوى الأداء المطلوب بلوغه، ومستوى الأداء الفعلي من قبل الأفراد العاملين، أي أن الاحتياج التدريبي هو عبارة عن الفجوة بين متطلبات العمل من معارف ومهارات وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل. ويتم تحليل الاحتياجات التدريبية وفقا لما يتناسب والأهداف والاستراتيجيات العامة للمؤسسة، وتعتبر هذه الخطوة حجر الأساس في تخطيط العملية التدريبية لأنها تساعد في تحديد أهداف البرنامج التدريبي ومحتوياته وأساليبه وطرق تقييمه.
- 2- تصميم البرامج التدريبية : تعتبر عملية تصميم البرامج أو الاستراتيجيات التدريبية عملية إنتاج المواد التعليمية والتدريبية التي تشكل محتوى البرنامج التدريبي على ضوء أهداف التدريب التي تشكل انعكاس الاحتياج التدريبي المحدد مسبقا. ويتم ذلك بالاعتماد على منهجية محكمة تقوم على الخطوات التالية¹ :

1. تحديد أهداف البرنامج التدريبي؛

2. تحديد المواد التدريبية وتجهيز محتوياتها؛

¹ طارق حمول و عبد الصمد بودي، التدريب كأحد المقومات الفعالة لتنمية المهارات بشركة التامين، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د. الطاهر مولاي بسعيدة، 2009، ص 05.

3. تحديد أساليب التدريب؛

4. تحديد الزمان والمكان؛

5. اختيار المدربين؛

6. اختيار المتدربين؛

7. تقديري موازنة التدريب؛

3- تنفيذ البرامج التدريبية : تتضمن هذه المرحلة أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج وتحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة، ويعتمد تنفيذ البرنامج على عدة عوامل مثل قدرة المشرف أو المنسق والمدربين على تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب، والظروف المادية التي تحيط بالبرنامج¹.

4- تقييم البرنامج التدريبية : يمثل تقييم البرامج التدريبية احد المجالات الهامة لبحوث التدريب والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من نشاط التدريب. وتحتوي عملية التقييم أساسا على تحديد المقاييس التي تستخدم كمعايير لفعالية التقييم وتصميم إستراتيجية التقييم². وتهدف عملية التقييم إلى³ :

1. معرفة نقاط القوة وتنميتها ونقاط الضعف وتفاديها في البرامج والإستراتيجيات التدريبية المستقبلية.
2. تحديد مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.
3. قياس كفاءة عناصر العملية التدريبية من مدرب و متدرب ووسائل والأساليب التدريبية.
4. تقرير إمكانية الاستمرار في البرنامج أو تغييره.
5. تحسين برامج التدريب وتطويرها.

المحاضرة رقم 9 : استراتيجيات تحفيز الكفاءات

تعتبر عملية التحفيز من المهام الأساسية التي تم إيكالها إلى المديرين داخل المؤسسة بهدف الوصول لمستوى عالي من الأداء، و الذي يختلف من فرد لآخر حسب كفاءته و مهارته و حسن أدائه و قدرته على المساهمة في تفعيل إنتاجية المؤسسة. حيث كتب برنارد تشيستر في هذا الصدد عن ضرورة الاهتمام على تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث يقول : (إن الاهتمام بالأشياء الروحية و الاجتماعية للتابعين

¹ لحسن بوريش و على مناد و سهام شيهاني، العملية التدريبية ودورها في رفع الأداء، الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة د. الطاهر مولاي بسعيدة، 2009، ص 08.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

³ طارق حمول و عبد الصمد بودي ، مرجع سابق، ص.ص05-06.

قد يكون أكثر فعالية في التأثير عليهم من المكافآت)، أي أن فرد يحتاج إلى مجموعة من الحوافز التي تترجمها دوافعه المختلفة ،حيث إذا شعر الفرد بالدافع كقوة منبعثة من داخله تسيطر على سلوكه فإن إشباع هذا الدافع يتم عن طريق الحافز، و قد يخلق الحافز عدة نتائج إيجابية على أداء الفرد و كفاءته. وفي هذا الصدد سوف نتطرق إلى ماهية التحفيز و دوره و مشاركته في تفعيل إستراتيجية المؤسسة و تطبيقها .

1- مفهوم و أهمية التحفيز : يعتبر الحافز بمثابة المقابل للأداء المميز² و يفترض هذا التعريف أن الأجر (الراتب) قادر على الوفاء بقيمة الوظيفة، و بالتبعية القدرة على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة ، كما يفترض هذا التعريف مكافأة العمال تركز على مدى تميزهم في الأداء و كفاءتهم و أن الأداء الذي يستحق المكافأة هو أداء غير عالي أو ربما لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر .

كما يعرف التحفيز على انه : " تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كان يعرض عليهم أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية" .
بوجه عام فان أهمية الحوافز تكمن في الآتي :

1. زيادة الإنتاج كما وكيفيا؛
2. تحقيق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم الضرورية والنفسية والاجتماعية ورفع روحهم المعنوية؛
3. المساهمة في التحكم في سلوك العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتوجيهه وتعزيزه وتعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة والعاملين؛
4. المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة وسياستها وقدرتها التنافسية وتعزيز قدرات العاملين وميولهم وطاقتهم الإبداعية بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها؛

2- أنواع و أسس تقديم الحوافز

1-2 أسس تقديم الحوافز : إن أهم معيار أو أساس لتقديم و منح الحوافز هو التميز في الأداء كما انه يمكن استخدام معايير أخرى مثل : المجهود، الأقدمية، و فيما يلي عرض لهذه الأسس¹ :

أ) الأداء : يعتبر التميز في الأداء المعيار الأساسي و هو يعني ما يزيد عن المعدل النمطي للأداء سواء كان في الكمية أو الوفرة في الوقت ، أو في الوفرة في التكاليف و الموارد ، و تعتبر الأداء فوق العادي (أو التميز في الأداء) أو الجودة الناتج النهائي للعمل أهم المعايير على الإطلاق لحساب الحوافز .

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 319 .

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص76.

(ب) المجهود : يصعب أحيانا قياس ناتج العمل وذلك لأنه غير ملموس و واضح كما في وظائف الخدمات ، و الأعمال الحكومية ، أو لأن الناتج شيء احتمالي الحدوث مثل الفوز بعرض في مناقصات أو مسابقات، و بالتالي فإن العبرة أحيانا بالمحاولة و ليس بالنتيجة، كما يمكن الأخذ في الحسبان مكافأة المجهود أو الأسلوب أو الوسيلة التي استخدمها الفرد لكي يصل إلى الناتج و الأداء، و يجب الاعتراف بأن هذا المعيار أقل أهمية من معيار الأداء لصعوبة قياسه و عدم موضوعيته في كثير من الأحيان .

(ت) الأقدمية : و يقصد بها طول و امتداد الفترة التي قضاها الفرد في العلم و هي تشير إلى حد ما إلى الولاء و الانتماء ، و الذي يجب مكافأته بشكل ما ،وهي تأتي في الغالب بمكافأة الأقدمية في الحكومة بشكل أكبر من العمل الخاص .

(ث) المهارة : بعض المؤسسات تعوض و تكافؤ الفرد على ما تحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو اختراع ، و إنجازات دورات تدريسية .

2-2 أنواع التحفيز : ينقسم التحفيز إلى نوعين، تحفيز ذاتي (داخلي) وتحفيز خارجي ؛ ويعتبر التحفيز داخلي عندما يشعر الفرد بالرغبة أو بدافع لعمل شيء ما، ومن ثم يقوم بسلوك معين لانجاز ذلك. بينما يعتبر التحفيز خارجيا إذا كان التحفيز للعمل يتأثر بعوامل خارجية كالمكافآت والعلاوات والترقيات الإدارية...، هذه العوامل الخارجية تؤثر بدورها على العوامل الذاتية للتحفيز، وغالبا ما يطلق على العوامل الخارجية مصطلح " القوى المحفزة " بشرط ارتباطها بالاهتمامات الذاتية¹.

إذا يمكن اعتبار التحفيز الداخلي على انه مجموعة العوامل التي تحفز الفرد من الداخل مثل المصلحة الشخصية والرغبة، بينما يمكن النظر إلى التحفيز الخارجي على انه مجموعة العوامل التي تقع خارج ذات الفرد والتي تؤثر حاجاته الداخلية ورغباته وما يترتب على ذلك من سلوكيات ومن أمثلتها المكافآت والترقيات².

3- استراتيجيات تحفيز الكفاءات : تهدف استراتيجية تحفيز الكفاءات إلى تحديد كمية الأجر الممنوح للكفاءات الفردية، بحيث تسعى المؤسسات إلى أن تصنف حوافزها بالعدالة وان تكون مرضية لجميع الكفاءات، وتصنف هذه الاستراتيجية إلى³ :

1- إستراتيجية التحفيز على أساس الأداء : تعد الإنتاجية دالة لثلاثة متغيرات هي التكنولوجيا ورأس المال والموارد البشرية، إلا انه وفي العديد من المؤسسات يتم التركيز على المتغيرين الأول والثاني مع إهمال للمتغير الثالث بالرغم من أهميته الإستراتيجية، وهذا بالنظر إلى أن أداء الموارد البشرية

¹ الشيخ الداوي، تحليل اثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، عدد 06، 2008، ص 13. نقلا عن

: بروس آن وبييتوي جيمس، فن تحفيز العاملين، الأفكار الدولية، عمان، 1999، ص15.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

³ يحضيه سمالي، مرجع سابق، ص228.

والكفاءات لمهامها يؤثر بشكل حاسم في الإنتاجية. وبالتالي فالأداء المعياري يعد الأساس الذي يمكن بموجبه تمييز العاملين والكفاءات وهذا من خلال مساهمتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو وفر في وقت العمل، أو أي مرود مالي آخر. بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادة، أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم المعايير تقدير الحوافز الممنوحة للأفراد العاملين¹.

2- إستراتيجية التحفيز على أساس المهارة : ضمن هذه الإستراتيجية يتم تامين ما تملكه الكفاءات الفردية من قدرات ومعرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد المهارات، وهي " المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال التخصصي للكفاءات له بما يجعلها خبيرة في حقلها، والمهارات الأفقية المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المؤسسة، والمهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بوظائف كالتنسيق والتدريب والقيادة"²، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد، بغض النظر عن طول الخدمة في المؤسسة. وتساعد هذه الإستراتيجية المؤسسة في الحصول على الإبداعات والتقليل من المستويات التنظيمية.

6- فعالية وكفاءة الاتصال بين الكفاءات

إن تطوير الكفاءات البشرية واستثمار طاقاتها وقدراتها وضمان تفاعلها واندماجها مع متطلبات العمل لا يتم بمجرد الحصول عليها، وإنما من خلال تنميتها من خلال عدة وسائل من بينها الاتصال الفعال داخل المؤسسة وبين مجمل مواردها. فقد أصبحت العملية الاتصالية من مميزات ومكونات المؤسسات الحديثة، وهي وسيلة فعالة لخلق الانسجام الداخلي من خلال ضمان تدفق المعلومات بين مختلف الوظائف.

1- أهمية الاتصال وأهدافه : الاتصال وسيلة أساسية في التبادل الفكري، فهي عملية علائقية يتم فيها تبادل ونقل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين، ويسعى الأفراد في التنظيم الواحد لتغيير حياتهم الاجتماعية وتحقيق الهدف العام من الاتصال. ويلعب الاتصال دورا مهما في نشاط المؤسسة و إستراتيجيتها بصفة عامة و نظام إدارة الجودة الشاملة بصفة خاصة وذلك لكونه عاملا استراتيجيا فعالا في كافة مراحل العملية التسييرية و الإدارية، كما تجدر الإشارة إلى أن نجاح و استمرار نظام الجودة يتوقف على مدى فعالية نظام الاتصال داخل المؤسسة و عليه يمكن أهمية الاتصال فيما يلي¹ :

- التحديد الأمثل للأهداف الواجب تنفيذها و الاحتياجات و الإمكانيات .
- التنظيم و التنسيق بين المهام و الوحدات المختلفة.
- التعرف على المشاكل و محاولة الوصول إلى سبل علاجها.
- تقييم الأداء و الإنتاجية و تعيين معايير و مؤشرات الأداء.
- التوجيه و الإرشاد للعمال.

¹ يحضيه سملاي، مرجع سابق، ص 228.

² نفس المرجع والصفحة سابقا. نقلًا عن : Heizer, Jay Render, Barry, Principle Of Operation Management, 3rd Prentice Hall, 1999, P 375.

¹ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية طبع ونشر و توزيع، الإسكندرية، 2000، ص 40 .

- الرقابة و كسف الأخطاء.

وتتمثل أهداف الاتصال في ما يلي¹ :

- 1-1 أهداف إدارية : وتتمثل في تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المنظمة، المشاركة في اتخاذ القرار .
- 2-1 أهداف تعليمية : من خلال إكساب الفرد الكفاءات الجديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها، إضافة وإكساب الفرد المستقبل خبرات جديدة أو مهارات ومفاهيم.
- 3-1 أهداف تعليمية : تتيح فرصة لزيادة احتكاك الجماعات والأفراد ببعضهم البعض لتقوية الصلات الاجتماعية بينهم.
- 2- كفاءة وفعالية الاتصال : يمكن الحكم عن الاتصال أنه ذو كفاءة عالية إذا تميز بالخصائص التالية :
 - 1-2 السرعة في إيصال المعلومات : تلعب دورا مهما في المؤسسة ، و يتوقف ذلك على الوسيلة المستخدمة في عملية الاتصال، كذا لو تنقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف .
 - 2-2 الارتداد : الوسائل الشفوية تلعب دورا هاما في كفاءة الاتصال حيث تساعد على رد فعل سليم و إتمام عمليات الاتصال بنجاح، عكس الوسائل المكتوبة فهي بطيئة و غير فعالة في تقديم المعلومات المرتدة من أطراف الاتصال .
 - 3-2 التسجيل : يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ سجلات و ملفات و هذا يفيد في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في إنجاز الموضوعات محل الاتصال ، أما الوسائل الشفوية للاتصال فيصعب تسجيلها و الاحتفاظ الرسمي بها .
 - 4-2 الكثافة : تتميز بعض الوسائل المستعملة في عملية الاتصال بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة في آن واحد و هذا ما يعزز من كفاءة هذه الوسائل .
 - 5-2 الرسمية : كلما كلن الموضوع رسميا أي متعارف عليه و مكتوب كل ما أمكن استخدام و سائل الاتصال التي تناسب ذلك .
 - 6-2 التكلفة : كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان أفضل، و تشغل التكلفة الأدوات المكتبية المستخدمة، الطبع، البريد، الهاتف... إلخ .

¹ ياسين محجر والهاشمي لوكيا، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء (دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر)، مجلة العلوم الإنسانية، العدد السابع جانفي، 2012، ص 04.