

**تمهيد :**

يشهد العالم تنامي كبير لدور المعرفة و المعلومات , و استخدام ذلك في مختلف المجالات , ذلك أن المعرفة أصبحت محرك الإنتاج و النمو , كما أصبح العنصر البشري هو العنصر الحاسم في تطوير و تحسين الداء داخا المؤسسة , حيث يقوم بأنشطة التطوير عن طريق التكوين و غيرها , و في هذا الفصل سنتناول ماهية الكفاءات البشرية كمبحث أول و الكفاءات في ظل التحديات الراهنة كمبحث ثاني و أخيرا تسيير الكفاءات البشرية .

## الفصل الثالث : الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

### المبحث الأول : ماهية الكفاءات البشرية

#### المطلب الأول : مفهوم الكفاءات البشرية

الكفاءات استطاعات معروفة للقيام بعمل معين في ظل ظروف محددة , سواء مهنية أو بشرية أو اجتماعية .<sup>1</sup>

كما تعرف الكفاءات أيضا على , أنها القدرة على التعبئة بتجميع الموارد و تنسيقها في إطار سيرورة عمل محددة من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقا .<sup>2</sup>

و هناك تعريف آخر للكفاءة يتمثل في أنها المهارة العملية الآنية و القصيرة .<sup>3</sup> و من خلال هذه التعريفات تخلص إلى أن الكفاءات هي تلك التوليفة من المعارف و المهارات و السلوكات التي يمتلكها الفرد و المستعملة و المجسدة في الميدان من أجل تحقيق هدف معين .

#### المطلب الثاني : خصائص الكفاءة البشرية

الكفاءة البشرية تتميز بمجموعة من الصفات أهمها :<sup>4</sup>

- ذات غاية حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد .
- هي مكتسبة فالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين , و إنما يكتسب ذلك من خلال تكوين و تدريب موجه .
- تتقادم الكفاءات عند عدم استخدامها , ذلك أن الأفراد إذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم و مهاراتهم فان الكفاءات و المهارات ستضمحل .

<sup>1</sup> - Daniel Pemartin, **Gérer par les compétences ou comment réussir autrement**, édition management société(EMS),PARIS,1999,p 36.

<sup>2</sup>-Philippe Lorino , méthode et pratiques des performances. 3eme édition d'organisation ,paris , 2003, p 67.

<sup>3</sup> - Fanny Barbier, André Brunetière , Manifeste pour le lien social, édition liaison , Paris,1993,p103.

<sup>4</sup> - ركية بوسعد, أثر برنامج تقليص العمل في المؤسسة العمومية الاقتصادية , مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير , كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , جامعة باتنة , 2008/2007, ص 32 .

### المطلب الثالث : أهمية الكفاءة البشرية

يشغل مفهوم الكفاءة حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة سواء على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي أو على مستوى إدارة الموارد البشرية و أخيرا على المستوى التنظيمي .

#### أولا : الكفاءات على المستوى الفردي :

- تعزيز فرص الحصول على مكان في السوق العمل يتناسب و طموحات الفرد , و هذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد .

- لا يمكن للأفراد تحسين وضعيتهم في المنظمة دون امتلاكهم لعنصر التأهيل و لا يتأتى دون إعطاء الأهمية لكفاءة .

- ضرورة التكيف و التأقلم مع متغيرات البيئة و التنظيم .

إن الاعتماد على الكفاءات يترتب عنه تمكين الأفراد من تحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية مما يخدم احتياجات المؤسسة هذا من جهة , و تحقيق طموحات العمال في الرقي و التطوير من جهة أخرى .<sup>1</sup>

#### ثانيا : أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي :

● تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي من أجل تحقيق هدف المنظمة .

● إن العمل الناجح داخل المنظمة يقوم على أساس التعاون بين الأفراد .

● إن فعالية الكفاءات تساهم في حل بعض النزاعات دون اللجوء إلى المديرين , حيث تساعد على التفاهم و التفاعل الجيد بين الأفراد .

● التطور السريع في المفاهيم و الدراسات الذي فرضه الاقتصاد الجديد , جعل بعض المؤسسات تولي أهمية لنظام شبكة الكفاءات المكون من مجموع الكفاءات الفردية ,

حيث كل فرد يساهم الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - رحيل آسيا , دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية , مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير , جامعة بومرداس , 2011/2010 , ص22.

<sup>2</sup> - أبو القاسم حمدي , تنمية كفاءات الأفراد و دورها في دعم الميزة التنافسية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير , جامعة الجزائر , 2004/2003 , ص 47-48 .

### ثالثا : أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية :

يمكن إبراز أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

- إن إدارة الموارد البشرية أصبحت تركز إدارتها على الكفاءة و ليس على النصب , وهذا نتيجة التحديات التي تشهدها المؤسسات و التي انعكست على إدارة الموارد البشرية كانتشار ثقافة البحث على الكفاءات بدل الأفراد .

رابعا : أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة : تتمثل أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة فيما يلي :

- أصبحت المنظمات تعتمد على الكفاءة حيث تعتبر المنفذ الرئيسي من أجل مواجهة التحديات التي أوجبتها ظروف العولمة و التطورات التقنية و هذا عن طريق إعطاء العامل , حرية اكبر للاستفادة من إبداعه .<sup>1</sup>

### المطلب الرابع : أبعاد الكفاءة و أنواعها .

أولا : أبعاد الكفاءة : يوجد ثلاث أبعاد الكفاءة و هي على النحو التالي :<sup>2</sup>

1-المعرفة : مجموعة معلومات منظمة يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية من اجل تطوير ليس محتوى النشاط فقط باع أيضا الهيكل و أسلوب الحصول عليها .

2 – المهارة : القدرة على التنفيذ و العمل بشكل ملموس .

3 – الاستعداد : قدرة الفرد على ممارسة كفاءاته , فهي ترتبط بإدارة الفرد و هويته و تحفزه لتأدية مهامه بأحسن وجه .

الكفاءة إذن هي مزيج بين المعرفة و المهارة و الاستعداد , وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه البعاد الثلاثة .

<sup>1</sup> - - رحيل آسيا , مرجع سابق , ص 24 .

<sup>2</sup> - مداح عرابي الحاج , البعد الاستراتيجي للموارد و الكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة , مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية , في ظل الاقتصاديات الحديثة , جامعة الشلف , 2006, ص04.

## ثانيا : أنواع الكفاءات :

**1- الكفاءات الفردية :** يقصد بها أخذ المبادرة و تأكيد الفرد مسؤوليته اتجاه الأحداث و المشاكل التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية , وبالتالي فهي حلقة وصل بين مميزات الفرد و المهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة .

**2- الكفاءات الجماعية :** هي نتاج التعاون و التآزر الموجود بين الكفاءات الفردية و التي تسهل تحقيق النتائج , و يتم تحديد هذه الكفاءات من خلال مؤشرات كاللغة المشتركة بين جماعة العمل و توفير المعلومات و كذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات و حل الصراعات و أخيرا مؤشر التعلم الجماعي والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية و توظيف النتائج , و من أجل الحصول على هذه الكفاءات لابد من توفر شروط أهمها<sup>1</sup>:

- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التعاون بين مختلف الكفاءات .
- إيجاد علاقات التضامن مما يسمح بتجانس أعضاء الجماعة .
- تسهيل المساهمة الفردية في تحسين الأداء الجماعي .

**1- الكفاءات التنظيمية :** ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها , و لقد أكدت الدراسات بوجود تنظيم ميكانيكي يلائم المؤسسات العاملة في محيط مستقر , إذ نجد مركزية في اتخاذ القرار , وجود رسمية الإجراءات و القواعد كما يوجد تنظيم عضوي يلائم المؤسسات الموجودة في محيط غير مستقر يتميز بالمرونة و اللامركزية<sup>2</sup>.

وتعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد التالية :

أ- **قاعدة المعرفة :** وهي عبارة عن مخزن يساعد على جمع المعلومات و ترتيبها و البحث فيها و الانتفاع منها .

<sup>1</sup> - سملاي يحضية , أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة , أطروحة دكتوراه دولة بالعلوم الاقتصادية , تخصص تسيير , كلية العلوم الاقتصادية , جامعة الجزائر , 2002 , ص 139 .

<sup>2</sup> - توماس و هلين , دافيد هنجر , الإدارة الاستراتيجية , ترجمة : محمد عبد الحميد موسى , زهير نعيم الصياغ . معهد الإدارة العامة , الرياض , سنة 1990 , ص 233/234 .

ب- **إطار المعرفة** : تكمن أهميته في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية و  
المعرفية ( تحديد السلطة , تقسيم المهام ... ) و السياسات المحددة لها .

ج- **ديناميكية المعرفة** : هي التفاعلات التي تكون ما بين الوحدات الفردية عن طريق  
تبادل المعلومات بين الأعضاء المؤسسة و ينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات  
ديناميكية .

من خلال ما سبق يمكن القول , أن الكفاءات ليس لها معنى إذا لم تتميز بالمرنة التي  
تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط خاصة في ظل  
التحولات السريعة التي يشهدها العالم .

### المبحث الثاني : الكفاءات في ظل التحديات الراهنة

#### المطلب الأول : الكفاءات و بعض المصطلحات المعاصرة

##### 1- علاقة الكفاءات بتكنولوجيا المعلومات :

أصبحت المنظمات اليوم مطالبة بمسايرة التطورات الحاصلة في تكنولوجيا

المعلومات , و ذلك عن طريق تطوير كفاءاتها استجابة للتحديات و أبرزها :<sup>1</sup>

- يتصف الوسط التنافسي بالحدة و الذي يتطلب أفراد ذوي كفاءات عالية للتأقلم معه .
- اللجوء إلى العمل عن بعد في بعض الحالات , و الذي يتطلب من الموظفين توفيرهم  
على الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال .

و من بين عوامل تأثير تكنولوجيا المعلومات على الكفاءة ما يلي :

- استخدام طرق جديدة في التكوين لتطوير الكفاءات و التي من بينها اللجوء إلى  
الجامعات و المراكز التدريبية الافتراضية .
- استخدام مناصب خاصة , و العمل على تأهيل و تدريب الأفراد المكلفون بفرز  
المعلومات و تحليلها .

<sup>1</sup> - رحيل آسيا , نفس المرجع , ص 18-19 .

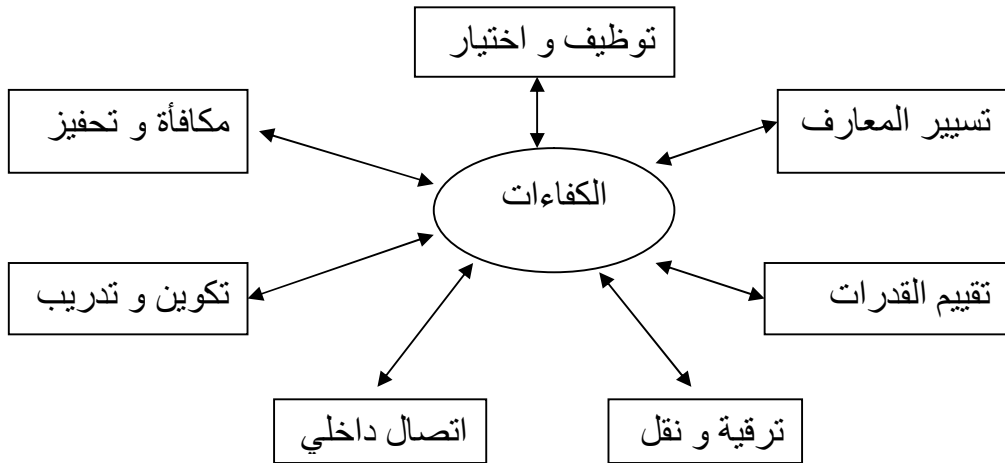
## 2- علاقة كفاءة الأفراد بالأداء :

الأداء هو الجمع بين الفعالية و الفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للوسائل و القدرات , و كفاءة الأفراد ما هي إلا عامل محفز و مساعد لتلك العملية .

### المطلب الثاني : آلية تنمية الكفاءات :

أولاً : مفهوم تنمية الكفاءات : هو مجموعة الأنشطة تهدف إلى تطوير الأفراد لتحسين أدائهم , فتحقيق التنمية الناجحة للكفاءات مرتبط بتطبيق تكامل أفقي و عمودي , حيث يسمح التكامل العمودي بانسجام الكفاءات الفردية مع مهمة المؤسسة , أما التكامل الأفقي فيتيح بتكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها , و الكفاءات هنا تصبح مركز أنشطة تسيير الموارد البشرية و هو ما يوضحه المخطط التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (03) يمثل الكفاءة مركز أنشطة تسيير الموارد:



المصدر : كمال منصورى , سماح صولح : تسيير الكفاءات : "الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى " مجلة الأبحاث الاقتصادية و إدارية , العدد 07 , جامعة بسكرة , جوان 2010 , ص 55 .

<sup>1</sup> - مصنوعة احمد , تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني , مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول الصناعة التأمينية , جامعة الشلف , 3-4 ديسمبر 2012.

### ثانيا : مجالات تنمية الكفاءات :

- إعداد مواصفات الكفاءات : أهم طرق تحليل الكفاءات و جمع المعلومات نجد الملاحظة , المقابلات ..
- تطوير الكفاءات : يسمح تطوير الكفاءات بالتأقلم مع التغيرات التي تحصل داخل المنظمة أو خارجها .
- تحفيز الكفاءات : تشكل التعويضات و المكافآت متغيرا مهما ضمن السياسات التي تتبناها المنظمة لما لها من انعكاسات , فالتعويضات تشكل دافع رئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات و المحفز الأهم لتحقيق أدائهم .
- تقييم الكفاءات : يمكن تقييم الأداء من معرفة نقاط القوة و الضعف في الكفاءات المتاحة للمنظمة مما يتيح لها باتخاذ الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب (معالجة) الخلل إن وجد .

### المطلب الثالث : أهداف تنمية كفاءات الأفراد :<sup>1</sup>

- تحسين أداء الأفراد .
- تطوير و تنمية المرودية الآنية و المستقبلية للأفراد .
- معرفة الكفاءات الخفية و محاولة استقلالها .
- تهيئة الأفراد لتولي مناصب مستقبلية تتطلب كفاءات متعددة .
- تقليل حوادث العمل و تجنب الأخطاء المكلفة .
- دفع الأفراد إلى التعلم و التأقلم مع كل الحالات .
- إذا وجدت في المؤسسة تنوع ثقافي تنوع بين الأفراد فان عملية تنمية الموارد البشرية تهدف الاستفادة من مزايا هذا التنوع و التعدد الثقافي عن طريق إيجاد تعاون و توافق بين الأفراد .
- تحفيز الأفراد و توفير الدوافع الذاتية للعمل .
- التقرب أكثر من العمل بإقامة علاقات فوق العادية معه (استغلال و تنمية المهارات).

<sup>1</sup> - أبو القاسم حميدي , مرجع سابق ذكره , ص58 .



### المبحث الثالث : ماهية تسيير الكفاءات البشرية

يشهد العالم تنامي كبير لدور المعرفة و المعلومات و استخدام ذلك في الميادين , فالمعرفة أصبحت محرك الإنتاج و النمو الاقتصادي كما أصبح العنصر البشري هو العنصر الحاسم في تطوير و تحسين الأداء داخل المؤسسة , حيث يقوم بأنشطة تطوير الفرد عن طريق التكوين , التوظيف و غيرها و ضمن هذا المبحث نوضح المفاهيم الخاصة بتسيير الكفاءات , و أهدافها واه المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات و كذا مجالات تسييرها .

#### المطلب الأول : مفهوم تسيير الكفاءات البشرية و أهدافها

أولا : مفهوم تسيير الكفاءات البشرية :

**التعريف الأول :** لقد عرف أنه " عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية التي تركز أساسا على استقطاب و تطوير و تحويل الكفاءات في المؤسسة من أجل أداء العاملين " <sup>1</sup>.

**التعريف الثاني :** انه " التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشرية ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل " <sup>2</sup>.

**التعريف الثالث :** يعرف تسيير الكفاءات على أنه : " مجموع الأنشطة لاستخدام و تطوير الأفراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين أداء الأفراد " <sup>3</sup>.

من هنا يمكننا إعطاء مفهوم شامل لتسيير الكفاءات و هي تلك الأنشطة و الجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات و المحافظة عليها و تنميتها و توفير كل الظروف المناسبة لها للعمل و المحفزات الضرورية لبقائها و دفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة <sup>4</sup>.

<sup>1</sup> - بوجمل احمد " performance de ressources humaines " , مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية , كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية , جامعة ورقلة , 2004 , ص 02 .

<sup>2</sup> - رحيم حسين , علاوي عبد الفتاح , التطوير التنظيمي و الاستثمار في الكفاءات و دورها في أحداث التغيير الإيجابي للمؤسسات , مداخلة مقدمة للمنتدى الوطني الثالث للمؤسسة , الجزائر , 2006 , بدون صفحة .

<sup>3</sup> - رحيل آسيا , مرجع سبق ذكره , ص 26 .

<sup>4</sup> - زكية بوسعد , مرجع سبق ذكره , ص 42 .

إذن تسيير الكفاءات يشمل ما يلي<sup>1</sup>:

- تحولا من مفهوم الوظيفة و المهام إلى مفهوم الكفاءة .
- مجموعة من العمليات و الممارسات الإدارية التي تلبي احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما و نوعا , خدمة للأهداف متوسطة و طويلة الأجل .
- إيجاد الأساليب و الوسائل المساعدة على تجديد , نقل و الحفاظ على الكفاءات .
- فتسيير الكفاءات يقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة ( منصب عمل ) فهي تقوم بدلا من ذلك على المعارف و الخصائص المهنية (بما فيها السلوكية) الضرورية لشغل المنصب , و تهتم لكفاءة الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا , بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تثمين كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة .

**ثانيا : أهداف تسيير الكفاءات البشرية :** هناك بعض الأهداف و تتمثل في ما يلي<sup>2</sup>:

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب و استقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة .
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة , و حتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد استراتيجيتها .
- ترقية و تحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية , و التأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها .
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل , و بتحديد أنسب نظام للتحفيز .
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم , فيحس العامل بالانتماء .
- زيادة فرص الإبداع و الابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج .

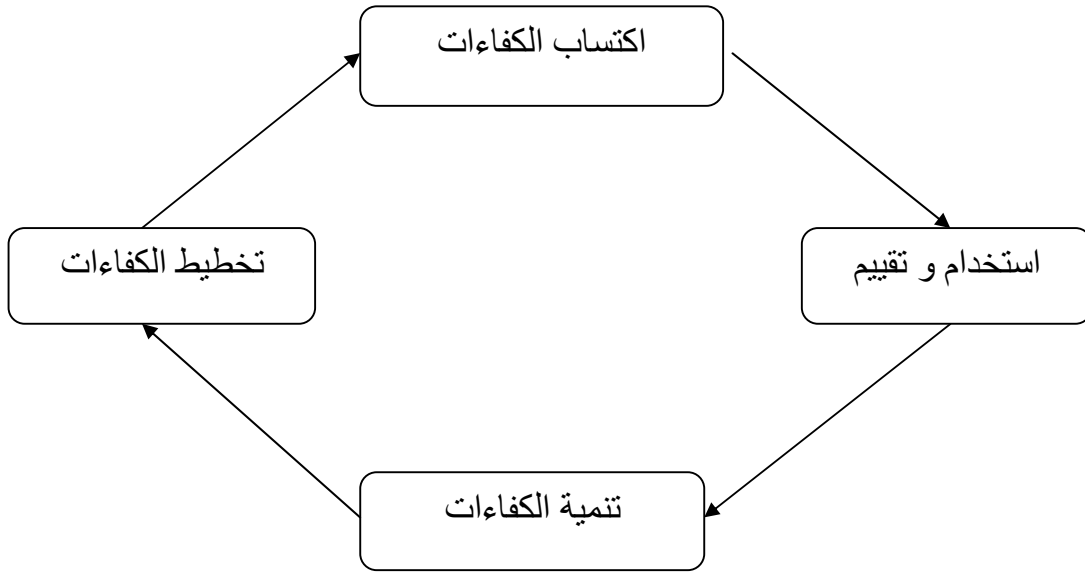
<sup>1</sup> - زكية بوسعد, المرجع السابق , نفس الصفحة .

<sup>2</sup> - نذيرة بوزيد , دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة , مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير , جامعة ورقلة , 2012/2011 , ص71 .

### المطلب الثاني : المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات البشرية

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من الكفاءات لابد لها من تخطيط و تنظيم و تقييم أي لابد لها من تسييرها و تتمثل مراحل الكفاءات في العناصر التالية و الموضحة في الشكل :

الشكل رقم (04) : مراحل الكفاءات .



المصدر : بوزيان عثمان , اقتصاد المعرفة مفاهيم و اتجاهات , مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية, كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية , جامعة ورقلة , 2004 , ص 249 .

**1- تخطيط الكفاءات :** و تكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية , ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة , و تكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات و التي تحول المؤسسة سدها , و ذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف و المعارف العملية و السلوكيات اللازمة لها , وتستعمل المؤسسة التسيير التوحيهي للتشغيل الكفاءات<sup>1</sup> .

**2- اكتساب الكفاءات :** يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو ينتمون إلى نفس المنظمة أو استشارية أو التعاون مع منظمات أخرى .

<sup>1</sup> - زكية بوسعد, مرجع سابق , ص 43-44 .

**3- تنمية الكفاءات :** و التي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم , و يعرف التعلم على أنه العمليات التي تؤدي إلى تغيير واحد أو أكثر من الأبعاد التالية : المعرفة , المعرفة العملية , السلوكيات .

**4 - استخدام وتقييم الكفاءات :** وهي المرحلة التي تستخدم و توظف فيها الكفاءات المحصل عليها , حيث يتم من خلالها جني ثمار جهود التدريب و اكتساب المهارات و التعلم , كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة عن ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية, و التي تؤدي إلى التقييم الكفاءات المستخدمة و يتم ذلك بتقييم النشاطات و المهام المنجزة , بتحديد و إظهار نقص المهارات في مناصب معينة و الأشخاص معينين و الذي من شأنه توجيه مرحلة تخطيط الكفاءات .وبذلك تكمل دورة حياة تسيير الكفاءات .

### المطلب الثالث : مقاربات تسيير الكفاءات البشرية

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذات مدلول بسيط , أي قدرة الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة و الناجحة لمتطلبات الوظائف , بل أصبحت ذات مفهوم شامل و مركب , فهي تتوقف على قدرة الفرد و المجموعات , و البيئة التنظيمية للمؤسسة , الأمر الذي يجعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم إستراتيجية و تسيير الموارد البشرية , حيث أن فهم علاقات الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي :<sup>1</sup>

#### 1- المقاربة التسييرية :

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف , أو الخبرات الفردية و الجماعية المتراكمة عبر الزمن , و على قدرة استغلال تلك المعارف و الخبرات في ظل ظروف مهنية و مختلفة , فمن المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأس مال يشمل المعرفة , المهارة , أو حسن التصرف و السلوكيات .

<sup>1</sup> - كمال منصورى , سماح صولج , مرجع سبق ذكره , ص 56-57.

إن المقاربة التسييرية تفترض جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال بدرجة عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة , و بالتالي فان الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة و ملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أداء لمهامه , و رغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على فعل , أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من عمل بفاعلية , و الرغبة على الفعل و التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة , إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل فرد من الموارد البشرية

(أفراد و مجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة و الخبرة ، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة و المنظومة التحفيزية .

**2- المقاربة العملية :** من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي , و قدرة المؤسسة التنظيمية و التكنولوجيا فبالنتفاع الايجابي تتحقق لدينا كفاءات ذات تميز فالقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية , و ليست مطلقة بل نسبية .

**3- المقاربة الإستراتيجية :** و تتحدد فيها القدرات المعرفية و العملية , و التنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدية من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو ابتكار تنظيمية حديثة أو بكفاءة أخرى مشابهة<sup>1</sup> .

و منه لتحقق أهدافها المسطرة , عليها أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات و توظيفها و تنميتها و الحفاظ عليها , و كذا ضمان التبادل و التعاون بين المسيرين و العاملين بها للاستفادة من اثر أفضلية تجميعها و من ثم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق و التميز .

### المطلب الرابع : مجالات تسيير الكفاءات البشرية

في ظل التحديات التي تطرحها العولمة , فان الكفاءات بحاجة إلى تسيير و متابعة التقييمات الدورية كما هي بحاجة إلى تقوية و صقل من خلال عمليات التطوير , اعتمادا

<sup>1</sup> - نذيرة بوزيد , مرجع سبق ذكره , ص 72 .

على التكوين و التدريب و التعلم , إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات البشرية التي نحن بصدد تناولها من خلال أربعة عناصر هي :<sup>1</sup>

1- إعداد مواصفات الكفاءات البشرية .

2- تقييم الكفاءات البشرية .

3- تطوير الكفاءات البشرية .

4- رواتب الكفاءات البشرية .

1- إعداد مواصفات الكفاءات البشرية :

يمثل إعداد المواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق , حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية , سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو مجموعة من الوظائف , و هذا ما نسميه تحليل الكفاءات .

2- تقييم الكفاءات: يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات و أحد مجالات تسيير الكفاءات لأنه يوضح جوانب الضعف و القوة في الكفاءات و يكون التقييم من أجل تطوير تقنيات التسيير بالمؤسسة من خلال الموارد البشرية المتواجدة بمركز التقييم و جداول الكفاءات الجماعية .

و هناك بعض الأدوات المستعملة لتقييم الكفاءات نذكرها :

\*مقابلة النشاط السنوية : حيث يجري في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة , و هي تسمح بوضع النقطة السنوية أو السداسية للعمال و قد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية لذلك فانه على المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات إدخال الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين و تطوير الكفاءات .

\*المرافقة الميدانية : و تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءة أعضاء الفريق و تقدم لهم النصائح و مساعدتهم على التطوير , ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة و تسمح

<sup>1</sup> - كمال منصورى , سماح صولج , مرجع سبق ذكره , ص 58 .

بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين , و هناك بعض السلبيات للمرافقة تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم , إذا لم يكن مكونا من قبل .

**\*مرجعية الكفاءات :** إن مرجعية الكفاءات تأخذ مكانة مهمة في التقدم الايجابي و تعد مصدر يوضح مجموع الكفاءات المفيدة للمنظمات في الحاضر و المستقبل لاستكمال و تنمية المستوى , و بمعنى آخر مرجعية الكفاءات هي الوسيلة المطلوبة من أجل أخذ في عين الاعتبار الكفاءات الضرورية و المنح و القدرات من أجل معرفة و تحليل الكفاءات النهائية للمؤسسة و تسييرها , بصفة أخرى هو الملجأ يشمل الكفاءات المطلوبة لأجل إدارة الأعمال و الكفاءات الضرورية بمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد .

**\*طريقة مركز التقييم:** و تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم حيث تعرف بأنها العملية التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات مثل : المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم , و صيانة جزء مهم من التقنيات المستعملة , و يحسب تقييم التباينات من خلال العلاقة التالية : تقييم التباين = الكفاءات المكتسبة + الكفاءات الحقيقية .

### (3) تطوير الكفاءات :<sup>1</sup>

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر و عليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في أحداث تغيراته و دون شك تغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير و تنمية الموارد البشرية و كفاءاتها , حيث أصبح تطوير و صيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية , نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانية لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية , كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة , و بما أن حاملوا المعرفة الأساسيون في المؤسسات هم عمالهم . فان هذا يستدعي ضرورة صياغة و تطوير هذا

<sup>1</sup> - - كمال منصورى , سماح صولح , مرجع سبق ذكره , ص 59 .

المورد الاستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم و التكوين و التدريب , و من بين هذه الأساليب نذكر :

أ- **التين المرتكز على الكفاءات** : هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكتساب سلوكات خاصة و قد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل و المرونة و الإدارة المرتكزة على الفرد .

ب- **التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات** : قديماً المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح و الاقتراحات , يقدم الدروس و التعليمات و كذا المساعدة , يشجع و يحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم , كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة و يرافقون الأفراد في التعلم , أما مدربوا الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات و يحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات و تحفيزهم على التعلم<sup>1</sup>.

#### 4- رواتب الكفاءات :

تمثل رواتب الكفاءات ملجأ المؤسسات لشرح و تطوير الأفراد بتسيير الكفاءات و هذا ما يصنعه المسيرين لجمع الكفاءات و تطويره لأجل سد احتياجات المؤسسة الحالية و المستقبلية<sup>2</sup>.

إن الرواتب كانت مبنية على فكرة أن القدرات و تقديم الخدمات تتقدم مع الوقت , و عمليات التقييم كانت متعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة , لكن صيغ العمل بالمؤسسات صارت أكثر مرونة و بذلك انبثقت مفاهيم جديدة كالعمل في الفريق و العمل عن بعد بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف و يتقاسمون المسؤوليات و أعمالهم تخضع للقياس بشكل يوضح كفاءاتهم و قدراتهم في العمل .

و يمكن تلخيص بعض العوامل المؤثرة على رواتب العمال في التالي :

الوظيفة , القدرة على تقديم الخدمات من الفرد , سوق العمل , قيم و ثقافة المؤسسة و لقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات و هو سياسة أجرية متوافقة و مؤسسة على العوامل السابقة , حيث يتوقع إرفاق الكفاءات فيما يلي :

<sup>1</sup> - جمال منصورى , جمال صولح , مرجع سبق ذكره , ص 63 .

<sup>2</sup> - نذيرة بوزيد , مرجع سبق ذكره , ص 76 .



- الأجر القاعدي .
- الجزء المتغير من الجر مثل العلاقات و التعويضات .
- الميزات المحتملة مثل التأمينات .

**خلاصة الفصل :**

تطرقنا من هذا الفصل إلى مفهوم الكفاءات البشرية , و كذا إلى أهميتها في مواجهة مختلف التحديات الراهنة وصولاً إلى تسيير الكفاءات البشرية من مفاهيم , أهدافها و مجالاتها الكبرى و عليه نستخلص أن المؤسسات تعيش تحولات عميقة بسبب ما يجري في محيطها بكل مكوناته على جميع المستويات , و هو الأمر الذي يفرض ضرورة اليقظة من أجل المحافظة على مكانتها , و تعتبر الكفاءات بأنواعها عوامل النجاح الأساسية للمؤسسة لذا يجب عليها العمل على جذب و بناء الأشخاص المتميزين و المبدعين و ذلك بتنمية الخبرات و تسهيل انتشار الكفاءات الجديدة بطريقة ملائمة مهما يكن مصدرها باعتبارها الثروة الأساسية و الرصيد الحقيقي الكفيل بتعزيز التنافسية .