

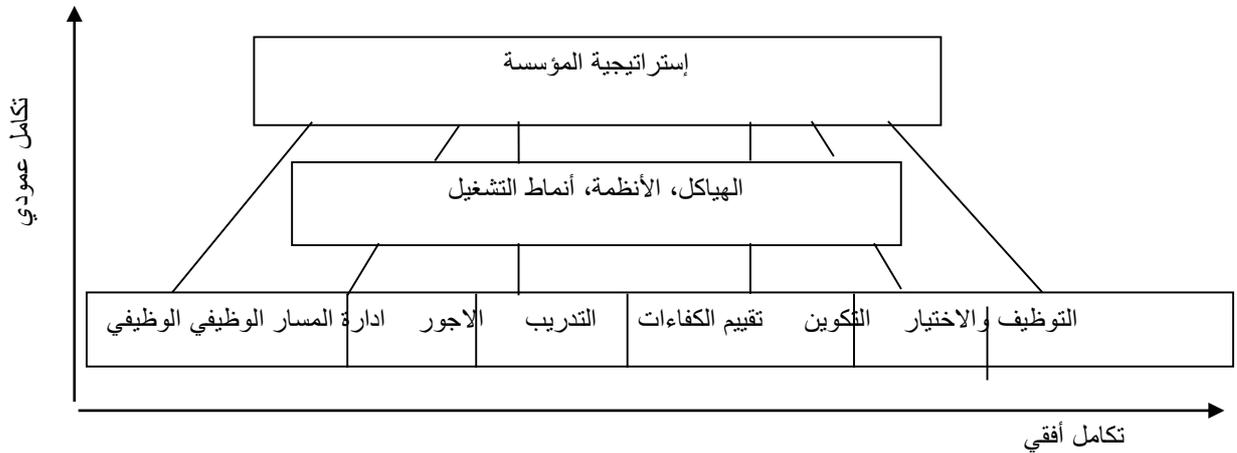
## المحاضرة رقم 3: النظريات الاستراتيجية المرتبطة بالكفاءات

لقد لقيت مقارنة ادارة 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 بادراك الدور الكبير والامتامي للكفاءات في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات، حيث انه زادت فعالية نظام تسيير الكفاءات عزز من الموقف التنافسي للمنظمة تجاه محيطها الخارجي.

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

يعرف ادارة الكفاءات على انه : " 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 العمودي<sup>1</sup>. 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.

<sup>1</sup> 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 نجد<sup>1</sup> التطور الحاصل في مفهوم تسيير الموارد البشرية من المنظور التaylorي إلى المنظور المعاصر. كما يعرف تسيير الكفاءات على أنه<sup>2</sup>: "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

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

<sup>2</sup> 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 للمنظمة<sup>1</sup>. 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 أولاً 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 وحتمية<sup>2</sup> . 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. فعملية 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

<sup>1</sup> 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).**

<sup>2</sup> 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.<sup>1</sup>

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؛

<sup>1</sup> 1<sup>eme</sup> convention nationale Développement Des Ressources humaines enjeux et défis pour l'entreprise, 20/10/2001,P 22.