

## المحاضرة رقم (10) : تسيير أنشطة الموارد البشرية على أساس الكفاءات

إن اعتماد منطق الكفاءات-حسب le Boterf- يعني تصور وتشغيل مجموع الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة من منظور بناء وتطوير الكفاءات، وبالتالي فإنه يجب إعادة التفكير في متغيرات سياسة الموارد البشرية (توظيف، تكوين، إتصال، مكافآت، تقييم، حركية الأفراد...) وفق هذا المنطق، وقد كان لهذا التوجه انعكاسات كبيرة على أنشطة هذه الوظيفة في المؤسسة:

**1/ التوظيف:** من أولى مهام وظيفة الموارد البشرية، تسمح للمؤسسة بتوفير اليد العاملة الضرورية لمختلف مناصب العمل الشاغرة، وفق شروط حددت مسبقاً من خلال تحليل هذه المناصب، هذه الشروط التي عدلت على ضوء تسيير الكفاءات، حيث أصبح التركيز أكثر على مستوى تأهيل الفرد، خبراته ومعارفه...

وتتمثل عملية التوظيف في أربعة مراحل و هي:

أ- **تحديد إحتياجات المؤسسة من اليد العاملة:** هذا التحديد يشمل العدد المطلوب من الأفراد، و كذلك الشروط المتعلقة بمستويات الكفاءات، و يتم على أساس التسيير التقديري للتشغيل و الكفاءات الذي يعكس تخطيط الموارد البشرية وفق مخطط الإنتاج، وعلى أساس بطاقات وصف المناصب.

ب- **البحث عن المترشحين:** تتم هذه العملية من خلال مصدرين:

← **التوظيف الداخلي:** يكون في حالة وجود أفراد في المؤسسة يمتلكون قدرات و كفاءات معتبرة تلئم متطلبات المناصب الشاغرة، شريطة إنتهاء مهامهم أو انقضاء فترات تشغيلهم.

وتتميز سياسة التوظيف الداخلي بتقليل التكاليف، كما أنها تحافظ على الكفاءات داخل المؤسسة و بالتالي الإستفادة من خبراتها، و تمثل أيضا نوع من الترقية بانتقال الفرد من منصب لآخر مما يسمح بتثبيت كفاءاته السابقة أو إكتسابه لأخرى.

← **التوظيف الخارجي:** تلجأ المؤسسة إلى التوظيف الخارجي في حالة إستنفاد المصادر الداخلية أو الحاجة إلى كفاءات جديدة غير متوفرة لديها، و أهم المصادر الخارجية للحصول على اليد العاملة: الإعلان عن طريق وكالات ومكاتب التوظيف، المنظمات المهنية...

ج- **إختيار المترشحين:** يتم إنتقاء الأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة و التي تعتبر معايير للإختيار: كمستوى التعليم خبرات معينة، و الكفاءات خاصة... باستخدام مجموعة أدوات: تحليل المعلومات الواردة في طلب التوظيف، المقابلة، الإختبارات الكتابية و الشفهية، ... و يتم غالبا الإعتماد على المرجعيات المحددة خاصة فيما يتعلق بالكفاءات.

د- **التعيين و الإدماج:** التعيين هو تقرير نتيجة المفاضلة بين المترشحين، ثم يتم الإدماج وهو تقلد الفرد للمنصب الشاغر، و غالبا ما يتم تقييم هذا الفرد بعد فترة زمنية من إدماجه، و قد يوجّه للتكوين حسب نتيجة التقييم أو يحول إلى منصب آخر.

تعتمد كل هذه المراحل على الكفاءات، لذلك يمكن أن نقول أن التوظيف على أساس الكفاءات هو عبارة عن جواز أو تأشيرة عبور للاندماج في فريق مهني، فهو يؤكد على تحديد بعض الكفاءات الأساسية. والتي تتقيد بالمعايير التالية:

- كفاءات يمتلكها المترشحون و تتضح من خلال حياتهم المهنية اليومية.  
- كفاءات صعبة التطوير، و هي بذلك تمثل فرص جيدة إذ تنبأ على المدى البعيد بنجاح المترشحين.

- كفاءات يمكن تقييمها مع إمكانية الإستغلال المستمر لها.  
وبهذا يتحول هذا النشاط من توظيف الأفراد إلى توظيف الكفاءات.

**2/ التكوين:** يعرف على أنه " عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل"، وهو عملية مخططة في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و له عدة أشكال: نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، قصير أو طويل... ويتم بعدة أساليب تختلف حسب طبيعته و أهدافه مثل: المحاضرات و الندوات، الأيام الدراسية، دراسة الحالات (التطبيق) ...

يمثل التكوين على أساس الكفاءات السبيل لاكتساب و تطوير و تثبيت الكفاءات، وهذا يعني أن الناتج من التكوين لا يمثل بصفة دائمة بداية لإنشاء كفاءات جديدة، إذ قد يكون لمحاولة التثبيت.

■ **أهداف التكوين:** يهدف التكوين بصفة عامة إلى:

- تنمية معارف، كفاءات و قدرات الأفراد، و بالتالي تحسين أدائهم في المؤسسة ورفع مستوى الإنتاجية.

- يمكن من إيجاد طرق للتقليل من المخاطر و الإقتصاد في التكاليف خاصة على المدى الطويل.

- رفع مستوى جودة المنتجات مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة.

كما يفترض تطوير قدرات الأفراد في خمسة ميادين أساسية وهي:

- طريقة حل المشاكل: تتركز القدرة هنا على النظرة النظامية أي الإقتناع بمساهمة جميع العمال في تحسين الخدمة المقدمة.

- إستعمال طرق جديدة: مما يسمح باكتساب كفاءات جديدة.

- إستعمال التجارب و الكفاءات السابقة التي قد تسهل تثبيت الكفاءات الجديدة.

- الإستعانة بتجارب و خبرات الآخرين.

- تحويل المعارف و الكفاءات لتعميم الإستفادة.

كما يهدف أيضا إلى تنمية القدرات الإبداعية للأفراد، من خلال إكتساب المعارف، ويمكن المؤسسة من إكتشاف أفراد يمتلكون لكفاءات عالية وإبداعية يمكن أن يمنحوها مزايا تنافسية، و يسمى هؤلاء الأفراد بعمال المعارف (Knowledge workers).

إنّ التكوين نشاط موجه للمستقبل و لا يقتصر على الحاضر، فهو كما ذكرنا ذو طابع إستراتيجي، ونتيجة للتطورات الخارجية وزيادة حدة المنافسة، و تغير أذواق ومتطلبات العملاء – والإعتماد خاصة على منطوق الكفاءات- تبنت المؤسسات نظرة جديدة للتكوين تركز على إنتاج، تطوير، تثبيت وحماية الكفاءات فظهر مفهوم الإستثمار في التكوين ( الإستثمار التكويني)، فأصبح يحدد مستوى جودة الكفاءات المنتجة فعرفت جودة التكوين و التي تمثل نتيجة دخول التكوين في منطوق إقتصاد الخدمة، وتدعم تصور هندسة التكوين، حيث تعرف هذه الأخيرة على أنها" مجموع الأعمال المنهجية لتصور وإنجاز أنظمة التكوين"

كما أنه عن طريق التكوين يمكن الوصول إلى مستوى الإحترافية حيث:

**الإحترافية:** يعرفها le boterf بإمكانية تسيير وضعية مهنية معقدة، فالتكوين – اعتمادا على منطوق الكفاءات - لم يعد يستهدف التأهيل بل أصبح يستهدف الإحترافية. و يعرف المحترف على أنه ذلك الفرد الذي لا يكتفي بمعرفة كيفية العمل فحسب، ولكنه قادر على شرح سبب وكيفية العمل (لماذا وكيف؟)، إذ يجب عليه الفهم الجيد و الدقيق للوضعيات التي يتدخل فيها.

و للإحترافية-حسب Guy le boterf - ثلاثة مستويات وهي:

- أ- البداية: أي الفرد محترف مبتدأ أي بدأ صعود سلم الإحتراف.
- ب- الإحترافية المثبتة: أو المؤكدة و يتميز هذا المستوى بدرجة من التحكم الذاتي وإستقلال الرأي مما يسمح للفرد المعني بأخذ مبادرات ملائمة.
- ت- الخبرة: وهي أعلى مستويات الإحترافية، فالخبير لا يقتصر على السيطرة و الملكية التامة للكفاءات، بل يمكنه إنشاء كفاءات جديدة بصورة عفوية من خلال تماشيه الذهني مع الوضعيات.

ولمعرفة نتيجة التكوين لا بد من تقييم نتيجته، ويسمح هذا التقييم بتثبيت الكفاءات و بالتالي تحديد المكافآت.

**3/ التقييم:** يعتبر التقييم عملية منظّمة مستمرة، و ضرورية لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، تكمن فعاليتها في إرتباطها باستراتيجية العمل و بأسلوب التسيير في المؤسسة، كما يعرف على أنه " الحكم على مستوى ونوع المسؤولية التي يمتلكها الفرد خلال فترة زمنية محددة ". يظهر هذا التعريف ثلاثة أبعاد لتقييم الكفاءات وهي:

- الجانب الكمي: عند أي مستوى من المسؤولية تستفيد المؤسسة من الفرد ؟
- الجانب النوعي: تقييم مختلف قدرات ومعارف الأفراد.
- الجانب (الأفق) الزمني: تقييم الكفاءات لفترة زمنية محددة.

■ **شروط تقييم الكفاءات:** قبل الشروع في عملية تقييم الكفاءات يجب توضيح و تحديد مجموعة من النقاط تعتبر شروط تحدد مدى فعالية هذا النظام أهمها:

أ- تحديد مجالات ونهايات (غايات) التقييم بحيث:  
\* المجالات مثل: الكفاءات أو المعارف ( النظرية، العملية أو السلوكية)، الأداء، الخبرة في مجال ما،... أي تحديد موضوع التقييم.  
\* الغايات: ما هي الغاية من هذا التقييم؟ إبراز الإحترافية، تطوير المسار المهني، تطوير الحركة الداخلية، تصميم نظام المكافآت... وترتبط هذه المجالات و الغايات في الغالب.

ب- ترك مجال للاحتياجات و الملاحظات المناسبة.

ج- تبني مقارنة محددة لتقييم الأفراد مع ترك مجال لتقدير المساهمة الفردية في الأداء الجماعي.

د- تحديد مرجعيات للكفاءات المطلوبة (أو المعارف) يتم التقييم على أساسها: مثل مرجعيات حسب المهام أو التشغيل الخاص، مرجعيات حسب العمليات أو حسب المشروع ...

هـ- تحديد دقيق لما تم تقييمه ( توضيح بدقة نتيجة التقييم):

- مستوى التحكم في المعارف ( النظرية ، العملية و السلوكية ) أو الكفاءات.
- مستوى التحكم في الوضعيات المهنية.
- مستوى تحقق النتائج ( الأداء).

و- صياغة نتائج التقييم.

■ **أهداف تقييم الكفاءات:** يهدف تقييم الكفاءات بشكل أساسي إلى:

- معرفة مستوى الكفاءات في المؤسسة و تصميم نظام المكافآت أو تعديل في نظام التكوين.

- تقييم فعالية نظام التوظيف.

- تحليل الفجوات بين الأهداف المسطرة و النتائج المحققة.

- المساهمة في تقدير الأهداف المستقبلية من خلال مستويات الكفاءات المتوفرة.

- تحفيز العاملين بالمؤسسة و ذلك من خلال تعريفهم بأدائهم الجيد للعمل.

- تقدير مدى فعالية المرجعيات المعتمد عليها للقياس.

- تسهيل اتخاذ القرارات المتعلقة بسير المسار المهني ( الترقية، النقل).

■ **مقاربات تقييم الكفاءات:** تمثل معايير التقييم وهي: الكفاءات أو شكل من أشكال المعارف

أو مكونات الكفاءات ومن أهم هذه المقاربات: مقارنة المعارف النظرية، مقارنة المعارف

العملية؛ مقارنة المعارف السلوكية، المقاربة المعرفية... بحيث:

- **مقاربة المعارف النظرية:** تقوم على أساس مقارنة المعارف النظرية المحققة للفرد

والوضعيات المهنية التي ترتبط بها، ومدى إكتساب هذه المعارف.

- مقارنة المعارف العملية: التقييم يتم على أساس الممارسات وذلك من خلال مراقبة الفرد أثناء الوضعية المهنية لأن قدرات الأفراد غير مفترضة بل يجب الملاحظة للتحقق.

- مقارنة المعارف السلوكية: التقييم يعتمد على مستوى السلوكيات الفردية و الجماعية المتعلقة بأداء المؤسسة.

إن المشكلة الأساسية في المقاربات الثلاثة السابقة تكمن في صعوبة الفصل بين أنواع المعارف التي تمثل في مجموعها الكفاءات.

- المقاربة المعرفية: فكرتها الأساسية هي أن كل عمل ينتج عن إستراتيجية لحل مسائل معنية، و بالتالي فإن تقييم الكفاءات يركز على عمليات حل المشاكل المتعلقة بالنشاطات المهنية و التي من خلالها يمكن تحديد المهارات الضرورية.

لتجنب كل النقائص التي يمكن أن تنتج عن التقييم على أساس المقاربات السابقة التي تعتمد على الأبعاد الأساسية للكفاءات أو مكوناتها، فإنه غالباً ما يتم التقييم على أساس الكفاءات دون تفصيل في مكوناتها:

- تقييم على أساس الكفاءات: يتم التقييم على أساس مرجعيات الكفاءات، سواء تعلق الأمر بالكفاءات الفردية أو الجماعية.

4/ المسار المهني: يتكون المسار المهني من مجموع المناصب التي تم تعيين العامل فيها تدريجياً، والتي تمتد طوال حياته المهنية، و يعتبر المسار المهني نشاط أساسي في تسيير الموارد البشرية و يشمل كافة المستويات الإدارية، و يتم الإعتماد عليه في حالة الترقية أو تفويض السلطات...

باكتساب الفرد لكفاءات جديدة من خلال التكوين، و استفادته من التحفيز يمكنه بناء مسار مهني خاص به يعتمد على قدراته و كفاءاته و على استعداده للتعلم و العمل.

ويعتبر المسار المهني على أساس الكفاءات بداية للمسار الإحترافي، وبتبني التشغيل الخاص حيث يتم انتقال الأفراد من تشغيل لآخر حسب تطور كفاءاتهم.

5/ الرواتب والمكافآت: تعتمد سياسة المكافآت الكلاسيكية على درجة المنصب، في الهيكل التنظيمي، أقدميه الفرد ...، في حين تتعلق المكافآت على أساس الكفاءات بمستوى امتلاك الفرد لهذا المورد مما يزيد تعقيدها، لذلك تبحث عن إيجاد مميزات للكفاءات التي تكون غطاءاً للمرجع في تحديد المكافآت، كما أنها تعزز وتطور قابلية الشغل لدى الفرد في المؤسسة.

وبشكل عام فإن الرواتب والمكافآت يجب أن توازن بين البعدين الفردي و الجماعي و ذلك من خلال:

• إعتماد الأداء الجماعي في تحديد الرواتب لتشجيع المواقف الجماعية و بالتالي تبادل المعارف.

• تطوير الكفاءات الفردية.

