

المحاضرة التاسعة: تطوير الكفاءات

قبل التطرق إلى تطوير الكفاءات نتناول ما يلي:

- أولاً: الكفاءات وأنواعها؛
- مفهوم إدارة الكفاءات وأهدافها؛
- تطوير الكفاءات.

أولاً: الكفاءات وأنواعها

يحتل مفهوم الكفاءات مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية بإعتبارها مؤشر مهم للموارد اللامادية، التي تمثل الكفاءات والمعارف أساسها واليوم الجهود متواصلة من أجل وضع في العمل تسيير محدد للكفاءات البشرية في العديد من المؤسسات، وفي هذا الإطار يتناول هذا المبحث مفهوم الكفاءات وأنواعها وتوضيح منطق التحول من تسيير المناصب إلى تسيير الكفاءات، بالإضافة إلى التعرض إلى مفهوم إدارة الكفاءات ومقارباته وكذا التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات.

1- مفهوم الكفاءات وأنواعها

نحاول في هذا المطلب توضيح مفهوم الكفاءات وأهم التصنيفات المقترحة لأنواعها.

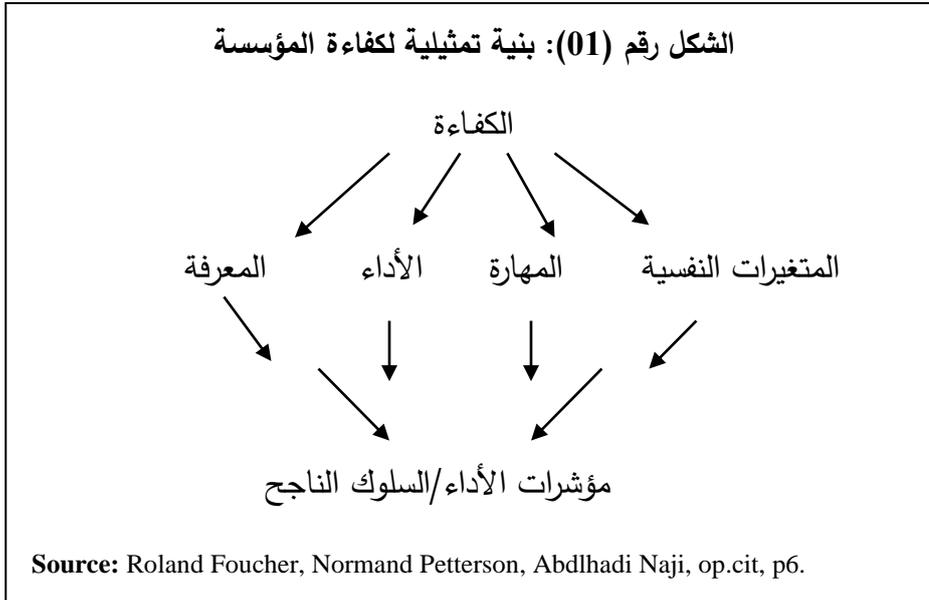
1-1- مفهوم الكفاءات:

تطور تصور الكفاءة كثيرا في العقدين الأخيرين، حيث أصبح يستعمل داخل وخارج المؤسسة، وهو مفهوم متعدد الأوجه من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، مما يجعل وضع تعريف محدد له أمر اختلف فيه الباحثون، لكن يمكن القول أنه يرتبط بوضعية العمل، أي أنه لا يمكن التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، كما أن أغلب التعاريف تشترك في وضع ثلاثة أبعاد للكفاءة هي: المعارف (Savoirs)، المعارف العملية (Savoirs-faire) ومعارف التحلي أو المعارف السلوكية أو التنظيمية (Savoirs-être)، وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

"الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية، في التوجهات، كما في الأداء، الكفاءة مقدرتها اجتماعية، إلتزام يأتي من الفرد...، الكفاءة هي معرفة معمقة، معرفة عملية، معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذاك المجال، أي مجال الكفاءات"¹، فهي: "القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع واستخدام الموارد (المعارف، المعارف العملية، معارف التحلي)، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"².

كما تعبر الكفاءة عن "القدرة البشرية المطلوبة للحصول على أداء فعال، قد تكون عبارة عن مهارة، معرفة، قدرة، طابع شخصي، أو مجموعة من اثنين أو أكثر من هذه الصفات، وتمثل الكفاءات لبنات بناء أداء الأعمال"³.

وحسب Caird يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين ويدعم ذلك بالشكل التالي⁴ :



¹ Bernard Galambaud, **Si La GRH était de la gestion**, édition liaisons, Paris, 2002, p 202.

² Luc Boyer, Noël Equilbey, **Organisation : théories et applications**, éditions d'organisation, Paris, 2003, p246.

³ Anne F. Marrelli, Janis Tondora, Michael A. Hoge, **strategies for developing competency models**, Administration and Policy in Mental Health, Vol. 32, Nos. 5/6, May-July 2005.

⁴ Roland Foucher, Normand Petterson, Abdlhadi Naji, **Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelle et de compétence collective**, disponible sur : www.chaire-compétences.uqam.ca/pages/documents/pdf_foucher_patter_sonnaji_020304.pdf, consulté le (26/12/2011), p 06.

وهناك من يرى أن الكفاءة تمارس بالإرتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف محضر مسبقا حيث يعرف " M. Parlier & P.Gilbert الكفاءات بأنها مجاميع المعارف، قدرات العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما"¹. وكما لاحظنا مما سبق أن هناك إشارة ضمنية أو صريحة إلى أن الكفاءة هي توليفة من المعارف أو الموارد المتمثلة في:

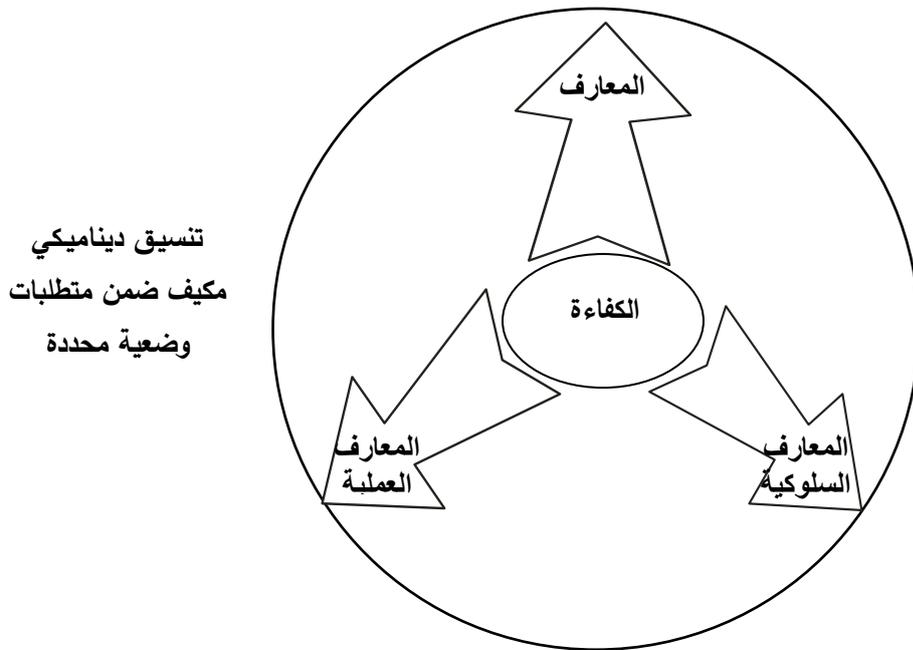
- **المعارف النظرية:** وتوافق مجموع مهيكلي من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطته في سياق خاص؛

- **المعارف العملية (الممارسات):** هي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف معروفة مسبقا، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية لكن لا تحتاج إليها بالضرورة، وتتكون المعارف العملية بالتجربة؛

- **معارف التحلي (السلوكية):** وتمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين وتشمل السلوك، الهوية، الإدارة، التحفيز،... إلخ.

وتتجمع الأبعاد الثلاثة السابقة للكفاءة في تنسيق ديناميكي كيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء متميز يمكن من القول أن الفرد أو المؤسسة تمتلك كفاءة في ذلك المجال، وتتضح المكونات الثلاثة الأساسية للكفاءة في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): توضيح المكونات الثلاثة الأساسية للكفاءة



المصدر: من إعداد الباحثة

¹ Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 2001, p141.

- وحسب **Le Boterf** هناك أبعاد مختلفة لتحديد أو حصر مفهوم الكفاءة هي: ¹
- تصور الكفاءة يجب أن يرتبط بتطور سياق أو حالات العمل.
 - تصور الكفاءة يجب أن يأخذ في الحسبان البعدين الفردي والجماعي للكفاءة.
 - يجب أن يأخذ في الحسبان ضرورة اعتبار الكفاءة ليس فقط كإستعداد للتصرف لكن أيضا كعملية.
 - تصور الكفاءة يسمح بالتفكير في مصطلح التنسيق وليس فقط الجمع أو الإضافة.
 - تصور الكفاءة يسمح بملاحظة ومعالجة الفرق بين الكفاءة المطلوبة والكفاءة الحقيقية.
 - تصور الكفاءة يدعو إلى المسؤولية المشتركة.
 - تصور الكفاءة يجعل من تقييم الكفاءات ممكنا.

1-2-أنواع الكفاءات:

يوجد العديد من التصنيفات لأنواع الكفاءات، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب **Celile Dejoux**، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية (**Compétences-clées**) والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

1-2-1-الكفاءات الفردية

حسب **Athey & Orth** الكفاءة الفردية هي " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، الاستطاعات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المربوطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها **Medef** بأنها توليفة من المعارف، المعرفة العملية، الخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتنقيتها وتطويرها ².

وحسب **Celile Dejoux** فإن الكفاءة الفردية هي "مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة..."³، وفي هذا الإطار اقترحت بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها:

¹ Roland Foucher, Normand Petterson, Abdlhadi Naji, Ibid., p9.

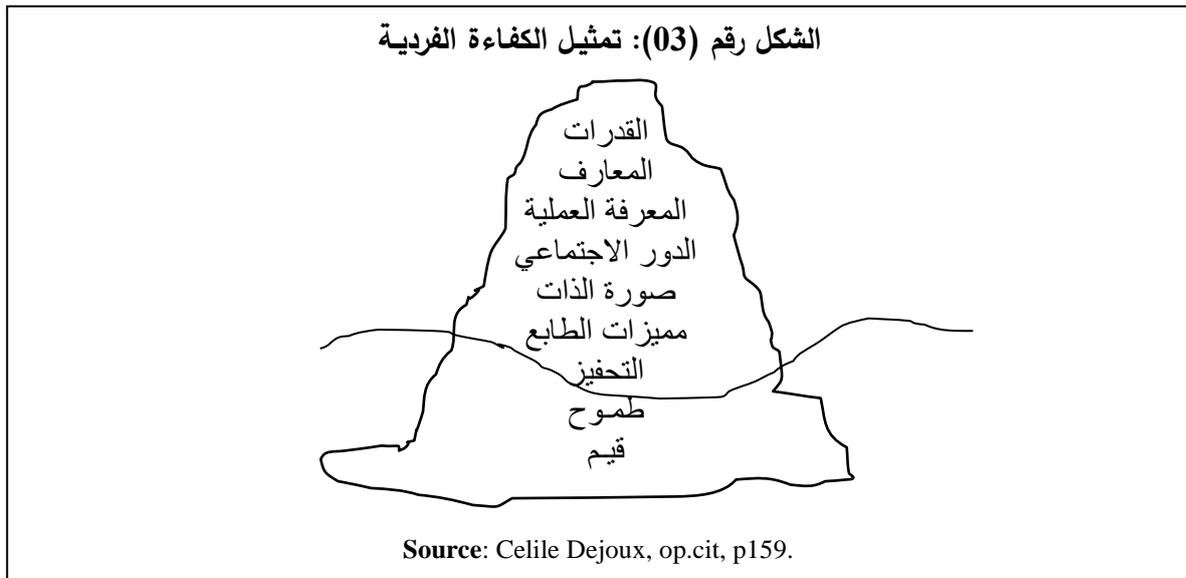
² Ibid., pp 5 - 10.

³ Celile Dejoux, op.cit, p141.

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

ويضيف **Zarifian** أن الكفاءة الفردية هي "أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية"¹.

ويمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات، المعارف، الاستطاعات، المعرفة العملية، السلوكات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة التنقيب واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي (Iceberg) كما يوضحه الشكل التالي:



¹ Philippe Zarifian, **Le modèle de la compétence**, éditions liaisons, Paris, 2001, p 78.

1-2-2- الكفاءات الجماعية

الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تركز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة.

حسب **Le Boterf**: " الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع (**Synergie**) الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً"¹.

يضيف **Amheradt et Al** "أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير (**Savoir-agir**) التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي"²، كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات³، وتعرف الكفاءة الجماعية أيضاً بأنها: " قدرة المؤسسة على تأمين منتج للزبون الداخلي أو الخارجي، بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر"⁴.

1-2-3- الكفاءات الإستراتيجية

بالنسبة لـ **Hamel & Prahalad** "الكفاءة الأساسية (الكفاءة الإستراتيجية/المركزية)، هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير هذا التصور إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد فهي تشكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة"⁵، ويقدم كل من الباحثان ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءاتها الإستراتيجية⁶:

- الكفاءة الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة؛
- الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج؛
- الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

¹ Roland Foucher, Normand Petterson, Abdhadi Naji, op.cit, p19.

² Idem.

³ Jean-François Amadiou, Loic Cadin, **Compétence et organisation qualifiante**, Economica, Paris, 1996, p 125.

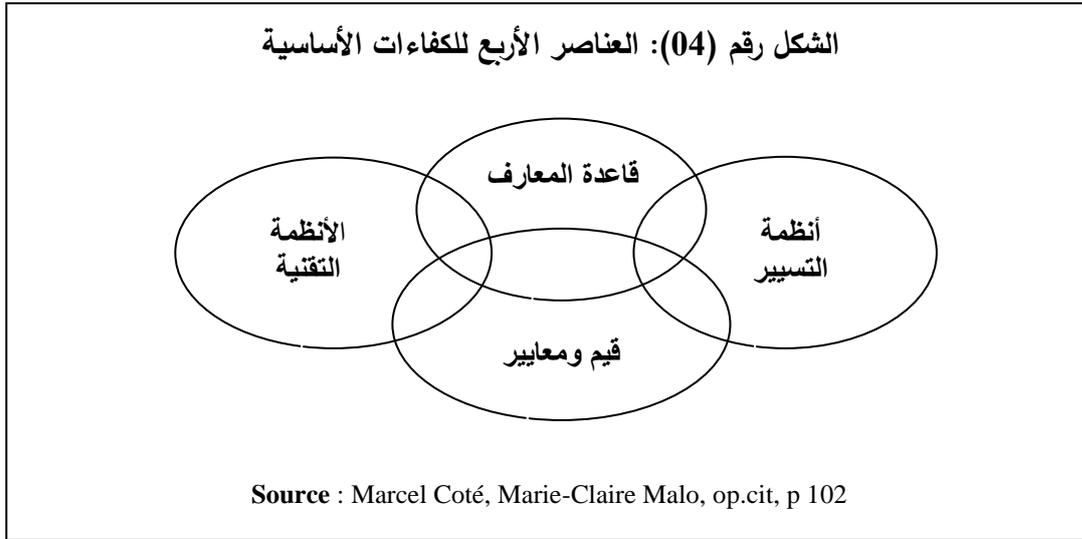
⁴ Alain Meignant, **Les compétences de la fonction ressources humaines**, 3^{ème} ed, liaisons, Paris, 1995, p22.

⁵ Marcel Coté, Marie-Claive Malo, **La gestion stratégique : une approche fondamentale**, gaetan morin édition, Canada, 2002, p100

⁶ RM. Srivastava, Divya Nigam, **Corporate strategic management**, 2nd ed, pragati prakasham, Meerut, Begum Bridge, Meerut, 2000, p90.

ووفق Leonard – Barton فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر (الشكل-24-):¹

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة مع التراث العلمي والتكنولوجي للمؤسسة؛
- الأنظمة التقنية والمعارف؛
- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية؛
- القيم والمعايير التي نرسخ بها عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.



ويمكن القول أن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المؤسسة وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والكفاءة الإستراتيجية لا تفرق عن المؤسسة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها²، وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير كفاءاتها الإستراتيجية بهدف تحقيق التميز في الأداء.

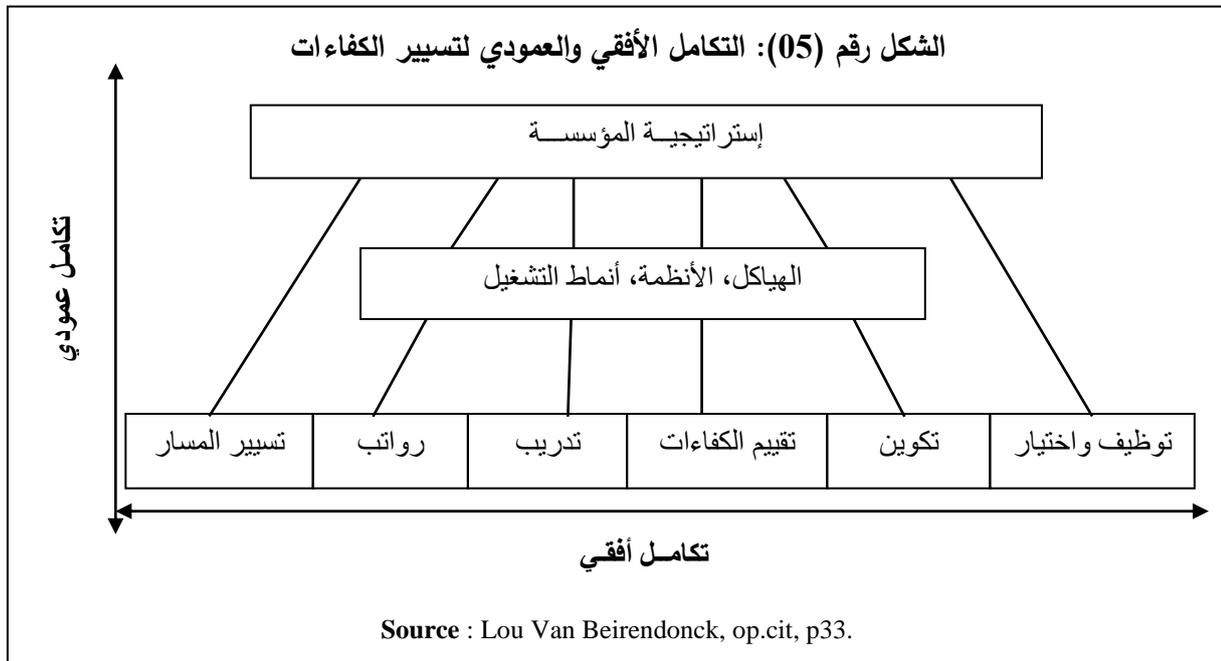
¹ Marcel Coté, Marie-Claire Malo, Ibid., p 102.

² Pierre- Xavier MESCHI, **Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites**, disponible sur : www.strategie-aims.com/montreal/meschi.pdf, consulté le (02/02/2013), p 12.

ثانيا: مفهوم إدارة الكفاءات وأهدافها

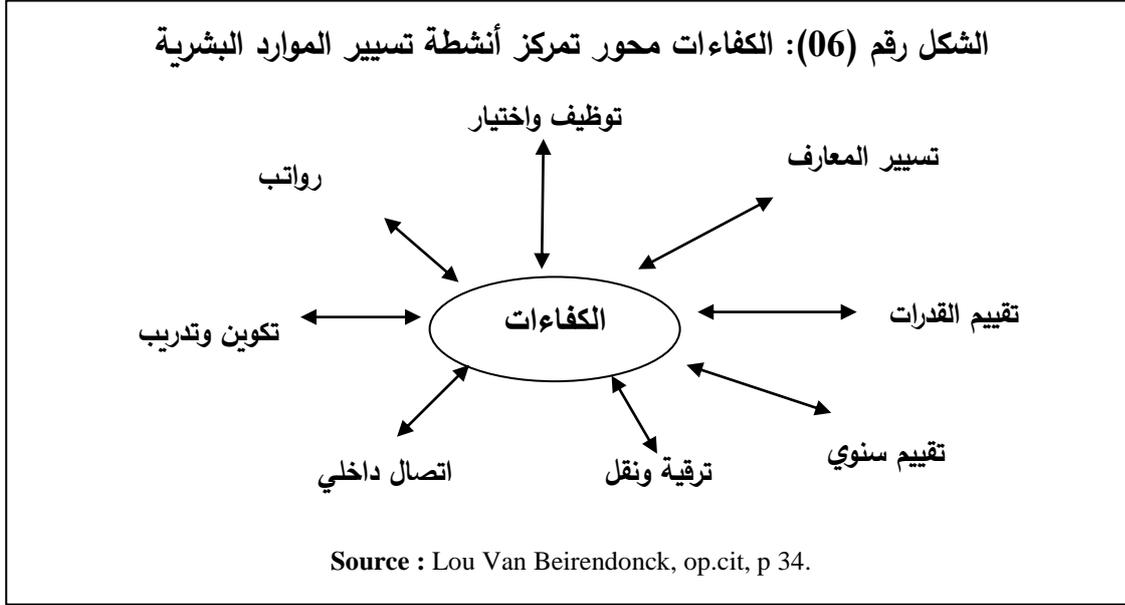
1- مفهوم إدارة الكفاءات

يعرف تسيير الكفاءات أو إدارة الكفاءات على أنها "مجموع 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، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي"¹، كما يوضحه الشكل التالي:



إلا أنه يمكن القول أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من التكامل العمودي، حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها وكذا إستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومؤسسة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي:

¹ Lou Van Beirendonck, **Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise**, éd :de boeck, Belgique, 2006, pp 33-34.



يعتبر كل من S.Michel و M.Ledr تسيير الكفاءات مصطلح نوعي يمكن تفصيله ب:¹

- وصف الكفاءات المرتبطة بالمنصب الحالية والمستقبلية؛
- تحليل الكفاءات التي بحوزة الأفراد؛
- مقارنة الكفاءات من أجل اتخاذ القرار؛
- تحضير الكفاءات الضرورية للتسيير.

كما ترى Celile Dejoux أنه لكي تشتغل عملية تسيير الكفاءات يجب أن:²

- يكون الفرد محفز بشكل كافي من أجل تطوير قدراته الفكرية التي تسمح له بتحقيق تعلم عملي انطلاقا من الحالات التي تصادفه في حياته المهنية؛
- أن تمتلك المؤسسة تجميع لرأسمال الكفاءات (التي تعلم نفسها بنفسها).

¹ Celile Dejoux, **Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences**, disponible sur : www.strategie-aims.com/lille/com_1802.pdf, consulté le (02/02/2010), p 05.

² Idem.

تسيير الكفاءات طريقة تفكير وتسيير لا يتجزآن لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقا لمهمة وإستراتيجية المؤسسة، كما أنه يصبح حقيقة فقط إذا اتبع بالتنفيذ، ولا تعتبر مؤسسة أنها تطبق تسيير الكفاءات إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة وبين ترقيته من جهة أخرى¹، حيث نبحت في تسيير الكفاءات عن المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية الشغل (L'employabilité) لدى الأفراد².

2- أهداف إدارة الكفاءات:

لإدارة الكفاءات العديد من الأهداف تختلف باختلاف إستراتيجية المؤسسة وأهداف مسيرتها وبنوعية الكفاءات الموجودة في المؤسسة نذكر منها:

- إعداد مواصفات كفاءات ومرجعية كفاءات دقيقة للكفاءات والمناصب التي تتوفر عليها المؤسسة؛
- العمل على تطوير الكفاءات بكل أبعادها؛
- السهر على توفير مناخ تنظيمي مناسب لأداء الكفاءات وتطويرها؛
- العمل على مكافأة الكفاءات وإعداد سياسة رواتب لها بما يناسب مستوى الكفاءة لديها وتحفيزها من أجل المساهمة أكثر في رفع أدائها وتجذرها في ثقافة المؤسسة لتصبح كفاءات إستراتيجية؛
- الاستخدام الفعال للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات من أجل تحسين حركية الكفاءات في المؤسسة (توظيف، تقاعد، نقل، تطوير المسار الوظيفي،...)
- تقييم حقيقي للكفاءات يهدف إلى تسليط الضوء على نقاط الضعف من أجل معالجتها بالتكوين والتطوير، ودعم نقاط القوة والاستفادة من نتائج التقييم في تغيير مرجعيات توصيف الكفاءات، تطوير المسار الوظيفي للكفاءات، وبرامج التكوين والتطوير؛

¹ Benoit Grasser, Thierry Colin, **La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale**, disponible sur, <http://www.travail.gouv.fr/publications/revue-travail-et-emploi/pdf/93-1940.pdf>, consulté le (02/02/2007), p 02.

² Bruno Dufour, Yves Réale, **Le DRH stratège : le nouveau mix stratégique des ressources humaines**, éd d'organisation, Paris, 2006, p107.

ثالثا: تطوير الكفاءات

الكفاءات تأخذ معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطويرها من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداث تغيراته¹، حيث أصبح اليوم تطوير وصيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تحقق الأداء المتميز، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة، وبما أن حاملو المعرفة الأساسيون في المؤسسات هم كفاءاتها، فإن هذا ما يستدعي ضرورة صيانة وتطوير هذا المورد الإستراتيجي بأساليب حديثة للتحكم والتكوين والتدريب... إلخ، وفيما يلي نتناول بعض أساليب تطوير الكفاءات.²

1- بعض أساليب تطوير الكفاءات

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

ثانيا: التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: قديما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع 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 للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.

2- الشروط الواجب توفرها من أجل صيانة الكفاءات

وهناك بعض الشروط يجب توفرها من أجل صيانة الكفاءات منها:³

- تنظيم وضعيات عمل بطريقة تعطي الفرصة لوضع في العمل الموارد المملوكة أو المكتسبة لدى الكفاءات (معارف، معرفة عملية،...)

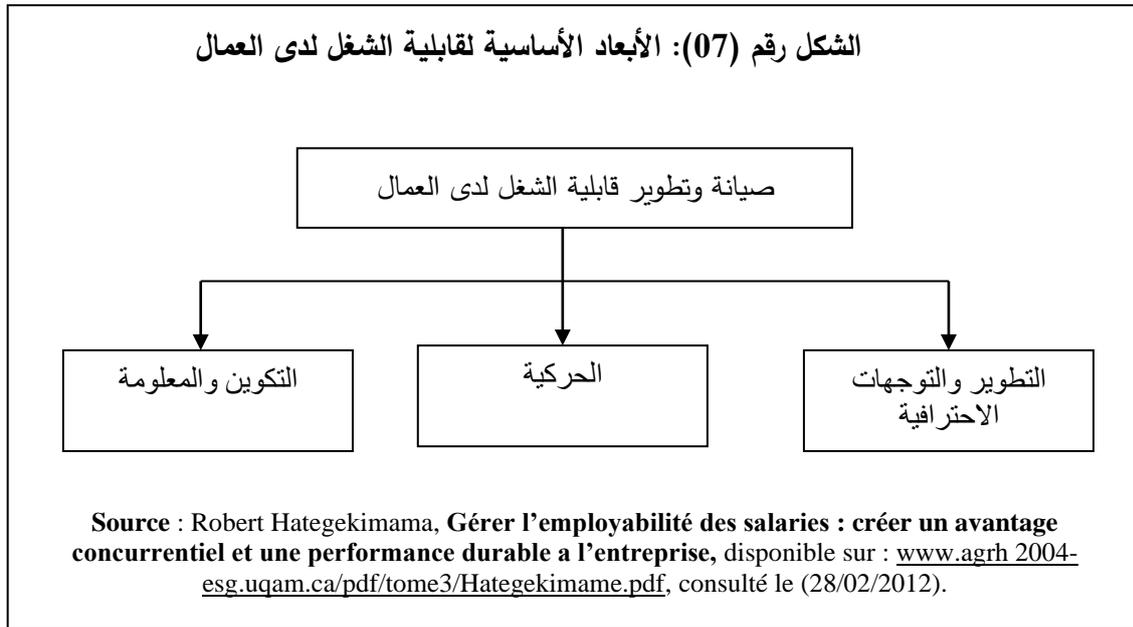
¹ Alain Meignant, Ressources humaines: déployer la stratégie, op.cit, p 38.

² Lou Van Beirendonck, Ibid., pp 128 -132.

³ Guy Le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, op. cit, p 159.

- توقع وتنظيم أعمال تكوين تسمح بتعميق أو تقوية الكفاءات؛
- وضع في التنفيذ إجراءات تسهل الاتصال حول الكفاءات داخل أو خارج المؤسسة؛
- استعمال برنامج يسمح بمتابعة عروض وطلبات الكفاءات داخل المؤسسة؛
- تشجيع تبني عملية تشكيل ورأسملة (Capitalisation) الكفاءات والطرق العلمية؛
- تحقيق تقنيات دورية لنتائج التكوين حول تسيير الوضعيات المهنية والأداءات في وضعيات العمل؛
- تحضير ومتابعة جداول اليقظة حول عمليات صيانة الكفاءات؛
- وضع في العمل إجراءات تحقيق الصيانة الدورية للكفاءات؛
- تحقيق موازنات مهنية للكفاءات " Bilans professionnels de compétences ".

وتجدر الإشارة إلى أن تسيير الكفاءات وجد بهدف تنمية قابلية الشغل (l'employabilité) لدى العمال وتطوير حافظة كفاءاتهم وتوافق قابلية الشغل قدرة الفرد على المحافظة وتطوير عمله أو التواجد في عمل آخر¹، وتتضح الأبعاد الأساسية لقابلية الشغل لدى العمال في الشكل التالي:



¹ Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, op.cit, p 129.