



مطبوعة ببرنامجية تصمم عنوان:

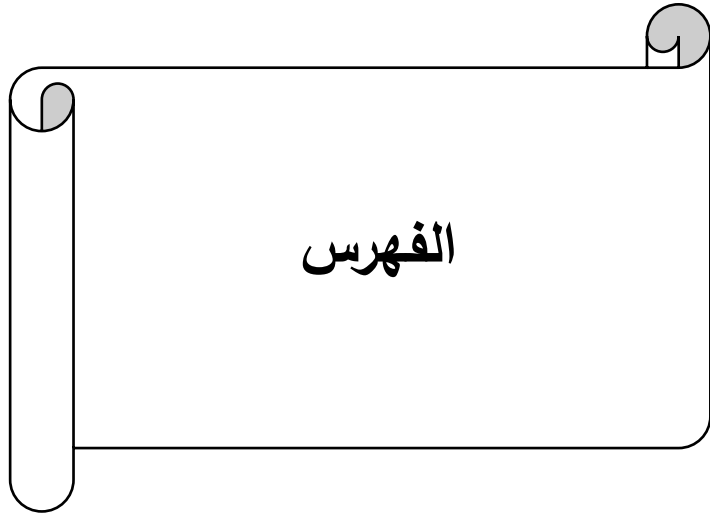
محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

موجعة لطلبة: السنة الثانية ماستر

قسم: علوم التسيير

من إعداد الدكتورة: تلخوخ سعيدة



الفهرس

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
II	الفهرس
ب	مقدمة
2	المحور الأول: مفهوم الكفاءات وأنواعها
2	1- تعريف الكفاءات
3	2- خصائص الكفاءات
4	3- عوامل ظهور الكفاءات
4	4- مبررات ضرورة وجود الكفاءات في المؤسسة
5	5- أهمية الكفاءات
6	6- أبعاد الكفاءات
6	7- متطلبات امتلاك الكفاءات المتميزة
7	8- مستويات الكفاءة
8	9- أنواع الكفاءات
9	10- تنمية الكفاءات
11	11- الركائز الأساسية لتطوير وتنمية الكفاءات
11	12- متطلبات نجاح عملية تنمية الكفاءات
14	13- معايير قياس الكفاءات
15	14- أثر الكفاءة على المؤسسة
17	المحور الثاني: مفهوم إدارة الكفاءات وأهدافها
17	1- تعريف إدارة الكفاءات
17	2- فوائد إدارة الكفاءات
18	3- أهمية إدارة الكفاءات
19	4- أهداف إدارة الكفاءات
20	5- مبادئ إدارة الكفاءات
22	6- محاور إدارة الكفاءات
22	7- القائمون على إدارة الكفاءات
23	8- شروط إدارة الكفاءات
23	9- مقاربات إدارة الكفاءات
24	10- تصنيف نماذج إدارة الكفاءات

الفهرس

25	11- خطوات تطبيق نموذج إدارة الكفاءات
26	12- نموذج إدارة الكفاءات (نموذج الكفاءة)
28	13- مخاطر إدارة الكفاءات
30	14- تحديات إدارة الكفاءات وكيفية مواجهتها
33	المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات
33	1- التمكين
38	2- التطوير الإداري
40	3- الإدارة بالأهداف
45	4- التدريب
54	المحور الرابع: تقييم الكفاءات
54	1- تعريف تقييم الكفاءات
54	2- أسس تقييم الكفاءات
56	3- خصائص عملية تقييم الكفاءات
58	4- كيفية تقييم الكفاءات
59	5- مقاربات تقييم الكفاءات
59	6- أدوات تقييم الكفاءات
60	7- شروط فعالية تقييم الكفاءات
63	المحور الخامس: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
63	1- تعريف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
63	2- التطور التاريخي للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
65	3- خصائص التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
66	4- أهمية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
67	5- مزايا التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
67	6- المبدأ الأساسي لأسلوب التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
68	7- مرتكزات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
69	8- إجراءات عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
70	9- مراحل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
71	10- مقومات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
72	11- تحديات التطبيق الفعال للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
73	12- مشاكل غياب التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

الفهرس

75	المحور السادس: منهجية المدونة المرجعية للكفاءات
75	1- تعريف مرجعية الكفاءات
77	2- مكونات مرجعية الكفاءات
78	3- أسس ومركزات مرجعية الكفاءات
79	4- خصائص مرجعية الكفاءات
79	5- أهمية مرجعية الكفاءات
79	6- فوائد مرجعية الكفاءات
80	7- مراحل إعداد مرجعية الوظائف والكفاءات
81	8- شروط إعداد مرجعية الكفاءات
81	9- قواعد مراجعة الكفاءات
82	10- تعريف المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات
83	11- أهداف المدونة المرجعية للكفاءات
85	المحور السابع: موازنة الكفاءات
85	1- تعريف موازنة الكفاءات
85	2- عناصر موازنة الكفاءات
86	3- إعداد موازنة الكفاءات
87	4- أثر موازنة الكفاءات على الأفراد
89	المحور الثامن: تقيم مكتسبات الخبرة المهنية
89	1- تعريف تقيم مكتسبات الخبرة المهنية
89	2- لمحة تاريخية عن تقيم مكتسبات الخبرة المهنية
90	3- أهمية تقيم مكتسبات الخبرة
90	4- أبعاد تقيم مكتسبات الخبرة المهنية
91	5- شروط الاستفادة من تقيم مكتسبات الخبرة المهنية على الكفاءات
92	6- نتائج تقيم مكتسبات الخبرة المهنية
93	7- صعوبات تقيم مكتسبات الخبرة المهنية
94	8- تقيم مكتسبات الخبرة المهنية في الجزائر
97	خاتمة
100	قائمة المراجع

الفهرس

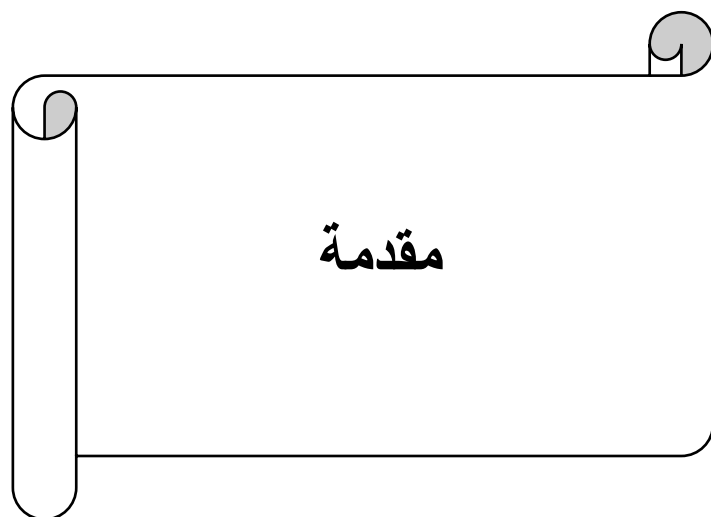
قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
9	أنواع الكفاءات	1
10	مقارنة بين التدريب، التعليم والتطوير	2
75	مؤشرات الكفاءات ومستوياتها	3
76	نموذج مرجعية الكفاءات	4

الفهرس

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
65	مخطط "Horner" للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	01



مقدمة

يشهد عالم الاعمال تحولات اقتصادية سريعة امتدت أثارها بصورة شاملة إلى مختلف المؤسسات، مشكّلة بذلك معالم الاقتصاد العالمي الجديد المبني على المعرفة. هذه التحديات دفعت الكثير من الباحثين ورواد الاعمال إلى إعادة النظر في أنظمة التسيير، والبحث عن أخرى حديثة، سمّتها المرونة وسهولة التكيف مع سرعة الاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة: أنظمة تسيير قد تعتمد على التكنولوجيا المتطورة والأنظمة المدمجة، ولكنها تركز بالدرجة الأولى على مقاربات جديدة في كيفية إدارة الموارد البشرية، من حيث استقطابها ثم تأهيلها وتحفيزها، وجعلها قادرة على التكيف والمساهمة في الرفع من قدرات المؤسسة التنافسية. حيث يكمن دور إدارة الموارد البشرية في تهيئة المحيط المناسب للعمل والاهتمام بالموارد البشري وتحفيزه ليبذل أقصى مجهود لديه، مما يساهم بشكل ايجابي في رفع مستوى أداء المؤسسة.

هذا في ظل ما تعيشه المؤسسات من حالات متعددة من التعقيد وكثرة وتنوع المتغيرات وتشابكها ما زاد من حالات عدم التأكد، الأمر الذي ساهم في إبراز أهمية توفر الكفاءات اللازمة من الموارد البشرية للتعامل مع مثل هذه الحالات، أي زيادة التركيز على الكفاءات واختيار الموظفين الأكثر كفاءة، وهذا ما يتطلب أن تتوفر لدى المؤسسات الراغبة بالتطور والاستمرار استراتيجيات للكشف عن الكفاءات ومن ثم حسن استثمارها بما يخدم المؤسسة بجميع الأحوال والظروف. إذ بات من المؤكد أن على هذه المؤسسات البحث والعمل المستمر على تطوير اجراءاتها ونظمها ومواردها البشرية التي يعد من أبرزها رأس المال الفكري، فتعمد الى عمل كل ما من شأنه تطوير مواردها البشرية وبناء الكفاءات لديهم، وذلك باعتماد التدريب وتشجيع التطوير الذاتي، كما أن بعض المؤسسات التي تعتمد الاحتراف تهتم بداية باختيار المورد البشري ذو الكفاءة العالية.

تعتبر إدارة الكفاءات من النماذج التي ظهرت حديثا في إدارة الموارد البشرية وتتميز بتركيزها على الكفاءة في كل مراحل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. وقد حققت عديد المزايا التي أصبحت ضرورية للمؤسسة. حيث يبرز نموذج إدارة الكفاءات كأحد أهم المقاربات الإدارية الحديثة في تسيير وإدارة الموارد البشرية، والذي يعمل على تحديد وجذب واستقطاب مختلف الكفاءات البشرية لتوظيفها، والاستثمار فيها.

وبالنظر الى هذه الأهمية البالغة لعملية إدارة الكفاءات، جاءت هذه المطبوعة الموجهة لطلبة السنة الثانية ماستر في تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، وهي تهدف الى التعريف بكل من الكفاءات وعملية إدارة الكفاءات، وهذا بالنظر الى الأدوات المستخدمة في هذه العملية التي ينبغي أن يتم مرافقتها بعملية تقييم الكفاءات المرتبطة بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وهذا باعتماد منهجية المدونة المرجعية للكفاءات لإعداد موازنة الكفاءات قصد تمييز مكتسبات الخبرة المهنية للكفاءات.

وتحقيقا لما سبق، تتضمن هذه المطبوعة المحاور الأساسية التالية:

- المحور الأول: مفهوم الكفاءات وأنواعها؛
- المحور الثاني: مفهوم إدارة الكفاءات وأهدافها؛
- المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات؛
- المحور الرابع: تقييم الكفاءات؛
- المحور الخامس: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات؛
- المحور السادس: منهجية المدونة المرجعية للكفاءات؛

مقدمة

- المحور السابع: موازنة الكفاءات؛
- المحور الثامن: تـمـيـن مـكـتـسـبـات الخـبـرة المـهـنـية.

المحور الأول:

مفهوم الكفاءات وأنواعها

المحور الأول: مفهوم الكفاءات وأنواعها

يعتبر توليد الكفاءات وتطويرها ضرورة حتمية بالنسبة للمؤسسة، غير أن الحصول على الكفاءة لا يعني الحصول على شهادة أكاديمية أو مهنية أو تتبع تكوين، ولكن الحصول على كفاءة هو أكثر فأكثر القدرة على تسيير وضعيات معقدة وغير مستقرة،¹ ذلك أن الكفاءة هي جزء لمبادرة ومسؤولية الفرد حول الوضعيات المهنية التي يواجهها.² وهذا ما يجعل مفهوم الكفاءات يحتل مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية.

1- تعريف الكفاءات

1-1- لغة

يطلق على الكفاءة باللغة الانجليزية competency، وباللغة الألمانية Kompetenz، لكن لفظة الكفاءة أصلها لاتيني copetence وقد ظهر سنة 1965 في اللغات الأوروبية بمعان مختلفة، أما في اللغة العربية فكلمة كفاءة هي المساواة والمماثلة من كافأه أي ساواه، فيقال فلان كفاء فلان أي مساو له، والكفاء معناه المثل والنظير.³

1-2- اصطلاحا

الكفاءة هي القدرة على استدعاء واستخدام المزيج المناسب من المعارف والمهارات والسمات الفردية وحتى الخبرة والإبداع في الوقت المناسب لضبط سلوك الاستجابة الأفضل لمطابقة مواصفات الأداء العالي وضمن شروط مواقف البيئة التنظيمية.⁴

كما تعرّف الكفاءة على عدة مجموعات متكاملة ومتعددة الأبعاد تتوافق مع تحديد خصوصيات الأعمال في المؤسسات، والتي غالبا ما تصنف الى أربعة:⁵

1-2-1- الكفاءة هي معارف

وتكون عادة في شكل شهادات تأهيل مهنية تحمل المعارف الأساسية.

¹ Bahria BELKHADEM, Mustapha FERHAOUI, l'impact de la formation continue sur le développement des compétences , étude analytique descriptive, cas de la CNEP-Banque, al bashaer economic journal, 06-02), 2020, P992.

² Bahria BELKHADEM, Horri KENOUD, le rôle de la gestion des carrières dans le développement des compétences étude de profil de carrière dans la raffinerie d'Arzew RA1Z-SONATRACH, el-manhel économique, 02(02), 2019, P279.

³ ليلي بن زرقعة، أثر الاستثمار التعليمي في تطوير الكفاءات دراسة حالة منظمة التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة (1992-2014)، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015/2014، ص132.

⁴ محمد السعيد عابدي، إدارة الأفراد والكفاءات، محاضرات في مقياس إدارة الأفراد والكفاءات، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق اهراس، 2020/2019، ص28.

⁵ عبد القادر لول، مساهمة كفاءات المقاول في نجاح المقاولة الفلاحية دراسة حالة منتجي الزعفران في الجزائر، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 6، العدد 2، 2021، ص224.

المحور الأول: مفهوم الكفاءات وأنواعها

1-2-2- الكفاءة هي ممارسات

وهي المعرفة السلوكية أو الفردية وترتبط بأعمال التسيير والخدمات.

1-2-3- الكفاءة هي معرفة التصرف

وهي القدرة على مواجهة المواقف الجديدة وغير المتوقعة من خلال اكتساب معارف وخبرات وتنمية قدرات عقلية.

1-2-4- الكفاءة الناشئة عن العاطفة

وجود وعي اجتماعي يسهل عملية تسيير العلاقات مع الآخرين، إضافة إلى الثقة بالنفس والتحكم فيها مما يساعد في النجاح الفردي.

هناك ثلاث إختبارات ينبغي أن تجتازها الموارد والقدرات التي تتمتع بها المؤسسة لاعتبارها كفاءات بشرية وهي:¹

- تتيح الفرصة للدخول في مجموعة متنوعة من الأسواق؛
- تسهم في إضافة المزيد من المنافع للمنتج النهائي؛
- صعوبة التقليد من قبل المنافسين.

2- خصائص الكفاءات

تتميز الكفاءات بجملة من الخصائص وهي متمثلة فيما يلي:²

2-1- عملية موجهة

فهي مرتبطة بوضعية معينة، بمعنى عمل معين، وتطمح إلى تحقيق هدف معين كتنفيذ مهمة ما أو نشاط معين، وهي ترتبط بوضعيات العمل وتتغير بتغيره.

2-2- عملية مهيكلية

إذ تقوم بمزج عناصرها المكونة لها من معارف وممارسات، فهي تلبى مختلف متطلبات الشغل في إطار خطط وبرامج وأهداف واضحة ومحددة.

2-3- مفهوم مجرد

إذ لا يمكن لمسها أو ملاحظتها، وإنما تظهر من خلال نتائجها وآثارها.

2-4- مكتسبة

وذلك من خلال التعلم، التكوين والخبرة.

¹ حفيظة فرطاسي، دراسة العوامل المؤثرة على استراتيجيات تطوير المنتجات (دراسة عينة من المؤسسات)، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2016/2017، ص257.

² توفيق خذري، تأثير الجوافر المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019، ص11-12.

المحور الأول: مفهوم الكفاءات وأنواعها

هذه الخصائص الفريدة تشكل مزيجا قادرا على مجابهة التحديات المنوطة بالمؤسسة، والعمليات التي ترافق سيرورة الأداء، هذا المزيج ينضج من خلال صقل الكفاءات في المدى المتوسط والطويل وهو صعب التحديد إذ لا يظهر إلا من خلال البعد الاستعمالي، وامكانية التكيف مع الحالات المعقدة.

3- عوامل ظهور الكفاءات

يرجع ظهور مفهوم الكفاءة إلى العوامل الرئيسية التالية:¹

➤ تواجد المؤسسة في سوق يتميز بالتطور والتغير المستمر، مع تزايد طلبات العملاء في توزيع المنتجات والخدمات، حيث أدت إلى زيادة حدة المنافسة خاصة مع ظهور العوامة، مما انعكس مباشرة على طرق الانتاج، وعلى طبيعة العمل بحد ذاتها، وكذا تطور أساليب الإدارة كطريقة التمكين التي تقتضي منح العمال صلاحيات وحرية أكبر في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرفين، فكل هذه التغيرات أدت إلى حتمية قبول مفهوم الكفاءة ضمن قاموس الإدارة، وضرورة تنميتها باعتماد طرق تصب في تحقيق الأهداف؛

➤ تطور الأساليب التنظيمية، حيث أصبح ينظر للفرد داخل المؤسسة كمورد متفرد ينبغي التعامل معه بحذر، وبذلك تم الانتقال من المناصب في عملية تحديد السلم الهرمي إلى التركيز على الأفراد وتحديد كفاءتهم؛

➤ اعتماد التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات الذي يهتم بالتنبؤ وتخطيط الكفاءات والمناصب التي تشكل ضرورة لعمل المؤسسة وذلك في مدة تتراوح بين ثلاث وخمس سنوات.

4- مبررات ضرورة وجود الكفاءات في المؤسسات

فيما يلي أهم العوامل التي ساهمت في تفعيل أهمية الكفاءات:²

➤ ظاهرة العوامة التي أدت إلى حرية انتقال المؤسسات العالمية إلى الدول النامية خاصة، والتي أثرت على اقتصاديات هذه الدول بسبب قدرة هذه المؤسسات في التحكم الجيد في التكنولوجيا وبالتالي التأثير على التكلفة والجودة؛

➤ التسارع الكبير والتغيرات السريعة في التكنولوجيات والتقنية المستخدمة، مما يستوجب مرافقة هذه التغيرات؛

➤ الانتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي والمعرفي، والذي يحتم مزيدا من الاهتمام بالكفاءات الموجودة في المؤسسات ومحاولة استقطابها؛

➤ هجرة الأدمغة نحو الخارج، مما أضر سلبا على الدول المصدرة للكفاءات، فأصبح من الضروري الاهتمام بهذه الفئة للاستفادة القصوى منها؛

¹ فراح خالدي، تسيير الكفاءات ودورها في عصنة الوظيفة العمومية الجزائرية دراسة استكشافية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 4، 2014، ص 312-313.

² حمزة غربي، عاشوري ابراهيم، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات مقارنة نظرية، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، العدد 21، 2017، ص 90-91.

المحور الأول: مفهوم الكفاءات وأنواعها

- ظاهرة المؤسسات الساعية نحو التعلم، وذلك في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات، فأضحت المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات؛
- ارتفاع مستوى التعليم وتطور المهارات لذوي المعرفة المتخصصة في فروع العلم والتقنية الجديدة والمتجددة والذين أصبحت المؤسسات تسعى إليهم لأهميتهم في تشغيل تلك التقنيات وصيانتها، ومن ثم اكتساب القدرة التنافسية.

5- أهمية الكفاءات

تتمثل أهمية تواجد الكفاءات في المؤسسة فيما يلي¹:

- الكفاءات والخبرات المتميزة هي أصل من أصول المؤسسة، وعندما يترك لها حرية التفكير والابتكار والمشاركة تنجز الكثير لصالح المؤسسة، لذا ينبغي تأهيلها بطريقة جيدة؛
- تنمو المؤسسة لأن لديها قيم وقوى خفية تضمن لها البقاء والنمو من خلال الحفاظ عليها والعناية بها؛
- تساهم الكفاءات المتميزة في دعم سمعة المؤسسة وشهرتها من خلال تقديم منتجات جديدة ومستويات عالية الجودة وبأسعار معقولة؛
- تساهم الاستثمارات الخاصة في رأس المال البشري، في إنجاز وتحقيق التميز الاستراتيجي عن طريق: تحسين الانتاجية بكفاءة، جودة المنتج أو الخدمة، تميز المنتج، التكامل، زيادة تماسك واستمرار المؤسسة؛
- المفتاح الرئيسي لنجاح المؤسسات المتميزة تنافسيا هو إيجاد الطريقة المناسبة لاستخدام الكفاءات المتميزة بها، ودمج الموظفين وتكليفهم مع التغيرات الداخلية بالمؤسسة من خلال نشر المعرفة والمعلومات المدعمة للتغير، وهذا لتحسين تنافسيتها؛
- الكفاءات لديها القدرة على مواجهة المنافسة، والادلاء بمعلومات مهمة للمؤسسة عن العملاء والمنافسين، وأيضا عن ظروف السوق؛
- يمكن الاستفادة من الكفاءات من خلال مراقبة وملاحظة وتسجيل التصرفات الناجحة والفعالة لهم، وبذلك يتم تحويل رأس المال البشري إلى رأسمال فكري؛
- الحاجة المتزايدة إلى العاملين ذوي الخبرة والمهارة، فالتطورات التكنولوجية الحديثة في مجال الحاسبات وتقنيات الاتصال نتج عنها ظهور الحاجة الى مستلزمات وكفاءات بشرية متدربة، وتمتلك قدرات جيدة في مجال نظم المعلومات؛

¹ عائشة قرش، دور القيادة الادارية في تطوير الكفاءات البشرية في ظل العولمة (دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016/2015، ص89-90.

المحور الأول: مفهوم الكفاءات وأنواعها

- التفكير والابداع، جميع أنواع العمليات الذهنية التي تنطوي على الابداع والابتكار والتي يعجز الحاسب عن القيام بها؛
- خلق علاقات جديدة مع العاملين والإدارة؛
- زيادة الانتاجية؛
- خلق الولاء للمؤسسة؛
- تقليل التكاليف؛
- تعرف الأفراد على السياسات والاجراءات المتبعة بها.

6- أبعاد الكفاءات

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يؤدي المستوى التنظيمي دور المنسق والمثمن للكفاءات الفردية، أما المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية ثلاثة أبعاد، وهي على النحو التالي:¹

6-1- المعرفة

تتعلق بمجموع المعلومات المنظمة، المستوعبة والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، ويمكن تعيئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، جزئية وحتى متناقضة. كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.

6-2- المهارة

القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا. لا تلغي المهارة المعرفة لكن ليست شرطا ضروريا لتفسير المبررات في كيفية نجاح العمل، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.

6-3- الاستعداد

قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته بتفوق، فهي ترتبط بهوية وإرادة الفرد، وتحفزه لتأدية مهامه بأحسن ما يمكن.

إذن، الكفاءة هي مزيج من المعرفة، المهارة والاستعداد، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل بعد من هذه الأبعاد الثلاثة.

7- متطلبات امتلاك الكفاءات المتميزة

لكي تمتلك المؤسسة كفاءات متميزة، ينبغي توفر مجموعة من المتطلبات وهي تتمثل فيما يلي:²

¹ مداح الحاج عرايبي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسية بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010.

² عائشة قرش، مرجع سبق ذكره، ص 95-96.

المحور الأول: مفهوم الكفاءات وأنواعها

- المؤسسة بحاجة الى المرونة، وبشكل متكرر وسريع لاقتناص الفرص المتاحة وعليها أن تستمر في العمل حتى لو كانت تحت ضغوط متزايدة، وهذا بواسطة إجراءات مبتكرة اعتمادا على تقنية المعلومات؛
- تغذية مناخ العمل بابتداع سبل التأثير وتأمين نظم المشاركة الايجابية بالقدر الذي يمكن من تحقيق التمازج والتوازن بين الأهداف الكلية للتنظيم، وبين هذه الأهداف الجزئية الممثلة لاحتياجات الجماعات العضوية والأفراد؛
- التطوير المستمر لكفاءة ومهارة المورد البشري بالاختيار السليم، التدريب المستمر، التقييم الموضوعي، والتعويض العادل عن الأداء؛
- تطوير واستثمار القدرات الفكرية والابداعية للأفراد وإتاحة الفرص للمتميزين منهم لتجسيد أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة والعمل بمبدأ الابتكار والتفاني في العمل، فالمؤسسات الناجحة هي التي تسعى إلى جعل كل فرد رجل أعمال في حد ذاته، وتدفعه وتحفزه الى الابتكار؛
- توثيق العلاقة مع مراكز البحث والمعرفة ومصادر المعلومات بالاتصالات المباشرة من خلال عقود الاستفادة من خبرات الأفراد الباحثين، والدخول في مشروعات بحوث وتطوير مشتركة؛
- وضع أنظمة استراتيجية لها من أجل الحصول على القدرة التنافسية؛
- الإدارة الجيدة لتدفق المورد البشري داخل وخارج وخلال التنظيم؛
- توفير آليات لتعزيز المهارات لدى الأفراد؛
- تطبيق إدارة الأداء التي تجعل الموارد البشرية، المادية، التقنية، التنظيمية في إطار متناسق ومتكامل، مع مراعاة الابعاد الثقافية، الفكرية، الاجتماعية للموارد البشرية، عند تصميم الأعمال، وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم؛
- الانتفاع من الكفاءات عن طريق فرص عمل منتجة بما يتناسب مع الكفاءات المكتسبة.

8- مستويات الكفاءة

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر وهي البيانات، المعلومات، المعارف، والخبرة:¹

8-1- البيانات

هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المرتبطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيتها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.

¹ مروان زباني، محمد كروم، تسيير وتنمية الكفاءات أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 35، 2018، ص 817.

المحور الأول: مفهوم الكفاءات وأنواعها

2-8- المعلومات

هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية، ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها لتصل مكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام بالمقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة، أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش المعرفة.

3-8- المعرفة

هي ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

4-8- الخبرة

وهي تلك الدرجة العالية المشكّلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول عن المعارف الفنية.

9- أنواع الكفاءات

اختلف الباحثون في وضع العديد التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، المستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية أي التنظيمية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.¹

1-9- الكفاءات الفردية

هي مجموعة أبعاد الملاحظة، حيث تتضمن المعرفة الفردية المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية، كما تسعى الكفاءة الفردية أيضاً الكفاءة المهنية، وهي توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتفائها وتثبيتها وتطويرها. إن الكفاءة الفردية هي أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.

وعليه يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد، وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العملية والسلوكية والقيم الاجتماعية والثقافية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وحتى تبحث عنها المؤسسة فتقوم باكتشاف الكفاءات الفردية وتطويرها وتنميتها، لأن الكفاءة هي جزء ظاهر (قدرات ظاهرة).

2-9- الكفاءات الجماعية

هي ذات طبيعة تنسيقية، ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية، بل تتركز على الحركية والتفاعل بين المجموعة.

¹ مروان زباني، و محمد كروم، نفس المرجع السابق، ص 818.

المحور الأول: مفهوم الكفاءات وأنواعها

الكفاءة الجماعية هي مجموعة من المعارف التسييرية التي تنشأ عن فريق العمل، وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد، حيث تنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي، كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات .

9-3- الكفاءات الإستراتيجية

أي الكفاءات الأساسية والكفاءات الإستراتيجية (المركزية)، وهي توليفة من المهارات والتكنولوجيا التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة .

تتكون الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة من أربع عناصر، وهي:

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة؛
- الأنظمة التقنية والمعارف؛
- أنظمة التسيير واليقظة الإستراتيجية؛
- القيم والمعايير التي نرسخ بها عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

الجدول رقم 01: أنواع الكفاءات

نوع الكفاءة	مفهومها
فردية	يمتلكها الفرد تضمّ مختلف أشكال المعارف.
جماعية	تضم إلى جانب الكفاءات الفردية، التفاعل الموجود بين هذه الكفاءات.
استراتيجية	تتميز بصعوبة تقليدها وتؤدي دورا هاما في تميّز المؤسسة.

المصدر: من إعداد الباحثة.

10- تنمية الكفاءات

هي مجموعة من النشاطات التعليمية التي تؤدي الى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم. حيث يتم تنفيذ تنمية الكفاءات في المؤسسة بالتركيز على ثلاث وظائف رئيسية وهي: التدريب، التعليم، والتطوير، حيث تعتبر هذه الوظائف الثلاث أساسية لتنمية الكفاءات، رغم وجود الخلط والغموض بينها نظرا لبعض الخصائص والمبادئ المشتركة بينها، ويمكن المقارنة بينها من خلال الجدول التالي:¹

¹ رباب زارع، أحمد توفيق بورحلي، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لأراء عينة من القيادات الادارية بجامعة العربي التبسي تسسة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، 2019، ص386.

المحور الأول: مفهوم الكفاءات وأنواعها

الجدول رقم 02: مقارنة بين التدريب، التعليم والتطوير

أوجه المقارنة	التدريب	التعليم	التطوير
مجالات التركيز	يرتبط بوظيفة أو مهام معينة، فنطاقه محدود. يطور أداء الموظف في ظل وظيفته الحالية.	يركز على تعليم المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التي تؤهل الموظف لأداء وظيفته أو وظائف مختلفة في إطار زمني مستقبلي.	يرتكز على تحقيق نمو الفرد وموهبته، نمو المؤسسة والنشاطات التنظيمية المستقبلية.
الاطار الزمني	قصير المدى	متوسط المدى	طويل المدى
الأهداف	أهداف سلوكية محددة قابلة للقياس في المدى القصير.	أهداف محددة على المدى المتوسط، أي بعد تسلم الموظف للوظيفة التي يؤهل لها.	أهدافها عامة يصعب قياسها إذ تتحقق في المدى البعيد الذي يتأثر بمتغيرات عدة
النتائج	يمكن قياسها لاتصاله الوثيق بالوظيفة والأداء الوظيفي.	قابلة للقياس، لكن لا يمكن ذلك على رأس العمل إلا بعد التوظيف	قياسها شبه مستحيل لأنها تحدث في المدى البعيد.
قطاعات التعليم	يفي بتحسين أداء الموظف عن طريق تزويده بالمعارف والمعلومات وبناء مهاراته أو صقلها وتغيير أو تعديل سلوكه واتجاهاته	يركز على تعليم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لوظائف مستقبلية، فهو يأخذ الطابع التأهيلي والاعدادي في الغالب.	نشاطات التطوير لا تأخذ بالضرورة شكل التدريب أو التعليم الرسمي ولكنها تستفيد من ذلك فضلا عن عديد الأساليب الأخرى.
إمكانية التطبيق	يمكن تطبيقه مباشرة، يتطلب فرصا مباشرة للتطبيق.	يطبق عند التكليف بالوظيفة الجديدة في وقت مستقبلي يمكن التنبؤ به.	لا يوجد مجال مباشر للتطبيق.
درجة المخاطرة	يمكن للمؤسسات تقديمه في ظل درجة متدنية من المخاطر لارتفاع درجة تحقق نتائجه.	تزيد فيه المخاطرة على المؤسسة مقارنة بالتدريب لاحتمال عدم تعيين الموظف بعد التعليم في الوظيفة التي أعد لها.	درجة المخاطرة عالية لأن النتائج لا تظهر إلا في المدى البعيد.
يعتمد على	احتياجات تدريبية محددة.	متطلبات الوظيفة المستقبلية.	توجهات المؤسسة ونشاطاتها.
التكلفة	محدودة	أكثر كلفة من التدريب فهو أطول مدى منه وقد يستوجب اعتماد مؤسسات خارجية.	استثمار طويل المدى لأن نتائجه تتحقق في المستقبل البعيد.

المصدر: رباب زارع، أحمد توفيق بورحلي، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم

العالي، دراسة لأراء عينة من القيادات الادارية بجامعة العربي التسي تسة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5،

العدد2، 2019، ص387.

المحور الأول: مفهوم الكفاءات وأنواعها

يلاحظ من خلال الجدول السابق وجود اختلاف بين الوظائف الرئيسية لتنمية الكفاءات من حيث المهام المستخدم والأسلوب وكيفية قياس أو تقييم الأداء وهو الاختلاف الذي قدمه الكثير من الباحثين، حيث يتضح جليا أنه لا يمكن وضع حدود فاصلة بين التدريب والتعليم في الحياة العملية، فكلاهما نشاطين متلازمين مكملين لبعضهما البعض.

11- الركائز الأساسية لتطوير وتنمية الكفاءات

تتطلب عملية تنمية وتطوير الكفاءات مجموعة من الركائز الأساسية، وهي متمثلة في ما يلي:¹

- قبول التغيير والتعامل مع المتغيرات؛
- إدراك أهمية التعامل مع المناخ والمحيط؛
- استيعاب التكنولوجيا الجديدة؛
- تكثيف استخدام تقنيات المعلومات والاتصال في كل مرافق المؤسسة؛
- حشد الطاقات والامكانيات لتحقيق التميز؛
- استثمار الوقت؛
- تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- التخلص من الهياكل التنظيمية الجامدة؛
- اختيار الحكم المناسب للتنظيم؛
- تنمية العمل الجماعي واستثمار فرق العمل المتكاملة؛
- تشجيع الابتكارات وحفز المبدعين؛
- التركيز على الأنشطة ذات الميزة التنافسية؛
- العمل المستمر على إعادة هندسة العمليات؛
- التركيز على تحقيق التوازن الداخلي والخارجي للمؤسسة.

12- متطلبات نجاح عملية تنمية الكفاءات

توجد العديد من العوامل التي تؤثر على تنمية الكفاءات والتي من الضروري أخذها بعين الاعتبار لتعزيز بيئة مثالية تساعد على تنمية هذه الكفاءات، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:²

¹ عائشة قرش، مرجع سبق ذكره، ص 205.

² ليلي بن كعكع، دور إدارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية دراسة ميدانية على مجموعة من الموظفين بجامعة معسكر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأفراد والمؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطيمبولي معسكر، الجزائر، 2020/2019، ص 221-223.

المحور الأول: مفهوم الكفاءات وأنواعها

12-1- توصيف الوظائف

هو عبارة عن إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب عمل ومعدلات أداء. حيث يقصد بتوصيف الوظيفة تحديد القدرات والسمات التي ينبغي أن يتميز بها الفرد حتى يؤدي عمله على الوجه المطلوب، فالاعتماد عليه يساعد في معرفة الطريقة الأنسب لتحديد وتنمية الكفاءات اللازمة.

12-2- الاعتماد على تقارير التدقيق الاجتماعي

يؤثر التدقيق الاجتماعي على بناء استراتيجية تنمية الكفاءات، حيث يجعلها تستجيب للمستجدات التي يتوصل إليها المدقق في مختلف النقاط التي تحتويها، بما فيها آليات وطرق تنمية الكفاءات من خلال التشخيص والفحص الذي يقوم به، والبحث عن الأدلة والقرائن، والمتمثلة في تلك المعلومات والحقائق التي يستند عليها لتكوين رأي موضوعي ودقيق حول الموضوع، كما يمكن الاعتماد على تقارير عملية لتدقيق إدارة الأفراد.

12-3- الاستثمار في رأس المال البشري

من بين الطرق التي تستخدمها المؤسسة في تسيير رأس مالها البشري، الاستثمار فيه بهدف تنمية معارف ومهاراته وخبراته، وضمان عدم تقادمها.

12-4- تسيير المعارف

الجزء الأكبر من المعرفة موجود في عقول العاملين، إذ يعتمد تسيير المعرفة على اكتساب المعارف وتوليدها وتخزينها ونشرها وتوزيعها وتطبيقها، إذ لا يمكن تطبيق تسيير المعرفة دون الأخذ بعين الاعتبار أن العاملين هم المصدر الأساسي لاكتساب المعرفة وتوليدها ونشرها، وبالتالي فإن تسيير المعرفة يؤثر أكثر على المورد البشري وما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات، ما لم يفرض على المؤسسات تنميتها والحفاظ عليها وضمان عدم تقادمها من خلال الاستثمار فيها فقط. لهذا وجب على المؤسسات تمييز معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية من أجل تنمية الابداع والابتكار، لأن المعرفة أصبحت وسيلة للتغيير والتجديد والتكوين والتحفيز الدائم والتميز والمستمر، ومن أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفرادها بهدف تنمية كفاءاتهم.

12-5- تسيير الكفاءات

هي نظام يهدف الى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل.

12-6- مدخلات التكوين

يعتبر التكوين عنصرا مستقلا ووسيلة لدعم تعلم واكتساب مهارات ومعارف جديدة تهدف لتنمية الاشخاص، كما أنه جزء أساسي من الإدارة الشاملة، مع الحرص على نوعية البرنامج التكويني والدعم المقدم لنجاحه والذي

المحور الأول: مفهوم الكفاءات وأنواعها

يستدعي إشراك جميع أصحاب المصلحة في مكان العمل وليس الإدارة وحدها لسد الفجوة بين الكفاءات المطلوبة والمتاحة، مع ضرورة توفير ظروف مناسبة لتطوير قوة عاملة تتمتع بالقدرة على التعلم المستمر والتكيف مع المستجدات، وقد يكون من الصعب العثور على الكفاءات المطلوبة من خلال التكوين المعتمد، مما يستدعي تقييمه وتصحيح الانحرافات التي تعرقل سد الفجوة أو تطوير الكفاءات، وجعله أكثر وضوحاً لكل المستفيدين، مع التركيز على المدربين والمسؤولين وتوجيههم لأداء أدوارهم بطريقة صحيحة تضمن نجاح كل الأطراف في العمل.

7-12- دعم بيئة العمل

تغيير الهيكل التنظيمي والتركيز على الوظائف يساهم في تطوير كفاءات الأفراد والتي تسمح بتحسين الخط الوظيفية لهم، مع وضع نظام تعويضات قائم على أساس الكفاءات حافزاً لهم للتطور أكثر.

8-12- زيادة الرضا الوظيفي

إذ يؤدي إلى بذل الموظف للمزيد من الجهد على تعلم مهارات وكفاءات جديدة، كما يعتبر حافزاً للأفراد فيتوقعون مكافأة جهودهم وأن يتم الاعتراف بمساراتهم الوظيفية وخطط التطوير الوظيفي لهم، مما يشكل دافعاً لتحسين مهاراتهم الوظيفية في مكان العمل والاستثمار فيها.

9-12- خلق فرص التعلم

إن توفير بيئة تعليمية من شأنه تحريك دوافع الأفراد لإيجاد طرق مبتكرة لتغيير سلوكياتهم وتوجيهها نحو الاستجابة لرغباتهم وحاجاتهم، وكذلك نحو التكيف مع التغيرات التي قد تطرأ على أدوارهم. فالتعلم يساعد الأفراد على الاستعداد الدائم لتطوير أنفسهم وأن يصبحوا أكثر وعياً، مما يستدعي توفير برامج تعليمية ناجحة قابلة للتطبيق في مختلف السياقات والسهرة على تنفيذها بالشكل الذي يسمح بتنمية وتطوير كفاءاتهم باستمرار.

10-12- الثقة بالنفس وتولي المسؤولية

إن اعتقاد الفرد في قدرته على إنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة فعالة وناجحة يعزز من ثقته بنفسه عندما تصادفه ظروف صعبة، مما يدفعه لاتخاذ قراراته واقتراح أفكاره دون تردد، وتحصيل المعلومات الدقيقة والحرص على تجديدها باستمرار مما يمكنه من تحسين كفاءاته الذاتية وتطويرها.

المحور الأول: مفهوم الكفاءات وأنواعها

13- معايير قياس الكفاءات

تتصف المؤسسة الكفأة بأنها تستعمل كفاءات عالية وتقوم بتطويرها، قادرة على التطور انطلاقاً من كفاءاتها، تسمح بالتعلم التنظيمي من خلال العمل، وتعد نظاماً للأجور ونظاماً لتسيير المسار المهني على أساس الكفاءات وليس على أساس المناصب المشغولة.¹

حيث تقوم المؤسسة بقياس الكفاءات من خلال مؤشرات عدة، وهي متمثلة فيما يلي:²

13-1- المؤشرات المباشرة

هي تلك المؤشرات التي تتضمن مقارنة المخرجات من السلع والخدمات مع عمليات المؤسسة خلال مدة زمنية، وهي تتمثل في:

- المقاييس الكلية للكفاءات، مثل الربح الصافي؛
- المقاييس الجزئية للكفاءات، مثل قياس المبيعات المحققة بعدد الموظفين؛
- المقاييس النوعية للكفاءة، كتحسين جودة مخرجات المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار المواد المستخدمة.

13-2- المؤشرات غير المباشرة

قد تكون المؤشرات المباشرة ناقصة بسبب عدم الدقة في البيانات المتعلقة بالمخرجات والمدخلات، وعدم دقة قياس الكفاءة يجعل المؤشرات غير المباشرة في بعض المجالات أفضل طريقة، من خلال قياس الرغبة في العمل، أو تحديد رضا الأفراد، فضلاً عن الروح المعنوية لدى الأفراد.

وهناك مجموعة من المعايير لتمييز الكفاءة، والمعايير الأكثر استخداماً في دراسات الكفاءة هي:³

- الأداء المتفوق، ويعرف إحصائياً بانحراف قياسي واحد فوق الأداء المتوسط، وهو مساو تقريبا للمستوى الذي يحققه صاحب أعلى أداء ضمن عشرة أشخاص في مجال عمل معين. أي أن الشخص صاحب الكفاءة لا بد أن يكون عمله ونتائج عمله تفوق العمل العادي للأشخاص العاديين.

¹ عماره العبيدي، واقع إدارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال مخابر البحث بالجامعة دراسة حالة جامعة حمه لخضر بالوادي، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018/2019، ص111.

² حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، أطروحة دكتوراه، تخصص الاقتصاد التطبيقي وإدارة المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1 الحاج لخضر، الجزائر، 2019/2020، ص15.

³ إبراهيم الخلوف الملكاوي، الجدارات الجوهرية الطاقة نحو التفوق، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص43-44.

المحور الأول: مفهوم الكفاءات وأنواعها

➤ الأداء الفعال، وهو أدنى مستوى مقبول من العمل، أو الحد الأدنى الذي إذا انخفض عنه الموظف لم يعتبر ذا كفاءة لإنتاج هذا العمل وتحقيق النتائج المطلوبة.

14- أثر الكفاءة على المؤسسة

إن للكفاءة أثر كبير على المؤسسة، ويتجلى ذلك من خلال الكفاءة التنظيمية، والتي تتشكل بتمازج الكفاءات الفردية التي ينعكس أثرها إيجابيا على الأداء التنظيمي. وعليه يمكن استخلاص أثر الكفاءات على المؤسسة من خلال ما يلي:¹

- تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها بفعالية، وبالتالي التفوق في الأداء وتحقيق النتائج؛
- تحقيق أعلى مستوى من رضا العميل الداخلي والخارجي وما لذلك من أثر واضح على المعنويات وجذب المزيد من العملاء؛
- الإسهام بتشكيل قدرات تنظيمية متميزة يصعب تقليدها؛
- الإسهام ببناء قيم عمل احترافية؛
- تحقيق التعلم التنظيمي؛
- تحقيق الربط الواعي بين الامكانيات التنظيمية والفردية والمتمثلة بالإمكانيات المادية التنظيمية والمهارات والمعارف الفردية؛
- تمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

¹ ابراهيم الخلوف المكاوي، نفس المرجع السابق، ص24.

المحور الثاني:

مفهوم إدارة الكفاءات

وأهدافها

المحور الثاني: مفهوم إدارة الكفاءات وأهدافها

يعتبر التحول نحو تطبيق إدارة الكفاءات من الضروريات الحتمية بالنسبة للمؤسسات حيث أصبحت تمثل إحدى أهم محددات النجاح والتطور في عالم الأعمال.

1- تعريف إدارة الكفاءات

هي مجموعة من التطبيقات لوظائف ادارة الموارد البشرية، بحيث تعنى بكفاءات الموظفين، فهي تتمثل في جذب الموظفين أصحاب الكفاءات للمؤسسة وتطوير كفاءاتهم واستثمارها والمحافظة عليهم، وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد.¹

فإدارة الكفاءات هي منهجية تنظيمية قائمة على أساس الموازنة بين احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية وبين متغيرات البيئة الخارجية عن طريق تحليل وتخطيط تلك الاحتياجات كمًا ونوعًا، وذلك تماشيًا مع استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة.²

وبالتالي، إدارة الكفاءات هي مجموعة من الأنشطة الموجهة لاستغلال وتطوير بطريقة مثلى لكفاءات الافراد والجماعات بهدف تحقيق رسالة المؤسسة وتطوير أداء مختلف الأطراف الفاعلة.³

2- فوائد إدارة الكفاءات

تسمح إدارة الكفاءات للمؤسسة بالتطور، إذ تعتبر بالنسبة إليها بمثابة أداة للابتكار وتعزيز التنافسية، وذلك بما يدعم نجاحها وتميزها في ظل التغيرات التي يعرفها عالم الاعمال،⁴ حيث تحمل إدارة الكفاءات فوائد متعددة بالنسبة للمؤسسة، العاملين، الإدارة، ومسؤولي الموارد البشرية، وهي تتمثل فيما يلي:⁵

1-2- المؤسسة

تسمح إدارة الكفاءات بزيادة مرونة المؤسسة وخفض الوقت المخصص للتسيير، مما يسمح بتعرف المؤسسة وزيادة رضى الزبائن وأداء المؤسسة، وذلك باعتبارها وسيلة المؤسسة لمواجهة التحديات الكبرى مثل متطلبات الأداء الاقتصادي وتغيرات المؤسسات والتكيف المهني، كما تقدم مزايا تزويد المؤسسة بقواعد التفاوض الفردي التي تكون أكثر سهولة بوجود التأهيل الذي يفرض مرجعا دقيقا من المعارف مرفقة بالشهادات.

¹ رباح بوقرة، وأمال بن سالم، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها دراسة حالة مصحة سيدي ثامر بيوسعادة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 8، 2012، ص31.

² أبو القاسم حمدي، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة شعبة علوم التسيير السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية في مقياس إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عمارثليجي بالأغواط، 2018/2019، ص34.

³ Samah SOULEH, la gestion des compétences dans l'entreprise, revue des économies financières, bancaires et de management, N°04, 2017, P8.

⁴ Laala RAMDANI, Asma ZAOU, management des compétences nouvelle enjeux stratégique pour la gestion ressources humaines, revue DIRASSAT-numéro économique, 08(01), 2017, p330.

⁵ نذيرة راتي، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسات الجزائرية دراسة قياسية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017/2018، ص20-21.

المحور الثاني: مفهوم إدارة الكفاءات وأهدافها

2-2- العاملین

يعرض منطوق الكفاءات إمكانية توسيع نشاطات العاملين، الحصول على كفاءات جديدة وتطوير قدراتهم التشغيلية، توسيع استقلاليتهم والاستفادة من تحسين رواتبهم.

2-3- إدارة التقارب

يمكن أن يكون تقدير الكفاءات وسيلة لتمكين السلطات المباشرة، إذ يتطور دور الإشراف عندما يكون بشكل يقدر مباشرة للعاملين ويثبت كفاءاتهم، القائد الذي يطبق قواعد تسيير الكفاءات (التسديد، الترقية) ينبغي أن يترك قوته التمييزية.

2-4- مسؤولي الموارد البشرية

يتم الانتقال من إدارة الأفراد إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية عن طريق وضع سياسة لتسيير الكفاءات وهذا بتعزيز دور مدير الموارد البشرية، كما أن تقدير الكفاءات تزيد من المصدقية المهنية في وظيفة الموارد البشرية.

3- أهمية إدارة الكفاءات

يمكن إبراز أهمية إدارة الكفاءات من خلال النقاط التالية:¹

- المساهمة في إبراز أسلوب اداري جديد يساهم في ابراز نموذج تنظيم يقوم بإدارة مجموعة من المعايير والقيم والأفكار، ويقوم على الجودة في خدمة الزبائن، إذ يعتبر كقاعدة أساسية لأسلوب الإدارة بالكفاءات، فهو الذي يربط بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجيات من الناحية العملية؛
- إن إدارة الكفاءات تسمح بالانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة كفاءات الموارد البشرية، وهذا ما يسمح للمؤسسة بالانتقال من إدارة نقاط الضعف ومعالجتها إلى إدارة نقاط قوة الأفراد وتقويتها؛
- تعمل على الربط والتوفيق بين الحاجات الفردية للعامل والحاجة الاقتصادية للمؤسسة، فهو يعكس أفضل تلاؤم ممكن بين الكفاءات الضرورية للمؤسسة والموارد البشرية، وذلك بتوزيع العاملين على المناصب التي تتوافق مع طموحاتهم، فهو ينقل المؤسسة من منطلق توفير المناصب إلى منطلق يسمح للفرد بإطلاق وإبراز كفاءاته؛
- تعمل على إيجاد ووضع أسس علمية وممارسات إدارية وأساليب مناسبة ومنتينة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية وتقدير أفضل المهارات والكفاءات اللازمة للوظائف والحفاظ عليها وتطويرها وإدارة المسارات الوظيفية بشكل يلي احتياجات المؤسسة كما ونوعاً؛
- توفر إدارة الكفاءات ثقافة ارتباط قوية بين الأفراد وتجعلهم أكثر تماسكاً، وهو ما يساهم في بناء مفهوم القيم التي تزيد من ولائهم للمؤسسة، وهو ما يقلل معدل التغيب والصراعات ويساهم في سد الثغرات والنقائص التي تتم ملاحظتها في مخطط الأداء حاضراً ومستقبلاً؛

¹ وهبة مقدود، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2015/2016، ص94.

المحور الثاني: مفهوم إدارة الكفاءات وأهدافها

- تساعد على تطوير كفاءات العمال في كل المستويات من أجل زيادة قدرتهم على تعددية الوظائف وتحمل المسؤولية، فهو يهيئهم لتولي مناصب مستقبلية، وهذا ما يعرف بمصطلح الكفاءات المتعددة للأفراد، التي تدفعهم للتعلم والتكيف مع كل الحالات وجميع الظروف؛
- إدارة الكفاءات لها أهمية في اكتشاف الكفاءات غير الظاهرة واستغلالها، وهذا من خلال ترمين الموارد البشرية وخلق القيم والمعارف التي تدعم التعلم التنظيمي، ومنح العاملين مساحة حرة للعمل لإطلاق قدراتهم؛
- تزيد إدارة الكفاءات من استفادة المؤسسة من مزايا التنوع البشري والتعدد الثقافي بين الأفراد، وهذا عن طريق إيجاد نوع من التعاون والتوافق بهم، وهو ما يجلب تنوع الكفاءات وتعددتها من خلال هذا التنوع.

4- أهداف إدارة الكفاءات

تصنف فوائد إدارة الكفاءات وفق العديد من مجموعات المصالح، وهذا ما يدل على القيمة المضافة لإدارة الكفاءات لكل أطراف المصلحة في المؤسسة¹:

4-1- الموظف

- توفير نظام عادل لإدارة الأفراد؛
- المساهمة في تشجيع التنمية الفردية؛
- العمل على فهم أفضل لما هو ضروري لتحقيق الأداء العالي في العمل؛
- ضمان فهم أفضل لرسالة المؤسسة ودورها.

4-2- المدراء

- توفير أداة إضافية لتحفيز المتعاونين؛
- تشكيل سمة تشاركية لإدارة الأفراد؛
- تحقيق معايير أكثر شفافية وملاءمة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالاختيار أو تقييم الأداء أو التدريب والتطوير.

4-3- المؤسسات

- السماح بتحديد الأنشطة التنظيمية التي تحتاج المزيد من التحسين؛
- توفير الوضوح حول الأهداف المراد تحقيقها وطريقة تحقيقها؛

¹ وداد شعيب، دور إدارة كفاءات الموارد البشرية في تعزيز الارتباط الوظيفي جامعة عمار ثلجي بالأغواط، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الجزائر، 2020-2021، ص39.

المحور الثاني: مفهوم إدارة الكفاءات وأهدافها

- تسهيل دمج متطلبات المؤسسة وخصائص الأفراد بشكل أفضل؛
- تطوير نهج عالمي لإدارة الموارد البشرية؛
- تقديم المزيد من الأدوات المفيدة للاختيار والتقييم والتدريب والتنمية.

4-4- الاقتصاد الوطني

- تحقيق التنمية والرفاهية للأفراد، ومن ثم تستفيد الدولة من قيمة مضافة عن طريق الاستفادة من اليد العاملة ذات الكفاءة؛
- يمكن اعتبار هذا الهدف تبادلي، حيث تستفيد من الدولة والفرد، فإدارة الكفاءات تهتم بتنمية الابداع والابتكار لدى الأفراد باعتبار هذه الأخيرة من مكونات الكفاءة تحت عنصر المهارات، حيث يساهم هذا التطوير في دعم منظومة الابداع الوطنية وإثرائه ببراءات الاختراع، حقوق الملكية الفكرية، وبالتالي تستفيد الدولة من عوائد هذه الأخيرة؛
- إن تحسين كفاءات الأفراد يصب في خانة تلبية الاحتياجات الوظيفية والمسار المهني للفرد، وبالتالي ضمان منصب محترم وراق بالنسبة للفرد الكفاء، بهدف رفع الدخل الفردي وزيادة معدل التنمية البشرية؛
- دعم إيرادات الدولة بصورة غير مباشرة عن طريق توفير الكفاءات المناسبة لاحتياجات سوق العمل في البلد، ومن شأن ذلك أن يقلل اعتمادية الدولة على التبعية الأجنبية خاصة في المجال التقني والتكنولوجيا، حيث يوفر ذلك المال بشرط توفر مناخ سائح لتنمية الكفاءات والطاقات الوطنية.

5- مبادئ إدارة الكفاءات

ينبغي أن يشتمل الأسلوب العلمي في إدارة الكفاءات المراحل المختلفة للتعامل مع الموارد البشرية، حيث تقوم إدارة الكفاءات على عدد من المبادئ ومنها ما يلي:¹

1-5- الإنجاز

يطلق مصطلح "ذكاء الكفاءة" على مدى اقتران المواهب والكفاءات بالإنجازات، وترتبط صفة الموهوب لأي شخص بإنجازه عملا متميزا، وأن تنبع الكفاءة من حسن استخدام المهارات وحسن توظيف القدرات في ظل قيادة متميزة وتسيير فعال.

¹ ياسر مرزوقي، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018/2019، ص149.

المحور الثاني: مفهوم إدارة الكفاءات وأهدافها

2-5- الثقافة

ينبغي أن تتعامل المؤسسة مع الكفاءة كثقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ والأساليب التي تهيء الظروف والمناخ المناسب لظهور ونمو الموهبة، وتعتبر القدرات والمعارف لدى الكفاءات من أهم العوامل اللازمة لنمو المؤسسة.

3-5- الاختبار والتعيين

لم تعد أساليب التعيين ذات الصفة الأساسية أو العاطفية صالحة لظهور أو اكتشاف الكفاءات والمواهب، وتحتاج عمليات الاختيار إلى خبراء متخصصين، تمكّنهم خبراتهم ومهاراتهم من الاختيار السليم للكوادر الفعالة القادرة على مواجهة التحديات وإنجاز المهمات.

4-5- التدريب

الكفاءات والأشخاص الموهوبون بحاجة دائمة لاستراتيجية منظمة لقائمة المهام التي يتحتم عليهم القيام بها، لكن الكفاءات العاملة لا يمكن الاسترشاد بها وحدها للقيام بذلك، فهذه وظيفة الموارد البشرية تعمل على تجريب الكفاءات لصقل مواهبهم بالخبرة والممارسة في ضوء التخطيط والتقييم.

5-5- الاتصال

يحتاج الكفاءات إلى قيادات إدارية ذات خبرة ومهارة اتصالية كبيرة في توصيل الرسائل والمعاني والمفاهيم وكذلك التغذية العكسية التي تصدر عن الكفاءات العاملة، كما تتطلب منهم الحكمة في التعامل مع ظروف المواقف الاتصالية بمزيد من المرونة والمنطقية.

6-5- المسؤولية في التقييم

ينبغي أن تتوفر لدى المسؤولين عن إدارة الكفاءات المسؤولية في تقييمهم استناداً إلى معايير موضوعية تمنح الكفاءات المزيد من الطاقة، وتمكنهم من استعادة نشاطهم، فالتقييم غير الموضوعي والتحيز يقضيان على الكفاءة ولا يساعدان على الإنجاز والابداع.

7-5- الذكاء العاطفي والاجتماعي

هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والذكاء، وينبغي العمل على مساعدة الكفاءات على تنشيط ذكائهم الاجتماعي، ويتطلب ذلك أن يتمتع به القادة أنفسهم بقدر من الذكاء الذي يمكنهم من التعامل مع الكفاءات بشكل فعال.

8-5- إدارة الصراع

غالباً ما تكون الكفاءات سبباً أو طرفاً في الصراعات التي تحدث في المؤسسة، والكفاءات هم الأكثر عرضة للوقوع في مثل هذه الصراعات، فمهاراتهم ومواهبهم محل مشكلات مع البعض من العاملين، والصراع يحتاج إلى حكمة في التعامل معه.

المحور الثاني: مفهوم إدارة الكفاءات وأهدافها

6- محاور إدارة الكفاءات

تركز المؤسسة في إدارة كفاءاتها على محورين أساسيين وهما:¹

6-1- تنمية وإدارة الكفاءات الفردية

يتعلق هذا المحور بالأهداف المهنية التي تشكلها المرجعيات، المشاريع الفردية للتنمية المهنية، الحركة الداخلية، ويسمح هذا المحور ببناء هوية مهنية، حيث تتميز إدارة الكفاءات بأنها تتم بوتيرة بطيئة، وتكون عملية كشف الكفاءات فيها فردية، وترجم بالزيادات في سلم المعاملات.

6-2- تجميع الكفاءات

حيث يتوجب أن تصمم الإدارة والتنظيم على تسهيل تعاون وتعاضد الكفاءات، حيث تعمل إدارة الكفاءات في هذا المحور على وتيرة سريعة، إذ ينبغي أن تكون تفاعلية قوية للتعامل في المشاريع والعمليات والوحدات المشتركة، وتكون مؤشرات الأداء مشتركة، حيث تطرح الاسئلة التالية في هذا المحور:

➤ كيف يمكن كشف وجود تنمية للتعاون بين الكفاءات؟

➤ ما هي الوسائل المستعملة لتسهيل التعاون والتعاضد بين الكفاءات (تكنولوجيا المعلومات، التكوين، التعليم، التنظيم)؟

➤ أي دور وأي هوية للتأطير لتسهيل تعاون الكفاءات؟

7- القائمون على إدارة الكفاءات

يستدعي التعرف على إدارة الكفاءات التعرف على مختلف القائمين أو الفاعلين في هذه الإدارة، وهم كالآتي:²

7-1- الإدارة العامة

يقصد بها مجلس الإدارة المكون من الشركاء والمساهمين أصحاب رؤوس الأموال، فهؤلاء كلهم مساهمون في إدارة الكفاءات، ويظهر ذلك في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بكل ما يتعلق بالمؤسسة.

7-2- الادارات التنفيذية أو العملية

وهي تعمل على دراسة المحيط والبيئة الخارجية ومختلف الأخطاء والمخاطر التي تواجه المؤسسة، لذلك نجدها تعمل على مستويين: الأول يهدف الى زيادة وتعظيم الإنتاج والارباح، والثاني إلى تدنية الانحرافات.

7-3- الأفراد

وهم يمثلون مصدرا للثروة، كونهم يحددون مستقبل المؤسسة، وهم موضوع كل استراتيجية.

¹ عبد المؤمن مرزوقي، تفعيل آليات تنمية الكفاءات البشرية لتحقيق الابداع في المؤسسة الاقتصادية دراسة مجموعة من مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، 2020-2021، ص41.

² ليلي بن زرقة، مرجع سبق ذكره، ص150.

4-7- إدارة الموارد البشرية

وهي تتمثل في مديرية إدارة الموارد البشرية التي تعتبر المصدر الأول الذي يوفر الموارد الضرورية لتنمية إدارة الكفاءات، ويتجلى ذلك في مختلف أنشطتها.

8- شروط إدارة الكفاءات

تخضع عملية إدارة الكفاءات للشروط التالية:¹

- أن يكون الفرد محفزا بشكل كافي من أجل تطوير قدراته الفكرية التي تسمح له بتحقيق تعلم عملي انطلاقا من الحالات التي تصادفه في حياته المهنية؛
- أن تمتلك المؤسسة جميعا لرأس المال الكفاءات (التي تعلم نفسها بنفسها)؛
- تسيير الكفاءات بطريقة تفكير وتسيير لا يتجزأ لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقا لمهمة واستراتيجية المؤسسة، كما أنه يصبح حقيقة فقط إذا اتبع بالتنفيذ، ولا تعتبر مؤسسة أنها تطبق إدارة الكفاءات إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة وبين ترقيته من حيث نبحت في تسيير الكفاءات عن المرونة والقدرة على التأقلم من جهة أخرى لدى الأفراد (L'employabilité) وتطوير قابلية الشغل.

9- مقاربات إدارة الكفاءات

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذا مدلول بسيط؛ أي قدرة المورد البشري على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبح ذا مفهوم شامل ومركب، فهو يتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية.

إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:²

1-9- المقاربة التسييرية للكفاءات

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، ضمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأس مال، ومن المعرفة والمهارة، وحسن التصرف.

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات نهائية أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل أي توفير الفعل، التي تكون وليدة القدرة

¹ صولح سماح، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش بسكرة الجزائر مساهمة بنموذج نظري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد7، 2012، ص105-106.

² توفيق خذري، مرجع سبق ذكره، ص18-19.

المحور الثاني: مفهوم إدارة الكفاءات وأهدافها

التحضيرية للمؤسسة. إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات)، بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

2-9- المقاربة العملية للكفاءات

من منظور المقاربة العملية، تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي أو السيرورة التنظيمية والتكنولوجيا وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها، إن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا يتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات. فالقدرة حسب المقاربة العملية 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 التنافسية.

3-9- المقاربة الاستراتيجية للكفاءات

وفق المقاربة الاستراتيجية، تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة، ذلك أن الصورة الجديدة للموارد والقدرات والإمكانات التي تملكها المؤسسة يمكن أن يكون لها تأثير أقوى نسبيا على أدائها من فعل ظروف البيئة الخارجية.

ومن هنا يتضح من خلال البعد الاستراتيجي للكفاءات أن أنشطة تسيير الموارد البشرية تتعدى التسيير الإداري وتسيير الحياة المهنية إلى التنمية والتطوير، ومن ثم إلى تسيير العلاقات الاجتماعية من منطلق عدم إمكانية فصل المورد البشري عن بيئته الاجتماعية.

10- تصنيف نماذج إدارة الكفاءات

تصنف نماذج إدارة الكفاءات إلى أربع، وهي تتمثل فيما يلي:¹

10-1- استخدام الكفاءات

الهدف هو تعزيز المشاركة في العمل ولكن يتم تخفيض التطور المهني والتعويض.

10-2- تخصيص الكفاءات

تتأثر مناصب العمل بالكفاءات التي تتحكم فيها الموارد البشرية، كما تستخدم المؤسسة معارف وكفاءات الموارد البشرية، إذ لا يتم الأخذ بعين الاعتبار إدارة المسارات المهنية.

¹ نريمان حيواني، التوافق بين إدارة الكفاءات وقابلية التوظيف دراسة حالة مؤسسة **Ooredoo Algérie**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020/2019، ص43.

المحور الثاني: مفهوم إدارة الكفاءات وأهدافها

10-3- تطوير الكفاءات

الهدف هو تثمين الموارد الموجودة في المؤسسة، ودوره هو التطور المهني وكذلك هو الأمر على مستوى الكفاءات.

10-4- الإدارة من خلال الكفاءات

مكن أن تكون مقارنة الكفاءات أهم أشكال تطوير كفاءات الموارد البشرية.

11- خطوات تطبيق نموذج إدارة الكفاءات

انطلاقاً من مبدأ الكفاءة وتعريفها، تتكون السيرورة العملية لإدارة الكفاءات مرتكزة في ذلك على طرق منهجية، وتصورات عملية وأدوات تسييرية، مستعينة بوسائل النموذج التنبئي للوظائف والكفاءات الذي شاع استخدامه في فترة الثمانينات من القرن العشرين، غايته تحسين وتجديد ممارسات إدارة الموارد البشرية، ويتطلب إعداد سيرورة الكفاءات وتنفيذها، تبني رؤية مستقبلية لتطوير الوظائف والكفاءات، مع وجوب التقيد بثلاثة مراحل، وذلك بإتباع الخطوات التسعة التي تم تلخيصها كالآتي:¹

11-1- إدخال نموذج تسيير الكفاءات في المؤسسات

يُشدد نموذج إدارة الكفاءات على التحليل الدقيق والصارم لمستويات الكفاءة الحالية والمرغوبة مستقبلاً، ويحدد أسباب فجوة الكفاءة بين ما هو مطلوب (أي كفاءات العمل التي تقابل المعارف والمهارات والسلوكيات الضرورية للتحرك بغية التمكن من الانجاز الصحيح للمهام) وما هو موجود (أي كفاءات الفرد التي تقابل المعارف والمهارات) لاتخاذ الإجراءات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد فعلياً، ويكون قادراً على تنفيذها في حالة الحاجة لها وحسن إدارته التصحيحية المناسبة لذلك.

وانطلاقاً من مبدأ الكفاءة (خلافاً لمبدأ المنصب (وتحليل أبعادها) من معارف ومهارات واستعدادات) تتكون السيرورة العملية لنموذج إدارة الكفاءات مرتكزة في ذلك على طرق منهجية شاملة، مستعينة بوسائل النموذج التنبئي بحيث يُستعمل هذا النموذج كألية للتسيير الفردي (الفردي) عوض التسيير الجماعي للوظائف والكفاءات الذي رافقه التحول من تسيير المهام (أي ما ينبغي على الفرد تنفيذه)، مروراً بتسيير المناصب (أي بتحديد مكونات المهنة المرتبطة بمجموعة من الأفراد) إلى التسيير المبني على أساس الكفاءة (أي ما يملكه الأفراد فعلاً من معارف ومهارات "le savoir" و"agir" وسلوكيات وتنسيق وتعاون لتحديد أفضل ما يقدمه كل فرد أو جماعة تحقيقاً للأهداف المنتظرة.

11-2- التحضير لمشروع سيرورة الكفاءات

وذلك من خلال:

➤ التزام الإدارة العليا وتدعيمها للمشروع (لأن التزام المديرين سيمثل قيمة رمزية لانخراط العاملين سواء

في مرحلة الانطلاقة أو بعدها)؛

¹ محمد بوشريبة، محمد الصالح قريشي، محمد دهان، مدخل مقترح لتحديث تسيير الموارد البشرية من منظور الكفاءة الوظيفية مستشفى قطاع عام أنموذجاً، مجلة العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، المجلد 6، العدد1، جوان 2020، ص106-107.

المحور الثاني: مفهوم إدارة الكفاءات وأهدافها

- التكامل بين سيرورة الكفاءات مع إستراتيجية المؤسسة (بتحديد الأهداف طويلة الأجل لاختيار طريقة العمل الأنسب ثم تخصيص الموارد الكفيلة ببلوغ تلك الأهداف)؛
- تنصيب هيئة لقيادة سيرورة الكفاءات لإعطائها مصداقية للتطبيق (بتوضيح مبادئها ونشر آلياتها حتى تجعل منها حقيقة واقعية قابلة للتنفيذ)؛
- إحداث تغيير في ثقافة المؤسسة من اعتقادات واتجاهات وقيم حتى يكتب لها النجاح.

3-11- تحديد الكفاءات المقيمة

وذلك من خلال:

- إعداد مرجع للوظائف (المهن) الذي يعتبر أداة لتدوين الوظائف الجوهرية والكشف عن الكفاءات وتحديد استخدامها باستخدام شكل قائمة ترتيبية لتحضير وإعداد بطاقة وصفية لمتطلباتها؛
- التسلسل المنطقي للتحليل والتوصيف الدقيق للوظائف؛
- رسم خريطة للوظائف لإعطاء نظرة شاملة عن الوظائف النوعية لكل عائلة مهنية من حيث موقعها ومستواها ومدى تقارب الكفاءات فيها، وتحديد المسارات المهنية وتوقع تطورها؛
- إعداد مرجع للكفاءات وهي قائمة مكتوبة على شكل وثيقة بالكفاءات الضرورية لإنجاز الأعمال داخل المؤسسة، والتي يمكن الرجوع إليها لتحديد الكفاءات المرغوبة وتقييمها لارتباطها بثنائية (نشاط_ كفاءات) التي حلت مكان ثنائية (منصب_ أهلية)، ثم إعداد البطاقة المهنية والكفاءات الفعلية التي يتم على أساسها المقارنة بين الكفاءات المطلوبة ومن ثم استخراج النموذج المقترح الذي هو عبارة عن مصفوفة لتقييم الكفاءات الفردية والجماعية بصفة آلية (الاستعانة بالإعلام الآلي) لتحديد نقاط القوة أو الضعف لتثمينها أو لمعالجتها.

12- نموذج إدارة الكفاءات (نموذج الكفاءة)

هناك نماذج مختلفة لإدارة الكفاءات، حيث صمم كل نموذج ليتلاءم مع طبيعة المؤسسات المختلفة عن بعضها البعض، فكل مؤسسة لها أهدافها واستراتيجياتها الخاصة وكذلك أنظمتها وبنائها وطبيعتها نشاطها، رغم ذلك هناك نقاط مشتركة بين هذه النماذج المختلفة وهو ما يميز نموذج الكفاءة. وعلى العموم، تركز إدارة الكفاءات على المراحل التالية:¹

1-12- تخطيط الكفاءات البشرية

تقوم المؤسسة بتشخيص وضعيتها الحالية وذلك بدراسة محيطها الداخلي والخارجي من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها وكذا منافسها في القطاع وميزاتها التنافسية، ثم تقوم بتحديد أهدافها الحالية والمستقبلية والوضعية المثلى التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، ثم تقوم بتحديد كل أنواع الوظائف الضرورية لذلك وأنواع الكفاءات التي

¹ أمال بن سالم، راجح بوقرة، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الابداع للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة كوندور بروج بوغريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، 2017، ص45-46.

المحور الثاني: مفهوم إدارة الكفاءات وأهدافها

يحتاجها الموظفون لشغل هذه الوظائف، ثم القيام بتحليل تشكيلة الموظفين المتواجدين لديها ودراسة كفاءة ومهارة وخبرة وعوائد كل واحد منهم وكذا تطلعاتهم ومشاريعهم المهنية، ثم تقارن الاحتياجات من الكفاءات التي تحقق لها الأهداف مع ما هو متوفر لديها من كفاءات موظفيها، وبذلك يمكنها تحديد الانحرافات بين ما هو مطلوب وما هو موجود، وبذلك تخطط لنقل وترقية بعض الموظفين أو إعادة تدريبهم أو إعادة توزيع الوظائف، وإن كان هناك نقص في الكفاءات فتخطط لتوظيف أفراد جدد يمتلكون هذه الكفاءات.

2-12- إنشاء مرجعية الكفاءة

بعد تحديد الوظائف المرتبطة بالأهداف، تقوم المؤسسة بتقييم هذه الوظائف حسب العائلات المهنية وذلك بتحديد المهن ثم تحديد كل الوظائف التي تمارس في نفس المهنة والأنشطة والمهام المرتبطة بها، وكذا شروط ممارستها والتدريبات الضرورية لمن يشغلها وأماكن ممارستها أيضا، حيث تقوم بإنشاء مرجعية الكفاءة وذلك بوضع قائمة للكفاءات الضرورية لممارسة هذه الوظائف والأنشطة والمهام المرتبطة بها وترتيبها وتنسيقها حسب متطلبات هذه الوظائف وحسب التسلسل الهرمي لها. وبعد ذلك يمكن استئناف تنفيذ برنامج إعادة التوزيع للموارد البشرية أو إعادة تدريبها وتوظيف أفراد جدد حسب التحديد الكمي والكيفي للكفاءات التي تحتاج إليها.

3-12- استقبال ودمج الكفاءات الجديدة

ينبغي استقبال الموظف الجديد بشكل منظم وفعال، بحيث تتم تهيئة محيط عمله وتجهيز كل الأدوات اللازمة له، ثم يستقبل من طرف المسؤولين والمسؤول المباشر، ويتم اختيار موظف من المؤسسة، وهو الموظف المشرف، إذ يكون ذا خبرة في مجال عمل الموظف الجديد ليقوم بمرافقته، فينقل له كل المعارف والمعلومات الضرورية، ويوضح له كل الأدوار ومتطلبات العمل اللازمة والسلوكيات المرغوبة، وينبغي أن يتعرف الموظف الجديد على ثقافة المؤسسة وقيمها ومتطلبات نجاحها وأهدافها، ثم يتم تسليم وتوقيع الوثائق الضرورية للعمل. وتأتي مرحلة ملكية الموظف الجديد لوظيفته، ويتم دمجها مع فريق العمل الجديد، ويعرف كل ما هو مطلوب منه والانجاز المنتظر منه تحقيقه، حيث يقوم المشرف بتدريبه ليكتسب المعارف والمهارات والقدرات والقيم المطلوبة في عمله، وبعدها يتحقق من أن الموظف قد تدرّب جيدا وينجز عمله بشكل صحيح ومنظم ويقوم بالانسحاب تدريجيا، ثم تقام مقابلات مع هذا الموظف الجديد للتحقق من رضاه ورغبته في العمل وكذا كفاءته المكتسبة وهل مازال بحاجة إلى تطوير وتحسين، وتدوّن كل هذه الملاحظات والتي يسمح لهذا الموظف بالاطلاع عليها.

4-12- التدريب والتطوير

يعتبر التدريب في المرحلة السابقة بسيطا، ثم تأتي مرحلة التدريب والتطوير والتي تعتبر من أهم المراحل وأكثرها فعالية في حياة الفرد المهنية، حيث يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد والتي ينبغي ربطها بما يتطلبه تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، ثم توضع الأهداف والسياسات والإجراءات التدريبية المطلوبة، وتوزع الموارد التدريبية وتخطط وتنظم البرامج التدريبية وتوقيتات وموضوعات التدريب، ثم تصمم جداول مفصلة تقسم الموضوعات التدريبية إلى أجزاء بسيطة يتم توصيلها في شكل جرعات متوازنة للمتدرب باستخدام طرق تدريبية ومنظمة وبرامج مختلفة، كما يتم

المحور الثاني: مفهوم إدارة الكفاءات وأهدافها

أيضا تنظيم دورات تدريبية بمساعدة عدد من الموظفين في المؤسسة ذوي الخبرة في مجال التدريب أو بالاستعانة بمدربين من خارج المؤسسة، ما يفرض تمكين العمال من حضور الدورات والبرامج التدريبية التي تقيمها المؤسسات التدريبية والمؤسسات الاستشارية، أو أن يطلب من هذه المؤسسات تفصيل برامج ودورات تدريبية داخلية بناء على الاحتياجات التدريبية للمؤسسة، ومن الضروري توفير بيئة عمل تدريبية مناسبة لتمكين من سد الفجوة في الأداء وتغيير سلوك الأفراد بشكل عملي، بحيث يشعر المتدرب بقدر من التمكين لتطبيق مهاراته الجديدة ثم يتم رفع تقارير الأداء التدريبية عن الفترة المنقضية للإدارة العليا، ويتم تبيان الإنجازات والسلبيات والتوصيات للفترة القادمة.

12-5- تقييم الأداء والعائد وتسيير المسار المهني

بداية، يتم القيام بمقابلة فردية بن الرئيس المباشر والموظف للسماح للطرفين بتحقيق التوافق بين الأهداف الفردية للفترة القادمة وكذا الدعم المطلوب للوصول الى النتائج المرغوبة، وتحديد معايير الأداء الموضوعية والنموذجية بالنسبة إليهما، احتياجات التدريب، التطلعات المهنية، وهذه الخطوة تعتبر بمثابة اتفاق، وبعد ذلك على الموظف أن يعمل على تحقيق الأهداف الملزم بها، وعلى المسؤول أن يوفر الدعم المتفق عليه، ويتم تتبع ومراقبة وقياس أداء الموظف والعائد الذي يحققه، وينبغي مناقشة الموظف حول أدائه بشكل مستمر من أجل تحسينه وتطويره وهو ما يساهم في تحقيق الأهداف المحددة، ثم يتم إنشاء ميزانية الكفاءة وتعني تحليل وتقييم الكفاءات المهنية والقدرات والدوافع الفردية، والتي تسمح بإعطاء النتائج عن أداء الموظف وعن مدى تحقق الأهداف المحددة، وتتناول بشكل خاص عائد الموظف فيما يتعلق بالمعرفة، المعرفة الفنية، المعرفة الإدراكية/السلوكية، وتفيد في تطوير مشروع المسار المهني للموظف بنقله من وظيفة لأخرى عموديا وأفقيا(الترقية والنقل)، ويرافق هذا المسار المهني المسار التدريبي أي تدريب الموظف لشغل هذه الوظائف الجديدة.

13- مخاطر إدارة الكفاءات

تصنف المخاطر المختلفة التي قد تتعرض لها إدارة الكفاءات فيما يلي:¹

13-1- تقادم الكفاءات

تعد إحدى أبرز المخاطر المحتملة للكفاءات، لأن التقادم يشير إلى عجز الفرد على تطوير مهاراته، معارفه، وخبراته باستمرار، وتخلفه عن مسايرة التطوير والتجديد الذي يحصل في حقل اختصاصه، نتيجة لأسباب شخصية أو تنظيمية أو بيئية. تأخذ مخاطرة هذا التقادم ثلاثة اتجاهات وهي:

- تقادم المعرفة، يشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية والمهنية؛
- تقادم القدرات، ويظهر تحت تأثير الجوانب الفردية الذاتية؛
- التقادم الثقافي، يتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات والعادات الاجتماعية.

¹ ليلي بن زرقعة، مرجع سبق ذكره، ص 155-156.

المحور الثاني: مفهوم إدارة الكفاءات وأهدافها

2-13- إحياء الكفاءات

تمثل عدم قدرة الفرد على إشباع بعض الحاجات بأي أسلوب يقوم به، فتتولد نتيجة ذلك انفعالات لا يمكن تجنبها أو إخفاؤها تقوده إلى اليأس، يكون تأثيرها عاليا عندما تفشل الكفاءات في إنجاز مهام معينة، بسبب وجود عوائق وعقبات لا يمكن السيطرة عليها. وتأخذ هذه المخاطر ثلاث اتجاهات، وهي:

- مخاطر نفسية، تشمل عدم الرضا، الاستياء، التوتر، القلق، الفشل، الانطواء، والاكتئاب؛
- مخاطر مادية، وتضم العدوان، التدخل الفردي، تخريب الأجهزة والمعدات؛
- مخاطر تنظيمية، تتمثل بالغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع نسبة التذمر والشكاوى، ترك المؤسسة، وضعف الانتماء.

3-13- هجرة الكفاءات

يمثل الاغتراب حالة نفسية اجتماعية تسيطر على الفرد سيطرة تامة تجعله غريبا وبعيدا، وبالتالي عدم قدرته على التكيف مع المحيط والبيئة أو الحال المعاش. تعد هذه المخاطر أكثر تأثيرا على الكفاءات، كونها أكثر إحساسا بالاغتراب من الأشخاص العاديين، لأنهم يسعون إلى اكتشاف أو ابتكار مبادئ وآراء جديدة، كثيرا ما تكون مناقضة للمعايير السائدة في محيطهم، لذلك لابد من رعاية واستثمار إبداعات هذه النخبة من الكفاءات والسعي لعدم هجرتهم.

4-13- محدودية البحث عن التميز التنظيمي

ترتبط هذه المخاطرة بمحدودية المؤسسة في البحث عن التميز، خاصة في مجال تشجيع وزيادة عدد المساهمات الفكرية، وبالتالي تبقى المعرفة مخزنة في عقولهم، مما يعرضها إلى الاندثار، أو هجرتها إلى منظمات منافسة من جهة، ويقلل رصيدها من جهة أخرى، هذا من شأنه قتل الإبداع وإضعاف قوة المؤسسة. فالمؤسسة الأقوى لديها أكبر عدد من رؤوس الأموال البشرية الكفأة والمحفزة بشكل فعال، لأن تحفيزهم على الأداء المتميز يمثل مسألة حياة أو موت هذه المؤسسة. وتأخذ هذه المخاطرة أربع اتجاهات وهي:

- قتل الابتكار الجديد؛
- مخاطرة ضعف تحفيز المقترحات؛
- مخاطرة تشجيع الأعمال الروتينية أكثر من الإبداعية؛
- مخاطرة ضعف الثقة.

5-13- ضعف الحافز المادي والاعتباري

وهو مرتبط بضعف المؤثرات الخارجية المثيرة للكفاءات البشرية، مما يقلل اندفاعها لأداء الأعمال الموكلة إليها، نتيجة عدم إشباع حاجاتها ورغباتها المادية، المعنوية، والاجتماعية، وبالتالي تعكس هذه المخاطرة ضعف إمكانيات ومقدرات الكفاءات البشرية في المؤسسة، وهي تأخذ ثلاث اتجاهات، وهي:

المحور الثاني: مفهوم إدارة الكفاءات وأهدافها

- الجوانب المادية، تشمل الأجور، المكافآت، المشاركة بالأرباح، والحوافز الابداعية؛
- الجوانب المعرفية، تشمل إشعار الكفاءات البشرية بأهميتها ومكانتها، عن طريق إشراكهم في الإدارة ومنحهم الأوسمة والألقاب وكتب الشكر والتقدير؛
- الجوانب الاجتماعية، تتجسد في احترام الكفاءات وتعزيز مكانتها في المجتمع.

بناء على ما سبق، يتضح أن مخاطرة إدارة الكفاءات تمثل منظومة تفاعلية، وذلك بالرغم من اختلاف هذه المخاطر، حيث قد يؤدي تحقق أي منها إلى تحقق المخاطر الأخرى كلياً أو جزئياً، لهذا تقع على إدارة الكفاءات الاهتمام بهذا الجانب.

14- تحديات إدارة الكفاءات وكيفية مواجهتها

نتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية للمؤسسة، ظهرت مجموعة تحديات تواجه إدارة الكفاءات مثل التحول: من عصر التصنيع إلى عصر المعلومات، من الأسواق المحدودة إلى الأسواق العالمية، من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة، من الأمر إلى التوجيه، من العمل اليدوي والبدني إلى العمل الذهني والعقلي، من الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي (فرق العمل)، من التخصص في العمل إلى التنوع في المهارات، من التركيز على السلع والخدمات إلى التوجه بالمستهلك، من اتباع الأوامر إلى المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات، من الموارد البشرية إلى الكفاءات المتميزة، ومن الأصول المالية إلى رأس المال الفكري.

وكنتيجة لهذه التحديات، فإن إدارة الموارد البشرية عليها مواجهة هذه التحديات من خلال الإدارة الحديثة

للكفاءات والمتمثلة في:¹

- اعتماد فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة، وذلك من خلال التحول من مفهوم إدارة الكفاءات إلى الإدارة بالكفاءات، باعتبار أن الكفاءات هم شركاء في المؤسسة، وليسوا عنصراً خارجياً عنها؛
- ارتباط إدارة الكفاءات بشكل مباشر برسالة المؤسسة، حيث أصبحت إدارة الكفاءات تساهم في التخطيط الاستراتيجي وتطوير الوسائل والأساليب التي يمكن من خلالها للأفراد المبادرة والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، أي أن إدارة الكفاءات أصبحت تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف والنتائج التنظيمية، مما يتطلب التزام العاملين بأهداف المؤسسة ومحاولة تحقيقها، والحاجة إلى التزام الأفراد تعني تعليم وتدريب الكفاءات، كما أن الاتصالات والمساهمة في اتخاذ القرارات أصبحت متطلبات هامة للمؤسسة. كما ظهرت أهمية الارتباط بين تخطيط الكفاءات والتخطيط الاستراتيجي الاجمالي للمؤسسة، كما أن أهداف إدارة الكفاءات ينبغي ان تنبع من أهداف المؤسسة (الربح، النمو، الانتاجية، الجودة، الابداع، الابتكار، المرونة، التنافسية، وكذلك التقييم المستمر لأثر أنشطة الكفاءات لاتخاذ الاجراءات التصحيحية الضرورية في عالم دائم التغير؛

¹ ياسر مرزوقي، مرجع سبق ذكره، ص 170-171.

المحور الثاني: مفهوم إدارة الكفاءات وأهدافها

➤ التركيز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديمقراطية والمساهمة في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال مساهمة الكفاءات في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، وإتاحة فرص الحوار المستمر مع الكفاءات، والاتصالات المفتوحة والمباشرة، وبرامج المقترحات والمقابلات والاجتماعات المستمرة، واتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية، وكذا زيادة حرية العاملين والكفاءات في اختيار مهام عملهم والطرق اللازمة لتنفيذ هذه المهام؛

➤ استخدام أدوات التحفيز والانجاز الفردي من خلال قيام المؤسسة بتصميم الوسائل التي تقدم فرصا للتطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بها، وذلك من خلال تحسين برامج التدريب والتنمية والتطوير بين الكفاءات، وكذلك توعية الكفاءات بأهمية التطوير الذاتي لأنفسهم؛

➤ السياسات المرنة لإدارة الكفاءات وذلك من خلال التحول من مركزية القواعد والاجراءات الى تصميم السياسات المرنة لإدارة الكفاءات التي تعتمد على حاجات ورغبات الكفاءات البشرية؛

➤ التحول الكلي إلى خدمة العملاء، الداخليين والخارجيين. من خلال اعتبار أن العاملين والكفاءات بالمؤسسة عملاء ينبغي إشباع حاجاتهم ورغباتهم في المؤسسة التي يعملون بها.

المحور الثالث:

أدوات إدارة الكفاءات

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات

يحتاج الأفراد ليصبحوا أكفاء من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم توفر ثقافة التمكين في المؤسسة، التدريب¹، الإدارة بالأهداف، والتطوير التنظيمي.

1- التمكين

تم استخدام التمكين كمدخل اداري منذ بداية العقد الأخير من القرن العشرين الماضي، وبالرغم من كثرة الأبحاث التي تهدف لوضع التمكين في إطار مفاهيمي موحد قابل للتطبيق العملي، إلا أنه هناك تباين في مدخلات التمكين ومخرجاته بين فئة المؤيدين، ويعود سببه لاختلاف البيئات والثقافات والمستويات التعليمية والخبرات العلمية لهذه الفئة².

1-1- تعريف التمكين

التمكين هو استراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية في أداء العمل بطريقتهم الخاصة من غير تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير المواد التي يحتاجونها كافة في بيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل، مع الثقة التامة بهم. كما يرتبط التمكين بعمل الفريق، إذ يركز على تحسين قدرات الفرد ومهاراته ومنحه الاستقلالية في العمل ومساءلته عن نتائج أعماله³.

1-2- مزايا التمكين

تتعد الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين العاملين وذلك كالتالي⁴:

- زيادة الاقبال على تدريب وتعليم الأفراد؛
- مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف؛
- تزايد مساهمات وأفكار الأفراد بما يؤدي لارتفاع القدرات الابتكارية؛
- توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق؛
- دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل؛
- زيادة رضی العاملين عن عملهم ووظيفتهم؛
- تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة بين الرؤساء والمرؤوسين؛
- تقليل الصراع والنزاع بين الإدارة والعاملين؛
- تقبل العاملين للتغيير لأنهم شاركوا فيه.

¹ Derbali Siham, Zitouni Abdelkader, assessment of employee's empowerment, revue organisation et travail ; 10 (04), 2022, p83.

² عماد علي المهربات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، الأردن، 2010، ص 21-22.

³ ابراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة، الأردن، 2010، ص 161.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص 91-92.

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات

3-1- أنواع التمكين

للتمكين عدة أنواع، نوجزها فيما يلي:¹

1-3-1- التمكين الظاهري

يشير الى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والنشاطات التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرار المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

2-3-1- التمكين السلوكي

يشير الى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل تحديد المشكلات وتجميع البيانات عن مشكلات العمل ومقترحات حلها، ومن ثم تعليم الفرد مهارات جديدة في أداء العمل.

3-3-1- التمكين المتعلق بالنتائج

يشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلة وحلها، وكذا قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة.

4-1- أهمية التمكين في تطوير الكفاءات

يمكن حصر أهمية التمكين في تطوير الكفاءات من خلال أبعاده، وذلك كما يلي:²

1-4-1- تفويض السلطة

يجعل تفويض السلطة الأفراد قادرين على التصرف، ما من شأنه رفع معنوياتهم، ويعزفهم بضرورة تطوير الذات وتوظيف قدراتهم، مما يؤدي حتما إلى تطوير الكفاءات.

2-4-1- القيادة

تحفز الأفراد للاستجابة وقبول تحمّل مسؤولية أكبر وتعلم مهارات ومعارف أكثر والنمو والتطور، من خلال إيجاد بيئة مستقرة عاطفيا وداعمة وقابلة للتكيف، يشهد فيها الحماس للعمل ولتقديم أرقام قياسية في حسن الأداء.

3-4-1- مشاركة المرؤوسين

يعمل هذا البعد على تدريب وتنمية وتطوير المرؤوسين وإشعارهم بأهميتهم وفعاليتهم، والرفع من روحهم المعنوية، لينعكس ذلك على أدائهم، ومن ثم على أداء المؤسسة ككل.

¹ يوسف بودة، هشام سفيان صلواتشي، حمزة كواديك، التمكين الإداري وأثره في تحقيق الابداع التنظيمي، دالة مؤسسة أنتيبوتيكال فرع مجمع صيدال، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 02، 2019، ص531.

² زكية ججيق، دور التشارك المعرفي والتمكين في تطوير الكفاءات البشرية دراسة ميدانية في مؤسسات قطاع الصناعات الالكترونية بولاية برج بوعريج، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016/2017، ص150-151.

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات

1-4-4- هيكـل تنظيمي فوقي

يجعل هذا الهيكل التنظيمي الأفراد في حالة دائمة من التعلم وتحسين الأداء ويمنحهم حرية التحرك والاتصال، لأن هذه الهياكل بفرق عمل ذاتية تتميز بقدرات عالية على تكييف وتدعيم عملية المشاركة والعمل الجماعي وشاملة للقيم والرؤية المشتركة ومبنية على العمل المشترك بين العاملين والإدارة.

1-4-5- الاتصالات التنظيمية

تشكل الدافعية لدى الأفراد والرغبة القوية العفوية للالتقاء والتواصل من أجل حل المشاكل وتقديم أفكار جديدة والتعلم والمساعدة الجماعية.

1-4-6- التدريب

تشمل مخرجات التدريب المباشرة مستوى معيناً من القدرات في مجالات الأداء المختلفة من أنماط السلوك ومستويات الجودة، مما يساهم في تحديد مستوى الإنتاجية البشرية إذ يكتسب المتدرب المعلومات والمهارات والاتجاهات الجديدة والقدرة والرغبة في استخدام تلك الأنماط في عمله، أي أن التدريب يؤدي إلى تنمية وتطوير الكفاءات من خلال التعلم.

1-5- استراتيجيات تحفيز الكفاءات على أساس التمكين

تعتمد استراتيجيات تحفيز الكفاءات على أساس التمكين على الخصائص التالية:¹

- يعتبر فعل إيجابي يتضمن اكتساب القدرة على العمل والتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية؛
- ليس مفروضاً من الخارج وينبع من الفهم الذاتي للأفراد وظروفهم وبيئتهم الاجتماعية؛
- يتضمن معنى التشاركية لأن الأفراد يصبحون منغمسين بفعالية أكثر في مجتمعهم؛
- يتشابه مع مفاهيم كثيرة أخرى أبرزها: الفعالية، المسؤولية، والعقلانية.

1-6- التمكين من خلال مقارنة إدارة الكفاءات

قبل تحليل العلاقة بين التمكين وإدارة الكفاءات، يجدر الإشارة إلى أنه بدأت تظهر بعض الأعمال حول التمكين في مجال إدارة الموارد البشرية مع نهاية سنوات العشرينيات من القرن الحالي انطلاقاً من إعادة ترمين الكفاءة كأحد أبعاد التمكين، حيث يتجلى التمكين من خلال: الكفاءة، الاستقلالية، الفعالية، القيمة، الثقة، وانطلاقاً من أن الدافع والتحفيز الداخلي للأفراد ومنه فإن الكفاءة تعبر عن الفعالية الذاتية.

¹ محمد أمين سلامي، مداخل تحفيز الكفاءات البشرية في القطاع الاقتصادي دراسة حالة مجعـي *sim & cevital*، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المواهب والكفاءات البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2 علي لونيبي، الجزائر، 2021/2020، ص110.

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات

يتكون التمكين من ثلاث مكونات: التمكين الفردي، الجماعي والتنظيمي، حيث يتكون التمكين الفردي من أربع مكونات: المشاركة، الكفاءات، احترام الذات والوعي النقدي، في حين يركز التمكين الجماعي على المشاركة وتهيئة الظروف والاتصال والشفافية التي تشكل العوامل الهيكلية للتمكين الفردي، أما التمكين التنظيمي فيتجلى من خلال مساهمة المؤسسة في تدعيم التمكين من خلال الهيكلية التنظيمية التي تسمح بمشاركة وتكوين الأفراد من جهة، ومن جهة أخرى هذه هي الكفاءات التي تركز عليها المؤسسة.

يوافق التمكين الطريقة التي تسمح للفرد بالرفع من كفاءاته، تطوير قدرات التعبئة، المبادرة والمراقبة، وهذا ما يدعم تقدير النفس والثقة فيها، انطلاقاً من مجموعة من الأفعال المتخذة من طرف الفرد في إطار ظروف بيئية، حيث تسمح بتطوير القدرة على التصرف في تحقيق نتائج ملموسة، كما يسمح التمكين بتطوير الكفاءات التي تدفع بالأفراد إلى مواجهة العراقيل التي يواجهونها، تحديد أهدافهم الفردية، تدعيم احتياجاتهم الخاصة وتطوير استعداداتهم في سيرورة اتخاذ القرارات.

أصبح التمكين أداة فعالة في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال التأثير وتفويض القوة للأفراد وتحقيق المبادرة والتعبئة الفردية للأفراد مع توسيع مسؤولياتهم مهما كانت وضعيتهم السلمية، حيث يسمح ذلك بتفضيل ولاء الأفراد للمؤسسة وتعظيم مردوديتهم والإنتاج، ومنه إلى تحسين المؤسسة وتحسين ظروف الأفراد، يتحقق ما سبق من خلال التوافق بين سيرورة فردية وسيرورة جماعية. بين الاندماج من الأعلى والاندماج من الأسفل، إذ تؤدي المؤسسة وإدارة الموارد البشرية دوراً في الاندماج من الأعلى، ويتجلى الاندماج من الأسفل من خلال مساهمة الأفراد والجماعات في تكوين مظاهر التمكين.

يسمح التوجه الجديد لإدارة الموارد البشرية من خلال إدارة الكفاءات في تقييم أداء الفرد مع التركيز على إشراكه وتجديد العلاقات الاجتماعية في المؤسسة من خلال الثقة الممنوحة له والسماح له بتحمل مسؤولياته في إطار مبني على الاستقلالية، هذا ما يسمح بتطوير توجه جديد يدعى بالمؤسسة الحرة التي تعتمد الإدارة المفتوحة.

حيث يتحقق ذلك من خلال جعل المعارف والمهارات في قلب سيرورة إنشاء القيمة، إذ يمتلك الفرد تلك القيمة من خلال المعارف والمهارات التي تتجسد في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال تصورين مختلفين ضروريين في فهم وتطبيق إدارة الكفاءات الهجينة، يعتبر التصور الأول المعرفة كرأس مال فكري يمكن قياسه واستغلاله من أجل الهدف الاستراتيجي للمؤسسة، أما التصور الثاني فيعتبر أن المعرفة تنشأ في المؤسسة ولهذا ينبغي تعظيم سيرورة الإنشاء.

حيث يعبر مصطلح الكفاءة الهجينة لصاحبه Barth & Martin في 2014 عن "تعرف كيف تفعل ذلك"، من خلال خصائص التحول والتعاطف والقدرة على استغلال الفرص لتحقيق أداء المؤسسة وانطلاقاً من التفكير والذكاء.

لم يتم الاهتمام بالتمكين من خلال نموذج الكفاءات، إلا أن الترابط بين الكفاءة والمسؤولية يتطلب إعادة النظر في نماذج التصميم/ التنفيذ، والعمل المحدد/ العمل الفعلي، وذلك من أجل تحرير التصرف الفردي على مختلف المستويات، ومن جهة أخرى ومع بقاء المبادئ التنظيمية وتوفير الشروط الضرورية لممارسة المسؤولية الفعلية

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات

والاستخدام الفعلي لقوة التصرف الضرورية لممارسة الفرد لكفاءاته، فتحيين وتطوير الكفاءات الفردية في إطار وشروط التمكين سيكون من خلال أنه:¹

- إذا كانت الكفاءة مجموعة من المهارات العملية والمهارات السلوكية المرتبطة بالفرد في وضعية معينة، فإن التمكين يعبر عن فرص وإمكانيات التصرف، يسمح التمكين بتحليل تلك الكفاءات في إطار البيئة المحيطة بها، حيث لا يقتصر على البعد الفردي ولكن تتعدى إلى مجموعة العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تؤثر على قوة التصرف في وضعية معينة؛
- إذا كانت الكفاءة تعبر عن ممارسة المسؤولية في وضعية معينة، فإن التمكين يسمح بتوفير الامكانية لممارسة تلك المسؤولية في إطار خيارات متعددة، هذا ما يسمح بالانتقال من الحرية الرسمية الى الحرية الحقيقية وفي إطار العوامل الجماعية والتنظيمية؛
- وانطلاقا مما سبق، إذا كان التمكين وسيلة لإدارة الكفاءات فهو أيضا غايتها، حيث أن تطوير تلك الكفاءات يسمح باندماج اعتبارات التطوير الفردي والتوازن بين الحياة المهنية والخاصة للفرد من خلال تحقيق الأهداف الفردية بعد تحقيق الأهداف الاقتصادية، ومنه يصبح التطوير المهني إنتاجا مشتركا بين الفرد والمؤسسة وفي إطار دعائم اجتماعية وتنظيمية وحتى سياسية.

1-7- التمكين كاستراتيجية في خدمة إدارة الكفاءات

يعتبر التمكين أحد الأسس التي تقوم على تطبيق أسلوب الإدارة المفتوحة، فهو مدخل فعال للتطوير الإداري المستمر، إذ يعمل على التنسيق بين مختلف العمليات والوظائف في مختلف مستويات إدارة الكفاءات، فضلا عن كونه يساهم في تحقيق التكامل بين هذه المستويات.

فبيئة الأعمال المعاصرة تعتمد على التمكين لتعزيز الثقة للعاملين وتعميق وتحقيق الاستخدام الأمثل لمهاراتهم وقدراتهم ورعاية اختياراتهم وقابلياتهم وإبداعاتهم، فهو يزيد من إطلاق الكفاءات في كل المستويات التنظيمية، سواء كانوا عاملين أو مشرفين، فهو يجعل الكل يعمل سويا لوضع أو تحديد أهداف واضحة، مما يسمح للمستويات الإدارية كافة في الاشتراك في عملية صنع القرار والتصرف إزاء المواقف واستغلال الفرص وتجنب المخاطر. وبهذا يظهر أن التمكين يتم عندما تشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي مع المستويات الدنيا، مما يؤدي الى التغلب على البيروقراطية وبروز مظاهر التنظيم العضوي المشجع لأسلوب الفرق والإدارة الذاتية، وتعزيز السلوك الإبداعي لدى العاملين في المؤسسة.

فالتمكين استراتيجية تهدف الى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عملية بناء المؤسسة، باعتبار أن نجاح هذه الأخيرة يعتمد على تناغم حاجات الأفراد مع رؤية المؤسسة وأهدافها البعيدة، ويساعد على توجيه تفكير

¹ مسعودة بوشليت، مباركة سواكري، التمكين المبني على إدارة الكفاءات دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مجلة المؤسسة، المجلد 10، العدد 01، 2021، ص55-56.

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات

العاملين الى التفكير الإبداعي، كما يمكنهم من التصرف في المواقف الصعبة وتحمل المسؤولية من أجل الوصول الى النتائج المرغوبة.

وهذا يظهر أنه يعتبر أهم الاستراتيجيات التي تخلق تناغم إيجابي بين مختلف الممارسات الإدارية، بمعنى تحقيق التنسيق الأفقي للعمليات والممارسات الإدارية. وتحقيق التكامل العمودي بين المستويات الإدارية المختلفة، من خلال عملها على تشارك المستويات العليا مع الدنيا، مما يزيد من إمكانية إبراز كفاءات الأفراد في المؤسسة.¹

2- التطوير الإداري

كان التطوير الإداري يمثل أبرز مجالات إدارة الموارد البشرية. وهذا منذ سنة 1950، حيث تبدأ عملية برنامج تطوير الإدارة بإدراك الإدارة العليا للحاجة إلى برنامج التطوير.

2-1- تعريف التطوير الإداري

هناك من ينظر إليه على أنه فعالية رئيسية في المؤسسة، كونه وظيفة تنظيمية لها كيانها من التقسيمات الإدارية، وتضم مجموعة من المختصين والخبراء والموظفين، ولها أهداف وأعمال وواجبات محددة، وهي تتكون من مجموعة من النشاطات الفرعية مثل: التدريب، تقديم الاستشارة في مجالات التطوير الإداري إلى الأقسام الأخرى داخل المؤسسة وإلى الرئيس الأعلى للمؤسسة، التخطيط الوظيفي والتقييم ومراقبة دوران العمل.

والبعض الآخر يرى أنها ليست وظيفة تنظيمية باعتبارها جزء من الهيكل التنظيمي، وإنما هي نشاط لا مركزي ومسؤوليته مناطة بدوائر وأقسام المؤسسة تنظمها وتخطط لها وتنفذ نشاطاتها على اعتبار أنها جزء من نشاطها الأساسي. النقطة الأساسية في التطوير الإداري في أي مؤسسة أن تقرر هذه الأخيرة الهيكل التنظيمي لهذا النشاط من حيث اعتباره جزء من التنظيم وفعالية من فعاليات المؤسسة الأساسية أو أنها وظيفة فرعية مضافة إلى الوظائف الرئيسية بالمنطقة بالأقسام الإدارية في المؤسسة.²

2-2- أولويات التطوير الإداري

يعمل التطوير الإداري على تحقيق الجوانب التالية بصفة أولوية:³

- عمل دراسات مسحية عن نمط العلاقات السائدة بين العاملين، وبينهم وبين الإدارة، بهدف التعرف على المشاكل الإدارية وسبل حلها؛
- تنمية العمل الجماعي وروح الفريق في الأجهزة الإدارية على غرار ما تقوم به مؤسسات خاصة كالبنوك بنجاح كبير؛

¹ وهيبة مقدود، مرجع سبق ذكره، ص 115-116.

² سعد فؤاد علي حياطة، التطوير الإداري، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 19.

³ زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، دار الراية، الأردن، 2008، ص 75-76.

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات

- دراسة النزاعات الإدارية للتعرف على أسبابها ومحاولة حلها؛
- التدريب على أفضل السبل لإدارة الوقت في الجهاز الإداري الحكومي وسبل استثماره.

3-2- أهداف التطوير الإداري

يهدف التطوير الإداري إلى تحقيق ما يلي:¹

- تطوير الموارد البشرية؛
- تطوير الأعمال والأشغال؛
- تطوير مفاهيم وقدرات العاملين؛
- تطوير الإدارة العامة؛
- تطوير الاختبارات؛
- تطوير الأنظمة القوانين والتعليمات؛
- تطوير الأساليب ووسائل التكنولوجيا؛
- تطوير الاختبارات والنماذج والسجلات والملفات؛
- تطوير وسائل الاتصال؛
- تطوير الإرشاد في العمل؛
- تطوير الأهداف الإدارية؛
- تطوير أساليب الإشراف؛
- تنمية القيم والمهارات والقدرات (الكفاءات)؛
- تطوير المرافق والاقسام؛
- تطوير العلاقات الإنسانية.

4-2- مجالات التطوير الإداري

ينتج عن عمليات التطوير الإداري التأثير على الأفراد وكذا المؤسسة، وذلك كالآتي:²

1-4-2- التأثير على الأفراد

وذلك عن طريق إعادة النظر بوظيفة تنشيط الأفراد وإدارة الموارد البشرية، وهذا بهدف التأثير في العادات والقيم من أجل زيادة الكفاءة وتحسين مناخ العمل في المؤسسة، وقد يستدعي ذلك عودة الأفراد والمديرين الناجحين إلى قاعات الدرس قصد تطوير المهارات وتغيير بعض العادات وتحسين العلاقات بين الأفراد من أجل تحسين مناخ

¹ ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة، الأردن، 2009، ص 47-48.

² هاشم حمدي رضا، الإصلاح الإداري، دار الراية، الأردن، 2011، ص 62.

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات

العمل وقبول الأفراد للتغيرات التي تحدث وعدم مقاومة التغيير، وأن مصلحتهم تتحقق أيضا من خلال تحقيق مصلحة المؤسسة.

2-4-2- التأثير على الوضع التنظيمي

يتحقق ذلك من خلال إعادة تنظيم الجهة ذات العلاقة اعتمادا على مبادئ الإدارة وخاصة ما تعلق منها بالتنظيم العلمي للعمل.

2-5- معيقات التطوير الإداري

يواجه التطوير التنظيمي مجموعة من العقبات والمعيقات، والتي نذكر منها ما يلي:¹

- السياسات الكيدية؛
- تطفيش الكفاءات؛
- تركيز السلطات واحتكارها بيد المدير؛
- تضيق الخناق على المبدعين؛
- تكريس قيم الطاعة المطلقة العمياء للمدير؛
- خلل النظام للقيم الاجتماعية، حيث حلت قيمة جمع الثروة بأي طريقة محل قيم الامانة والإخلاص والانتماء؛
- الخجل الإداري يحول دون اتخاذ قرارات إدارية حاسمة للتطوير ويحد من القدرة على اتخاذ إجراءات رادعة بحق المسيئين والفاستدين؛
- التغيرات المتكررة في شاغلي الوظائف القيادية.

3- الإدارة بالأهداف

تعتبر الإدارة بالأهداف أسلوبا إداريا يستمد فلسفته من الجانب الإنساني وهو يستخدم في مجال تقييم الأداء بشكل واسع.

3-1- تعريف الإدارة بالأهداف

يعود الفضل في ابتكار هذا المنهج إلى كل من "بيتر دراكر" و"جورج أوديورن"، حيث تقوم الإدارة بالأهداف على أساس المشاركة، وهي أن تضع المؤسسة أهداف ونتائج متوقعة يتفق عليها الرئيس والمرؤوس ليعملا سويا لتحقيقها، فهي تقوم على فلسفة المشاركة في اتخاذ القرارات، كما تعتبر الإدارة بالأهداف أسلوبا غير تسلطي في الإدارة، بل يأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية والاتجاه السلوكي وما يفرضه المجتمع والبيئة.

¹ زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 84-85.

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات

ولضمان تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف، لابد من خطوات تمهيدية وهي متمثلة في الآتي¹:

- زيادة التفويض في الصلاحيات والابتعاد عن المركزية؛
- توفير حرية الحركة وتشجيع الابداع؛
- إعطاء المزيد من المشاركة في الإدارة؛
- الايمان بإنسانية العامل.

2-3- عناصر الإدارة بالأهداف

تتلخص العناصر الأساسية للإدارة بالأهداف بما يلي²:

- اهتمام الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية بمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في المؤسسة والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة؛
- اشتراك الرؤساء والمرؤوسين في وضع وتحديد الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها خلال فترة معينة؛
- اجتماع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين تلك الأهداف الموضوعة وتقييمهم لها، والاساس في هذه المرحلة تزويد المرؤوسين بمعلومات عن التقييم حتى يعرف المرؤوس أين يقف بالنسبة لمساهمته في هذه المرحلة لتحقيق هدف وحدته الإدارية وهدف المؤسسة العام.

حيث تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها من خلال³:

- إشراك أكبر عدد من المدراء والعاملين في تحقيق الأهداف؛
- أن يتفهم كل مدير وكل موظف بوضوح أهداف المؤسسة؛
- أن يفهم كل مدير ويوافق على الجزء الخاص به من هذه الأهداف؛
- أن تحفز المؤسسة المدراء والعاملين على تحقيق الأهداف؛
- أن تطلع كل مدير على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

3-3- وسائل تطبيق الإدارة بالأهداف

يمكن تلخيص تطبيق الإدارة بالأهداف من خلال الخطوات العملية التالية⁴:

¹ محمد عباس الحاج عبد الله، سليمان أحمد آل خطاب، أسس الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص71-72.

² أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص83.

³ نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الاعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2010، ص31.

⁴ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، النظريات العمليات الوظيفية، داروائل، ط2، الأردن، 2004، ص154.

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات

- الابتعاد عن المركزية وتفويض السلطات للعاملين، حيث يتعودون على تحمل المسؤولية الذاتية بدل الاعتماد المطلق على الإدارة المركزية؛
- تنوع المهام التي يكلف بها العاملون من أجل إشعارهم بأهمية الأعمال التي يؤديونها، حيث تكون الأعمال في المرحلة الأولى للتفويض على نفس المستوى، ثم يتم تحسينها نوعياً بزيادة الصلاحيات الممنوحة لهم، ما يحقق لديهم الشعور بالمسؤولية؛
- إشراكهم في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات حتى يروا أنفسهم جزءاً من الإدارة ويجعلهم حريصين على تحقيق الأهداف الموضوعية؛
- اتباع طرق جديدة في تقييم الأداء تركز على النتائج وليس على الوسائل فقط.

4-3- مرتكزات نظام لإدارة بالأهداف

ترتكز عملية الإدارة بالأهداف على المرتكزات الأساسية الآتية:¹

- وضع أهداف لكل منصب اداري وان تكون واضحة وأكيدة؛
- تسلسل وترابط الأهداف بعضها ببعض أفقياً ورأسياً؛
- توفير الدعم الإداري اللازم بما في ذلك نظام يسمح بتدفق المعلومات اللازمة لمتابعة العمل بيسر وسهولة وتكريس المسؤولية والالتزام داخل الهيكل التنظيمي؛
- المشاركة الأكبر في وضع الأهداف؛
- هيكل تنظيمي ومناخ اداري واضح؛
- ضرورة إشراك الرؤساء والمرؤوسين في وضع الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية؛
- تحسين نظام التدريب من خلال إجراء تدريب جماعي؛
- تحسين نظم اللوائح؛
- التركيز على النتائج أكثر من مجرد القيام بالنشاطات نفسها.

5-3- أهداف الإدارة بالأهداف

هناك خمسة أهداف رئيسية من وراء ضرورة اعتماد نموذج الإدارة بالأهداف، وهي متمثلة فيما يأتي:²

- التأكيد على أن المؤسسة لا تعتمد هدفاً واحداً بل مجموعة من الأهداف بدءاً من القمة إلى الوسط وحتى أهداف الأفراد العاملين في المستوى التنفيذي؛
- التأكيد على أن صياغة الأهداف متناسبة فيما بينها بما يضمن نسبة من المخاطرة وعدم التأكد؛
- توضيح الأهداف وأولوياتها للجميع؛

¹ سامي "محمد هشام" حريز، الإدارة بالأفكار، دار الراية، الأردن، 2008، ص 195-196.

² شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، دار الحامد، الأردن، 2010، ص 241-242.

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات

- توثيق علاقات الترابط بين أهداف المؤسسة وأهداف الأقسام وأهداف فرق العمل وأهداف الأفراد؛
- التركيز على تسخير موارد المؤسسة المختلفة وبيان كيفية التصرف بها لصالح الأهداف المنشودة.

6-3- الإدارة بالأهداف كأسلوب للتقييم

أصبحت عملية الإدارة بالأهداف أسلوباً حديثاً يستخدم في تقييم الأداء، حيث تتطلب هذه المرحلة من المدراء تحديد أهداف محددة قابلة للقياس لكل عامل ومراجعة دورية لمدى تحقيق التقدم. وتعود عملية الإدارة بالأهداف إلى تحديد الأهداف الشاملة على مستوى المؤسسة وتضم برامج التقييم الخطوات التالية والتي تشكل مكونات لعملية الإدارة بالأهداف:¹

6-3-1- وضع الأهداف

أي تحديد أهداف المؤسسة وتأسيس خطة المؤسسة للسنة القادمة ووضع أهدافها، حيث تتم عملية وضع الأهداف عبر ثلاث مراحل:

- تحديد مراكز المسؤولية أو الأنشطة التي تعد ضرورية في تقدم المؤسسة على المدى الطويل؛
- تحديد أساليب لقياس الأفراد وأدائهم في كل جانب؛
- تحديد الأهداف التي يمكن استخدامها كمقياس للإنجاز.

6-3-2- تطوير خطة عملية

يتم هنا تحديد أهداف الأقسام، إذ يقوم مدراء الأقسام على أخذ أهداف المؤسسة، مثل تحقيق نسبة ربح معينة كأن تكون 20 %، ومن ثم وبالتعاون مع المشرفين يتم وضع الأهداف لأقسامهم.

6-3-3- القيام بمراجعة دورية

عندما يتم وضع الأهداف ورسم الخطط تأتي مرحلة إنشاء نظام للرقابة قصد التأكد من أن المؤسسة تسير على الطريق الصحيح والمرغوب فيه، والتأكد من أن الأعمال تؤدي إلى النتائج والأهداف الموضوعية، وذلك بواسطة مناقشة أهداف الأقسام إذ ينبغي أن يناقش رؤساء الدوائر أهدافهم مع المرؤوسين (في اجتماعات الأقسام الموسعة) فيطلب الرؤساء من العاملين تحديد أهدافهم الفردية، أي معرفة كيفية استطاعة كل موظف المساهمة في تحقيق أهداف الدائرة التي يعمل فيها.

¹ زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 64-66.

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات

7-3- الإدارة بالأهداف وقياس الكفاءة

من المفترض أن تتعرف المؤسسة على مستوى كفاءة المديرين في الوظائف الإدارية المختلفة، حيث يمكن تخطيط وتنفيذ أنشطة التدريب والتطوير الأولويات المختلفة تجاه الوظائف التي تظهر بأنها ضعيفة الكفاءة. ويمكن أن ينطبق ذلك على مسألة الكفاءة الإنتاجية للمديرين في مختلف المستويات الإدارية.

وقد يلاحظ بأن مقياس القيمة المضافة يحقق الشرطين الأساسيين الواجب توافرها في أي نظام لقياس الكفاءة وهما: الموضوعية وقابلية القياس، وبالتالي فإن هذه القيمة تبدو كمقياس لنتائج فريق الإدارة بأكمله. إلا أن تحليل الكفاءة الإنتاجية للمديرين بشكل أكثر عمقا يتطلب البحث عن مقاييس للنتائج كاملة، بحيث يمكن أن تعكس في ذات الوقت أداء المجموعات المحددة أو الأفراد المراد تقويمهم.

يمكن أن يؤدي تطبيق نظام الإدارة بالكفاءات الى تقويم أداء المديرين بطريقة أكثر موضوعية، حيث يقوم هذا المنهج على الافتراض المنطقي على أن الأهداف الواضحة الكمية والتي يمكن التحقق منها والمتفق عليها هي المفتاح الرئيسي المؤدي الى تحسين أداء المجموعات والأفراد معا، ويكون المديرين أيضا أكثر تقبلا للأهداف التي حددت معهم ولهم ولهم كمعايير لتقويم أدائهم.¹

8-3- نتائج الإدارة بالأهداف

يؤدي تطبيق مفهوم الإدارة بالأهداف الى نتائج إيجابية للرؤساء والمرؤوسين على حد سواء:²

8-3-1- بالنسبة للمرؤوسين،

هذا المفهوم يقوم بـ:

- إعطائهم فكرة عن نوع المشاكل التي تواجه التنظيم، وهذا يزيد من حماسهم ورغبتهم في وجود حلول لهذه المشاكل؛
- إعطاء المرؤوسين الشعور بالأهمية والتقدير والاحترام لذواتهم؛
- تقديم واجبات ووظائف جديدة لحل هذه المشاكل وهذا بدوره يؤثر على الاعمال الروتينية التي يقوم بها المرؤوسون والتي غالبا ما تزيد من الشعور بالملل لديهم.

8-3-2- بالنسبة للرؤساء والمدراء

تتمثل النتائج الإيجابية العائدة من تطبيق الإدارة بالأهداف فيما يلي:

- اكتشاف الكفاءات والخبرات الإدارية داخل التنظيم؛

¹ زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 131-132.

² محمد سرور الحريري، الإدارة الحديثة، الاسس العلمية والتطبيقية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012، ص 57-58.

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات

- المساعدة في الابتكار والابداع لدى المرؤوسين وهذا يؤدي الى زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته؛
- تخفيف حدة المعارضة وخاصة في أوساط التنظيمات غير الرسمية.

9-3- نجاح الإدارة بالأهداف

يتحدد مدى نجاح الإدارة بالأهداف بناء على العوامل التالية:¹

1-9-3- حجم التنظيم

يقصد به عدد الأفراد العاملين بالمؤسسة، فكلما زاد عدد العاملين يصبح تطبيق برنامج الإدارة بالأهداف أكثر تفصيلاً.

2-9-3- هيكل التنظيم

يقصد به عدد المستويات الإدارية التي يتضمنها التنظيم، فكلما زادت عدد المستويات الإدارية كلما أصبح تطبيق برنامج الإدارة بالأهداف أكثر تفصيلاً.

3-9-3- التنوع في المنتجات

حيث يكون تطبيق ذلك النظام في مؤسسة تخصص في إنتاج منتج واحد وتتعامل مع نوع معين من العملاء أيسر من تطبيقه في مؤسسة تنتج العديد من المنتجات وتتعامل مع أكثر من نوع من الزبائن.

4-9-3- الانتشار الجغرافي للمؤسسات

يؤدي البعد الجغرافي بين فروع المؤسسة الى صعوبة الاتصالات بين المديرين مما يؤدي بدوره الى صعوبة تطبيق نظام الإدارة بالأهداف.

5-9-3- مدى الانسجام والترابط بين المديرين

حيث أن انسجام الخلفيات والمؤهلات التعليمية والخبرات التنظيمية بين المدراء يسهل تطبيق نظام الإدارة بالأهداف.

4- التدريب

تسعى المؤسسة الى تحقيق النجاح من خلال الكفاءات المتاحة لديها، ولهذا فهي تعمل على تدريبهم لجعلهم أكثر استعداداً لأداء مهام عملهم والاستعداد لوظائف مستقبلية أخرى.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص48.

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات

1-4- تعريف التدريب

التدريب هو عملية منظمة مستمرة، فهو يرمي إلى تزويد الموارد البشرية في المؤسسة بمعارف ومهارات واتجاهات إيجابية، أي أنه يهدف إلى تحسين أداء تلك الموارد البشرية في العمل ليكون أداءه فعالاً.¹

2-4- فعالية التدريب

يسعى التدريب لإحداث تغيير في سلوك الفرد، وهذا لا يعرف إلا من خلال تنمية مجموعة من المعايير ليتم القياس عليها، وهي:²

1-2-4- رأي المدرب

تصمم استمارة استبيان تتضمن مجموعة من الأسئلة المعيارية التي تغطي الأوجه التي تحدد ملامح فعالية التدريب وتوزع على المدربين في نهاية البرنامج التدريبي، وبعد جمعها تقوم وحدة التدريب بتفريغها وتحديد الفعالية الناتجة عن البرنامج التدريبي. هذه الوسيلة سهلة ولكنها خاضعة لمدى إدراك المدرب لأثر البرنامج والذي قد يكون بعيداً عن الأثر الفعلي للبرنامج التدريبي.

2-2-4- الاختبارات

يعقب الوحدات التدريبية اختبارات تقيس مخزون الذاكرة للفرد المدرب، وهي وسيلة موضوعية لكنها تقيس التذكر وليس السلوك.

3-2-4- السلوك الادائي الفعلي

يرصد الرئيس سلوكيات الفرد الأدائية بعد عودته من البرنامج التدريبي، ويتم ذلك من خلال قوائم معدة خصيصاً أو الملاحظة العلمية الادائية، هذه الوسيلة أكثر فعالية في قياس الأثر التدريبي.

4-2-4- الناتج التنظيمي

يحدد المعيار بمدى التغيير الإيجابي في النواتج التنظيمية، مثل زيادة عدد قلة معدل دوران العمل، قلة معدل الغياب، وهكذا يقيس الأثر المباشر للتدريب ولكن قد تتدخل عوامل أخرى غير التدريب.

¹ عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل، ط2، الأردن، 2010، ص304.

² محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الاداري، الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص247-248.

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات

3-4- كفاءة التدريب

هناك ثلاث طرق لتقييم كفاءة التدريب، وهي¹:

1-3-4- تحقيق أهداف المؤسسة

تسعى المؤسسة لتحقيق أهداف معينة من خلال التدريب، مثل النهوض بمؤشرات تنظيمية وإنتاجية معينة أو لعلاج مشاكل تعاني منها المؤسسة، وعليه فإن تركيز عملية التقييم ينصب على ما إذا كان التدريب أدى إلى تحسين ورفع مؤشرات العمل والإنتاجية، أو أن المشاكل التي تعاني منها المؤسسة قد انتهت بعد التدريب. ومن مؤشرات الإنتاجية الواجب تحسينها نجد: كمية المبيعات، تكلفة إنتاج أو بيع الوحدة، عدد الوحدات المنتجة في الساعة، عدد الوحدات المنتجة للعامل الواحد. ومن أمثلة المشاكل الواجب القضاء عليها: الشكاوى، الغياب، التأخير، معدل الإصابة، معدل الفاقد في الإنتاج، معدل المرفوض من المبيعات وغيرها.

وتمر خطوات التقييم كالآتي:

- تحديد الهدف التنظيمي أو المشكلة في شكل محدد الأبعاد؛
- وضع الهدف التدريبي في شكل كمي، مثل رفع كمية المبيعات 10% أو تخفيض الإصابة في العمل بمقدار 50%؛
- تطبيق البرنامج؛
- حساب المؤشرات السابق تحديدها ولكن قبل التدريب وبعده.

2-3-4- اكتساب وتعلم خبرة جديدة

قد يكون هدف التدريب في اكتساب سلوك جديد وتحسين تصرفات الأفراد في أعمالهم. في هذه الحالة تركز عملية تقييم فعالية التدريب على إمكانية عرض الأفراد لما تعلموه من مهارات أو اكتسابه من سلوكيات جديدة.

وتمر خطوات التقييم كالآتي:

- تحديد السلوك الواجب اكتسابه أو الخبرة الواجب تعلمها بدقة، وهذا هو هدف التدريب الذي ينبغي تحديده بدقة؛
- تطبيق برنامج التدريب؛
- اختبار المتدربين للتعرف على السلوك المكتسب أو الخبرة التي تم تعلمها وذلك بأسلوبين: ملاحظة السلوك الفعلي للمتدرب أثناء أدائه للعمل بعد تلقيه التدريب، وإعطائه اختبار لقياس درجة تحصيله للمعلومات والخبرات، وهو مماثل الاختبار الذي يتلقاه الطالب في نهاية العام الدراسي؛
- مقارنة نتائج الاختبار بهدف البرنامج.

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، نفس المرجع السابق، ص 260-262.

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات

4-3-3- رأي أو ردود أفعال المتدربين

إذا كان رأي المتدربين من الأهمية، أو إذا تعذر استخدام الطريقتين السابقتين، يمكن اللجوء إلى سؤال المتدربين عن رأيهم أو عن ردود أفعالهم تجاه برنامج التدريب، ويمكن سؤال المدربين والمشرفين على البرنامج عن رأيهم أيضا. ويقوم قسم التدريب بتصميم قائمة أسئلة لقياس الرأي وتوجه هذه القائمة عادة في آخريوم من أيام برنامج التدريب وفور انتهائه. ولكن ليس هناك ما يمنع من إعداد قائمة أخرى توجه للمتدربين مرة أخرى ولكن بعد فترة زمنية من عودتهم للعمل لقياس رأيهم عن البرنامج ومدى استفادتهم منه في أعمالهم.

وتمر هذه الطريقة بالخطوات الآتية:

- تحديد الموضوعات التي يسأل المتدربون حولها؛
- تصميم قائمة أسئلة تحتوي هذه الموضوعات؛
- تحديد أسلوب القياس؛
- تطبيق قائمة الأسئلة وجمع البيانات؛
- تحليل البيانات؛
- التوصل للنتائج.

4-4- التدريب المرتكز على الكفاءات

المدرّب يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات والدروس والتعليمات والمساعدة، ويشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كما يقوم بطرح الأسئلة ويرافق الأفراد في عملية التدريب، أما مدربو الكفاءات فيلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.

ومن أجل صيانة الكفاءات ينبغي توفر بعض الشروط منها:¹

- تنظيم وضعيات عمل بطريقة تعطي الفرصة لوضع الموارد المكتسبة لدى الكفاءات من معارف ومعرفة عملية في العمل؛
- توقع وتنظيم اعمال تكوين تسمح بتعميق أو تقوية الكفاءات؛
- وضع إجراءات تسهل الاتصال حول الكفاءات داخل المؤسسة أو خارجها موضع التنفيذ؛
- استعمال برنامج يسمح بمتابعة عروض وطلبات الكفاءات في المؤسسة؛
- تشجيع تبني عملية تشكيل الكفاءات والطرق العلمية؛

¹ وحيدة شريف، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجي التحفيز والتكوين دراسة حالة منظمة طبية فود كمياني لإنتاج عصير رايمي، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2016/2015، ص 89.

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات

➤ تحقيق تقنيات دورية لنتائج التكوين حول تسيير الوضعيات المهنية والأداء في وضعيات العمل، وتحضير ومتابعة جداول اليقظة حول عمليات صيانة الكفاءات، ووضع إجراءات تحقيق الصيانة الدورية للكفاءات في العمل، مع تحقيق موازنات مهنية للكفاءات.

4-5- نماذج التدريب القائم على الكفاءات

هناك ثلاث نماذج لإعادة إيجاد التدريب حول أساس الكفاءة، حيث تتوافق هذه النماذج مع مناهج التدريب القائم على الكفاءة:¹

4-5-1- نموذج النظم التعليمية القائمة على الكفاءة (ISD)

يعيد هذا النموذج استحداث كل خطوة من نموذج تصميم النظم التعليمية التقليدي حول أساس الكفاءة، تسمى الخطوة الأولى في تطبيق نموذج تصميم النظم التعليمية القائمة على الكفاءة (ISD) بتحليل الأداء، حيث يقوم المدربون بتحليل مشكلة الأداء، ويتم تصميم تحليل الأداء التقليدي بفضل المشكلات التي يمكن حلها عن طريق التدريب عن المشكلات التي تتطلب إجراء إداريا، لكن تحليل الأداء في نموذج تصميم النظم التعليمية القائمة على الكفاءة (ISD) يختلف، فالهدف من العملية القائمة على الكفاءة هو تحديد ما إذا كانت المشكلة ناتجة عن نقص الكفاءة الفردية أم عدم الكفاءة التنظيمية.

ترتبط الكفاءة الفردية بالخصائص اللازمة للفرد لتلبية أو تجاوز متطلبات الأداء التنظيمي، وفي المقابل تشير الكفاءة التنظيمية إلى الكفاءات الأساسية للمؤسسة في نموذج تصميم النظم التعليمية القائمة على الكفاءة (ISD)، ومن المهم موازنة الأداء الفردي مع توقعات العملاء التنظيميين، والأهم من ذلك بعض احتياجات العملاء التي يمكن التنبؤ بها، مثل المنتجات أو الخدمات، ولكن هناك عناصر إضافية وتجعل بعض المؤسسات مفضلة في نظر العميل، وترتبط هذه العناصر بالكفاءة الأساسية للمؤسسة والتي ترقى إلى نقاط قوتها الاستراتيجية.

من خلال التركيز على كل من الكفاءة الفردية والتنظيمية يتخطى المدربون التركيز البسيط على معرفة الفرد ومهاراته وموقفه، ويبدؤون في النظر إلى العوامل التنظيمية التي قد تخلق حواجز أمام الأداء الفردي أو النموذجي.

4-5-2- نموذج التدريب والتطوير الذاتي القائم على الكفاءة

يؤكد النموذج القائم على الكفاءة للتدريب والتطوير الموجه ذاتيا على زيادة مسؤولية الفرد على التعلم الخاص. في الخطوة الأولى من النموذج، يقرر الأفراد تحمل المزيد من المسؤولية لتعلمهم وتطوير كفاءاتهم، في الخطوتين الموالتين، يصلون إلى نماذج الكفاءة الحالية ويقارنون أنفسهم بتلك النماذج مع مدخلات من الرؤساء التنظيميين أو خبراء العمل، وفي الخطوة الرابعة يضعون خطط تنمية فردية لسد الفجوة بين كفاءاتهم المتصورة والكفاءات المطلوبة لنجاح العمل أو الأداء المثالي، والخطوة التالية هي تنفيذ الخطة من خلال المشاركة في التدريب والخبرات التنموية

¹ وداد شعيب، مرجع سبق ذكره، ص 48-50.

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات

الأخرى المصممة لبناء الكفاءات المحددة في المتدربين، وفي الخطوة السادسة يقومون بشكل دوري بمقارنة تطوير كفاءاتهم بالنماذج واستشارة الأداء المثالي واستشارة الموجهين المطلعين، وفي الخطوة الأخيرة يقومون بتعديل المتدربين داخليا عند الضرورة من أجل ضمان بناء الكفاءة وربما القيام بمزيد من التخطيط.

يقوم الفرد المتعلم بتقييم نتائج هذا النهج بالتعاون مع الموجهين والرؤساء المباشرين وزملاء العمل، وخاصة مع أصحاب الأداء المثالي، وأحد الاهتمامات الرئيسية في هذه العملية هو تحديد ما إذا كان سلوك الفرد يقارب مستوى الأداء المثالي، أو يحقق أهداف خطط تنمية فردية.

4-5-3- نموذج تطوير فريق العمل القائم على الكفاءة

يؤكد هذا النموذج على قدرة المجموعة على القيام بعملها الجماعي، وكفاءة كل فرد ضمن سياق الفريق.

في الخطوة الأولى من النموذج، يتم فحص أداء الفريق مقابل أداء الفرق المثالية. وفي الخطوة الثانية يقوم العاملون في الموارد البشرية أو غيرهم من الممارسين بتطوير نموذج كفاءة الفريق الذي يتضمن كفاءات محددة ومؤشرات سلوكية مرتبطة بأداء الفريق المثالي. في الخطوة الثالثة يتم تقييم الأعضاء الأفراد وفقا لنموذج كفاءة الفريق باستخدام تقييم الكفاءة بأداة "360 درجة" أو بطريقة أخرى مثل اختبار الأداء، في الخطوة الرابعة يقوم المدربون بتجميع تقييمات الفريق بأكمله واستخدامها لتوجيه خطط التدريب لأعضاء الفريق، قد يؤدي هذا أيضا إلى وضع خطة تطوير فريق العمل لتقريب الأداء الحالي للفريق إلى مستوى الفريق المثالي، وفي الخطوة التالية يخضع أعضاء الفريق المستهدف للتدريب، وبالتالي ينفذون خطة بناء الكفاءات المحددة، وفي الخطوة السادسة يقارن أعضاء الفريق بشكل دوري تطوير كفاءة فريقهم بالنموذج، وفي الخطوة الأخيرة يقومون بتعديل خطة التطوير للتأكد من أنهم يبنون الكفاءة.

يقوم ممارسو الموارد البشرية بتقييم نتائج خطة تطوير فريق العمل الذي تم تدريبه، هل حقق الفريق أداء ينافس الفرق المثالية؟، إذا حدث ذلك فقد نجحت الخطة في توجيه تطوير الفريق، ويصبح هو الفريق المثالي لباقي الفرق والبرامج التدريبية الأخرى، وإذا لم يتحقق الأمر المراد، فقد يكون من الضروري تطوير فريق إضافي.

4-6- استخدام نموذج الكفاءة في خطط التدريب

من بين الفوائد العديدة لنموذج الكفاءة إمكانية استخدامها في خطط التدريب، بدء بتحديد المواصفات والمهارات التي يحتاجها الموظفون، ثم تقسيم هذه المواصفات والمهارات إلى أربعة أنواع، وهي كالآتي:¹

4-6-1- مواصفات ضرورية قبل التعيين

يتم البحث عنها بين المترشحين الجدد، وتعيينهم فقط في حالة توفرها لديهم، وذلك مثل بعض السمات الشخصية، الرغبة، والدوافع الذاتية للإنجاز، وهي تتميز بما يلي:

¹ إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 97-98.

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات

- تفرّق بين الموظف الممتاز والموظف المتوسط؛
- يمكن توفرها واكتشافها لدى المترشحين الجدد؛
- يصعب اكتسابها خلال العمل، بل على العكس قد تخبو شيئاً فشيئاً.

2-6-4- مواصفات عالية القيمة والتكلفة

مثل المهارات التي ترتفع تكلفة التدريب عليها بشكل غير اقتصادي مع توافرها في سوق العمل، مثل القدرة على تشغيل بعض الأجهزة والبرمجيات المعقدة، والتي يمكن للمؤسسة تحمل نفقات التدريب عليها، وهي تتميز بما يلي:

- يندرج وجودها لدى الموظفين الحاليين والموجودين في المؤسسة؛
- يسبب افتقادها مشكلات للمؤسسة، ويضعف قدرتها التنافسية؛
- يصعب اكتسابها بسرعة.

3-6-4- مواصفات يمكن تدريب الموظفين عليها في مرحلة تمهيدية بعد التعيين

مثل المهارات التقنية والعملية متوسطة الصعوبة، وهي تتميز بما يلي:

- يندر توفرها لدى المترشحين الجدد؛
- يسبب افتقارها مشكلات للموظف وللمؤسسة؛
- يسهل اكتسابها خلال العمل.

4-6-4- مواصفات مرحلية لا يتدرب الأفراد عليها إلا بغرض نقلهم أو ترقيتهم بين المواقع والوظائف المختلفة

داخل نفس المؤسسة

من أمثلتها: القدرة على تحسين منتجات المؤسسة، ورفع مستويات الأداء والجودة بها، هي تتطلب حداً أدنى من العلم والخبرة بشؤون المؤسسة، ويمكن تضمينها داخل خطة التدريب المتقدم التي يتم تصميمها للموظف. وهي تتميز بالخصائص التالية:

- لا يمكن العثور عليها لدى الموظفين الجدد؛
- يمكن اكتسابها.

7-4- أهمية التدريب في تنمية الكفاءات

تتمثل هذه الأهمية في إكساب الموظف الجديد المهارات التي تجعله قادراً على أداء الواجبات المتوقعة منه بطريقة مرضية وصحيحة، وحتى الموظف ذو الخبرة السابقة الذي يلتحق حديثاً بالمؤسسة لشغل وظيفة معينة قد لا تتوافر لديه كافة القدرات الضرورية للأداء الجيد، وهذا يفيد التدريب في استكمالها للقدرات المطلوبة، فضلاً عن توجيهه وتكييفه للظروف والأوضاع القائمة بالمؤسسة، وبالتالي يكون التدريب مسانداً ومدعماً لقدرات الموظف الجديد بما يكفل له التوافق مع منطلقات العمل ومن ثم أداء العمل بطريقة جيدة، كما وأنه لا تقتصر أهمية التدريب على

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات

العاملين الجدد الملتحقين حديثا بالمؤسسة، وإنما تشمل أهميته وفائدته العاملين القدامى وذلك بما يكفل تطوير معلوماتهم وتنمية قدراتهم على أداء أعمالهم، وذلك لأن هناك تطورا مستمرا في المعارف والعلوم، مما يستلزم إحداث تطوير مستمر في نظم وأساليب العمل وهذا يقتضي تسليح العاملين وتزويدهم بالمهارات والمعارف الجديدة والمساعدة لأداء العمل بكفاءة وفعالية من خلال التدريب.

ومن جانب آخر، يكون التدريب مطلوبا بغرض إعداد العاملين لتولي مناصب ذات مستوى أعلى من قدراتهم، ولا يقتصر دور التدريب في تطوير قدرات العاملين وحسب وإنما تمتد لتحسين وتطوير سلوكياتهم في العمل، مما يسهم بصورة فاعلة في تطوير العلاقات البشرية في بيئة العمل.¹

كما يسمح التدريب الفعال بخلق الكفاءات الجماعية التي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة،² حيث تهتم هذه الأخيرة بالتدريب لأن ما ينفق فيه يعتبر استثمارا في الموارد البشرية، إذ قد يكون له عائد يظهر في شكل زيادة في الإنتاجية الكلية، أما على مستوى الأفراد فتظهر أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات، مما قد يؤدي الى رفع دافعية الفرد وقدرته على العمل باعتبار التدريب من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمستقبلية للعاملين.³

¹ نذيرة راقى، مرجع سبق ذكره، ص40.

² هاجر موساوي، الميزة التنافسية المبنية على الحفاظ على الكفاءات دراسة حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2019/2018، ص107.

³ نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة، الأردن، 2015، ص327-328.

المحور الرابع:

تقييم الكفاءات

المحور الرابع: تقييم الكفاءات

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة مهمة ضمن مراحل إدارة الكفاءات، حيث يسمح نظام التقييم للموارد البشرية بمواجهة كفاءاتها المكتسبة وتلك التي سيتم تطويرها مستقبلا، وهو يستند على المقابلات، وعادة ما يكون سنويا، إذ يهدف بشكل أساسي إلى الحوار حول النتائج والتقرير السنوي، وهو أيضا أداة لقياس كفاءات الموارد البشرية بعد التقييم الذاتي. حيث يؤدي تقييم الكفاءات دورا رئيسيا في إدارة الكفاءات، وهذا هو السبب في ضرورة إنشاء آليات لتقييم الكفاءات، بحيث يرتبط التعويض مباشرة بهذا التقييم.¹

1- تعريف تقييم الكفاءات

يقصد به الحكم على جودة الأداء الكلي بالنظر إلى الأهداف المسطرة من طرف المسؤولين، ويتم التقييم الدائم والمستمر للكفاءات من قبل إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر، سواء أثناء عمليات التوظيف والترقية وإعادة ترتيب وتصنيف العاملين، أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم، وتتم هذه العملية باستعمال أدوات وتقنيات التسيير، منها الاختبارات المتعددة التي تقيس الملكات المعرفية والذهنية والنفسية وبطاقات التقييم، إذ تتم هذه العمليات التقويمية المهيكلة والمؤسسية في مستويات عديدة من طرف مهنيين متخصصين لقياس القدرات والمهارات والمؤهلات الفردية.²

2- أسس تقييم الكفاءات

ينطوي تقييم الكفاءات على سعي مديري الموارد البشرية إلى معرفة مستوى تحكم الموارد البشرية أو الفريق أو حتى الإدارة أو المؤسسة ككل في كفاءة معينة، حيث ينظر المسؤول المباشر إلى مدى استيفاء خطط التطوير المتفق عليها مع الموارد البشرية في آخر المقابلات التقييمية. ستكون الموارد البشرية مهتمة بتحديد أهداف التحسين الخاصة بها بدقة وفقا لمتطلبات وظائفها أو مساراتها المهنية المتوقعة، يتم تسجيل كل هذه المعلومات في ملفات وتقارير، ثم دمجها في لوحات قيادة عامة لتغذي أنظمة أوسع لاتخاذ القرار كاختيار الموارد البشرية الجديدة، التطوير الفردي، الترقية والتعويض.

إن مرجع التقييم واضح من الناحية النظرية، فبالنسبة لكل كفاءة سيتم تقييم المكتسبات مقابل المطلوب، أي أن يقوم المقيّم بالحساب عن قرب لكل مستوى من المستويات المقترحة في مقياس التقييم والترجمة العامة للكفاءات التي تم تطويرها وإثباتها من قبل الموارد البشرية في الشغل.

الفجوة المحصّل عليها بين المستوى المطلوب للكفاءات والمستوى الفعلي لها، سيتم الاهتمام بسدها بمستويين: على المستوى الفردي، يمكن أن يأخذ سد الفجوة بالنسبة للموارد البشرية شكلا تعاقديا يلزمه على التموّض في مجال التعلم و/أو التقدم المهني، وعلى المستوى التنظيمي ينطوي سد الفجوة على التزام المؤسسة بإنشاء نظم الدعوة والمرافقة.

¹ نريمان حيواني، مرجع سبق ذكره، ص48.

² عبد الرؤوف قمبر، نذيرة رقي، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة حالة شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية لولاية المدية)، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 2، العدد 2، 2017، ص9.

المحور الرابع: تقييم الكفاءات

كما أنه أثناء المقابلات التي تتم بين الموارد البشرية والمسؤول المباشر، يكون هناك قضايا مشتركة وأخرى مختلفة وبالتالي ينبغي إيجاد توازن بين مصالحي المؤسسة ومصالح الموارد البشرية التي لا يمكن أن تتطابق بشكل كامل¹.

لقيام بعملية التقييم لأبد من الإجابة على الأسئلة التالية والتي تعتبر أساس العملية التقييمية:²

1-2- لماذا نقيم

هذا التساؤل يعطي معنى لعملية التقييم، من خلال الأبعاد التالية:

- بعد اقتصادي، دائم الوجود على طول عملية التقييم؛
- بعد بيداغوجي، فعالية التقييم تحتوي على الجانب البيداغوجي، فمثلا تقييم الأفراد يمنحهم فرصة للحصول على نظرة خارجية حول مهاراتهم وكفاءاتهم مما يساعدهم على التطور؛
- بعد بيسيكلوجي، تعكس عملية التقييم الجوانب الفردية للأفراد كالهوية المهنية ونظرة الفرد لنفسه وتقديره لذاته؛ غير أن تقدير الفرد لنفسه لن يكون إيجابيا إلا إذا كان تقدير الغير له إيجابيا؛
- بعد استراتيجي، ممارسات التقييم لها بعد استراتيجي كونها ترمي إلى بناء أو تأكيد برامج تطور جماعية أو فردية؛
- بعد تقني، ممارسات التقييم تحمل في طياتها البعد التقني، فعلى سبيل المثال تسمح نتائج عملية تقييم الكفاءات ببناء برنامج تدريبي جد محكم؛
- بعد سياسي، فخلاصة عملية تقييم الكفاءات تسمح بتحديد التوجهات الكبرى في سياسة إدارة الموارد البشرية، فمن الصعب تحديد التوجهات الكبرى في سياسة المؤسسة دون معرفة نقاط قوة وضعف مواردها البشرية.

2-2- ماذا نقيم

يتطلب نجاح عملية التقييم تحديد ما يتم تقييمه عند الفرد أو عند عينة من الأفراد، حيث يتم تقييم ما

يلي:

- المهارات، تتجسد عملية تقييم مهارات الفرد في تقييم نتائجه، بمعنى تحليل نتائج عمله الفعلي من أجل مقارنتها إما مع الأهداف المسطرة له مع نتائج الأفراد العاملين معه والذين توكل لهم نفس مهام الفرد المقيّم وفي نفس الظروف، وهذا بهدف معرفة وتحديد مستوى كل عامل؛

¹ نريمان حيواني، مرجع سبق ذكره، ص48.

² صبرينة خليل، تطوير كفاءات المسيرين وأثره في إدارة المؤسسات الاستشفائية دراسة عينة من المؤسسات الاستشفائية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، ص54-57، 2015/2014.

المحور الرابع: تقييم الكفاءات

- الكفاءات والمهنية، يقصد بمهنية الفرد التحكم في مجموعة الكفاءات اللازمة للقيام بوظائفه على أكمل وجه وفي الأجال المحددة؛
- الإمكانيات، تتجسد في قدرة الفرد على اكتساب بسرعة (من خلال التكوين أو الممارسة اليومية) كفاءات جديدة تفيده لاحقا في شغل مهام جديدة ومختلفة عن مهامه الحالية، حيث تعد عملية تقييم امكانيات الفرد الأكثر تعقيدا كونها تمس جوانب فردية غامضة كشخصية الفرد ودوافعه؛
- الالتزام والتحفيز، أي تقييم الفرد لمدى التزامه بوظائفه ومدى تحفزه لأول واجباته المهنية، وتركز عملية التقييم هنا على الفصل بين تحقيق الأهداف المسطرة وبين تحفز الفرد للقيام بواجباته، حيث يستقل التحفيز عن بلوغ الأهداف، فقد يكون الفرد محفزا لكنه لا يصل إلى أهدافه، أو العكس. وتتم عملية التقييم هنا من خلال الملاحظة اليومية للفرد فيما يخص التزام الفرد، أما فيما يخص التحفز فيعتبر صعب التقييم لأنه يتعلق بالجانب النفسي والفردى للفرد.

2-3- من يقوم بالتقييم

المعنيون بالتقييم هم: العمال، المسؤولون على العمال، ومديرية الموارد البشرية، حيث يندرج تقييم العمال لأنفسهم ذلك أن المسؤولين هم من يقومون بالتقييم خاصة فيما يتعلق بالتقييم الفردي، كما تعتبر مديرية الموارد البشرية المحدد لإجراءات التقييم أما المسؤولين فهم المكلفون بتطبيق الإجراءات التقييمية.

2-4- متى نقيم

يختلف وقت التقييم من دائم الى منتظم، بالتالي فإن تقييم المهارات والنتائج تتم يوميا، بينما تقييم الإمكانيات فيكون بصفة نادرة ومحددا. حيث يطرح سؤال يتمثل في معرفة أي فترة تعتبر الأكثر ملاءمة لإجراء مقابلات التقييم في المؤسسة، غير أن الإجابة على هذا السؤال تختلف من مؤسسة لأخرى حسب السياسات والأهداف المسطرة من قبلها.

3- خصائص عملية تقييم الكفاءات

تتميز عملية تقييم الكفاءات بالخصائص التالية:¹

3-1- التعقيد

عملية تقييم الكفاءات معقدة جدا، وذلك أن الكفاءة تشمل التكامل المعقد للمعرفة والمهارات والسلوكيات في مواقف مختلفة، وباعتبار تقييم الكفاءات مسعى معقد يستحيل تقييم الكفاءات باستخدام طريقة تقييم واحدة، هذا التعقيد عائد للانتقال من ثقافة الاختبار الى ثقافة التقييم.

¹ فريد زكريا عبدي، الكفاءات البشرية ودورها في تحسين الخدمات الصحية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية أحمدية بن عجيبة بالأغواط"، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وإدارة الصحة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2020/2019، ص213-214.

المحور الرابع: تقييم الكفاءات

2-3- الأصاله

وهي تتعلق بدرجة تشابه برنامج تقييم الكفاءات مع الحياة المهنية في المستقبل، أي ينبغي أن يقوم برنامج تقييم الكفاءات بتقييم الكفاءات اللازمة في مكان العمل مستقبلاً وتتميز الأصاله بخمسة ابعاد وهي: مهمة التقييم، السياق الماد، السياق الاجتماعي، نتائج التقييم وشكله، ومعايير التقييم.

3-3- التعقيد المعرفي

يشبه الأصاله، فهو أيضاً يرتبط بالعمليات التقييمية المطبقة في الحياة المهنية في المستقبل، ولكنه يركز بشكل مباشر على حقيقة أن مهام التقييم ينبغي أن تعكس وجود مهارات إدراكية أعلى، ذلك أن استخدام تقييم الأداء لا يضمن قياس الكفاءات المعرفية.

4-3- المغزى

يعني أن عملية تقييم الكفاءات ينبغي أن يكون لها قيمة كبيرة لكل من المقيم والمقيمين ورؤساء العمل، ومن الطرق الممكنة لزيادة المغزى إشراك الذين تم تقييمهم في تطوير التقييم، ولكي تدرك الكفاءات أن التقييم ذا مغزى، فهو بحاجة الى إدراك صلة مهمة التقييم بمصالحهم الفردية، قد يصبح التقييم أكثر قيمة للكفاءات عندما يستطيعون تحديد متى يكونون مستعدين لأخذ التقييم، ومن ثم يمكنهم كسب معظم الأرباح منه.

5-3- الانصاف والعدالة

لا ينبغي أن يظهر التقييم على التحيز لمجموعات معينة من الكفاءات، ومن بين الأسباب التي تجعل التقييم متحيزاً التعديل غير السليم للمستوى التدريبي والتعليمي، بمعنى أن تقييم الكفاءات التكويني متحيز، أو المهام التي تحتوي على جوانب ثقافية ليس كل الكفاءات على دراية بها.

6-3- الشفافية

ترتبط بما إذا كانت عملية تقييم الكفاءات واضحة ومفهومة لجميع المشاركين في التقييم، ولتحقق الشفافية ينبغي أن يعرف المشاركون بمعايير التقييم، ومن هم المقيمون وما هو الغرض من التقييم، وهنا يظهر مؤشر التقييم وهو التحقق مما إذا كان المشاركون يستطيعون الحكم على أنفسهم على نحو دقيق مثل القائمين على التقييم، بمعنى اقتراب وتوافق التقييم الذاتي من التقييم الخارجي.

7-3- المباشرة

تنظر الى الدرجة التي يستطيع بها المقيّمون تفسير نتائج التقييم على الفور دون ترجمتها من النظرية الى الممارسة، على عكس الاختبار النظري الذي لا يظهر على الفور ما إذا كانت الكفاءات البشرية مؤهلة في حالة العمل، والعكس بالنسبة لتقييم الكفاءة، ومنه يمكن العثور على بعض الأدلة على أن الطرق المباشرة للتقييم تتنبأ بالنجاح في العمل بشكل أفضل من الطرق غير المباشرة.

المحور الرابع: تقييم الكفاءات

8-3- استنتاج القرارات

يرتبط استنتاج القرارات بما إذا كانت القرارات التي يتم اتخاذها على أساس نتائج عملية تقييم الكفاءات دقيقة ومستمرة.

9-3- المقارنة

تتناول حقيقة أن عملية تقييم الكفاءات ينبغي أن تتم بطريقة منسقة ومسؤولة، بمعنى أن تتوفر الشروط التي يتم بموجبها إجراء التقييم، وأن يتم تسجيل التقييم بطريقة منسقة باستخدام نفس المعايير لجميع الكفاءات التي سوف تقيم، وعليه تشمل إمكانات القابلية للمقارنة أخذ العينات بعناية عبر الظروف والمحتوى.

10-3- التكاليف

تتسم بأهمية خاصة لأن عمليات تقييم الكفاءات تكون عادة أكثر تعقيدا من الاختبارات الكلاسيكية وأكثر صعوبة في تنفيذها، وتتعلق التكاليف بالوقت والموارد اللازمة لتطوير وتنفيذ تقييم الكفاءة، مقارنة مع الفوائد هناك حاجة لإثبات أن الاستثمارات الإضافية في الوقت والموارد تبررها الآثار الإيجابية، مثل التحسينات في المعارف والمهارات والسلوكيات من خلال الأساليب التنموية للكفاءات.

4- كيفية تقييم الكفاءات

يتم تقييم الكفاءات من خلال القيام بما يلي:¹

1-4- التقييم الدائم والمستمر للكفاءات

تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم مستمر أثناء عمليات التوظيف، الترقية، إعادة ترتيب وتصنيف العاملين، عن طريق الاختبارات المتعددة وبطاقات التقييم، بغية قياس القدرات والمهارات الفردية.

2-4- الكشف عن الكفاءات النادرة

أي تحديد الأفراد ذوي القدرات والمهارات النادرة وتحديد مجال تخصصهم وخبرتهم ودورهم الإنتاجي.

3-4- الكشف عن الكفاءات الفردية غير المعروفة

ويتم ذلك من طرف الإدارة.

¹ سمير بن عمور، آليات تنمية كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2012/2013، ص101-102.

المحور الرابع: تقييم الكفاءات

5- مقاربات تقييم الكفاءات

تضمن عملية تقييم الكفاءات معرفة جوانب القوة والضعف في الكفاءات، ومن أهم مقارباتها ما يلي:¹

1-5- مقارنة المعارف

تتمثل في التقييم من خلال المعرف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي ترتبط بها، غير أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع، لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية والتي لا تمثل سوى أحد مكونات الكفاءة.

2-5- مقارنة المهارات

يقوم التقييم هنا على الملاحظة المباشرة للأفراد في العمل، لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة مسبقا، ولهذا ينبغي ملاحظتها معرفتها.

3-5- مقارنة المعارف السلوكية

تفتح هذه المقاربة المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحث باعتقادها أن أداء المؤسسة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المطورة، غير أنه من الصعب تقييم مساهمة الفرد إذا تم الفصل بين معارفه العملية والسلوكية لأنه يمثل توليفة من الموارد.

4-5- المقاربة المعرفية

تنطلق من فكرة أن كل عمل ناتج عن استراتيجية حل مسائل معينة، وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة، ومن خلال تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين.

5-5- مقارنة المواهب (الميزات الفردية)

الميزات الفردية مثل الموهبة يندر التماسها لتوظيف الكفاءات، هذه المقاربة تلقى تطبيقا واسعا رغم أن الميزات الفردية والكفاءات يمكن أن تلاحظ في وضعيات العمل.

6- أدوات تقييم الكفاءات

ترتكز أدوات تقييم الكفاءات على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات، ومن بين هذه الأدوات، نذكر ما يلي:²

¹ عماره لعبيدي، مرجع سبق ذكره، ص124.

² سماح صولح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012، ص107.

المحور الرابع: تقييم الكفاءات

1-6- مقابلة النشاط السنوية

تطبق في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وهي تسمح للمسیر بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المؤسسات المتقدمة في مجال تسيير الكفاءات أدخلت الاعلام الآلي في مجال استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.

2-6- المرافقة الميدانية

تسمح للمسؤولين بتقييم دوري لكفاءات أعضاء الفريق وتقديم النصح لهم ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم إذا لم يكن مكوّنًا من قبل على هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسؤولهم المكلف بتقييمهم.

3-6- مرجعية الكفاءات

هي أداة تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني، وتنجز من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن (تجارية موارد بشرية، جودة، إنتاج وغيرها)، ثم تحديد نماذج العمل الأساسي لكل منها، ومن ثم إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد، وبالتالي فإن مرجعية الكفاءات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات الضرورية لكل عمل.

7- شروط فعالية تقييم الكفاءات

تحدد فعالية عملية تقييم الكفاءات من خلال مجموعة من الشروط، وهي ممثلة في ما يأتي:¹

- فعالية مجالات وغايات التقييم، حيث تعني المجالات المهارات والمعارف (النظرية، العملية والسلوكية)، الأداء، والخبرة في مجال ما، أي تحديد موضوع التقييم، أما الغاية أو الهدف من التقييم فهو إبراز الاحترافية، تطوير المسار المهني، تطوير الحركة الداخلية، وتصميم نظام المكافآت؛
- ترك مجال للاحتجاجات والملاحظات المناسبة؛
- تبني مقارنة محددة لتقييم الأفراد تتعلق بمجال التقييم، مع ترك مجال تقدير المساهمة الفردية في الأداء الجماعي؛
- تحدد مرجعية الكفاءات المطلوبة التي يتم التقييم على أساسها، مثل مرجعيات حسب المهام أو التشغيل الخاص، مرجعيات حسب العمليات أو حسب المشروع؛
- تحديد دقيق لما تم تقييمه، أي توضيح بدقة لنتيجة التقييم، مستوى التحكم في المعارف، ومستوى التحكم في الوضعيات المهنية ومستوى تحقيق النتائج؛

¹ فريد زكريا عبيد، مرجع سبق ذكره، ص 232.

المحور الرابع: تقييم الكفاءات

- صياغة نتائج التقييم؛
- إعداد بعض الأساليب والأدوات لتسهيل تطوير الكفاءات، مثل توضيح الفرق بين المطلوب والمحقق، رسومات خرائطية لتطوير الكفاءات على مستوى المهمة، إعادة تصميم المهام والعمليات الخاصة بمشروع ما.

المحور الخامس:

التسيير التوقعي للوظائف

والكفاءات

المحور الخامس: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

الموارد هي أصول خاصة بالمؤسسة ولا يوجد أي سوق يتم تبادل تلك الموارد فيها، ويمكن أن تكون ملموسة كما يمكن أن تكون غير ملموسة، ويتم إنشاؤها من المدخلات التي تقوم المؤسسة بمعالجتها وتحويلها إلى أصول خاصة.¹

1- تعريف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

يمكن تعريف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بأنه ذلك النموذج الذي يحقق التوافق المستمر بين مؤهلات الكفاءات البشرية والوظائف التي يشغلونها، وهو الذي يقوم على أساس (الكفاءة المرجعية، دفتر المهن، هرم الأعمار، تدفق الموارد البشرية، تحليل وتوصيف الوظائف)، وهذا بما يسمح للمؤسسة بإعداد ومراقبة السياسات والممارسات التي تهدف إلى تقليص الفارق بين احتياجات المؤسسة المستقبلية ومواردها المتاحة، وهذا على المستوى الكمي والنوعي.²

2- التطور التاريخي للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

ظهرت أدبيات التسيير التوقعي في الستينيات، وتطورت في الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين، حيث بين "جلبرت" أن طريقة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات لم تصل إلى النموذج الحالي والأسس القائم عليها إلا بعد مرورها على عدة أشكال وتعرضها لعدة تحولات خلال فترات زمنية متعاقبة وفي ظل ظروف اقتصادية متعددة ساهمت في إعطائها الشكل الحالي، رغم أن الهدف واحد وهو ترشيد القرارات المتخذة فيما يخص تسيير الموارد البشرية من خلال تخطيط الاحتمالات المستقبلية. ومنه تصنف هذه التطورات إلى أربعة مراحل أساسية:³

1-2- فترة التسيير التوقعي للأفراد 1960

كان الهدف منه التسوية الكمية، أي إيجاد العدد الكافي من العمال لشغل مناصب في المؤسسة وتشغيلها، حيث كانت مصلحة المستخدمين آنذاك تابعة للإدارة، وفي هذه المرحلة المستوحاة من النظرية التاييلورية (نسبة إلى "تاييلور") والفوردية (نسبة إلى "فورد") كانت المؤسسات العظمى وبالاعتماد على أنظمة الحوسبة الآلية، تعتبر العنصر البشري كتكلفة وعبء على المؤسسة، ومنه توقعات العدد تعتمد فقط على الجانب الحسابي، وتعتمد على معطيات اقتصادية في المدى البعيد، وبالتالي لم يجري أي اهتمام بالكفاءات في تلك الفترة، وبالتالي ما واجه التسيير التوقعي آنذاك هو قلة الكفاءات التي تستخدم تكنولوجيا الإعلام الآلي، تطور البيئة الخارجية، وتطور العمل النقابي.

¹ علي عبد الله، كهينة حميش، بناء الكفاءات المحورية من أجل إنشاء ميزة تنافسية في فندق هيلتون، معارف، العدد 19، 2015، ص429.

² سميرة قداش، سلوى تيشات، نور الدين مزهودة، الأداء التسويقي من منظور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 14، العدد 01، 2021، ص367.

³ فاطمة الزهراء ساكت، نورية قادري، التدريب والتوظيف كأحد أهم غايات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 1، 2017، ص7-8.

المحور الخامس: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

2-2- التسيير التوقعي للمسار الوظيفي

بدأ الاهتمام بالعامل البشري فقط مع نهاية السبعينيات من القرن العشرين لبلوغ الأهداف الاقتصادية، حيث كان لأعمال مدرسة العلاقات الإنسانية ("مايو"، "ماسلو"، "هيرزبرغ"، "ماك جريجور") تأثيراً كبيراً، بالإضافة لأبحاث "جارديلير" التي نشرها في كتاب خاص بالتسيير التوقعي للموارد البشرية، أخذاً بعين الاعتبار العوامل الاجتماعية للفرد. كما عرّف "Mallet. L" التسيير التوقعي للمسار الوظيفي على أنه "الطرق والمناهج المختلفة التي تسعى لتحديد وتخطيط المسارات المهنية المناسبة لأفراد أو لمجموعة موظفين". وكان الهدف الأساسي منه هو تقدير مجموعة التحولات التي تحدث على مستوى الأفراد، التي قد تخدم مصالح المؤسسة والفرد في نفس الوقت حيث أصبحت المؤسسة حينها تهتم بجوانب مختلفة تخص العامل مثل: الأقدمية، الخبرة وانشغالات العاملين. وبعد الأزمة البترولية (1973-1975) استدعت الحاجة بالمؤسسة إلى تقليص عدد العمال، ومن ثم وبعد التطورات البيئية الحاصلة، ومنها الانفتاح على العالم وظهور المنافسة بشدة وظهور مفاهيم تتعلق بالنوعية والجودة، عاد الاهتمام بالتسيير التوقعي من جديد والذي خص الوظائف ومن ثم الكفاءات.

2-3- التسيير التوقعي للوظائف

ظهر في المؤسسات الفرنسية بداية الثمانينيات (1980) نظراً للظروف والتغيرات التي شهدتها فترة الازمات والتطورات المتسارعة في البيئة الخارجية، فلم تجد المؤسسة فرصة للبحث عن الأسباب والمبررات، فقط كان أمامها خيار واحد للمواجهة والصمود وهو التنبؤ والتوقع لمختلف وظائفها ومحاولة هيكلتها بما يتماشى والمحيط الخارجي، حيث زاد الاهتمام بالمسائل الكيفية، وتحولت مصلحة المستخدمين إلى وظيفة الموارد البشرية، ومنه تحول العامل البشري من مصدر للتكاليف إلى مصدر للاستثمار لتحقيق أهداف المؤسسة.

2-4- التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

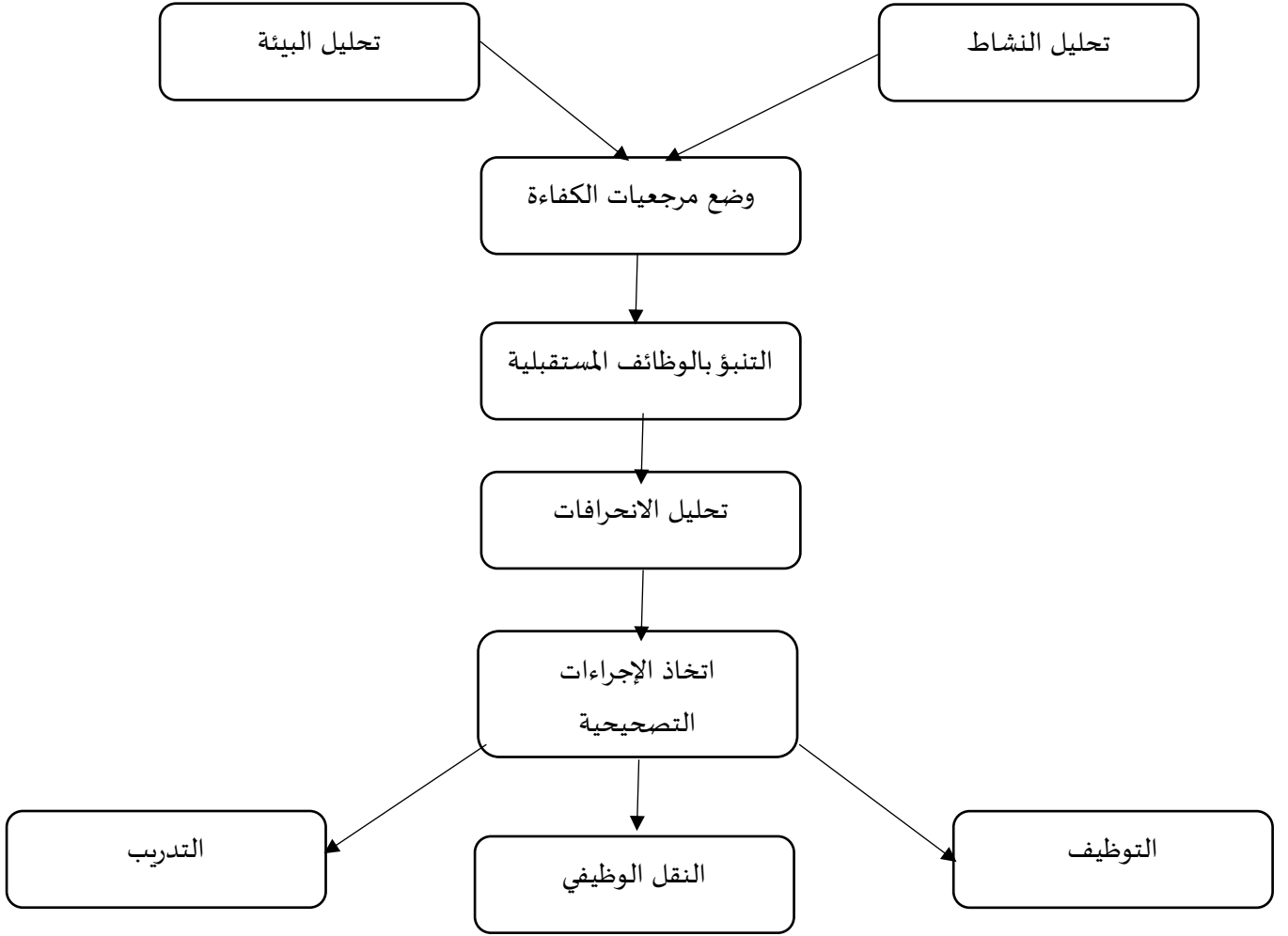
ظهر الاهتمام بالكفاءات أواخر الثمانينيات وبالخصوص في مجالات: التأمين، الصناعة، والبنوك، ومنه التحول من المنطق الكمي دون التخلي عنه نحو المنطق الكيفي.

يهتم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بإعداد ومراقبة السياسات التي تهدف إلى تقليص وبصورة مسبقة الفوارق بين احتياجات المؤسسة ومواردها، وهذا على المستوى الكمي (عدد الأفراد) والكيفي (الكفاءات).

كما اقترح "Horner" مخططاً للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات حيث من خلال المخطط نصل إلى نتيجة مفادها أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يعتمد على تقييم الموارد الحالية والمستقبلية، ثم تحليل الفارق بينهما لاقتراح إجراءات التعديل اللازمة حسب طبيعة المؤسسة (التوظيف، الترقية، النقل الوظيفي، الدوران الوظيفي، التدريب الفردي والجماعي)، أخذين بعين الاعتبار استراتيجياته، كما هو موضح في الشكل التالي:

المحور الخامس: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

الشكل رقم 1: مخطط "Horner" للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات



المصدر: فاطمة الزهراء ساكت، نورية قادري، التدريب والتوظيف كأحد أهم غايات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 1، 2017، ص9.

3- خصائص التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

لابد من الوقوف على الخصائص الأساسية للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات، ومن أهمها ما يلي¹:

- لا يتوقف عند البعد الكمي، دون معرفة عمل العامل ولا المهام الموكلة إليه، مما يؤدي إلى اصطدامه بأرقام جامدة، ويدفعه إلى تكرار نفس الطرق الكلاسيكية للتوظيف؛
- هدف عملي أكثر منه نظري، إذ يسعى إلى الوقاية وامتصاص وضعيات عدم التوازن بين الموارد والاحتياجات؛

¹ فريد زكريا عبيد، مرجع سبق ذكره، ص114.

المحور الخامس: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

- هو نتيجة منطقية توقعية قائمة على عمل تصوري للمعادلة موارد - أفراد أكثر من منطق تجديدي قائم على تحريك وسائل تسيير الموارد البشرية؛
- هو منهجية وليس مجموعة من الأدوات، فهو ليس عبارة عن ترتيب مجموعة من الأدوات، ما يجعله آلية بنيوية في المؤسسة؛
- هو منهجية لقيادة التغيير في المؤسسة من خلال فكره التجديدي وإعادة الاعتبار لوظيفة الموارد البشرية، وإدماجها في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة؛
- ينبغي أن تجسد نتائجه عمليا من خلال مخططات عمل تتعلق بالتوظيف كالبحت عن كفاءة معينة في سوق العمل، كذلك التحويلات الداخلية والترقيات المهنية؛
- ضرورة تغيير نظرة إدارة الموارد البشرية، والانتقال من فكرة تنفيذ الأوامر إلى تحميل المسؤولية لكل موظف من أجل تنمية كفاءاته في إطار تطور مهني (المهنة)؛
- هو مقاربة متواصلة، لا يتوقف عند اتخاذ الإجراءات التصحيحية للتخفيف من الانحرافات، وإنما يؤمن ديمومة المقاربة قصد التحديث الدائم للتحليلات والتعديلات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.

4- أهمية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

تتجلى أهمية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في العديد من الابعاد المؤسساتية التي يمكن تلخيص أهمها

فيما يلي:¹

- المساهمة في جودة عملية اتخاذ القرار، فعلى ضوء الفارق الناتج عن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الموارد البشرية والعرض المتاح منها داخليا وفي سوق العمل، وبعد تشخيص إمكانياتها المالية، تقوم المؤسسة باتخاذ القرارات الكفيلة والمناسبة لسد ذلك الفارق، وتتمثل هذه القرارات في مختلف إجراءات التعديل مثل: الترقية، النقل، الدوران الوظيفي، التوظيف، التسريح، التدريب، والتكوين؛
- التوفيق بين مختلف أهداف المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال التحكم في تكاليف عديدة، حيث يعد غياب الليونة والمرونة سببا رئيسيا لجزء كبير منها، أما الجزء الآخر فيتعلق بتلك الناتجة عن عدم رضا العاملين، فضلا عن التحكم في تكاليف مثل تكاليف التوظيف وإعادة التوظيف، تكاليف التدريب والتكوين الإضافية؛
- السماح للمؤسسة بالاستخدام الأمثل للعاملين من جهة، وتحقيق البعد الإنساني وصيانة سمعتها من جهة أخرى، إذ تأخذ المؤسسة على عاتقها مسؤولية جعل العامل قابلا للتوظيف سواء داخليا عن طريق تكوينه على وظائف أخرى أو نقله أو ترقيته، وفي حالة ما إذا تعذر لها ذلك تقوم بتكوينه بالطريقة التي تسمح له بإيجاد عمل في مؤسسات أخرى كما يمكن أن تساعد على إنشاء مشروع

¹ صباح بنوناس، فاتن باشا، واقع التسيير التوقعي للوظائف والمهارات (GPEC) في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة

الجزائرية للمياه وحدة بسكرة ADE، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 21، 2017، ص 31-32.

المحور الخامس: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

أو مؤسسة خاصة من خلال القابلية للتوظيف وهي في الأصل مشروع شخصي ومبادرة من العامل نفسه والذي يوفر علمها تكاليف التسريح.

5- مزايا التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

يحقق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات مزايا عدة بالنسبة للمؤسسة والفرد، وذلك كالتالي:¹

1-5- بالنسبة للمؤسسة

- يمكّنها من الاستجابة لمتطلبات المنافسة، فالحاجيات والمنتجات تظهر وتزول، والتكنولوجيا في تغيير مستمر، فلا بد من زيادة مؤهلات وكفاءات الأفراد للتكيف مع هذه التغيرات؛
- تتجنب المؤسسة الوقوف مجبرة أمام مواقف التوظيف أو التسريح، وبالتالي فهو يمنحها الوقت الكافي لاتخاذ قرارات تخص التوظيف، النقل، التكوين وغيرها؛
- يشجع على الانسجام الأمثل لمختلف وظائف تسيير الموارد البشرية؛
- يكون بحوزة المؤسسة وبشكل دائم الكميات والنوعيات المطلوبة من العمال لتلبية متطلبات العمل.

2-5- بالنسبة للفرد

- يساهم في تنمية تشغيلية العامل (يقصد بها قدرة العامل على المحافظة على شغله داخل المؤسسة وإمكانية الحصول على شغل خارج المؤسسة)، فقد تتأثر الوظائف فتظهر الحاجة للكفاءات الجديدة؛
- يشجع الأفراد على التطور، وذلك بإعلامهم والاقتراح عليهم بالتطورات المهنية الممكنة مستقبلا.

6- المبدأ الأساسي لأسلوب التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

يتميز التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بين منطقتي المناصب ومنطق الكفاءات، حيث يشير الأول إلى أن التنظيم والتسيير في المؤسسة يكون حسب هيكل تنظيمي يوضح المناصب وعلاقتها السلمية وأحيانا الوظيفية، وهذا النوع من التمثيل أخذ من التنظيم التaylorي المؤسس على التقسيم التقني والاجتماعي للمهام، حيث أن كل منصب معرّف بالمهام الموكلة إليه، ويحدد ذلك ضمن وثيقة المنصب، ويفترض في شاغل المنصب امتلاك كفاءات تمكّنه من القيام بالمهام المتعلقة بهذا المنصب ويدفع له أجره استنادا إلى مستوى تصنيف منصبه، ولا يفترض أن يقوم بمهام خارج منصبه، وإن كان لديه كفاءات لم تستعمل في هذا المنصب ليس له إمكانية تثمينها إلا بتغيير المنصب ولا يستطيع تطوير مساره إلا إذا حصل على منصب أعلى يحرره.

ووفق منطق الكفاءات فإن التنظيم في المؤسسة لا يحدد على أساس المناصب، لكن على أساس مجموعة من التشغيل الخاص، حيث كل تشغيل خاص يضم مجموعة مناصب لها نهاية مشتركة ومتقاربة من حيث متطلبات

¹ سالم بوداود، التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات: أسسه، حدوده وبدائله، مجلة أفق العلوم، العدد 6، 2017، ص 318.

المحور الخامس: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

الكفاءات، وقد عرّف التشغيل الخاص حسب مركز الدراسات والأبحاث حول التأهيل "Cereq" على أنه تجميع المناصب أو وضعيات العمل ذات الخصائص المشتركة والتي يمكن أن يشغلها الفرد.¹

7- مرتكزات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

لتفعيل عملية التسيير التوقعي والوصول إلى وضع حلول وسياسات للفوارق الموجودة بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة، فإن عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات تركز على ما يلي:²

7-1- الفاعلين

في مسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يعتبر موظفين فاعلين ضمن التحليل الاستراتيجي للمؤسسة أولئك الذين يملكون قدرات تتجاوز المقدرة العضلية وتتخطاها إلى المقدرة الذهنية والفكرية، لهذا تعمل المؤسسة على تطوير إستراتيجيتها لتوفير أشخاص فاعلين نوعيين.

7-2- الوظيفة النموذجية

تحدد على أنها مجموعة المناصب الملموسة والتي تبدي تقاربا أو تكاملا أو إحلالا، وإذا تمكّنت المؤسسة من جمع هذه المناصب داخل وظيفة نموذجية واحدة فإنها تستطيع إيكال هذه الوظيفة لشخص واحد.

7-3- الكفاءات

تعتبر الكفاءات نقطة مهمة بالنسبة للوظائف، أي كحاجة ومورد، وذلك لاحتوائها في نفس الوقت على:

7-3-1- بعد نوعي

تقديري بالنسبة للوظائف، أي الكفاءات المتوفرة واللازم الحصول عليها.

7-3-2- بعد فردي

فمن خلال الكفاءة الفردية نصل إلى كفاءة جماعية، ومنه إلى كفاءة استراتيجية عن طرق تقييم الكفاءات.

7-4- الوسائل

تصنّف الوسائل التي تحتاجها عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات إلى وسائل تحليلية، ووسائل مساعدة في اتخاذ القرارات، ووسائل اتصال:

¹ سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص98.

² سمية قداش، عبد الغني دادن، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 3، 2016، ص95-96.

1-4-7- الوسائل التحليلية

تتعلق بتلك الوسائل المساعدة على تحليل مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة للوصول إلى الوظيفة النموذجية.

2-4-7- الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار

وهي وسائل تساعد في عملية تشخيص الموارد المتاحة مثلا (وصف لليد العاملة حسب العمر، الأقدمية، الكفاءة)، توقع التطور الذي يحدث على مستوى هذه الموارد، تقييم الحاجات المحتملة.

3-4-7- وسائل الاتصال

تساعد على السيرورة الحسنة لعملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، وهي تأخذ الأشكال التالية:

- الكفاءة المرجعية، مجموعة الكفاءات المتوفرة واللازمة لوظيفة محددة؛
- خريطة الوظائف، توضح حركية العمال داخل المؤسسة (مثل النقل أو التعويض)؛
- الأنترانت، حيث تمكن أي موظف من الحصول على المعلومات اللازم تقاسمها داخل المؤسسة مباشرة من مكتبه.

5-7- دفتر المهين

هو عبارة عن قائمة للمهين والوظائف النموذجية. ويتكون من تسميات، تعريفات مختصرة بثلاثة أو خمسة أسطر لكل مهنة، وتكون هذه القائمة مرتبة حسب العائلات، والعائلات الفرعية. حيث يمكن لدفتر المهين جمع المهين حسب تقاربها المهني، من حيث نشاطها التقني مثلا، والكفاءات المشتركة مثل الثقافة المهنية، ويكون المستوى الأول للتجميع الغايات، ثم مستوى العائلات، ثم مستوى العائلات المهنية، والتي تجمع فيما بينها ثقافات مهنية مشتركة، ثم المستوى الثالث وهي العائلات الفرعية وهي الوظائف التي تتطلب جانب تقني معين.

8- إجراءات عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

إن سيرورة عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات لا بد أن تشمل الإجراءات التالية¹:

- تحديد الاستراتيجية المستقبلية العامة للمؤسسة واستراتيجية وظيفة مواردها البشرية؛
- تحديد كم ونوع الوظائف التي قد تظهر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مستقبلا؛
- محاولة تكييف مؤهلات الكفاءات البشرية الحالية للمؤسسة والمتطلبات المستقبلية لتلك الوظائف؛

¹ سيربنة مانع، دور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في خلق وتميز الكفاءات المحورية للمؤسسات (منظور افتراضي)، مجلة

العلوم الإنسانية، المجلد ب، العدد 45، 2016، ص128.

المحور الخامس: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

➤ تحديد كم ونوع الكفاءات المستقبلية الواجب توافرها لتغطية تلك الوظائف مستقبلا، فضلا عن المتوفرة حاليا؛

➤ مقارنة العرض الداخلي للكفاءات مع الاحتياجات المستقبلية منها؛

➤ تحديد الفجوة، والتي تترجم الفرق بين المطلوب والمعروض من الكفاءات البشرية كما ونوعا، لتحديد الفارق الذي ستعمل المؤسسة بالوقوف على أسباب تواجده لاتخاذ الإجراءات العلاجية التعديلية، سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، لتغيب هذه الفجوة وبلوغ حالة التوازن بين العرض والطلب، والذي يترجم في التوافق والملاءمة بين الوظائف المستقبلية للمؤسسة والكفاءات القادرة كما ونوعا على تغطيتها.

9- مراحل التسيير التقديري للكفاءات

تتضمن عملية التسيير التقديري للكفاءات المراحل الأساسية التالية:¹

9-1- تحليل الوضعية الحالية للمؤسسة

وهذا من الجانب الكمي (هرم الأعمار، توزيع التكوين حسب المستويات، تحليل التدفقات، مستوى المكافآت) وإذا أمكن مقارنته مع المنافسين، بالإضافة إلى الجانب النوعي للموارد، وهذا لوضع فهرس أو مرجعية للكفاءات في المؤسسة، ومرجعية كفاءات لكل منصب عمل. كما يشمل التحليل تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي يمكنها تغيير محتوى الوظيفة مثل: التقنيات الجديدة، المنافسة، ومتطلبات العملاء.

9-2- التنبؤ بالوظائف المستقبلية وتقييم الانحرافات

تتطلب هذه المرحلة وضوح الرؤية والاستراتيجية بشكل كاف حتى يتم ترجمتها الى احتياجات من الكفاءات، ووضع قائمة الوظائف المستهدفة بالكفاءات المطلوبة، والوظائف الأكثر حساسية، ثم تستنتج الانحرافات بين الكفاءات الموجودة والمطلوبة مستقبلا.

9-3- اتخاذ القرارات التصحيحية

يتم وضع خطط العمل حيز التنفيذ لتحقيق أهداف تسيير الكفاءات، وتتمثل هذه الخطط أساسا في:

9-3-1- التوظيف

يكون إما داخليا أو خارجيا، حيث تتحمل المؤسسة نفقات إضافية عندما تعتمد التوظيف الخارجي وتقلل من إمكانية الترقية داخليا والتي قد تعمل كحافز للعاملين الحاليين لو تمت.

¹ محمد بن موسى، تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية وتدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية،

العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 02، 2017، ص10-11.

المحور الخامس: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

2-3-9- التنقل الوظيفي بين المناصب والوحدات التنظيمية

لما له من مزايا واضحة خاصة إذا تعلق الأمر بالترقية أو بتحضير وتهيئة الأفراد للمناصب العليا، ولهذا يتم إنشاء "وظائف الانتظار" التي تعد مموّنا أساسيا بالكفاءات التي تساعد الأفراد على شغل مناصب المسؤولية. غير أن تنظيم هذه العملية وتحقيقها قد يكون صعبا، لأن الأفراد ورؤساءهم قد لا يرغبون في التغيير، مما يتطلب ربط المكافآت ومسار الفرد في تحصيل الكفاءات الجديدة أو التكميلية بالتغيير في المناصب.

3-3-9- التدريب والتكوين

حيث تكتسب الكفاءة وتؤكد من خلال التدريب المتواصل الذي يشكل وسيلة هامة وممتازة لتنمية الكفاءات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية، وبالتالي سد الفجوة في الكفاءات، حيث يحتاج التدريب المتعلق بتسيير الكفاءات إلى الجمع بين تكييف الأفراد مع أنماط التسيير الجديدة وتحضيرهم للمستقبل.

4-3-9- المكافآت

ينبغي ربط المكافأة بمجموعة من الكفاءات لدى العاملين، حسب طبيعتها، وتنوعها و/أو درجة التحكم فيها، من أجل دفعهم إلى تدعيم كفاءاتهم الحالية واكتساب كفاءات جديدة تحتاج إليها المؤسسة، ومشاركتها مع زملائهم لتكوين كفاءات جماعية ومن أجل الحفاظ على الأفراد الأكفاء حتى لا يتحولوا إلى المؤسسات المنافسة.

10- مقومات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

يتضمن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات مجموعة من العناصر التي ينبغي تحديدها بدقة للعمل، ومن

أهمها ما يلي:¹

- تحديد الأعمال أو الوظائف المطلوب تنفيذها في قطاع محدد أو مؤسسة محددة؛
- تحديد دقيق للقدرات والمهارات والامكانيات الواجب توفرها في الفرد حتى يمكنه القيام بهذه الأعمال، بمعنى تحديد مواصفات الفرد؛
- تحديد المواصفات النفسية والاجتماعية المناسبة التي تجعل الفرد أكثر استعدادا ورغبة في أداء الأعمال المطلوبة؛
- تحديد الحوافز التي ترتبط بالعمل وتجذب الفرد إلى قبول العمل والإقبال عليه باقتناع وحماس؛
- تحديد الأعداد المناسبة من الأفراد اللازمين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة؛
- توفر معلومات دقيقة عن المؤسسة بخصوص الهيكل التنظيمي، تصنيف الوظائف، سياسات العمل، أساليب ووسائل العمل، تنظيم وإجراءات العمل وقواعده؛

¹ عبد الله لفايدة، التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد 9، 2018، ص 649.

المحور الخامس: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

- معلومات عن مصادر استقطاب وتديبر الموارد البشرية من معاهد ووحداث ومراكز التدريب ومؤسسات التعليم؛
- معلومات عن مواصفات الأفراد وخصائصهم الجسمية، الفكرية، اتجاهاتهم، دوافعهم، وأوضاعهم النفسية والاجتماعية؛
- معلومات عن طبيعة سوق العمل ومدى توازن مؤشراتنا المختلفة (العرض والطلب، مستويات الرواتب، لقوى التنافسية).

11- تحديات التطبيق الفعال للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

تتمثل أهم العوائق والتحديات التي قد تحول دون التطبيق الفعال لهذا النموذج في عدم التعريف والصياغة الواضحة لأهداف واستراتيجية المؤسسة على المدى المتوسط، وذلك إما لعدم امتلاك رؤية مستقبلية واضحة أو عدم القدرة على التنبؤ، أو عدم توفر الأدوات والوسائل المساعدة على تطبيق هذا المسعى، وهذه الوسائل تتمثل في: جداول قيادة الموارد البشرية، الميزانيات التقديرية للموارد البشرية، نظام معلومات تسيير الموارد البشرية وما يوفره من معلومات حول الموظفين والوظائف في المؤسسة.

ومن أهم المعيقات التي تعترض التطبيق الفعال لعملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، نذكر ما يأتي¹:

- عدم وجود اندماج وتكامل بين التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وممارسات إدارة الموارد البشرية؛
- عدم وجود تكامل بين التحليل الاستراتيجي والتحليل الوظيفي؛
- عدم وجود تقييم واضح للكفاءات الفردية والجماعية؛
- عدم وجود رؤية واضحة لمختلف التطورات التكنولوجية والتنظيمية والاقتصادية؛
- وجود النقابات العمالية واعتراضها على بعض السياسات والممارسات داخل المؤسسة؛
- عدم وجود تكامل بين نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات والإجراءات التعديلية المقترحة (مخطط أعمال إدارة الموارد البشرية)؛
- عدم وجود توافق بين الإجراءات التعديلية وإمكانيات المؤسسة.

¹ سمية قداش، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية (2010-2015)، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016/2017، ص58.

12- مشاكل غياب التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

مما لا شك فيه أن فشل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يؤثر سلباً على أداء المؤسسة ونقص قدراتها التنافسية، وبالتالي يقلل من احتمال استمرار المؤسسة في البقاء، ولعل من أهم المشاكل التي تنشأ عن سوء التسيير الاستباقي للوظائف والكفاءات ما يلي:¹

- وجود فائض في الموارد البشرية في بعض الوظائف و/أو وجود عجز في وظائف أخرى؛
- تعطيل الطاقة الإنتاجية إثر استخدامها لعنصر العمل في حال وجود عجز في الموارد البشرية؛
- عدم تناسب الموارد البشرية المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من حيث النوعية والأعداد اللازمة؛
- اضطرابات في وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية والمتعلقة بالإحلال أو التركيبة الإنتاجية لهذه الموارد.

¹ عبد الله لفايدة، مرجع سبق ذكره، ص 650.

المحور السادس:

منهجية المدونة المرجعية

للكفاءات

المحور السادس: منهجية المدونة المرجعية للكفاءات

لا يمكن أن تتم عملية تقييم الكفاءات إلا بتوفر مرجع للكفاءات، وهو عبارة عن قائمة تشمل جميع الكفاءات الواجب توفرها في الفرد للقيام بوظيفته أو مهامه على أكمل وجه، وبالتالي فإن عملية تقييم الكفاءات تتجسد في حصر عناصر الكفاءات أي: المعرفة، المهارة، والسلوكيات التي يمتلكها الفرد ومقارنتها مع ما هو متواجد في مرجع الكفاءات، ثم لمعرفة مدى تحكم الفرد بهدف التفريق بين:¹

- الكفاءات اللازمة (الرئيسية) والتي يتحكم فيها الفرد بصفة محكمة؛
- الكفاءات اللازم وجودها والتي لا يمتلكها الفرد؛
- الكفاءات التي يمتلكها الفرد والتي لا يتحكم فيها الفرد بصفة جيدة بالمقارنة مع ما هو مطلوب منه لأداء وظائفه على أكمل وجه، إذ تعتبر عملية تقييم الكفاءات أكثر تعقيدا من تقييم المهارات.

1- تعريف مرجعية الكفاءات

يتم فيها تحديد الكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف، وهي غالبا ما نتعرف عليها من خلال تحليل النشاطات التي يمارسها الأفراد. حيث يمثل التقسيم الثلاثي الأكثر استخداما في تحديدنا للكفاءة والمتمثلة في المعارف والمعارف الفنية والمعارف الذاتية؛ ومن ثم يتم تدرج هذه الكفاءات إلى مستويات من التطبيق البسيط والسهل للكفاءة إلى التطبيق المعقد لها. ونجد بذلك مؤشرات ومستويات لتدرج هذه الكفاءات حسب الجدول التالي:²

الجدول رقم 3: مؤشرات الكفاءات ومستوياتها

المؤشرات	المستويات
لا يقوم بها أو لا يعرف القيام بها.	مبتدئ.
يقوم بجزء منها بفضل توجيه الأوامر.	يقوم بها.
يقوم بها.	يتحكم.
يتحكم فيها بشكل جيد وباستقلالية.	يسيطر.

المصدر: صبرينة خليل، تطوير كفاءات المسيرين وأثره في إدارة المؤسسات الاستشفائية دراسة عينة من المؤسسات الاستشفائية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2015/2014، ص 320.

حسب المستوى الأول فإن الكفاءة غير موجودة، أما المستوى الثاني فهي موجودة بشكل جزئي وتتطلب التوجيه والمتابعة، أما عن المستوى الثالث فهي تعبر عن التحكم في الكفاءة وأخيرا يشير المستوى الرابع إلى التحكم الكبير في الكفاءة مع إمكانية نقلها للآخرين.

فمرجعية الكفاءات هي قائمة جدولية مدرج بها عدد من السمات الخاصة بالكفاءات المحددة بوظيفة ما، الغرض منها حصر السمات المرغوبة في وظيفة محددة، كما يتم اللجوء إليها في تقييم الكفاءات المتوفرة بالمؤسسة،

¹ صبرينة خليل، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² سالم بوداود، مرجع سبق ذكره، ص 320.

المحور السادس: منهجية المدونة المرجعية للكفاءات

وهي تتطلب تكوين مرجعية للمهنة المتواجدة بالمؤسسة في هيئة عائلات مهنية قبل تكوين مرجعية للكفاءات، وعليه يمكن حصر الوظائف المشتركة في مهمة واحدة، ومن ثم حصر المناصب التي تشترك أنشطة واحدة وجمعها في وظيفة واحدة، وينبغي إدراج العائلات المهنية وقائمة المهنة بصفة مناسبة باعتبارها مقسمة إلى خمسة أصناف هي مهنة محددة، مهنة قيد التحويل، مهنة ناشئة، مهنة صعبة، ومهنة خطيرة. بعد الحصر الجيد لمرجعية المهنة والوظائف يأتي الدور لإنجاز وحصر مرجعية للكفاءات الخاصة التي من متطلباتها إعداد قائمة سمات والأعمال لكل الكفاءات المتاحة.¹

الجدول رقم 4: نموذج مرجعية الكفاءات

وصف الوظيفة:	
الرمز:	التسمية:
المستوى:	العائلة المهنية:
الأنشطة:	المهنة:
مواصفات الكفاءات	
مستوى التدريب المطلوب:	الخبرة المهنية المطلوبة:
الكفاءات المطلوبة:	
المعارف	
المعارف العملية	
المعارف السلوكية	
مدة البقاء المرغوبة:	
بين و.....سنوات	
أمثلة عن مناصب في التشغيل:	
عوامل تطور التوظيف الخاص:	
التوظيف الخاص السابق:	
التوظيف الخاص المستقبلي المرغوب:	

المصدر: مليكة عياد، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة

مجمع سيم، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المواهب والكفاءات البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2021/2020، ص38.

يتبين من هذه القائمة الجدولية أنها تتكون من جزأين، الجزء الأول يحتوي على كل الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة، كل منها لديها مواصفاتها وخصائصها، أما الجزء الثاني فهو يخص مرجعية كل وظيفة على حدى أو كفاءات

¹ مليكة عياد، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع سيم، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المواهب والكفاءات البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2021/2020، ص37.

المحور السادس: منهجية المدونة المرجعية للكفاءات

كل وظيفة لوحدها بتكوين قائمة مرجعية جزئية عن القائمة الأم للكفاءات، وهذه القائمة لا بد أن تأتي مفصلة بصفة دقيقة مما يسمح بتقديم تفاصيل كثيرة عن الوظائف محل الوصف وكفاءاتها، لهذا تعتبر مرجعية الكفاءات من الأدوات المهمة المستعملة كثيرا في منحج الإدارة بالكفاءات، كونها تسمح وبشكل دقيق بمعرفة متطلبات المؤسسة من الكفاءات لكشفها الفجوة بين الكفاءات الحالية والمراد الحصول عليها مستقبلا.

فمرجعية الكفاءات هي وثيقة مرجعية للكفاءات المفترضة والمطلوبة في المؤسسة، وهي تهدف إلى إدارة الكفاءات الموجودة بفعالية أكبر وربطها بمناصب العمل التي تناسبها، بالإضافة إلى الإعلان عن الكفاءات المرجو الوصول إليها من خلال توجيه مجهودات التدريب. حيث تساهم مرجعية الكفاءات في التعريف بالكفاءات الضرورية للسير الجيد للوظائف من يسمح بالسعي لتطوير المهارات والقدرات على المستوى الفردي وعلى مستوى إدارة المسارات المهنية، إذ يجري استعمال مرجعية الكفاءات في اتخاذ قرارات تنقل الأفراد أو في الترقية، فالكفاءات المطلوبة في المرجعية قد تكون موجودة داخل المؤسسة، ولكنها تحتاج إلى قرار ترقية أو نقل¹.

2- مكونات مرجعية الكفاءات

تمثل مرجعية الكفاءات وثيقة رسمية تتكون من مجموعة من بطاقات الكفاءات التي تتضمن ثلاث أنواع من المعلومات، وهي:²

1-2- معلومات عن الوظائف

العائلة المهنية الفرعية والأساسية التي تنتهي إليها الوظيفة – منصب العمل – وضعية العمل.

2-2- معلومات عن الكفاءات

وتضم المعارف، المعارف العلمية، المواقف التي يتطلبها التشغيل إضافة إلى التكوين.

3-2- معلومات عن العبور

وتخص الوظائف أو مناصب العمل الممكن شغلها والمعتمدة على الكفاءات المكتسبة والتي نميز من خلالها:

➤ العبور السهل، حيث تكون تغطية الكفاءات للوظيفة النموذج سهلة العبور للوظيفة النموذج الهدف (محتمل الانتقال إليها) لتضمنها معارف كفاءات مشتركية؛

¹ حفيظة فرطاسي، دراسة العوامل المؤثرة على استراتيجية تطوير المنتجات (دراسة عينة من المؤسسات)، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2016/2017، ص105-106.

² نورية لعل، مرجعيات الوظائف والكفاءات كأداة للتسيير التقديري للموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 9، الجزء 1، 2017، ص224.

المحور السادس: منهجية المدونة المرجعية للكفاءات

➤ العبور الوشيك، ويكون وشيك الحدوث لاعتبار أن الكفاءات ضمنية وسلوكية، إذ لا يمكن تغطية الكفاءات للاحتياج إلا من خلال الملاحظة والتحقيق في الأداء؛

➤ العبور الممكن، يكون سهلا بالنسبة للكفاءات الأساسية التي تكون مشتركة في حين أن تغطية الكفاءات المهنية تكون قليلة ومحدودة جدا.

3- أسس ومرتكزات مرجعية الكفاءات

يعتمد مرجع الكفاءات على الفئات المفاهيمية المعبأة في إدارة الموارد البشرية كجزء من الإدارة المتقدمة للوظائف والكفاءات (الوظيفة القياسية، الوظيفة المعيارية، الوظيفة المستهدفة وغيرها)، لتنظيم وتقديم تحليل العمل، وتختار عملية التصنيف من هذه الفئات تلك التي تسمح للمؤسسة بتسمية كفاءات الموارد البشرية وتأهيلها (المعرفة، الدراية، مهارات التعامل مع الآخرين، المهارات العامة، الكفاءات التنظيمية، الكفاءات الفنية، الكفاءات العلائقية وغيرها).

لا يقوم مرجع الكفاءات بتقديم الصورة الحقيقية فحسب، بل يحدد متطلبات المؤسسة في المستقبل القريب، كما يشمل التغييرات المتوقعة، ويسرد بدوره التوقعات الناتجة عن توقع الوظائف المستقبلية، والتحويلات التي تؤثر على العمل تحت ضغط التغييرات البيئية، لذلك ينبغي أن تمكن المؤسسة الموظفين من فهم توقعاتها لهم وتكييف سلوكهم في مكان العمل، إذا كان تطويره يتطلب عملا طويلا ومكلفا، ينبغي أن يتم المرجع بمرور الوقت، وأن يكون له تأثير تحويل السلوك ومطابقته لتوقعات المؤسسة.

تتمثل النقاط الأساسية لمرجعية الكفاءات فيما يلي¹:

- تتطلب الكفاءات والقدرات المهنية المعرفة والدراية والمتطلبات فيما يتعلق بالقدرات التنظيمية؛
- تستدعي المشاركة في العمل؛
- أهمية انتظام الجهد، الدقة، الاجتهاد والمثابرة؛
- الوعي المهني، الرعاية، الشعور بالمسؤولية، احترام المواعيد النهائية، المعدات، تعليمات السلامة؛
- مراعاة البعد الاجتماعي للعمل؛
- القدرة على التواصل، الكتابة، التعبير الشفوي والقدرة على الاعلام؛
- مهارات التعامل مع الآخرين، روح الفريق، التسامح، الدبلوماسية؛
- القيادة والدافعية وقوة التأثير (في بعض الوظائف)؛
- مواجهة المواقف، المشكلات والتغيرات؛
- التكيف، التفاعل، المرونة، المبادرة، والابداع؛
- المهارات التحليلية، القدرة على التوليف، الاستعداد لحل المشكلات، مهارات صنع القرار؛
- مقاومة الاجهاد والفضول والانفتاح والرغبة في التقدم.

¹ وداد شعيب، مرجع سبق ذكره، ص41.

المحور السادس: منهجية المدونة المرجعية للكفاءات

4- خصائص مرجعية الكفاءات

يتسم نموذج مرجعية الكفاءات بالخصائص التالية:¹

- من المرجح أن تولد اهتماما تنفيذيا وقبولاً، وعادة ما يميز بين أفضل المؤدين من ذوي الأداء المتوسط؛
- عادة ما يتم تغييره أو تعديله على أساس مستوى الموظف وترتب عادة بأهداف العمل؛
- غالبا ما يتم تطوره من الأعلى إلى الأسفل وقد ينظر في متطلبات الوظيفة في المستقبل؛
- يسهل عرضه عادة الاستخدام ويحدد عددا محدودا من الكفاءات التي يمكن أن تمتد لعدة وظائف؛
- غالبا ما يتم استخدامه لمواءمة نظام الموارد البشرية في منهج واحد حيث تتخذ المؤسسات القرارات باستخدام مجموعة من السمات؛
- يتم دمجها بانتظام في جهود التطوير والتغيير التنظيمي الواسعة.

5- أهمية مرجعية الكفاءات

تتمثل أهمية مرجعية الكفاءات في تحديد الفجوة بين الكفاءات المكتسبة والكفاءات المرغوب فيها، وبناء عليها يتم اتخاذ الإجراءات التعديلية اللازمة (من توظيف وتكوين ونقل وغيرها)، كما يمكن ملاحظة أن مرجعية الكفاءات محددة على أساس الأبعاد الثلاثة (المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية)، حيث أنها توضح:²

- ما إذا كان المقصود هو الوضعية الحالية أو المستقبلية المرغوب فيها؛
- تحديد تعيين ورمز وعائلة التشغيل، وكذا مستوى ترتيبه في شبكة التصنيفات؛
- هدف التشغيل وقيمه المضافة من خلال المهمة وكذا النشاطات المتعلقة بها كما تستطيع تحديد التخصصات الوظيفية (نوع الإجراءات المستعملة) وشروط ممارستها؛
- سنوات الخبرة ومستوى التكوين الدراسي (عتبة القبول)؛
- الكفاءات وفقا للأبعاد الثلاثة السابق ذكرها؛
- تحديد مختلف مناصب العمل المجمعة في مفهوم التشغيل الخاص؛
- الإشارة أيضا إلى العناصر التي يمكن أن يكون لها تأثير على التشغيل الخاص؛
- الكفاءات المدمجة والتي تسمح بالتأقلم السريع مع التشغيل الجديد دون تكوين أو ترقية؛
- التشغيل الخاص المرغوب فيه الذي يسمح بتطوير المسار.

6- فوائد مرجعية الكفاءات

تحظى مرجعية الكفاءات بأهمية كبرى بالنسبة للمؤسسة، ذلك أنها تساهم في تحقيق الفوائد التالية:³

¹ فريد زكريا عبيد، مرجع سبق ذكره، ص 117.

² سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 101.

³ فريد زكريا عبيد، مرجع سبق ذكره، ص 117.

المحور السادس: منهجية المدونة المرجعية للكفاءات

- تقديم صورة واضحة عن ودور ومسؤوليات المهن، لمعرفة مدى مطابقة قدرات الأفراد مع أدوار ومسؤوليات المهن؛
- المساعدة في تحقيق التوقعات المهنية المرتبطة بالأدوار على أساس الكفاءة؛
- تستخدم لإجراء تحليل الاحتياجات التدريبية وتوفير مناخ للتعلم المستمر لسد احتياجات أداء الأفراد في المستقبل؛
- تساهم في مراجعة وتقييم الأداء الفردي، وتسهيل حرية تنقل المهنيين على المستوى العالمي وعبر الحدود المحلية؛
- توفير أساس يحدد معايير الأداء الخاصة بكل وظيفة، وتتيح مواصفات الوظائف القائمة على الكفاءة لأصحاب العمل؛
- توفير أساس لتصميم المناهج والعمليات للتقييم في النظريات والممارسات والتي تضمن أن الكفاءات يتم تدريسها وتعليمها لتلبية الاحتياجات الحالية.

7- مراحل اعداد مرجعية الوظائف والكفاءات

لتطبيق طريقة مرجعية الكفاءات لابد من المرور بالمراحل التالية:¹

- التحقق من المهن والوظائف المعنية، حيث يتم خلال هذه المرحلة التحقق من صحة الوظائف المترابطة وعناوين وأسماء المهن، وعرض مجموعات المهن المدروسة والوظائف ذات الصلة؛
- تحديد المهام الرئيسية للوظائف، ويتم في هذه المرحلة البحث عن المهام الأساسية للوظيفة، وتحديد وملاحظة خصوصيات بعض الوظائف؛
- تحديد الممارسات، ويتم خلال هذه المرحلة: تحديد بواسطة المهام الأساسية الممارسات المهنية المفتاحية، كتابة أسئلة المقابلة، اختبار الأسئلة وقياس نتائجها، إعادة صياغة الأسئلة عند الاقتضاء، استعراض المقترحات الجديدة والتحقق من صحتها؛
- جرد المعارف، أي تحديد المعارف المطلوبة لكل ممارسة وكتابة مقترحات المقابلة لكل ممارسة؛
- جرد وتحديد القدرات المهنية، من خلال تحديد القدرات المهنية المطلوبة وكتابة المقترحات حول القدرات المطلوبة؛
- وضع شكل المرجعية، من خلال وضع شكل العمل في جدول (وضع الشكل العام لمرجعية الكفاءات) وتوحيد النتائج على مستوى مرجعية التسلسل الهرمي؛
- التحقق من صحة التسلسل الهرمي للكفاءات ومن صحة الكفاءات المقيّمة أي التحقق من المرجعية.

¹ حسين بوثلجة، تحديد مناهج توصيف الوظائف وتقييم الكفاءات في الوظيفة العمومية من منطلق التأهيل إلى منطلق الكفاءات، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأفراد والمؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، 2019/2018، ص92.

8- شروط إعداد مرجعية الكفاءات

يتطلب اعداد مدونة مرجعية للكفاءات توفر شروط عدة، نذكر منها ما يلي¹:

- أن تكون محددة، للحصول على مرجعية الكفاءات ينبغي أن تكون قابلة لأفضل استعمال من قبل الأفراد العاملين، المديرين وإدارة المؤسسة والموارد البشرية، وينبغي أن تسمح لكل مستخدم على تصور أو رؤية كل حالة موصوفة؛
- أن تكون متجانسة على مستوى صياغة الممارسات لتجنب التقلبات بين البيانات العامة والبيانات الأكثر دقة والملموسة؛
- أن تتلاءم وتتجانس مع بيئتها، ذلك أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يهدف الى تحليل المستقبل، صياغة الفرضيات والتوصية باتخاذ القرارات للحد من الفوارق والتباين، إذ ينبغي على كل عامل أن يكون قادرا على التموضع داخل المؤسسة وضمن هذه الصناعة أو مجال النشاط، وأن أفضل ضمان لافتتاح أي مؤسسة هو بناء مرجعية للوظائف القائمة على مستوى قطاع أو فرع مهني؛
- أن تسهل المقارنة الداخلية بين الوظائف، من أجل تحقيق التنقل الداخلي أو تغيير الوظائف فمن الضروري أن تسهل المعلومات المتاحة المقارنة، وهذا هو السبب في أنه ينبغي الضمان خلال صياغة مرجعية الكفاءات تماثل المعارف والقدرات المشتركة بين العديد من الوظائف والمهن.

9- قواعد مراجعة الكفاءات

لمراجعة الكفاءات خمس قواعد أساسية، وهي تتمثل فيما يلي²:

- نقل الهدف والغاية من تقييم المهام إلى تقييم الكفاءات، حيث يصبح الهدف من إنجاز المهام يتعدى الأداء والبحث عن النتائج ليصل إلى تقييم طريقة أدائها؛
- هدف التقييم فردي، وهنا تبرز أهمية إدارة المسارات الفردية ليصبح الفرد أكثر تمكينا، أكثر عطاء، وأكثر شفافية؛
- رفع وتقوية الإنصاف، فتصنيف الكفاءات وتحديد متطلبات الوظيفة يسمح للفرد برؤية خيارات متعددة تمنحه إنصافا في المعالجة واتخاذ القرار؛
- توجيه تنمية الكفاءات وتطويرها، فمرجعية الكفاءات توجيه للسلوك والمواقف خاصة فيما يخص اكتساب الكفاءات بالنسبة للأفراد ذاتيا أو بالمرافقة ليصبح مسار تطوير وتنمية الكفاءات واضحا؛

¹ حسين بوثلجة، نفس المرجع السابق، ص 93.

² نورية لعلی، مرجع سبق ذكره، ص 225.

المحور السادس: منهجية المدونة المرجعية للكفاءات

➤ تسهيل التعديل التنظيمي، حيث تسمح مرجعية الكفاءات بتبسيط تحديد الكفاءات المطلوبة لكل منصب عمل مرتبط بمهنة معينة، مما يسهل عملية الاسقاط والانعكاس الهادف لتقييم قدرات تكييف وتكيف الأفراد.

وبالتالي يمكن القول أن مرجعية الكفاءات تسمح لإدارة الموارد البشرية، وإدارة الكفاءات بالأخص، بالوصول إلى وحدة قياس الكفاءات وذلك من خلال¹:

➤ إعطاء معيار للكفاءة على شكل مستويات تجمع المعارف والممارسات، زيادة على نقل تلك المعارف والممارسات؛

➤ الكشف عن مجالات متعددة للكفاءات لوظيفة معينة؛

➤ تجميع مجموعة كفاءات ذات نفع للمؤسسة مهما كانت المستويات المطلوبة وهذا عند إنشاء مرجع شامل بإحصاء كل المجالات التي تعدها المؤسسة نافعة لكل مجال.

10- تعريف المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات

إن المدونات المرجعية هي نتاج عملي تحليلي معمق للوظائف، وهي وثائق مرجعية تتعلق بمنصب، وظيفة أو مهنة، وقد تتعلق أيضا بمجموع وضعيات العمل في المؤسسة، في هذه الحالة نتحدث عن قاموس الكفاءات، حيث تصنف مدونة الوظائف الخصائص الأساسية للوظيفة، وتحدد الكفاءات اللازمة لأداء المهام المدرجة فيها وعليه تعتبر هذه المدونات بمثابة قوائم تستعرض من خلالها مهام الوظائف النموذجية والكفاءات اللازمة لإنجازها.

وباعتبار أن المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات تشكل أدوات تسيير الموارد البشرية تتأكد أهميتها في حالات التطورات التقنية والتحولات التنظيمية للمؤسسة، وأمام مشكلة إعادة تأهيل المستخدمين بغرض معرفة الكفاءة المستخدمة فعليا من طرف الفرد وتلك التي يحتاجها لتحقيق أهدافه، نظرا لهذه الاعتبارات، ينبغي الاعتناء بإعداد هذه المدونات باستمرار حسب ما تمليه متطلبات تطور الأنشطة وتحولات السياق التنظيمي.²

¹ كاتية خالف، إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية دراسة تحليلية وتقويمية لمؤسسة كوندور، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المواهب والكفاءات البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، الجزائر، 2020/2019، ص62.

² مصطفى عومرية، التسيير التوقفي للوظائف والكفاءات (GPEC) كأداة لتحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، واقع وأفاق، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأفراد والمؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، الجزائر، 2018/2017، ص66.

11- أهداف المدونة المرجعية للكفاءات

تصمم المدونات المرجعية للكفاءات لتحقيق عدة أهداف، ومن أبرزها ما يلي:¹

- تحديد المواصفات والشروط الواجب توفرها في المترشحين للتوظيف الجديد، حتى تتم عملية الانتقاء بنجاح من خلال المطابقة بين احتياجات المنصب ومؤهلات الفرد؛
- تحديد الكفاءات الواجب تنميتها أو اكتسابها بواسطة التكوين أو غيره وذلك بمناسبة تطور المنصب أو حدوث تغيير في التكنولوجيات المستعملة؛
- تشكيل فرق عمل أو فرق مشاريع متجانسة وتكاملية من خلال إحصاء الكفاءات المتوفرة وتجنيد خصوصيات الأفراد بما يتلاءم مع متطلبات المشروع؛
- إعادة تنظيم العمل وتقليص تكاليف الإنتاج بواسطة إنشاء فرق مستقلة، تنمية التعددية، إخراج بعض الأنشطة والتركيز على بعض المهن؛
- إنجاز مشروع تنمية الجودة بغية حيازة مزايا تنافسية أو الحصول على شهادة الايزو؛
- تحديد الكفاءات الأساسية للمؤسسة بهدف تصميم استراتيجية ملائمة؛
- تشجيع ظهور مهن جديدة من خلال إعداد مدونات النشاط وبرامج التكوين؛
- إعداد خرائط لمختلف المناصب والمهن في المؤسسة بهدف تحديث وتطوير أساليب تسيير المسارات المهنية والمناصب؛
- إعادة تصميم وصياغة نظام التصنيف والأجور بالاعتماد على تطور المهن والكفاءات اللازمة لها.

¹ أمينة سماش، استشراف المهن والوظائف كأداة لتسيير المسار المهني وتطوير الكفاءات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر معسكر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأفراد والمؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، 2017/2018، ص85.



المحور السابع:

موازنة الكفاءات

المحور السابع: موازنة الكفاءات

وتتعدد دوافع القيام بموازنة الكفاءات مثل التحول والانتقال الوظيفي أو إعادة الهيكلة، الاعداد لخطه تكوينية، مسانرة التحولات الداخلية أو الخارجية، التحضير لتثمين مكتسبات الخبرة المهنية، رغبة المشرفين في التخلص من اليد العاملة غير الكفأة والمؤثرة سلبا على سيرورة العمل.¹

1- تعريف موازنة الكفاءات

موازنة الكفاءات هي عملية أو وسيلة تسمح بتقييم الكفاءات المهنية والفردية والامكانيات المجندة في إطار تحضير مشروع مهني أو برامج التكوين.²

حيث تعتبر ميزانية تقييم الكفاءات أو موازنة الكفاءات بمثابة إجراء يتم من خلاله تحليل، جرد، وتقييم الكفاءات والقدرات المهنية والفردية للفرد، إضافة إلى دوافعه واستعداداته، حيث تساعد هذه الأداة في التحضير لمشروع مهني أو برنامج تكويني، وبالتالي فهي طريقة تساعد الفرد العامل لاتخاذ موقف تجاه وضعيته المهنية وتحديد أهدافه.³

2- عناصر موازنة الكفاءات

تحتوي موازنة الكفاءات العناصر التالية:⁴

- ظروف تقييم المهارات؛
- كفاءات ومهارات المستفيد فيما يتعلق بأفاق التطور المستقبلية المنتظرة؛
- إن أمكن، العناصر المكونة للمشروع المهني، وربما المشروع التدريبي للمستفيد، والمراحل الرئيسية لتحقيق هذا المشروع.

3- مسار إعداد موازنة الكفاءات

يتم إعداد موازنة الكفاءات من خلال المرور على عدة خطوات متتالية على النحو التالي:⁵

3-1- تحديد الهدف من موازنة الكفاءات

وهو يكمن في كونها "مسألة جعل المستفيد يتساءل عن نفسه، يعبر عن نفسه، يكشف عن نفسه، من خلال استكشاف خبراته وتاريخه المهني ومشاريعه"، كما أن موازنة الكفاءات هي مرحلة تدريب تتكون من ثلاث فترات: فترة النظر الى الخبرات السابقة، فترة إعداد جرد للكفاءات، وفترة ما يطمح الوصول إليه مستقبلا، فهي عملية تتجاوز الاستماع للأفراد أو تحليل مهاراتهم من قبل خبير يشير في النهاية الى كيف نحن أو ما ينبغي علينا القيام به، بل تصل

¹ مصطفى عومرية، مرجع سبق ذكره، ص 70.

² سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص 100.

³ مصطفى عومرية، مرجع سبق ذكره، ص 70.

⁴ حسين بوثلجة، مرجع سبق ذكره، ص 142.

⁵ حسين بوثلجة، نفس المرجع السابق، ص 141-142.

المحور السابع: موازنة الكفاءات

الى حد إعطاء أهمية للشخص المستهدف الذي يستكشف ويشرح كفاءاته من خلال مساعدته ليصبح على دراية بمهاراته التي يحتاجها في تطوير مشروعه المهني بالتدريب.

2-3- إعداد موازنة الكفاءات

تتضمن هذه المرحلة ثلاث خطوات لإعداد موازنة الكفاءات وذلك بتوجيه من الهيئة المكلفة كما يلي:

1-2-3 الخطوة الأولى

ويتم فيها:

- تأكيد التزام المستفيد في مسار العملية؛
- تحديد وتحليل طبيعة احتياجات المستفيد؛
- إطلاع على الشروط اللازمة لإجراء موازنة الكفاءات الخاصة به، فضلا عن الأساليب والتقنيات المستخدمة في ذلك.

2-2-3 التحقيق

وتتبع هذه المرحلة للمستفيد:

- تحليل دوافعه والمصالح المهنية والفردية التي تدفعه للخوض في غمار هذه العملية؛
- تحديد مهاراته وقدراته المهنية، وعند الاقتضاء تقييم معرفته العامة؛
- تحديد إمكانيات التطوير الوظيفي له.

3-2-3 الاستنتاج

وتتم هذه المرحلة من خلال إجراء مقابلات شخصية، حيث تسمح للمستفيد بـ:

- معرفة النتائج المفصلة لمرحلة التحقيق؛
- تحديد العوامل التي يحتمل أن تكون لصالح المستفيد أو غير الصالحة له لتحقيق مشروعه المهني، وإذا تطلب الأمر إجراء دورات تدريبية بخصوص ذلك؛
- توضيح الخطوات الرئيسية التي ينبغي أن يقوم بها المستفيد للوصول إلى نتيجة مرضية في تنفيذ مشروعه المهني.

كما ينبغي على الهيئة المكلفة إعداد وثيقة موجزة وهي " موازنة الكفاءات " وتقديمها للمستفيد لإبداء ملاحظاته عليها.

3-3- تحديد الكفاءات، الاعتراف، الأدوات والاختبارات

تعتبر موازنة الكفاءات وسيلة للاعتراف بمكتسبات الفرد القائمة واثميتها، إذ نميز بين نوعين من الكفاءة: المكتسبة المطلوبة (النتيجة) والكفاءة الحقيقية (التفسير)، فالأولى يتم وصفها من حيث النشاط أو الممارسة المهنية: السياق، والمعايير التي عن طريقها يتعين تنفيذها، وتكون ظاهرة أثناء القيام بالأداء، أما الكفاءة الحقيقية فهي مخطط عمل خصوصي، بما يتفق مع معايير الأداء والانجاز الجيد المطلوب من قبل المؤسسة.

4- أثر موازنة الكفاءات على الأفراد

أظهرت الدراسات الكمية أن لتقييم الكفاءات آثارا على المستوى المهني وعلى المستوى الفردي والنفسي:¹

4-1- من حيث التوظيف، التكوين، والمسار المهني

تسهم موازنة الكفاءات في بناء المشروع المهني للفرد، والذي يضم أيضا مشروعه في مجال التكوين، مما يعطيه وجهًا آخر لفرص التوظيف ويعزز استثماره المهني، فالأفراد الذي قاموا بإعداد موازنة الكفاءات خاصتهم كان لديهم المزيد من الفرص لاختيار التدريب المناسب لهم وتشجيعهم على المتابعة والنجاح حتى تحصلوا على مؤهل، كما يساعد ذلك في عدم قيام المؤسسة بتكوين أشخاص في غير ما يحتاج لذلك.

أما من ناحية المسار فإنه يمكن أن يؤدي إلى تحديد الوظائف التي سوف يغيرها وصولا إلى الوظيفة التي يستقر فيها.

4-2- من حيث التحفيز في العمل

ينطوي دافع العمل على الإرادة في بذل الجهود ودعمها باستمرار نحو تحقيق الأهداف في العمل، وتجسيد هذه النية في السلوك الفعال لتحسين القدرات الفردية.

4-3- الآثار السوسيو شخصية

تسهم موازنة الكفاءات في تطوير التفاعل الإيجابي مع الآخرين خارج السياق المهني من خلال اختبارات التقييم التي تعتمد على التعبير الحر وإبداء الرأي والحوار وغيرها من الأساليب التي تنمي التواصل بطريقة غير مباشرة.

4-4- من حيث التنمية الفردية

إن اعتراف الفرد بالنقائص التي يعاني منها في المجال المهني يمكّن من إحرازه تقدما نحو النجاح.

4-5 من حيث الآثار النفسية

الأشخاص الذين يعانون من صعوبة التواصل هم أكثر عرضة للإحباط وعدم تقديم أي مبادرة وانتظارهم لتقديم الاقتراحات لهم، فموازنة الكفاءات تستعيد الديناميكية النفسية للفرد من خلال تحديد وجهات النظر وتقدير الذات الإيجابي وبناء الثقة والشعور بالكفاءة.

¹ حسين بوتلجة، نفس المرجع السابق، ص145.

المحور الثامن:

تثمين مكتسبات الخبرة
المهنية

المحور الثامن: ترمين مكتسبات الخبرة المهنية

يعبر ترمين مكتسبات الخبرة المهنية عن الاعتماد على الخبرة المهنية للسماح جزئيا أو كليا بالحصول على شهادة ذات غرض مهني في إطار قانوني.¹

1- تعريف ترمين مكتسبات الخبرة المهنية

يعرف بأنه عملية المصادقة وتوثيق كفاءات ومهارات فرد ما مقارنة بمعياري رسمي، وتتجسد هذه العملية في وثيقة ذات قيمة قانونية، فهي طريقة أخرى للحصول على شهادة الى جانب الطرق الكلاسيكية للتكوين المعتادة أو التعلم أو التكوين المتواصل، هذه الطريقة تهتم بترمين الكفاءات التي تم تطويرها من قبل الفرد بطريقة غير رسمية، وبالتالي فإن الاعتراف (ترمين) بمكتسبات الخبرة هو مجموعة إجراءات منتظمة لإضفاء الطابع الرسمي على كفاءات الأفراد غير المعترف بها عبر تقييمها في مراكز مختصة تنتهي بمنح الفرد شهادة كفاءة.²

ويمكن أن يعبر عنها بطريقة ملموسة من خلال ثلاثة إجراءات أساسية وهي:³

- تقدير خصائص الموظفين؛
- تطوير وتدريب الموارد البشرية؛
- تطوير المناخ المناسب للعمل من خلال تحسين ظروف العمل (ظروف مادية ومعنوية).

2- لمحة تاريخية عن ترمين مكتسبات الخبرة المهنية

بدأ العمل بنظام الاعتراف على مكتسبات الخبرة في العصور الوسطى عند حربي الطوائف، حيث طورت هذه الفئة نظام التلمذة الصناعية كنظام لتأهيل الحرفيين بشروط تشمل كل من واجبات المعلم وتلميذه، حيث يحصل هذا الأخير على شهادة اعتراف من مدربه بامتلاكه مؤهلات اللازمة لممارسة الحرفة، غير أن هذه العملية ظهرت كمصطلح لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في الأربعينيات كحل لمشكلة أفراد الجيش الأمريكي العائدين من الحياة العسكرية والذين كانوا قد اكتسبوا خبرات أثناء عملهم العسكري، وذلك بهدف تحويلهم المهني ودمجهم في الحياة المدنية. تم تقديم ترمين مكتسبات الخبرة المهنية رسميا سنة 1934 بفرنسا في قانون 1934/5/10 والذي حاول ربط الانفتاح الاجتماعي ونخبة المدارس الكبيرة بإصدار شهادة مهندس معترف به من قبل الدولة تحت اسم "لجنة المهندس"، هذا النظام يتطابق مع خطوات ترمين مكتسبات الخبرة المهنية لسنة 2002 والذي لا يزال العمل به قائما.⁴

¹ مصطفى عومرية، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² مصطفى عومرية، نفس المرجع السابق، ص 72.

³ توفيق خذري، مرجع سبق ذكره، ص 37.

⁴ محمد الأمين مشرور، حسين بوثلجة، الحبيب ثابتي، ترمين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية دراسة حالة ترمين الخبرات الحرفية بولاية معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 5، العدد 4، 2016، ص 29.

المحور الثامن: ترمين مكاسبات الخبرة المهنية

3- أهمية ترمين مكاسبات الخبرة

تعتبر عملية الاعتراف بالمكاسبات المهنية عامل تحفيز قوي لبذل مجهودات أكبر، حيث يظهر ذلك من خلال أبعاد عدّة، فمن ناحية البعد المعرفي نجد نظرة الفرد للأمور وكيفية تعايشه، حيث ينبغي عليه تحويل التجارب إلى معارف عن طريق ترتيبها وتصنيفها ثم الإفصاح عنها ومن ثم تحسين أدائه وما يترتب عنه من تحسين أداء مؤسسته واكتسابها ميزة التنافسية تضمن لها البقاء. أما فيما يخص البعد العاطفي، فإنه يحقق التقدير الفردي من خلال إحساس الفرد برضاه عن نفسه وعن المؤسسة وولائه وهذا ما يدفعه إلى تطوير قدراته وبذله جهدا كبيرا من أجلها، أما عن البعد الاجتماعي فهو يعطي الفرد إمكانية تحسين مستواه المعيشي من خلال تطوير أجره ومساره المهني وإعطائه فرصا لشغل مهن جديدة أعلى عن طريق الترقية وكذا إشباع رغباته.¹

وتكمن أهمية ترمين مكاسبات الخبرة المهنية فيما يلي:²

1-3- بالنسبة للعاملين

- تحقيق الانصاف بين أجور العاملين ومستوى المسؤوليات؛
- مساعدة العاملين على فهم كيفية ربط عملهم مع رسالة وقيم المؤسسة؛
- مساعدة العاملين على شعورهم أكثر بالتحفيز والحماس؛
- زيادة الرضا الوظيفي للعاملين.

2-3- بالنسبة للمؤسسة

- زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها؛
- زيادة مستوى أداء العاملين وبالتالي ارتفاع أداء المؤسسة والابداع في إنتاجيتها؛
- الاستعمال الفعال لمهارات ومعارف العاملين؛
- الاقتصاد في مستوى التكاليف من خلال تحسين كفاءة وإنتاجية العاملين؛
- تحسين قدرة المؤسسة على إدارة التغيير.

4- أبعاد ترمين مكاسبات الخبرة المهنية

تتضمن أبعاد ترمين مكاسبات الخبرة المهنية النقاط التالية:³

¹ محمد الأمين مشرور، حسين بوتلجة، الحبيب ثابتي، نفس المرجع السابق، ص30.

² سميرة هيشر، الاعتراف في العمل ودوره في ترمين الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 13، 2013، ص350-351.

³ نعيمة سعداوي، تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال البيئي حوصله الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2015/2014، ص253.

المحور الثامن: ترمين مكاسبات الخبرة المهنية

1-4- بالنسبة للمؤسسات

- الاعتراف بالدور الإيجابي للمؤسسات كمكوّن للأفراد العاملين؛
- السماح بالاقتصاد في وقت وتكلفة التكوين؛
- الاعتراف بقدرات وكفاءات العاملين هو اعتراف ضمني للمؤسسة بذاتها؛
- وسيلة فعالة لتقييم الكفاءات ولتسيير الموارد البشرية.

2-4- بالنسبة للأفراد والعمال الأجراء

- وسيلة رسمية للاعتراف بالكفاءات المكتسبة من خلال الخبرة المهنية أو الفردية أو الجماعية؛
- تقييم من طرف المجتمع ورضا نفسي بالنسبة للفرد،
- المساعدة على رسم المسار المهني وتطوره؛
- امتلاك الشهادات بصفة سهلة وإمكانية استكمال مسار التعلم؛
- إمكانية ربح الوقت والمال.

5- شروط الاستفادة من ترمين مكاسبات الخبرة المهنية على الكفاءات

ترمين المكاسبات المهنية هي حق موجود بحكم القوانين، حيث أصبحت الاستفادة منه سهلة بالنسبة للموظفين التابعين لقطاع الوظيف العمومي من خلال تشريع العطل الخاصة لإجراء المصادقة على المكاسبات المهنية، المواد المؤسسة لهذه العطلة مؤكدة في مراسيم خاصة، فتتمين مكاسبات الخبرة المهنية هي حق فردي لكل شخص في الحياة العملية منذ قانون التطور الاجتماعي لـ 2002/1/17، فهذا الحق يسمح بالاعتراف الرسمي بالكفاءة المهنية، الاجتماعية أو المجانية من أجل الحصول على شهادة مثل شهادة الكفاءة المهنية بشرط أن يكونوا مسجلين في السجل الوطني للشهادة المهنية وهو شرط أساسي، كما يشترط على الطلب للمصادقة على المكاسبات المهنية أن يرسل إلى الجهات الرسمية، إلى جانب الشروط التالية¹:

- الاستفادة من الآلية هو اعتماد فردي وطوعي؛
- على المستفيد من الآلية تقديم مبرر بثلاثة سنوات على الأقل من الممارسة كعامل أجبر أو العمل التطوعي بوقت كامل أو متقطع وله علاقة بالمجال المهني المراد مصادقته؛
- على المستفيد من البرنامج تقديم سيرة ذاتية بصفة مدققة يشرح فيها جميع الإنجازات مرفقة بشهادة عمل أو حوصلة الراتب؛
- على المستفيدين من البرنامج التقدم إلى المراكز الخاصة لتقييم خبراتهم ومكاسباتهم المهنية.

¹ نعيمة سعداوي، نفس المرجع السابق، ص ص 251، 254.

المحور الثامن: تئمين مكآسبات الخبرة المهنية

6- نتائج تئمين مكآسبات الخبرة المهنية

تعطي هذه العملية نتائج كثيرة تعود بالنفع على المؤسسة، فإذا استطاعت هذه الأخيرة استغلالها أحسن استغلال فإنها تحقق العديد من العوائد في شتى المجالات:¹

1-6- الرضا الوظيفي

يعبر عن تلك المشاعر التي تنشأ لدى الفرد تجاه وظيفته نتيجة إحساسه بالراحة والطمأنينة في المؤسسة، وهي تترجم على شكل سلوكيات وتصرفات يقوم بها أثناء أداء مهامه اليومية، مثل انخفاض معدل الغياب، انخفاض معدل حوادث العمل، تحسن مستوى الأداء، انخفاض معدل دوران العمل، وهذا نتيجة لشعوره بمكانته وقيمه بالمؤسسة، وهذا يتأتى من خلال ما تقوم به المؤسسة من جهود من أجل تئمينه والاعتزاز به وإعطائه القيمة التي يستحقها، ومنه فإن الرضا الوظيفي نتيجة حتمية لعملية تئمين مكآسبات الخبرة المهنية.

2-6- الولاء للمؤسسة

يعبر عن تمسك الفرد العامل بالمؤسسة التي يعمل بها والإخلاص لها مهما كانت الظروف والتحولت، وهذا الشعور بالانتماء للمؤسسة يكون نتيجة لاهتمام المؤسسة بالفرد العامل ودعمه ومساندته، وقناعته بأن المؤسسة متمسكة به وتولي له اهتماما كبيرا، وهذا عرفانا منها وتئمينا لجهوده ومساهماته المتميزة.

3-6- الإنتاجية

تقوم المؤسسة بتئمين مكآسبات الخبرة المهنية للعاملين لإظهار أهميتهم في المؤسسة، فزيادة الإنتاجية هي نتيجة لهذا التئمين، ومن السلوكيات التي تقوم بها المؤسسة قصد تئمين مكآسبات الخبرة المهنية وينتج عنها زيادة الإنتاجية: الاهتمام بالموارد البشري والعمل على تطويره، والعمل على مشاركته في القرارات الإدارية، خلق علاقات إنسانية متينة وظروف عمل مريحة، تحقيق الانسجام التام بينها وبين العمال، والعمل على توافق مصلحة الإدارة مع مصلحة العمال، وعلى أساس توزيع المنافع للطرفين.

4-6- الأداء

تحسين الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها البشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها، فهو محصلة لمختلف العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتئمين مواردها البشرية، فالمؤسسة بتئمين جهود مواردها البشرية تضمن الأداء العالي لهذه الموارد، وبالتالي الأداء الجيد للمؤسسة ككل.

¹ سميرة هيشر، مرجع سبق ذكره، ص 363-365.

5-6- الثقة بالمؤسسة

تعتبر نتيجة حتمية لتئمين مكتسبات الخبرة المهنية، فعندما يشعر الأفراد بأن المؤسسة تكن لهم الاحترام وتقيمهم بما يستحقونه، ينعكس هذا إيجابا على نفسياتهم، وتكتسب بذلك المؤسسة ثقة هؤلاء الأفراد، إذ أن الثقة تبنى على أساس توقعات بأن الفرد الموثوق يؤدي سلوكيات مرغوب فيها، وتعتبر الثقة عاملا مهما في العلاقات المتبادلة بين أفراد المؤسسة، فهي حجر الأساس لبناء هذه العلاقات، فالمؤسسة عندما تكتسب ثقة مواردها البشرية تستطيع التأثير في قراراتهم، اتجاهاتهم وسلوكياتهم ويكونون أكثر مساندة لها، ما يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة.

7- صعوبات تئمين مكتسبات الخبرة المهنية

تواجه عملية تئمين مكتسبات الخبرة المهنية العديد من الصعوبات، وهي مصنفة كالآتي:¹

1-7- اعتراف العاملين بالمصادقة

وجد أصحاب العمل والعاملين فوائد مشتركة لتئمين مكتسبات الخبرة المهنية. فبالنسبة لأصحاب العمل فإنها تسمح بمهنية المسار بتكلفة أقل من تلك الخاصة بالتكوين، وكذلك الاعتراف بكفاءة عمالهم وتحفيزهم. أما بالنسبة للعمال، وخاصة الذين يفتقدون للمؤهلات أو مؤهلاتهم ضعيفة. هذا الاعتراف مهم، ولكن الفوائد تتناقض من حيث الاعتراف بالأجور. فبالنسبة للتنظيمات النقابية فالأجور ينبغي أن تتماشى مع المصادقة على المكتسبات المهنية، في حين أن القيام بتئمين مكتسبات الخبرة المهنية لا يترتب عنه الزيادة في الأجور على اعتبار أن الزيادة في الأجور لا تدرج نقطة المصادقة على المكتسبات المهنية في المفاوضات.

2-7- التحرك

إن سيرورة الحياة المهنية خاصة خارج المؤسسة تمثل نقطة تقارب بين الشركاء الاجتماعيين، فأصحاب العمل يعتبرون الشهادات كأداة للتحرك يرون في جهاز تئمين مكتسبات الخبرة المهنية خطرا لتسرب العمال، وعلى النقيض من ذلك فإن التنظيمات النقابية تعتبر هذا الجهاز كفرصة للتطور المهني.

3-7- المصادقة خلال أو خارج ساعات العمل

هناك من يرى أنه من الأفضل أن تكون المصادقة خلال ساعات العمل، والبعض الآخر يرى أن وقت العمل مخصص للقيام بالعمل الذي يتلقى عليه راتبا وليس الحصول على شهادات.

¹ نعيمة سعداوي، مرجع سبق ذكره، ص 262.

8- ترمين مكتسبات الخبرة المهنية في الجزائر

توجد بعض القوانين والمراسيم التي أبدت اهتماما بالتكوين، وفيما يلي أهم محطتين له:¹

1-8- المحطة الأولى

وهذا بصدر القانون رقم 78-12 المتضمن القانون الأساسي العلم للعامل SGT سنة 1978، وقد خصص الباب الخامس منه للتكوين، حيث نص على مبدأ تنظيم نشاطات الترمين والتكوين المستمر، وتطبيقا لهذا القانون صدر نصاب: الأول قانون رقم 81-87 المؤرخ في 27 جوان 1981 متعلق بالتمهين، والثاني مرسوم رقم 82-298 المؤرخ في سبتمبر 1982 ينظم التكوين في المؤسسة.

فقد اعتبر التكوين عاملا للترقية الاجتماعية والمهنية للعمال وضامنا للنمو الاقتصادي، واعتبر التكوين المستمر للعمال في كل المجالات واجبا تفرضه المصلحة الوطنية، في حين اعتبر الترمين أحد أنماط التكوين المهني هدفه اكتساب تأهيل مهني أساسي معترف به بالموازاة مع أداء العمل أو تأهيل يمكن من ممارسة مهنة في أحد القطاعات، واكتساب هذا التأهيل يتم بواسطة التنفيذ العملي، المتكرر والتدريجي لمختلف العمليات المرتبطة بممارسة المهنة المعنية، وبالتكوين المظهري والتكنولوجي الاضافي. ويعتبر المرسوم 82-298 أول نص تنظيمي يتكفل بموضوع التكوين في الوسط المهني من حيث تنظيمه وأساليب تمويله، فقد نصت المادة الرابعة منه على أن التكوين داخل المؤسسة يهدف إلى:

- التلبية الكلية أو الجزئية لاحتياجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة؛
- المساهمة في تلبية الاحتياجات القطاعية أو الوطنية من اليد العاملة المؤهلة؛
- التكييف المستمر للعمال مع مناصب عملهم.

2-8- المحطة الثانية

يعد صدور القانون رقم 90-11 الذي ينظم العلاقات الفردية في العمل والذي صنف التكوين كحق أساسي للعامل وكالتزام لصاحب العمل في مادته السادسة إذ ألزم العمال بالمشاركة في عمليات التكوين، تحسين المستوى والرسكلة التي يبادر بها المستخدم في إطار تحسين التسيير أو فعالية الهيئة المستخدمة أو بغرض تحسين حفظ الصحة والأمن في مادته السابعة.

واستتبع هذا القانون بمجموعة مراسيم، ومنها:

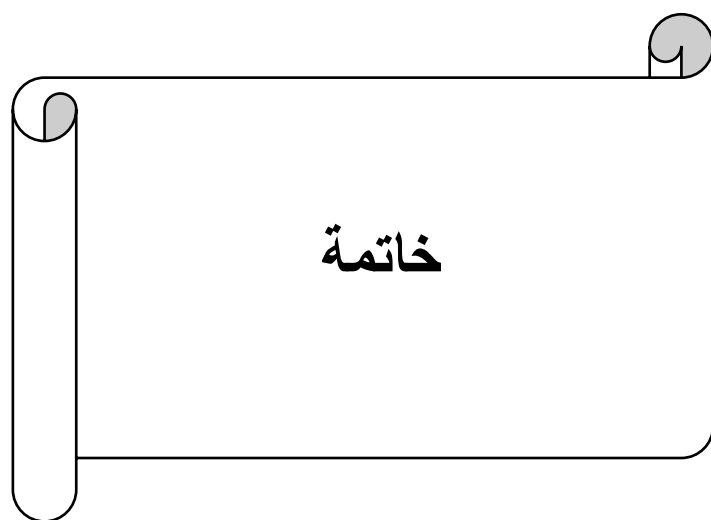
- المرسوم التنفيذي رقم 91-141 المؤرخ في 11 ماي 1991، والذي يحدد شروط إنشاء ومراقبة المؤسسات المعتمدة للتكوين المهني، وقد فتح هذا المرسوم المجال أمام المبادرة الخاصة لإنشاء مؤسسات من هذا القبيل؛

¹توفيق خذري، مرجع سبق ذكره، ص 39-41.

المحور الثامن: تـمـيـن مـكـتـسـبـات الخـبـرة المـهـنـية

- المرسوم التنفيذي رقم 97-97 المؤرخ في 18 ماي 1997 المعدل للمرسوم 78-135 المؤرخ في 3 جوان 1978، والمتضمن إنشاء مجلس وطني استشاري للتكوين المهني مكلف بالمساهمة بواسطة آراء استشارية وتوصيات في إعداد وتحديد السياسة الوطنية للتكوين المهني؛
- المرسوم التنفيذي رقم 98-355 المؤرخ في 10 نوفمبر 1998، المتضمن إنشاء تنظيم وتسيير الصندوق الوطني لتطوير التمهين والتكوين المتواصل للتكفل بدراسة مشاريع برامج التكوين المتواصل وتمويلها والسهر على ترقية التمهين والتكوين المتواصل وتطويرهما.

إن التجربة الجزائرية في مجال تـمـيـن الخـبـرة المـهـنـية اقتصرت على شقها التكويني والتمهيني، فالتـمـيـن اقتصـر على تعويض الخبرة المهنية، أما الاعتراف والاشهاد فقد اقتصرت على الاختبارات المهنية التي تجري على مستوى التكوين وذلك من أجل الاعتراف بالكفاءات المكتسبة خلال ممارسة مهنة أو حرفة لغرض إنشاء سجل تجاري. أما على مستوى المؤسسات القطاعية خاصة الخاصة منها لم تنضج لتواكب التطورات الحاصلة في محيط الاعمال الدولي، بالشراكة مع مؤسسات الدولة.



خاتمة

في ظل ازدياد حدة المنافسة وظهور اقتصاد المعرفة أصبحت الكفاءات تعتبر الخزان المتجدد للقدرات والفيصل في تميز المؤسسات، حيث يتعدى دورها كونها عامل إنتاج إلى كونها المتحكم في عوامل الإنتاج والمنظم لها من خلال الأداء، وهذا في ظل تزايد التوجه نحو توظيف وتنمية الأفراد ذوي المهارات والمعارف التي تعد فرصة بالنسبة للمؤسسة، حيث تعد فكرة التوظيف والتنمية والتقييم والعمل على تحقيق التكامل والمشاركة للكفاءات إحدى أهم محددات نجاح أي مؤسسة.

ذلك أن الهدف الأساسي للكفاءات هو تطبيقها بسهولة دون تعقيدات للوصول بالمؤسسة إلى قمة الأداء وتحقيق أعلى درجات الفعالية بتحقيق أهدافها، وهذا عبر تطبيقات الكفاءات المختلفة ومنها: اختيار الموظفين، تقييم الأداء، وربط ذلك بجهود التطوير والتنمية في المؤسسة، ذلك أن الكفاءة هي مزيج من المعرفة، المهارة والاستعداد، حيث تختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل بعد من هذه الأبعاد الثلاثة، وذلك على مستوى: البيانات، المعلومات، المعرفة، والخبرة. كما تصنف الكفاءات كعملية موجّهة ومهيكلّة، مفهوم مجرد، ومكتسبة، إلى مستويات ثلاث: وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، المستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية أي التنظيمية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

تشكل إدارة الكفاءات إحدى مداخل تطوير تسيير الموارد البشرية، والذي يعد أسلوباً حديثاً يواكب تطور الوظائف والكفاءات في المؤسسة، ذلك أن إدارة وتنمية الكفاءات يعد محددًا أساسيًا لأداء و نجاعة المؤسسة، مما يفرض على المؤسسات أن تعمل على تحسين الاستغلال الأمثل للكفاءات و جذب هذا النوع من الموارد البشرية ذات القدرات والمهارات و المعرفة من أجل تحقيق التفوق على المنافسين، حيث تساهم عملية إدارة الكفاءات في تفجير قدرات مواردها البشرية و استغلال مواهبها ومهاراتها في تحقيق الميزة التنافسية، مما يتطلب تبيين هذه الأخيرة لمواردها الداخلية وكفاءاتها و تسييرها تسييرا فعالا، إذ تسعى للحصول على الكفاءات الأفضل وتكوين وصقل كفاءات الأفراد وتطويرها والحفاظ عليها من خلال أدوات إدارة الكفاءات التي تقوم على: الإنجاز، الثقافة، الاختبار والتعيين، التدريب، الاتصال، المسؤولية في التقييم، الذكاء العاطفي والاجتماعي، إدارة الصراع؛ وهذا من أجل الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات، وذلك وفق: المقاربة التسييرية للكفاءات، المقاربة العملية للكفاءات، المقاربة الاستراتيجية للكفاءات؛ وهذا في ظل مخاطر: تقادم الكفاءات، إحباط الكفاءات، هجرة الكفاءات، محدودية البحث عن التميز التنظيمي، وضعف الحافز المادي والاعتباري.

وهذا في ظل عملية تقييم الكفاءات التي تتميز ب: التعقيد، الأصالة، التعقيد المعرفي، المغزى، الانصاف والعدالة، الشفافية، المباشرة، استنتاج القرارات، المقارنة، والتكاليف؛ حيث تتم عملية التقييم هذه من خلال: التقييم الدائم والمستمر للكفاءات، الكشف عن الكفاءات النادرة، والكشف عن الكفاءات الفردية غير المعروفة؛ وهذا باعتماد: مقارنة المعارف، مقارنة المهارات، مقارنة المعارف السلوكية، المقاربة المعرفية، ومقاربة المواهب (الميزات الفردية)، وذلك من خلال: مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، ومرجعية الكفاءات.

يتطلب التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات رؤية مستقبلية واضحة لاستراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية وكذا وجود تساند وظيفي واندماج ضمن المسار العام للمؤسسة، وتكامل وترابط وتنسيق بين مختلف


خاتمة

الوظائف والإدارات داخل المؤسسة، الوضوح والدقة في التنفيذ لمختلف المراحل، الاعتماد على أدوات ووسائل دقيقة غير استعجالية، وضع معايير جيدة للتحليل والتقييم الخاص بالأداء البشري؛ حيث يهتم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بإعداد ومراقبة السياسات التي تهدف إلى تقليص وبصورة مسيقة الفوارق بين احتياجات المؤسسة ومواردها، وهذا على المستوى الكمي (عدد الأفراد) والكمي (الكفاءات). فهو يميز بين منطقتي المناصب ومنطقتي الكفاءات، حيث تتضمن عملية التسيير التقديري للكفاءات: تحليل الوضعية الحالية للمؤسسة، التنبؤ بالوظائف المستقبلية وتقييم الانحرافات، ومن ثم اتخاذ القرارات التصحيحية (التوظيف، النقل الوظيفي، التدريب والتكوين، والمكافآت).

لا يمكن أن تتم عملية تقييم الكفاءات إلا بتوفر مرجعية الكفاءات التي يتم فيها تحديد الكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف، وهي تتضمن معلومات عن: الوظائف، الكفاءات، والعبور؛ كما أن تطبيقها يتطلب: التحقق من المهن والوظائف المعنية، تحديد المهام الرئيسية للوظائف، تحديد الممارسات، مجرد المعارف، مجرد وتحديد القدرات المهنية، وضع شكل المرجعية، والتحقق من المرجعية.

تعتبر موازنة الكفاءات بمثابة إجراء يتم من خلاله تحليل، مجرد، وتقييم الكفاءات والقدرات المهنية والفردية للفرد، إضافة إلى دوافعه واستعداداته، حيث تساعد هذه الأداة في التحضير لمشروع مهني أو برنامج تكويني، وذلك من خلال: تحديد الهدف من موازنة الكفاءات، إعداد موازنة الكفاءات، تحديد الكفاءات، الاعتراف، الأدوات والاختبارات.

كما يعبر تثمين مكتسبات الخبرة المهنية عن الاعتماد على الخبرة المهنية للسماح جزئياً أو كلياً بالحصول على شهادة ذات غرض مهني في إطار قانوني. ويمكن أن يعبر عنها بطريقة ملموسة من خلال: تقدير خصائص الموظفين، تطوير وتدريب الموارد البشرية، وتطوير المناخ المناسب للعمل.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- المراجع العربية

1-1- الكتب

- ابراهيم الخلوف الملكاوي، الجدارات الجوهرية الطاقة نحو التفوق، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- ابراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة، الأردن، 2010.
- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة، الأردن، 2011.
- ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة، الأردن، 2009.
- زيد منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، دار الراية، الأردن، 2008.
- زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- زيد منير عبوي، الإدارة بالأهداف، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- سعد فؤاد علي حبابة، التطوير الإداري، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال منظور كلي، دار الحامد، الأردن، 2010.
- عبد الباري ابراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل، ط2، الأردن، 2010.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.
- عماد علي المهيرات، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان، الأردن، 2010.
- محمد سرور الحريري، الإدارة الحديثة، الاسس العلمية والتطبيقية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012.
- محمد عباس الحاج عبد الله، سليمان أحمد آل خطاب، أسس الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، التدريب الإداري، الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- محمد قاسم القريوتي، ميادئ الإدارة، النظريات العملية الوظائف، دار وائل، ط2، الأردن، 2004.
- نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة، الأردن، 2015.
- نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2010.
- سامي "محمد هشام" حريز، الإدارة بالأفكار، دار الراية، الأردن، 2008.
- هاشم حمدي رضا، الإصلاح الإداري، دار الراية، الأردن، 2011.

2-1- الأطروحات

- أمينة سماش، استشراف المهن والوظائف كأداة لتسيير المسار المهني وتطوير الكفاءات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر معسكر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأفراد والمؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، 2018/2017.
- توفيق خذري، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019/2018.
- حسن بوزناق، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، أطروحة دكتوراه، تخصص الاقتصاد التطبيقي وإدارة المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1 الحاج لخضر، الجزائر، 2020/2019.
- حسين بوثلجة، تحديد مناهج توصيف الوظائف وتقييم الكفاءات في الوظيفة العمومية من منطلق التأهيل إلى منطلق الكفاءات، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأفراد والمؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، 2019/2018.
- حفيظة فرطاسي، دراسة العوامل المؤثرة على استراتيجية تطوير المنتجات (دراسة عينة من المؤسسات)، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017/2016.
- زكية ججيق، دور التشارك المعرفي والتمكين في تطوير الكفاءات البشرية دراسة ميدانية في مؤسسات قطاع الصناعات الالكترونية بولاية برج بوعريج، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017/2016.
- سماح صولح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2012.
- سمية قداش، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية (2010-2015)، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017/2016.
- سمير بن عمور، آليات تنمية كفاءات الأفراد وأثرها على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (حالة مجمع صيدال)، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2013/2012.

قائمة المراجع

- صبرينة خليل، تطوير كفاءات المسيرين وأثره في إدارة المؤسسات الاستشفائية دراسة عينة من المؤسسات الاستشفائية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2015/2014.
- عائشة قرش، دور القيادة الادارية في تطوير الكفاءات البشرية في ظل العولمة (دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الاعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2016/2015.
- عبد المؤمن مرزوقي، تفعيل أليات تنمية الكفاءات البشرية لتحقيق الابداع في المؤسسة الاقتصادية دراسة مجموعة من مؤسسات الصناعات الغذائية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر، 2021-2020.
- عمار العبيدي، واقع إدارة الكفاءات بمؤسسات قطاع التعليم العالي بالجزائر من خلال مخابر البحث بالجامعة دراسة حالة جامعة حمه لخضر بالوادي، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2019/2018.
- فريد زكريا عبيد، الكفاءات البشرية ودورها في تحسين الخدمات الصحية بالمؤسسة الاستشفائية العمومية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية العمومية أحميدة بن عجيلة بالأغواط، أطروحة دكتوراه، تخصص اقتصاد وادارة الصحة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2020/2019.
- كاتية خالف، إستراتيجية تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية دراسة تحليلية وتقويمية لمؤسسة كوندور، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المواهب والكفاءات البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2 لونيبي علي، الجزائر، 2020/2019.
- محمد أمين سلامي، مداخل تحفيز الكفاءات البشرية في القطاع الاقتصادي دراسة حالة مجمعي **cevital** و **sim**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المواهب والكفاءات البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2 علي لونيبي، الجزائر، 2021/2020.
- مصطفى عومرية، التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات (GPEC) كأداة لتحسين إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، واقع وأفاق، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأفراد والمؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي معسكر، الجزائر، 2018/2017.
- مليقة عياد، دور الكفاءات البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع **سيم**، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة المواهب والكفاءات البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2021/2020.

قائمة المراجع

- نذيرة راقى، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسات الجزائرية دراسة قياسية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2017/2018.
- نريمان حيواني، التوافق بين إدارة الكفاءات وقابلية التوظيف دراسة حالة مؤسسة Ooredoo Algérie، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019/2020.
- نعيمة سعداوي، تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال ألبتي حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسيات المهنية دراسة حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014/2015.
- هاجر موساوي، الميزة التنافسية المبنية على الحفاظ على الكفاءات دراسة حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018/2019.
- وحيدة شريف، الوصول الى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين دراسة حالة منظمة طبية فود كمباني لإنتاج عصير رامي، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2015/2016.
- وداد شعيب، دور إدارة كفاءات الموارد البشرية في تعزيز الارتباط الوظيفي جامعة عمار ثليجي بالأغواط، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الجزائر، 2020-2021.
- وهيبة مقدود، أسلوب الإدارة بالكفاءات كتوجه إداري جديد لتحقيق مزايا تنافسية في المؤسسة دراسة حالة مؤسسات الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2015/2016.
- ياسر مرزوقي، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير موارد بشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018/2019.
- حفيظة فرطاسي، دراسة العوامل المؤثرة على استراتيجية تطوير المنتجات (دراسة عينة من المؤسسات)، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2016/2017.
- ليلى بن زرقة، أثر الاستثمار التعليمي في تطوير الكفاءات دراسة حالة منظمة التعليم العالي في الجزائر خلال الفترة (1992-2014)، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014/2015.

قائمة المراجع

ليلى بن كعكع، دور إدارة المسارات الوظيفية في تنمية كفاءات الموارد البشرية دراسة ميدانية على مجموعة من الموظفين بجامعة معسكر، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأفراد والمؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطمبولي معسكر، الجزائر، 2020/2019.

1-3- المقالات والمدخلات

أمال بن سالم، راجح بوقرة، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحقيق الابداع للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة كوندور برج بوعربريج، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 18، 2017.

حمزة غربي، عاشوري ابراهيم، نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات مقارنة نظرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 21، 2017.

رباب زارع، أحمد توفيق بورحلي، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لأداء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي التسيي نسبة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، 2019.

رباح بوقرة، وأمال بن سالم، دور تسيير الكفاءات في جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها دراسة حالة مصحة سيدي ثامر بيوسعادة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 8، 2012.

سالم بوداود، التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات: أسسه، حدوده وبدائله، مجلة أفاق العلوم، العدد 6، 2017.

سبرينة مانع، دور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في خلق وتمييز الكفاءات المحورية للمؤسسات (منظور افتراضي)، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ب، العدد 45، 2016.

سمية قداش، عبد الغني دادن، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 3، 2016.

سمية قداش، سلوى تيشات، نور الدين مزهودة، الأداء التسويقي من منظور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 14، العدد 01، 2021.

سميرة هيشر، الاعتراف في العمل ودوره في تثمين الموارد البشرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 13، 2013.

صباح بنوناس، فاتن باشا، واقع التسيير التوقعي للوظائف والمهارات (GPEC) في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة ADE، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 21، 2017.

صولح سماح، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش بسكرة الجزائر مساهمة بنموذج نظري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 7، 2012.

عبد الرؤوف قمبرور، نذيرة رقي، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي (دراسة حالة شركة الدراسات التقنية والهندسة المعمارية لولاية المدية)، المجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 2، العدد 2، 2017.

قائمة المراجع

- عبد القادر لول، مساهمة كفاءات المفاوض في نجاح المقابلة الفلاحية دراسة حالة منتجي الزعفران في الجزائر، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 6، العدد 2، 2021.
- عبد الله لفايدة، التسيير الاستراتيجي للوظائف والكفاءات، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، العدد 9، 2018.
- علي عبد الله، كهيئة حميش، بناء الكفاءات المحورية من أجل إنشاء ميزة تنافسية في فندق هيلتون، معارف، العدد 19، 2015.
- فاطمة الزهراء ساكت، نورية قادري، التدريب والتوظيف كأحد أهم غايات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات دراسة حالة الجزائرية للمياه وحدة معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 6، العدد 1، 2017.
- فراح خالدي، تسيير الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية الجزائرية دراسة استكشافية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 4، 2014.
- محمد الأمين مشرور، حسين بوثلجة، الحبيب ثابتي، تثمين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية دراسة حالة تثمين الخبرات الحرفية بولاية معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 5، العدد 4، 2016.
- محمد بن موسى، تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية وتدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 02، 2017.
- محمد بوشريبة، محمد الصالح قريشي، محمد دهان، مدخل مقترح لتحديث تسيير الموارد البشرية من منظور الكفاءة الوظيفية مستشفى قطاع عام أنموذجا، مجلة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، المجلد 6، العدد 1، جوان 2020.
- مداح الحاج عرابي، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010.
- مروان زياني، محمد كروم، تسيير وتنمية الكفاءات أسلوب متكامل للإدارة الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، 2018.
- مسعودة بوشليت، مباركة سواكري، التمكين المبني على إدارة الكفاءات دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، مجلة المؤسسة، المجلد 10، العدد 01، 2021.
- نورية لعلی، مرجعيات الوظائف والكفاءات كأداة للتسيير التقديري للموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 9، الجزء 1، 2017.
- يوسف بودلة، هشام سفيان صلواتشي، حمزة كوايدك، التمكين الإداري وأثره في تحقيق الابداع التنظيمي، حالة مؤسسة أنتيبوتيكال فرع مجمع صيدال، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 12، العدد 02، 2019.

قائمة المراجع

4-1- المطبوعات

أبو القاسم حمدي، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة شعبة علوم التسيير السنة الاولى ماستر إدارة الموارد البشرية في مقياس إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة عمار ثليجي بالأغواط، 2019/2018.

محمد السعيد عابدي، إدارة الأفراد والكفاءات، محاضرات في مقياس إدارة الأفراد والكفاءات، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي سوق اهراس، 2020/2019.

2- المراجع الأجنبية

1-2- المقالات والمدخلات

Bahria BELKHADEM, Horri KENOUD, le rôle de la gestion des carrières dans le développement des compétences étude de profil de carrière dans la raffinerie d'Arzew RA1Z-SONATRACH, el-manhel économique, 02(02), 2019.

Bahria BELKHADEM, Mustapha FERHAOUI, l'impact de la formation continue sur le développement des compétences, étude analytique descriptive, cas de la CNEP-Banque, al bashaer économique journal, 06-02), 2020.

Derbali Siham, Zitouni Abdelkader, assessment of employee's empowerment, revue organisation et travail ; 10 (04), 2022.

Laala RANDANI, Asma ZAOUÏ, management des compétences nouvelle enjeux stratégique pour la gestion ressources humaines, revue DIRASSAT-numéro économique, 08(01) , 2017.

Samah SOULEH, la gestion des compétences dans l'entreprise, revue des économies financières, bancaires et de management, N°04, 2017.