



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور . الجلفة .

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

سند بيداغوجي أُعد للوفاء بمتطلبات مقياس

# إدارة الكفاءات

Competency management

موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية

إعداد الدكتور:

بن عودة مصطفى

[Benaoudamoustapha@gmail.com](mailto:Benaoudamoustapha@gmail.com)

السنة الجامعية

2020-2019

# بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

والحمد لله رب العالمين

وبعد

ماستر	المستوى
الأولى	السنة
تسيير الموارد البشرية	التخصص
نظرية الموارد والمهارات	المحاضرة 1

### مقدمة:

أذن اختراع المحرك البخاري بحلول عصر غير مجرى التاريخ كانت فيه الميزة الأساسية هي الجاب الصناعي ممثلاً في الثورة الصناعية، حيث أسهمت هذه الأخيرة بعد منتصف القرن 18 عشر في إحداث نقلة نوعية تمثلت في انتقال المجتمع الإنساني من الاعتماد على أنشطة القطاع الزراعي إلى انتشار وهيمنة أنشطة القطاع الصناعي في معظم المبادلات الاقتصادية.

ولكن ذلك لم يدم طويلاً؛ ففي بداية السبعينات من القرن العشرين شهدت الولايات المتحدة الأمريكية ولادة اقتصاد جديد تمثل في القطاع الخدماتي، حيث شكل هذا الأخير ما نسبته 70% من مجمل المبيعات التجارية في الولايات المتحدة الأمريكية. ولكن مع الاكتشافات العلمية وخدمات الثورتين المعلوماتية والاتصالية برز إلى الوجود قطاع اقتصادي جديد هو الاقتصاد المبني على المعرفة الذي استفاد من خدمات الاقتصاد الصناعي وثورتي الاتصال والمعلومات والذي أصبح يتميز بالتركيز على المعرفة التي ارتقت لتصبح سلعة تباع وتشتري وأصبحت الرهان الذي تراهن عليه أكبر الدول الساعية إلى التفوق والريادة والسيرة على الأسواق العالمية.

كما أن هذا النظام الاقتصادي المبني على المعرفة تتمثل أهم مدخلاته في المورد البشري المنتج للمعرفة، والذي لم يعد يعتبر مجرد مورد بل ارتقى إلى حد اعتباره ثروة لا تضب يجب المحافظة عليها وصيانتها وتطويرها وكذا الاستثمار فيها.

وإذا كانت جودة مخرجات أي نظام تعتمد على جودة مدخلاته ونوعية تحليله وتحويله من جهة أخرى، ذلك هو شأن المنظمة باعتبارها نظاماً يعتمد نفس القاعدة، فالموارد البشرية كمخلات تحدد مدى القيمة التي تحققها المنظمة، ذلك أن المورد البشري يعتبر رأس مال مكون لرأس المال الفكري والذي لا يتمثل في الفرد بحد ذاته بل في كفاءاته التي تصنع الفارق بين منظمة وأخرى.

لذلك إذا أرادت أي منظمة مجارات الواقع واستباق المستقبل (الانتقال من الاقتصاد المبني على المعرفة إلى الاقتصاد الحيوي المبني على المعرفة)؛ فما عليها سوى انتهاج نهجاً واضحاً للسير قدماً نحو المستقبل من خلال تبني استراتيجية واضحة المعالم من خلال تحديد احتياجاتها من الكفاءات مستقبلاً وفق منهج استباقي وكذا سد الفجوة الاستراتيجية لتلك الكفاءات حتى تتمكن المنظمات من تحدي المستقبل عوض مجاراته.

حيث سنتطرق في هذه المطبوعة لمفاهيم أساسية حول إدارة الكفاءات من خلال ثلاث فصول أساسية، حيث سنتطرق في الفصل الأول إلى مدخل إلى الكفاءات، ثم نتطرق إلى إدارة الكفاءات في الفصل الثاني، أما الفصل الثالث سنتطرق فيه إلى محاور إدارة الكفاءات.

### الفصل الأول: مدخل إلى الكفاءات

ترقب عن التحولات الجذرية والعميقة التي شهدتها بيئة المال ولأعمال حدوث حالة من الانقلاب الجوهري في الأطر التصورية والبنى الوظيفية وكذا الرؤى الاستراتيجية، انتقالا انتقل بموجبه مركز الثقل ومرتكز النمو من التركيز على الموارد المادية والمالية بالدرجة الأولى إلى التركيز على الموارد المعرفية والإبداعية سواء بنسبة للدول أو للمؤسسات الاقتصادية، ولعل ذلك ما أدى بحدوث تغير جذري في تموقع المؤسسات الاقتصادية التي كانت منذ قرن من الزمن تتموقع بالقرب من مناجم الفحم والحديد؛ إلى أن أصبحت اليوم تتكاثر بالقرب من الجامعات وحاضنات الأعمال ومراكز البحث والتطوير التي تُمدّها بالأفكار والابتكارات وبراءات الاختراع.

لذلك كان يقول الأستاذ (Robert Reich)، المستشار الاقتصادي للرئيس الأمريكي الأسبق (Ronald Reagan)، في كتابه (l'economie mondialisée)، "إننا نعيش اليوم تحولاً جذرياً يهدف إلى إعادة تركيب شعوب واقتصاديات القرن القادم، بحيث لن تكون هناك منتجات أو تكنولوجيات وطنية، ولا منشآت وطنية ولا حتى صناعات وطنية، وبالتالي لن يكون هناك أي اقتصاد وطني.....عنصر وحيد سيبقى متجذراً داخل الحدود القطرية هم الأفراد المكونون للأمم؛ وسوف تكون الأصول الأساسية أو رأس مال كل أمة كفاءاتها وعزيمتها مواطنيها"

فحقيقة لا تزال هذه المقولة ماثلة للعيان بل وتزداد مثولاً يوماً بعد يوم، فمنذ منتصف سبعينات القرن الماضي استفاق العالم المصنع على أزمة فريدة من نوعها اعتبرت بالنسبة له صدمة قوية (choc)، لأنها أحدثت انقلاباً هاماً في سير الأعمال وكانت إيذاناً بانتهاء فترة الرخاء التي سميت بالثلاثينيات المجيدة (l'es trente glorieuses)\*، دخل العالم بموجها حالة غير مسبوقة من الغموض والإبهام والاضطراب وحالات اللاتأكد.

وما فتئت هذه الأوصاف . منذ ذلك الوقت . تزداد حدة وضراوة بفعل تنامي دواعي العدوانية الاقتصادية بين منظمات الأعمال التي وجدت نفسها أمام مواجهة شرسة وغير مألوفة، كما أسهمت العديد من التحولات السياسية والاقتصادية خلال التسعينات في مضاعفة حدة هذه المواجهة، وأضحت هذه المنافسة حرياً بكل ما تعنيه هذه الكلمة من معنى؛ لأن رهانها الأساسي هو البقاء أو الفناء، وبدأنا نعيش ونلتمس أبعاد عالم اقتصادي جديد يتميز بهيمنة الموارد غير المادية (المعارف، المواهب، الكفاءات)، وارتفاع حجم النفقات المخصصة للبحث والتطوير وارتقاء مكانة الزبون

\* الثلاثينيات المجيدة (l'es trente glorieuses): تعبير استخدمه الاقتصادي الفرنسي (Jean Fourastié)، يشير إلى الفترة بين (1945 - 1975)، والتي شهدت فيها أغلب الدول المتقدمة عموماً نمو اقتصادي كبير، والذين كان أغلبهم أعضاء في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية.

(بالانتقال من دكتاتورية العرض إلى ديموقراطية الطلب)، وكذا زيادة معدلات الاستثمار في رأس المال البشري.

ولعل أهم مجال شملته هذه التحولات هو مجال التحليل الاستراتيجي الذي شهد خلال نصف القرن الماضي ظهور العديد من النماذج والمناهج التحليلية، انطلاقاً من تلك المناهج المرتكزة على تحليل المحيط التنافسي إلى تلك المناهج المرتكزة على تحليل الموارد والكفاءات، وفي غمار هذا التحول انتقل مركز الثقل من العوامل الخارجية (facteurs exogènes)، إلى العوامل الداخلية (facteurs endogènes)، المتمثلة في مختلف الموارد المتاحة (capacity)، والمؤهلات المتميزة (capability)، وحلت الموارد غير المادية (المعارف . الكفاءات)، محل الموارد التقليدية (لطبيعية . المادية . المالية)، كمقومات أساسية للنجاح والتفوق.

### أولاً: نظرية الموارد والمهارات

نظرية الموارد والمهارات هي بمثابة مجموعة من التوجهات النظرية التي تطورت بتراكم الأبحاث، حيث يعود أصل هذه المقاربة إلى أعمال كل من (Say, 1803)، و (David Ricardo, 1817)، وأعمال (Schumpeter, 1934)، حيث يرى Say من خلال قانون المنافذ (Law of markets) أن الإنتاج يؤدي منطقياً إلى خلق الطلب على المنتجات ذلك لأن عملية تشكيل المنتج من شأنها أن تفتح في نفس اللحظة منفذاً على منتجات أخرى. أما أعمال (David Ricardo, 1817)، فهي تتمثل في نظرية الربح (The theory of rent)، التي تفترض أن امتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكة بفوائد مفيدة.

أما المؤلفة (Edith Penrose, 1959)، فقد كانت سباقة إلى اعتبار المنظمة مجموعة من الموارد المادية والبشرية، وهي تخول هذا "العالم الداخلي" القدرة على دفع النمو بصورة مساوية على الأقل للعوامل الخارجية: متطلبات الزبائن أو الضغط التنافسي. حيث ميزت (Edith Penrose)، بين الموارد التي تحوزها المنظمة وبين الخدمات التي تجنيها نتيجة استخدام تلك الموارد، وأكدت على أن تغيير تلك الخدمات هو منشأ اختلاف المنظمات، بمعنى أن نفس المورد المستخدم يمنح خدمات مختلفة بسبب كفاءة الأفراد المستخدمين له، ونفس الشخص قد يحقق خدمات مختلفة وتتطور كفاءاته بصفة مختلفة بحسب الوسائل المادية المتوفرة لديه؛ ومن هنا تخلص (Edith Penrose)، إلى القول: بأنه توجد بين النوعين من الموارد: الأفراد والموارد المادية علاقة تفاعلية تؤثر على الخدمات التي تجنيها المنظمة من كل منهما، وأن المنشآت لا تستغل كل الإمكانيات المتوفرة لديها من خلال هذه التفاعلات بنفس القدر. كما أكدت في مؤلفها المعروف "نظرية نمو الشركة" على أن خلق قيمة اقتصادية لا ينشأ من خلال امتلاك موارد فحسب، بل كذلك من خلال الإدارة الفعالة والابتكارية لتلك الموارد، كما أشارت إلى أن هناك علاقة سببية بين الموارد وخلق فرص إنتاجية للنمو والابتكار.

هذه الانطلاقة مهدت الطريق لمجموعة من الباحثين ركزوا اهتمامهم على الموارد وأحدثوا بذلك نقلة نوعية هامة في مسار التفكير الاستراتيجي والتي يمكن اعتبارها بمثابة ميلاد نسق أو نموذج تحليلي جديد (nouveau paradigme).

كما تضم هذه المقاربة المرتكزة على الموارد. والتي تشكل امتداد لأعمال (Edith Penrose). عدة اتجاهات تتباين مضامينها وإن اتحدت مشاربها ومنطلقاتها، فمنذ مطلع الثمانينيات أخذت نظرية الموارد تعرف تطوراً متسارعاً وذلك بالتزامن والارتباط مع مدلول الكفاءات (حيث عرف مفهوم الكفاءات الأساسية أول استعمال له عام 1980)، وتتمثل أهم الإسهامات المندرجة في هذا الإطار في النظريات التالية:

- المقاربة المبنية على الموارد (Resource Based View): يعود الفضل في صياغها إلى (1984 Wernerfelt)، و (Barney,1986):
  - المقاربة المبنية على المعارف (KBV): (Knowledge based-view)، ويعود الفضل في صياغها إلى (Grant, Spender, and al):
  - المقاربة المبنية على المهارات (CBV): (Competence based-view)، ويعود الفضل في صياغها إلى (Hamel et Prahalad,1990):
  - المقاربة المبنية على القدرات والكفاءات الديناميكية (CBV): (Dynamic capabilities)، ويعود الفضل في صياغها إلى (Teece and al,1997):
- ويمكن تلخيصهم أوجه التشبه والاختلاف بين هذه المقاربات من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (2): خصوصيات تيارات المقاربة المبنية على الموارد**

دور التسيير	الأبعاد الأساسية	الخصائص الرئيسية	أهم التيارات وأهم الرواد
تحديد وتسيير الموارد الاستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- كل أنواع الموارد</li> <li>- خصائص الموارد</li> <li>- إدامة المزايا</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>اهتم هؤلاء الرواد بـ:</li> <li>- الموارد بصفة عامة: حيث لم يميزوا بين مختلف أنواع الموارد</li> <li>عكس المقاربة المبنية على المعارف حيث تركز على المعرفة.</li> <li>- هذا التيار هو أصل تطور لإطار المفاهيمي للمقاربة.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>المقاربة المبنية على الموارد (RBV):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penrose</li> <li>- Wernerfelt</li> <li>- Diericks</li> <li>- Cool</li> <li>- Barney</li> <li>- J.B Grant</li> <li>- Arregle et Quélin</li> </ul>
تسيير التعلم في المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المعرفة</li> <li>- التعلم</li> <li>- تسيير وخلق المعارف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- اهتموا رواد هاته المقاربة بالمعرفة كمورد جزئي وعامل أساسي لنجاح المنظمة.</li> <li>- ركز هذا التيار على نظريات التعلم، عمليات الخلق، التطوير، رأسمة عوامل المنظمة.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>المقاربة المبنية على المعارف (KBV):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Grant</li> <li>- Spender</li> <li>- Kogut et Zander</li> <li>- Conner et Prahalad</li> </ul>
تسيير المهارات في المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الموارد غير الملموسة</li> <li>- المهارات</li> <li>- الحركات</li> <li>- تطورات المحيط</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ركز هؤلاء الرواد على التسيير الاستراتيجي للمهارات تبعا لتطورات المحيط</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>المقاربة المبنية على المهارات (CBV):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hamel et Prahalad</li> <li>- Stalk</li> <li>- Evans et Shulman</li> <li>- Sanchez et Heene</li> </ul>
تسيير القدرات والكفاءات في المؤسسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الموارد غير الملموسة</li> <li>- الروتينيات التنظيمية</li> <li>- القدرات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يركز على الموارد والمهارات وتطورها تبعا للمحيط.</li> <li>- هي تفكير ديناميكي لمواجهة التغيرات التكنولوجية، الإبداع، قدرة التنبؤ.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>المقاربة المبنية على القدرات والكفاءات الديناميكية (DC):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teece</li> <li>- Pisano et Shuen</li> <li>- Nelson et Winter</li> </ul>

المصدر: صيرينة ترغيني، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

فقد بينت المقاربة المبنية على الموارد (Resource Based View)، بأن إنشاء القيمة يرتبط أساسا بموارد ومهارات المؤسسة وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق لها ميزة تنافسية دائمة. حيث كان التأسيس الرسمي لها بداية الثمانينات من خلال أعمال (Wernerfelt, 1984)، الذي طرح رؤية إستراتيجية مختلفة تماما عن نموذج Porter الذي كان ينظر للمؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم حيث تعتبر (RBV)، لمؤسسة مجموعة فريدة من الموارد (المادية وغير المادية)، أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزه.

تم إثراء هذه المقاربة فيما بعد، وتحول الاهتمام من الموارد (Resources)، تدريجياً إلى المعارف (Knowledge)، من خلال أعمال كل من (Conner, Prahalad, 1996)، (Zander and Kogut, 1996) ويمكن القول إن هذا التيار لم يعرف نجاحه من طرف الممارسين إلا من خلال مقال (Hamel, Prahalad, 1996)، حول الكفاءات المفتاحية (core competences) وكان أن أدى ذلك إلى إحداث السبق في تقديم فكرة أساسية عن النظرية المبنية على الموارد من خلال اقتراح (Hamel and Prahalad) ضرورة إعادة التفكير في الاستراتيجية ليس من خلال وحدات الأعمال الاستراتيجية (SBU)، أو التقسيم التنظيمي المناسب، ولكن من خلال تمييز الكفاءات المفتاحية المرتبطة بوحدات الأعمال الاستراتيجية (SBU)، وهو الأمر الذي حقق نجاحاً باهراً. ثم ظهرت مقارنة القدرات الديناميكية لتغطية نقص (RBV)، بسبب تجاهلها للعوامل المحيطة والمؤثرة في الموارد.