



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

السنة الجامعية

2020-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

والحمد لله رب العالمين

وبعد

المستوى	ماستر
السنة	الأولى
التخصص	تسيير الموارد البشرية
المحاضرة 2	بروز نموذج الكفاءات

ثانياً: بروز نموذج الكفاءات

استطاع نموذج الكفاءات أن يشق طريقه بشكل مستقل نسبياً عن الإطار الذي نشأ فيه (نظرية الموارد)، وأن يتميز بتوجهه المزدوج حيث دمج بين بعدين اثنين هما: البعد البشري والبعد الاستراتيجي، وذلك بفعل تضافر مجموعة من العوامل التي تعتبر بمثابة المنطلقات الأساسية لهذا النموذج ومبرراته المنطقية، لذلك سنتطرق في هذه النقطة بالحديث عن الكفاءات تعريفاً وتصنيفاً لنستعرض بعد ذلك الأسس النظرية والمنطلقات الفكرة لنموذج الكفاءات.

أ. مفهوم الكفاءات: يصعب على الدارسين الوقوف على تعريف شامل وموحد ومجمع عليه لمفهوم الكفاءة، وذلك على الرغم من تعدد المحاولات الهادفة إلى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن، ومرد ذلك إلى مجموعة من الصعوبات التي يمكن أن نوجزها في مايلي:

■ الكفاءة مفهوم متعدد الدلالات (**concept Polysémique**)، يحتمل معانٍ كثيرة، الأمر الذي يترتب عليه غالباً التباساً دلاليّاً (**confusion sémantique**)، أو تباين في المحتوى على أقل تقدير؛

■ تعدد تطبيق مجالات الكفاءات (الإدارة، الإنتاج، التسويق.....)، مما يؤدي حتماً إلى اختلاف مضامينها ومحتوياتها؛

■ تعدد المستويات التركيبية للكفاءات بين (الفردية، الجماعية، التنظيمية)، بالإضافة إلى تعدد أنواعها مما يعيق إلى حد كبير مسألة تقارب أو توافق التعاريف المتعلقة بمفهوم الكفاءة؛

■ تعدد المشارب الفكرية والمقاربات النظرية للمؤلفين المهتمين بقضايا إدارة وتطوير الكفاءات، فقد أحصى (**Daniel Held**)، ست مقاربات مختلفة:

- مقاربات تركز على المعارف العلمية (**Savoir**):
- مقاربات تركز على المعارف العملية (**Savoir-faire**):
- مقاربات تركز على السلوكيات (**Savoir-être**):
- مقاربات تدمج المعارف والممارسات والسلوكيات؛
- مقاربات تركز على الكفاءات لمعرفية (**compétences cognitive**):
- مقاربات تركز على النشاطات.

وسنستعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف لمحاولة الوصول إلى صورة تقريبية لمفهوم

الكفاءة:

يعرف (**Daniel Held and jean Riss, 1998**)، الكفاءة بأنها: «القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به سواء المنظمة أو في المجتمع. وإذا أردنا فهي مجموع المعارف النظرية والعملية والسلوكية المستخدمة في سياق معين».

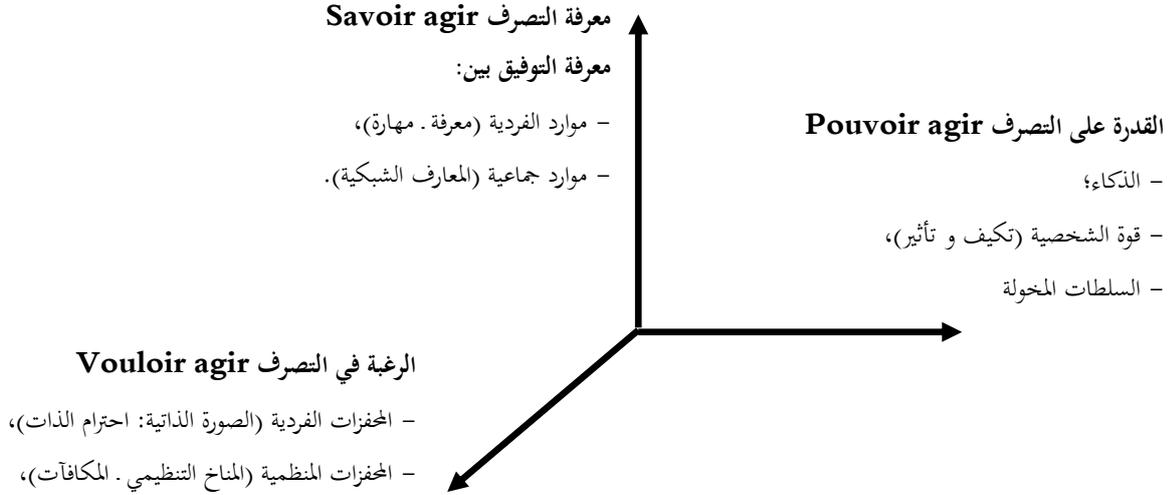
أما المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين (MEDEF*, 1998)، فيعرفها بأنها: «تركيبية من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها».

كما اقترح (phillipe zarifian, 1999)، تعريف آخر يسعى من خلاله إلى إدماج أبعاد مختلفة وجمع صياغات مختلفة:

- الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه؛
- الكفاءة هي ذكاء عملي للأوضاع، تركز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع؛
- الكفاءة هي القدرة على تجنيد شبكات المساهمين حول نفس الوضعيات، على تقاسم الرهانات وعلى التكفل بمجالات المسؤولية المناسبة.
- كما يعتبر (G. LE BOTERF, 1998)، الكفاءة أنها محصلة تفاعل بين: معرفة التصرف، الرغبة في التصرف والقدرة على التصرف، وهي كما يلي:
- معرفة التصرف (le savoir agir): تتمثل هذه الأخيرة في معرفة التنسيق بين الموارد الفردية كالمعارف، والمهارات ومن التصرف في الموارد الخارجية (المعارف الشبكية)، كطرق العمل، شبكات الإعلام، الوثائق... الخ.
- الرغبة في التصرف (le vouloir agir): من خلال الإندماج بين المحفزات الفردية (الصورة الإيجابية والنفعية للذات)، المحفزات المنظمية (المناخ التنظيمي . المكافآت)،
- القدرة على التصرف (le pouvoir agir): يعني توفر كل الوسائل الضرورية لمباشرة التعامل مع الحالة والتي تتوفر على تحديد إطار استقلالية ومسؤولية الفرد، تقييم الرهانات وتوضيح نماذج التعارف، تحسين ظروف العمل (التقليل من المخاطر المهنية والأعباء المكلفة)، ... الخ.

* MEDEF: جمعية أرباب العمل الفرنسية أو حركة الشركات في فرنسا، هي منظمة لأصحاب العمل تمثل الشركات الفرنسية، وتم إنشاؤها في 27 أكتوبر 1998 تحت (Medef)، لتحل محل المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسية (CNPF)، والغرض منها هو تمثيل الشركات الفرنسية مع مؤسسات الدولة والنقابات وتضم أكثر من 750000 شركة و مشترك، كما أن لديها ثقل كبير في النقاش الاجتماعي الفرنسي، على الرغم من أنها تمثل فقط (أقل من 8% من نقابات).

الشكل رقم (3): أبعاد الكفاءة

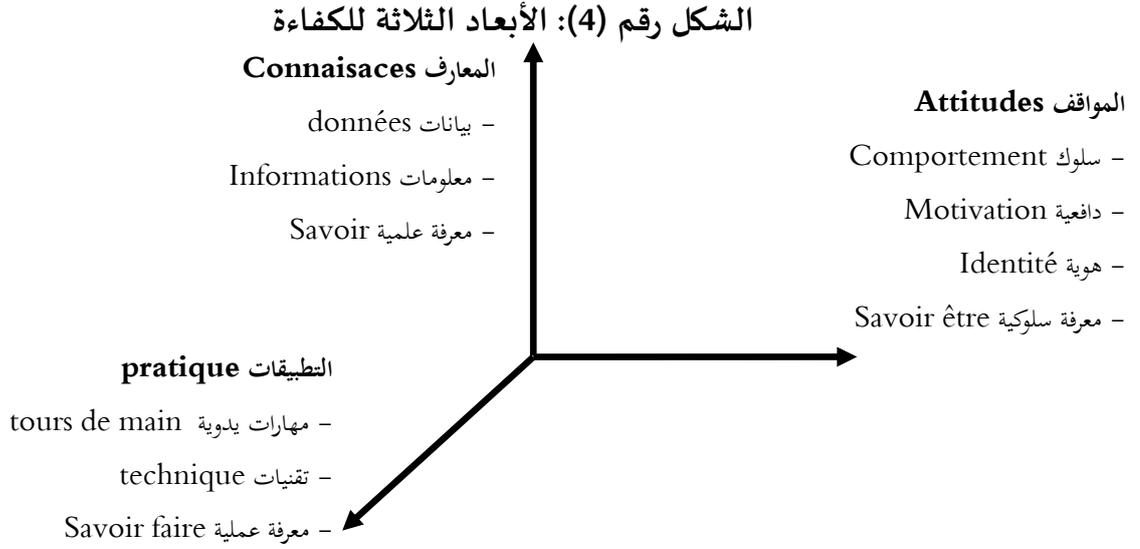


Source: Bernard Merck, Pierre-éric Sutter, *Gestion des compétences: la grande illusion: pour un new deal "compétences"*, édition De Boeck, Belgique, 2009, p:159.

من خلال الشكل السابق يمكن القول بأن الكفاءة هي معرفة ورغبة وقدرة على التصرف في مختلف الموارد التي يمتلكها الأفراد والمنظمة.

وفي سياق إعادة تشكيل الإطار المرجعي للكفاءة حدد (Thomas Durand, 1997)، ثلاث أبعاد أصلية لهذا المدلول تتمثل في:

- **المعرفة:** و التي تتمثل في المجموع المهيكل للمعلومات المندمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها وانجاز عملياتها في سياق خصوصي؛
- **التطبيق:** يتعلق بالقدرة على الانجاز بصفة ملموسة وفق مسار أو أهداف محددة سلفاً، هذه المعارف العملية لا تقصي المعرفة، غير أنه يمكن أن لا تتطلب فهما أساسيا لأسباب سيران المهارات اليدوية أو التقنيات التجريبية، ومن هنا فإن المعرفة العملية ترتبط بالتجربي (l'empirique)، و جزئيا بالضمني (le tacite).
- **المواقف:** يبدو أنها أهملت كثيرا في المنظور المرتكز على الموارد، بالرغم من أن مسألة السلوك وكذلك الهوية والإرادة تمثل بالنسبة لنا مظهرا أساسيا لقدرة الفرد أو المؤسسة على انجاز أي شيء، أي مظهرا أساسيا لكفاءتهما.



المصدر: ثابتي الحبيب وبن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، الطبعة، 2009، ص: 119.

وما يمكن استنتاجه من خلال الشكل السابق هو أن الكفاءة عبارة عن مجموعة من المعارف المطبقة على نحو معين في مواقف مختلفة.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول أن الكفاءة هي عبارة عن مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات المطبقة على نحو معين في المواقف والوضعية المهنية المعقدة، وتصبح أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع، والمصحوبة بمعرفة وقدرة ورغبة على التصرف في هذه الموارد.

ب. خصائص الكفاءات: تشكل الكفاءات أحد أهم الموارد النادرة بالنسبة للمنظمة لما تتمتع به من سرعة رد الفعل، التكيف مع مختلف التغيرات التنظيمية، إنشاء القيمة، تحقيق التمايز عن المنافسين بامتلاك ميزة تنافسية مستدامة، لذا أجمع جل الباحثين حول أهم الخصائص الأساسية للكفاءات وهي:

- الكفاءات تتميز بالاضمحالية؛ أي عدم استعمالها بالطريقة المثلى سيؤدي حتما إلى قتل الروح العملية والنشاط الداخلي للأفراد؛
- الكفاءات تتميز بالتراكمية؛ فهي عملية بناء دائمة تتغذى من خلال التعلم والتكوين الدائم؛
- الكفاءات تتميز بلا فطرية؛ فهي مكتسبة إذ أن الفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين، وإنما يكتسب ذلك من خلال عملية تدريب وتنمية موجه.
- الكفاءات تتميز بالإستتارية (خفية)؛ أي عادة ما تكون خفية ولا تظهر إلا من خلال الممارسة حيث يتم اكتشافها من خلال الأداء المنجز من طرف الفرد؛

- الكفاءات تتميز بالتجريدية؛ أي أن لها مفهوم مجرد إذ لا يمكن ملاحظتها أو لمسها ولكن يمكن ملاحظة نتائجها أو آثارها؛
 - الكفاءات تتميز بالتعقيد وتعدد المعاني؛
 - الكفاءات تتميز بالغائية (النهائية)، أي ترتبط بتحقيق هدف معين كتنفيذ مهمة أو ممارسة نشاط معين؛
 - الكفاءات تتميز بالديناميكية (الحركية)، حيث أن كل العناصر المكونة لها تتفاعل مع بعضها البعض؛
 - الكفاءات تتميز بالظرفية، أي أن ارتباطها بوضعيات العمل يجعلها ظرفية وتتغير حسب هذه الوضعيات؛
 - الكفاءات تتميز بالتقاطعية، أي تظهر في عدة نشاطات.
- وفي هذا السياق يمكن أن نضيف بأن الأفراد ذوي الكفاءات العالية يمتلكون مميزات وخصائص تميزهم عن باقي الأفراد، من أهمها:
- سرعة الفهم والإدراك خاصة في وظائف إنتاج وإدارة المعلومات.
 - يتميزون بالقدرة العالية على التحليل والتصور.
 - لديهم القدرة على الفهم الاستنباطي، معرفة التصرف وحل المشاكل.
 - يمتلكون القدرة العالية على الإقدام والمخاطرة في البحث والتطوير والابتكار والاختراع.
 - تتوفر لديهم إمكانيات عالية لتحمل مسؤوليات التطوير والتغيير الجوهرية.
- ج. أهمية الكفاءات:
- للكفاءة أهمية كبيرة على جميع مستويات المؤسسة انطلاقاً من المستوى الفردي ويليه المستوى الجماعي ثم على مستوى إدارة الموارد البشرية ثم المؤسسة بشكل كلي.
- ❖ أهمية الكفاءة على المستوى الفردي:
- في ظل الاقتصاد الجديد القائم على العقول البشرية المتميزة بمعارفها ونوعية أداؤها أصبحت الكفاءة ذات أهمية مركزية بالنسبة للفرد وأصبح التحدي هنا يكمن في كيفية اكتساب هذه الكفاءة للاندماج السريع مع مختلف الوظائف والمهام التي من الممكن أن توكل له، كما أن هناك أسباب عديدة تجعل المورد البشري يهتم باكتساب أكبر قدر ممكن من المهارات والسلوكيات لتنمية كفاءته أهمها:
- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظراً لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.
 - إمتلاك الكفاءة تعزز فرصة الفرد في الحصول على مكانة في سوق العمل.

- عدم تحقيق الفرد للعرفة والشهادات الجامعية المتميزة قد تقلص من حظوظه في الحصول على وظيفة أو قد تحفزه أكثر نحو تنمية و استغلال كفاءاته على النحو المطلوب.
 - لا يمكن للأفراد تحسين وضعهم في المنظمة إلا من خلال امتلاكهم للكفاءة.
- يتضح مما سبق وجود علاقة ارتباطية بين ما يكتسبه الفرد العامل داخل المنظمة من مهارات وسلوكات ومعارف جديدة وبين دافعيته نحو العمل والتي بدورها تعود بالفائدة على المصلحة الشخصية والعامة ككل، إذ أن الاهتمام المناسب لكل فرد حسب موقعه ومؤهلاته من قبل الإدارة يعد من صميم الاستراتيجيات التي يجب تحريكها بفاعلية لما تنتجه من مخرجات قيمة وفعالية، ويجب في كل الأحوال أن لا تقل أهمية عن باقي الاستراتيجيات التنافسية والوظيفية الأخرى.
- ❖ أهمية الكفاءة على المستوى الجماعي:

تلعب الكفاءة الجماعية دور مهم داخل المؤسسة وتتمثل أهميتها فيما يلي:

- العمل الناجح داخل أي منظمة يقوم على أساس التعاون بين الأفراد، بحيث أن هناك علاقة تأثير ما بين الكفاءات المتكاملة التي تعطي في النهاية نتائج جيدة وأحسن بكثير من التي قد يحققها الفرد وحده.
- تلعب الكفاءة دورا مهما في تنمية العمل الجماعي، إذ تعتبر هذه الكفاءات العامل الفيصل في عصر المعرفة والمعلومات إذ يتطلب هذا الأخير التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية.
- أصبحت المنظمات تعتمد أكثر على نظام شبكة الكفاءات المكون من مجموع الكفاءات الفردية، وذلك من خلال مساهمة كل فرد في إثراء هذه الشبكة وهو ما يساعد على حل المشاكل داخل المنظمة.
- المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المنظمة.
- العمل على زيادة القدرة على التعلم الجماعي بغية استخلاص الدروس من الإخفاقات السابقة.
- العمل على زيادة القدرة على تمكين الأفراد من أجل مواكبة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

وفي مجمل هذا التحليل نستنتج أن الكفاءات مهما كانت مستوياتها فردية أم جماعية داخل الإطار التنظيمي لا يمكن أن تصل لذروتها في النجاح إلا إذا تكاملت مع بعضها. فالأداء الفردي للمورد البشري يساهم في تعزيز المراكز الوظيفية لكل الأفراد، بحيث تلعب قدرات الأشخاص المتميزين بسلوكهم وثقافتهم دورا كبيرا في تحصين المنظمة من أي تراجع، في حين إذا قامت المؤسسة بتمكين مواردها وعملت على تقوية وتعزيز ذلك الإرث الجماعي فإنها قطعت أشواطاً كبيرة نحو تحقيق النجاح

الوظيفي. وعليه أصبحت الكفاءات الوظيفية هنا رهان يرسم على أساسه المستقبل الوظيفي لإدارة الموارد البشرية.

❖ أهمية الكفاءة على مستوى المنظمة:

تلعب كفاءات الأفراد إحدى العناصر البالغة الأهمية التي تساعد المنظمة على تحقيق مستوى عالٍ من الأداء بحيث تتلخص أهميتها فيما يلي:

- أصبح الاستثمار في الموارد البشرية للمنظمة خاصة في مجال الكفاءات يدر عوائداً معتبرة، وملموسة كالأرباح والإنتاجية أو غير ملموسة مثل ضمان الولاء ورضا العميل.
- تعتبر الكفاءة عنصر أساسي في استراتيجية المنظمة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية التي تميز المنظمة عن باقي المنافسين.
- تعتبر الكفاءة أهم المنافذ للمنظمات لمواجهة التحديات التي نتجت عن العولمة والتطورات التقنية عن طريق منحها عدة مزايا كالحرية أثناء العمل وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية. وهو ما من شأنه أن يخلق قيمة مضافة للمنظمات.