



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

ماستر	المستوى
الأولى	السنة
تسيير الموارد البشرية	التخصص
من منطقتي تسيير المناصب إلى منطقتي إدارة الكفاءات	المحاضرة 4

الفصل الثاني: إدارة الكفاءات

دفعت تحديات بيئة الأعمال المؤسسات الاقتصادية إلى زيادة الاهتمام بمواردها الداخلية المتمثلة أساسا في الكفاءات باعتبارها عنصرا استراتيجيا وثروة حقيقية للمنظمة ومصدر تميزها. غير أن قابلية خسارة هذه الثروة حتمت على المؤسسة البحث عن إمكانية الحفاظ عليها واستغلالها الاستغلال الأمثل للاستفادة منها بكيفية تجعل منها أكثر كفاءة وفعالية وهو ما تجلّى في عملية تسييرها. وللغوص أكثر في هذه العملية سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم تسيير الكفاءات، أهميته وكذا مجالات تسيير الكفاءات، لكن قبل ذلك يجدر بنا التعرف أولا على التحول نحو تسيير الكفاءات كتوجه جديد فرض نفسه كأسلوب تنتهجه المنظمات الراغبة في تحقيق التفوق والتميز.

أولا: من منطلق تسيير المناصب إلى منطلق إدارة الكفاءات

عرفت وظيفة الموارد البشرية تطورات عديدة مع تطور النظرة إلى المورد البشري وأهميته في المؤسسة، وقد مرت بعدة مراحل كان لكل مرحلة نموذج خاص بتسيير الموارد البشرية فيها؛ فمع بدايات القرن العشرين ساهمت حركة الإدارة العلمية بزعامة الأمريكي (Fredrick Taylor)، في تطور وظيفة الموارد البشرية نوعا ما وقد ركزت الدراسات منذ ذلك الوقت حول العلاقات العمودية والسلمية بين مناصب العمل، ضمن المؤسسات، حيث كان تصور منصب العمل يرتكز أساساً على فكرة أن تقسيم العمل والتخصيص في المهام يؤدي إلى ازدياد المناصب المتخصصة والسلمية في التنظيم التaylorي؛ وبالتالي فإن التنظيم المؤسس على المنصب "مكون على فكرة أن لكل فرد من العمال في المنظمة منصب محدد ومميز بمواصفات ومسؤوليات وبمستوى سلمي خاص، كما أن جميع أنشطة تسيير الموارد البشرية من الأنظمة التقليدية للراتب، التكوين، تسيير المهنة والتوظيف، كلها مبنية على تصور المنصب.

كما أن التنظيم المؤسس على المنصب قدم دليلا للفعالية في سياق اقتصادي واجتماعي خاص، وهو ضروري للمؤسسات من أجل تنظيم إنتاج موافق لحاجات السوق المختلفة قليلا مع يد عاملة قليلة التعلم، ومع ذلك تطور هذا السياق وواجه هذا التنظيم بعض صعوبات التأقلم، بالنظر إلى التطور المرافق للبيئة الاقتصادية للمنظمة والطموحات الاجتماعية للعمال، وقد فرضت كل من المرونة وتعدد الوظائف نفسها كهدفين تنظيميين في المنظمات لمواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، مما وجب اكتشاف تنظيمات جديدة للعمال بمستويات سلمية أكثر قصرا وأكثر تركيزا حول مجاميع مترابطة الأنشطة، وبالتالي يصبح كل منصب معرف على قاعدة أكثر اتساعا وأكثر تعقيدا وأقل تخصصا وسلمية، مما يسمح بتخفيف العمل بالنسبة للفريق المسير وتنويع واثراء العمل للعمال. ومن أجل تقليص المستويات السلمية واثراء العمل وتحقيق التميز في الأداء للمنظمة، فإنه من الحتمي للمنظمة أن تركز على تنظيم مرن ومتعدد الوظائف الذي تمثل فيه الكفاءة العنصر المركزي،

إدارة الكفاءات - المحاضرة الرابعة

حيث أصبحت الكفاءة التصور الجديد المطبق لإثراء المناصب رغم أن استقرارها أو مدة حياتها غير أكيدة، وهذا ما يُدعى بالتنظيم المؤسس على الكفاءة والذي أصبح محور نموذج جديد لتسيير وتنظيم الموارد البشرية للمنظمات؛ وبالتالي تحول المحور المركزي من المنصب إلى الفرد، أي من تسيير جامد للمناصب وللتصنيفات إلى تسيير تقاطعي للكفاءات، لذلك شبه كل من (Hamel and Prahalad)، التنظيم المؤسس على الكفاءة بتنظيم الشجرة، حيث مثلا المنظمة بشجرة يمثل فيها الجذع والفروع الأساسية المنتوجات القاعدية والفروع الصغيرة الوحدات، أما الأوراق والأزهار والفواكه هي المنتوجات المباعة للزبائن، أما الجذور التي تعطي الغذاء بالدعم والاستقرار فهي تمثل الكفاءة القاعدية أي الكفاءة الاستراتيجية.

من جهة أخرى فإن منطق إدارة الكفاءات يسمح للمؤسسات بالعمل اعتمادا على مجموعة عالية من الموارد البشرية متعددة الكفاءات والوظائف، وتظهر مقارنة بين منطق تسيير المناصب ومنطق إدارة الكفاءات في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): مقارنة بين تسيير المناصب وتسيير الكفاءات

تسيير المناصب	إدارة الكفاءات
- يرتكز على المهام.	- يرتكز على الفرد إجمالا.
- المؤهلات: التي يستوجبها المنصب.	- مؤهلات يمكن تحويلها من منصب إلى آخر.
- وصف مفصل للمهام.	- وصف للفرد وللکفاءات الواجب تطويرها.
- معارف، معارف عملية.	- معارف، معارف عملية، معارف سلوكية.
- تعيين دائم لمهام الفرد اعتمادا على السلمية (السلم التنظيمي).	- تعيين مؤقت للمهام داخل فرق العمل.
- اختيار الأفراد انطلاقا من المنصب.	- اختيار أفراد قادرين على اكتساب كفاءات.
- المكافأة تقوم على تقييم المنصب مع مناصب مرجعية.	- المكافأة تقوم على أساس تقييم كفاءات الأفراد.
- تقييم الفرد على أساس الوصول إلى درجات معينة من الإنتاج.	- تقييم الفرد على أساس التحسين المستمر في الإنتاجية والكفاءات.

المصدر: صولح سماح، مرجع سبق ذكره، ص: 91، بتصرف.

إن اعتماد المنظمات على إدارة الكفاءات كأحد أهم أساليب إدارة الموارد البشرية أحدث منطلقا جديدا تتعامل معه من حيث التوظيف، تكوين وتحفيز الموارد البشرية، وفرض أنماطا جديدة من العلاقات المهنية تسهل إلى حد كبير من حركية العمال، لأن النظرة للعامل في المنظمة لم تعد تقتصر على ما بحوزته من شهادات ومؤهلات، وإنما بما يمكن أن يقدمه لها. لأن المنظمة تعيش في ظل تحولات سريعة ومستجدات متلاحقة وتوجهات متسارعة في مجال تنمية المقدرات العلمية والإبتكارية، وهو ما دفعها إلى تركيز جهودها على استقطاب الكفاءات وحيازاتها وتنميتها والحفاظ عليها، حتى تضمن

القدرة على مواجهة التنافسية وتجاوز المخاطر التي تترصص بها واكتساب معايير الازو العالمية التي تمكنها من الحفاظ على بقائها، لذا يعتبر أصحاب هذا النموذج أنه الأكثر ملائمة للمنظمة وأقدر على مواجهة تطورات محيطها.

وأخيرا فإن اعتماد منطق إدارة الكفاءات لا يتحقق من نفسه وإنما يتطلب تحسيس كل الأطراف المعنية لتفادي المقاومة ولضمان نجاح هذا المسار، ولا يخفى علينا أن الانتقال من تسيير المناصب إلى إدارة الكفاءات ستواجهه عراقيل ذات طبيعة تنظيمية، نفسية، اجتماعية وثقافية، إلا أنه يمكن تحديد ثلاث مجموعات معنية بتسيير الكفاءات ونحاول في ما يلي إعطاء فكرة عن كل منها:

❖ **استراتيجيات المؤسسات التي تبرر وجوده:** إن ظهور نموذج إدارة الكفاءات ارتبط بالمحيط التنافسي الجديد الذي ركز على الإبداع، المرونة، الجودة...إلخ، في هذا السياق ظهرت مقاربات استراتيجية جديدة تلح على المنظمات من أجل إنتاج دائم للكفاءات المميزة وهو ما أبرز العلاقة بين الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية بشكل عام وتسيير الكفاءات بشكل خاص؛

❖ **تطور أشكال تنظيم العمل:** يستدعي إدارة الكفاءات أشكال جديدة من تنظيم العمل، ويركز على إشراك الأفراد واعطائهم المزيد من الاستقلالية واللامركزية وتعبئة الأفراد انطلاقا من مفاهيم جديدة للعمل والمهام؛

❖ **تطوير التشغيل والعمالة:** يجب تطوير التشغيل والعمالة داخل المنظمات التي تمارس تسيير المهارات نظرا للدور الفعال لهذا النوع من التسيير في إعادة تشكيل وتقوية اليد العاملة.