



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     |
| التطور التاريخي لإدارة الكفاءات | المحاضرة 5 |

### ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الكفاءات

لقد لقيت مقارنة إدارة الكفاءات، التي تميزت بالحدثة في ميدان إدارة الموارد البشرية الرواج الكبير في الحقل الإداري، وذلك لما حققته من نجاحات ونهوض بالمنظمات في ظل التحديات التي تواجهها. وارتبط ظهور هذه المقاربة بادراك الدور الكبير والمتنامي للكفاءات في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات، مما عزز من الموقف التنافسي للمنظمة تجاه محيطها الخارجي.

كما مرّت إدارة الكفاءات بعدة مراحل قبل أن ترسو على المفهوم الحالي والمنهجية الحالية، ويعتبر المفهوم مرحلة بعدية للإدارة التنبؤية للوظائف والكفاءات، فلذلك ارتأينا أن نقدم بعض المحطات التاريخية لتطور إدارة الكفاءات وهي كالتالي:

#### ■ المرحلة الأولى: سنوات الثمانينات:

شهدت مرحلة نهاية الستينات بداية لظهور بوادر أزمة تعلقت بأزمة عمالة تمثلت في تفشي البطالة النوعية (الكفاءات) لمدة طويلة نشأت بسبب قلة المهارات والكفاءات (اليد العاملة الماهرة)، التي لم تتمكن من دخول سوق العمل، والأمر الثاني ناتج عن الفوضى التي نتج عنها فقدان للمعارف والمهارات بسبب خروج الكثير من اليد العاملة ذات التجربة والخبرة من المنظمات بصورة كبيرة. وفي الثمانينات استمرت أزمة البطالة النوعية في الانتشار مما أوقع المنظمات في مشكلة انعدام اليد العاملة الكفؤة. الأمر الذي أدى بالمفكرين والإدارات خاصة إدارة الموارد البشرية إلى التفكير في إيجاد منهجية أو وسيلة تضمن لها عدم الوقوع في نفس المشكلة فيما بعد.

لذا قامت الكثير من المنظمات الصناعية خاصة باعتماد الإدارة التنبؤية للوظائف والتي ركزت على محاولة ضمان عدم الوقوع في مشكلة الفراغ النوعي في شغل الوظائف، وفي هذه المرحلة كان التفكير كله منصبا حول الوظيفة ومحاولة التنبؤ باحتياجات المنظمة من تلك الوظائف مستقبلا والتي تتماشى والاستراتيجية المتبعة. كما أن إرادة تلك المنظمات الهادفة إلى ملأ الفراغات والفجوات في احتياجات المنظمة للوظائف والمهن، قادتها إلى تحليل خصائص البيئة الخارجية مع متغيراتها، وعناصر البيئة الداخلية واحتياجاتها، من أجل استباق ذلك العجز المتوقع، واهتمت بالمقابل بالتركيز على ثلاثة أبعاد:

التركيز على الوظائف وإدارة العمالة: لو عدنا قليلا إلى سنوات الستينات وهي مرحلة ظهور بحوث العمليات لوجدنا أن المنظمات استثمرت ظهور هذه الطرائق والتقنيات، وحاولت الاستفادة منها في سبيل القضاء على المشكلة السابقة، وقد تمت تلك المساهمة في دعم بحوث العمليات للإدارة التنبؤية للوظائف في كيفية عقلنة إدارة الأفراد بصورة كمية بحتة (كمشكلة التخصيص مثلا والبرمجة الخطية)، وبناءً على تلك الاستفادة تمكنت المنظمات من الوصول إلى:

- توقع الاحتياجات من الأفراد على المستوى الكمي وحتى الكيفي؛

## إدارة الكفاءات - المحاضرة الخامسة

- تحديد الاحتياجات في الوظائف والمؤهلات مع تحسين تخصيص الموارد الداخلية لتواكب الاستثمارات في الآلات والأجهزة؛

- ضمان الحركة الداخلية سواء للأفراد وحتى الوظائف (مثل أن يتم تحويل فئة من الوظائف أو المهن من وحدة تنظيمية إلى أخرى تفتقدها)؛  
- استعادة الميزة التنافسية المفقودة.

وتميزت الإدارة التنبؤية للوظائف في تلك الفترة باعتمادها على نوعين من الاستراتيجيات، الأولى تعنى بالتدريب المهني، والثانية بتصميم الوظائف. وبالرغم من كل النتائج المحققة في تلك الفترة القاضية بتحقيق التوازن بين البيئة الداخلية والخارجية إلا أن المشكلة استمرت، مما استدعى التفكير في عنصر آخر، ألا وهو البعد الثاني.

التركيز على التنبؤ والاستباق: إن تميز إدارة الكفاءات والوظائف في فترة الثمانينات بتركيزها على التنبؤ بالمستقبل واحتياجات المنظمات من الموارد البشرية وتحديد الكفاءات، ووضع مناهج واجراءات استباقية لمجاراة الأحداث المستقبلية عن طريق الاستعداد والرصد للإمكانيات المادية والبشرية التي تتماشى والتغيرات المتسارعة، جعل من تلك الإدارة تسعى إلى محاولة قيادة الاستراتيجيات نحو التحقيق والتأثير في البيئة الخارجية. ويتمثل البعد الثاني في مساهمه إدارة الوظائف والكفاءات في التحليل الخارجي والداخلي للمنظمة (التشخيص)، بالشكل الذي يمكن المنظمة من استباق المستقبل والتكيف معه، وتم ذلك وفق المراحل التالية:

1. التشخيص الدقيق للموارد الحالية الكمية (الأفراد، الأعمار، نهاية المسار المهني المرتقبة، ... الخ) والكيفية (خصائص المهام، مستوى التأهيل والخبرة، الكفاءات المكتسبة والمطلوبة)؛

2. إستباق الاحتياجات المستقبلية من الأفراد والمؤهلات (تحديد الوظائف والمهام المتوقع انتماؤها تفاديا للوقوع في فائض العمل)، إضافة إلى توقع التطورات المهنية مثل الاستقالة والمغادرة المحتملة للعمال؛

3. المقارنة بين الموارد الحالية واحتياجات الغد وتحديد الفرق بينهما؛

4. معالجة تلك الفوارق عن طريق إعادة التوازن للمناصب والموارد البشرية (توصيف الوظائف، تحليل الأنشطة، سياسات التدريب، التوظيف، الخروج المسبق، الحركة الداخلية).

المرحلة الثانية: سنوات التسعينات (إدارة الكفاءات):

شهدت هذه الحقبة التأسيس الفعلي لإدارة الكفاءات، ونظرا للعيوب التي أفرزتها الإدارة التنبؤية للوظائف والكفاءات، وعلى غرار التكلفة الكبيرة التي تتحملها المنظمات جراء اعتمادها، وعدم نجاعتها في القضاء على البطالة إضافة إلى صعوبة استباق والتنبؤ بمتغيرات البيئة الخارجية والداخلية

## إدارة الكفاءات - المحاضرة الخامسة

---

على سواء، فإن ذلك قد مهد لإنشاء إدارة الكفاءات ووضع الأرضية السانحة لبروز تلك الإدارة الجديدة، والتي يعتقد البعض بل ويستخدمها مع الإدارة التنبؤية للوظائف والكفاءات بصورة تبادلية لتؤدي نفس المعنى. كما تجدر الإشارة إلى أن الكفاءات عموماً تبنى على نموذج خاص بها، ولذلك فقد انقسم بناء هذا النموذج إلى قسمين، الأول أمريكي ويقوم على النموذج السلوكي باعتبار الكفاءة بمثابة سلوك يصدره الفرد لإظهار كفاءته، أما النموذج الثاني فبريطاني وهو قائم على اعتبار الكفاءة كنموذج أداء يتعلق بمدى قدرة الفرد على تحسين نشاطاته وأعماله.