



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
مفهوم إدارة الكفاءات التعريف . الأهمية . الأهداف	المحاضرة 6

ثالثاً: تعريف إدارة الكفاءات

ولإعطاء الدلالة الحقيقية لمفهوم إدارة الكفاءات يمكن الرجوع إلى عدة تعاريف نذكر منها ما

يلي:

عرفها (Loïc Cadin and al, 2002)، بأنها «: مجموع الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير ظروف العمل المناسبة لها وكل المحفزات للإبقاء عليها ودفعها لبذل أقصى جهد ممكن ما يدعم تنافسية المؤسسة».

أما (Thierry Colin, Benoit Grasser, 2007)، فقد عرف إدارة الكفاءات بأنها: « نمط أو أسلوب من أساليب إدارة الموارد البشرية يبحث عن إمكانية استغلال الكفاءات الموجودة في الأسواق استغلالاً أمثلاً من خلال حيازتها ومن ثم تطويرها وتحويلها إلى كفاءات أساسية تعتبر مفتاح للنمو التنافسي الذي يُمكن المنظمة من أخذ موقع الريادة في السوق».

أما (François Dupuich Rabasse, 2008)، فقد عرف إدارة الكفاءات بأنها: « عبارة عن استراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية تضم الاستقطاب، التوظيف، إدارة المسار المهني، تقييم الكفاءات والأداء، التدريب، وتهدف عموماً إلى تنمية الكفاءات الجماعية للمنظمة، ويضم هذا الهدف بعدين: البعد الأول هو هدف تنبؤي، والهدف الثاني هو هدف عملي، بحيث يتجلى ذلك في التنبؤ بالكفاءات المستقبلية والبحث عنها (داخل أو خارج المنظمة) وفي نفس الوقت العمل على اكتشاف وتطوير الكفاءات الحالية التي تمتلكها المنظمة».

أما (Alain Hosdey and Jacques Rogister, 2009)، فقد عرفا إدارة الكفاءات بأنها: « منهجاً جديداً متطوراً أكثر من مجرد الإدارة التنبؤية للوظائف والكفاءات، لدرجة أنها عبارة عن الإدارة التنبؤية التفاعلية للوظائف والكفاءات وذلك لصعوبة التنبؤ بالتغيرات المحيطة بالمنظمة مع ضرورة أن يكون هناك تفاعل بين الإدارة وهذه المتغيرات البيئية أحسن من استباق حدوثها».

بينما يعرفها (حمدي أبو القاسم، 2013)، على أنها: « منهجية تنظيمية قائمة على أساس الموازنة بين احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وبين متغيرات البيئة الخارجية عن طريق تحليل وتخطيط تلك الاحتياجات كماً ونوعاً وذلك تماشياً مع استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة».

وإذا أمعنا النظر في التعاريف السابق نستنتج أن إدارة الكفاءات تتميز بمجموعة من

الخصائص وهي:

- إدارة الكفاءات عملية استراتيجية: بما أن هذه الإدارة تتعامل مع جزئيات تشكل رهانا استراتيجيا يعول عليه في تحقيق المزايا التنافسية. فتعتبر النشاطات المختلفة لإدارة الكفاءات ذات طابع

إدارة الكفاءات - المحاضرة السادسة

استراتيجي. فعندما تسعى هذه الإدارة إلى استباق واستقطاب الكفاءات على المدى البعيد فإنها بذلك تمارس عملاً استراتيجياً بإمكاننا أن نقول عنه بأنه ذو بعد طويل المدى؛

■ إدارة الكفاءات عملية ذات طابع عملياتي: لا يمكن أن تصنف نشاطات إدارة الكفاءات ذات طابع نظري بحت، بل تمارس هذه الإدارة نشاطاتها اعتماداً على الكثير من العلوم والفنون، فعلى سبيل المثال تستند إلى علم النفس والاجتماع والإحصاء والرياضيات وعلم الهندسة البشرية وغيرها من العلوم سواء كانت إنسانية اجتماعية أو تجريبية. لذلك فهي تنحو منحى عملياً تطبيقياً، الغرض منه هو الوصول إلى أنجع السبل الواقعية والمنطقية لتحقيق الأهداف المنشودة؛

■ إدارة الكفاءات هي أداة لاتخاذ القرارات: يعتبر تحسين أداء الموارد البشرية من بين أهداف إدارة الكفاءات، وبما أن هذه الأخيرة تستهدف من خلال أنشطتها رفع الأداء وتحسينه واستغلال تلك الموارد بصورة فعالة فهي بذلك تساعد في اتخاذ القرارات الخاصة بدعم الإدارة. وتتدرج تحت هذا العنصر عدة قرارات منها ما يتعلق بالأفراد كالتدريب وتوصيف الوظائف. ومنها ما يتعلق بالإدارة نفسها كعمليات الاستفادة من الكفاءات مثل اتخاذ القرارات الخاصة بالتمثيين والمكافآت والاستقطاب؛

■ إدارة الكفاءات تعتبر الفرد ثروة وليس مجرد مورد: فهي بذلك تعول على أفرادها باعتبارهم مصدراً للثروة. ولذلك في تلجأ إلى الهندسة وإعادة هندسة أنشطتها الخاصة بإدارة الموارد البشرية لأجل الاستفادة منها، بل وحتى التطور الحديث لمنهج إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن يعتبر المورد البشري بمثابة شريك استراتيجي للمنظمة تتعامل معه دائماً بصيغة الرايخ. وحتى من جانب الفرد فهو يعتبر نفسه شريكاً للمنظمة يسعى إلى تعظيم العوائد ما دام يعمل بمنطق الشريك.

وانطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج التعريف التالي لإدارة الكفاءات:

« هي عبارة استراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية تضم الاستقطاب، التوظيف، إدارة المسار المهني، تقييم الكفاءات والأداء، التدريب، قائمة على أساس أحداث التوازن والتطابق بين احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وبين متغيرات البيئة الخارجية عن طريق تحليل تلك الاحتياجات كمياً ونوعاً وذلك تماشياً مع استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة وذلك من أجل زيادة تنافسية المنظمة.»

وللتعمق أكثر في إدارة الكفاءات، فلا بد لنا من معرفة مختلف الفاعلين في هذه الإدارة، والذين

هم كالتالي:

■ الإدارة العامة: والمقصود بها الجمعية العامة ومجلس الإدارة، المكون من الشركاء والمساهمين وأصحاب رؤوس الأموال، فهؤلاء كلهم مساهمون في إدارة الكفاءات. ويظهر ذلك جلياً في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بكل ما يتعلق بالمنظمة؛

إدارة الكفاءات - المحاضرة السادسة

- الإدارات التنفيذية أو العملية: وهي التي تعمل على دراسة المحيط والبيئة الخارجية ومختلف الأخطار والمخاطر التي ستواجه المنظمة. لذلك نجدها تعمل على مستويان: الأول يهدف إلى زيادة وتعظيم الإنتاج والأرباح. والثاني إلى تدنية التكاليف؛
- الأفراد: وهم المعني الأول الذي يمثل مصدرا للثروة. فيه يتحدد مستقبل المنظمة وهو موضوع كل استراتيجية؛
- إدارة الموارد البشرية: ويتمثل ذلك في مديرية إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر المصدر الأول الذي يوفر الموارد الضرورية لتنمية وإدارة الكفاءات، ويتجلى ذلك في كل أنشطتها.

رابعاً: أهمية إدارة الكفاءات

- يمكن اختصار أهمية إدارة الكفاءات في العناصر التالية:
- ✓ تساعد إدارة الكفاءات على استقطاب الكفاءات على المدى الطويل ؛
- ✓ تمكن الإدارة الجيدة والعقلانية للكفاءات من الاستفادة من القوى العاملة وفق أقصى حد ممكن، وذلك عن طريق التركيز على سد تلك الفجوات بين الاحتياجات والموارد المتاحة بصورة دقيقة مما يضمن اقتصاداً للجهد والوقت والتكلفة ؛
- ✓ زيادة التميز والتفوق واستيعاب التكنولوجيا الحديثة وزيادة فرص الإبداع والابتكار في المنظمة؛
- ✓ تضمن إدارة الكفاءات عدم دوران العمالة وعدم هجرة الكفاءات خارج المنظمة؛
- ✓ تساعد منهجية إدارة الكفاءات إلى حد كبير في دعم باقي الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية مثل التحفيزات والمكافآت وتحليل وتوصيف الوظائف وغيرها، ، فعلى سبيل المثال تعتمد الكثير من المنظمات على مبدأ المكافآت القائمة على أساس الكفاءات، (الأجور، الرواتب، المكافآت)، المبنية على أساس الكفاءات ؛
- ✓ تقليص المستويات الإدارية والاتجاه نحو الأفقية؛
- ✓ تعزيز مصادر الميزة التنافسية (الجودة، الإنتاجية، الإبداع، الكفاءات)، من خلال تثمين الكفاءات تحت مظلة إدارة الكفاءات؛
- ✓ تساهم إدارة الكفاءات بصورة مباشرة في دعم منهجية وفلسفة المنظمة المتعلمة، من خلال مجموعة من المبادئ (التي تقوم عليها المنظمة المتعلمة)، وأهمها الرؤية المشتركة، فرق العمل المتعلمة.....الخ؛
- ✓ تكمن الأهمية الاجتماعية لإدارة الكفاءات في الاسهام بصورة غير مباشرة في البحث عن الكفاءات في سوق العمل (خاصة إذا كانت المنظمة لا تملك كفاءات داخلها)، وبالتالي عدم تهميش هذه الفئة والتي تعتبر عملة نادرة يمكن أن تهجر خارج الوطن في أي وقت، وبالتالي تخسر الدولة عنصراً بالغ الأهمية كأصل من الأصول المعنوية.

إن هذه الأهمية المتزايدة لإدارة الكفاءات كانت وراء تبني أغلبية المنظمات لهذا المدخل لبعث الحراك، وزيادة الليونة وسرعة رد الفعل والعمل وفق منطق جماعات العمل المرنة وكذا نشر ثقافة العمل الجماعي والبناء الجماعي للكفاءات في ظل بيئة عمل محفزة ومشجعة على ذلك مما يسمح بضمان ميزة تنافسية والارتقاء بمستويات الأداء إلى التميز والبقاء والاستمرارية في سوق منافسة شديدة تتطلب الجودة، التجديد والتنوع.

كما تكتسي إدارة الكفاءات أهمية بالغة باعتبارها حلقة الوصل بين الإدارة الدنيا والإدارة

العليا، ففي هذه الحالة نميز بين ثلاثة مناهج كلها مبنية على التركيز على الكفاءات:

■ **المستوى الأول** يتعلق بتسيير الكفاءات (Gestion des compétences): وهو عبارة عن منهج قائم على البحث عن الكفاءات المناسبة للوظائف المتاحة، حيث يتيح هذا التسيير الموازنة بين احتياجات الوظائف والموارد البشرية. وتنقسم كفاءات هذا المستوى إلى نوعين: كفاءات تقنية والتي تتعلق مباشرة بنوع المهنة أو المهمة الممارسة (كفاءات إعداد إعلان البيع بالنسبة للمكلف بالشراء)، والكفاءات العرضية (Tranversale)، وهي الكفاءات التي لا تتعلق مباشرة بالمهنة أو الوظيفة مثل: الكفاءات العلائقية (البشرية) والكفاءات التنظيمية (التخطيط، التنظيم...الخ):

■ **المستوى الثاني** يتعلق بإدارة الكفاءات: وهو حلقة الوصل بين المستوى الأول والثالث، ذلك من

خلال التطبيق العملي لتسيير الكفاءات، إذ تهتم هذه الإدارة بتنمية الكفاءات بغرض رفع الأداء ؛

■ **المستوى الثالث** يتعلق بالإدارة بالكفاءات: هو منهج خاص بالإدارة العليا، حيث تتحدد فيه الكفاءات الاستراتيجية، ولا يتمحور دور هذا المستوى في سد الفجوة في احتياج المنظمة للكفاءات على المدى القصير، وإنما يتعداه إلى المستوى الاستراتيجي طويل المدى، ويجدر بنا في هذا العنصر أن نفرق بين نوعين من الكفاءات الاستراتيجية:

❖ **الكفاءات الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة:** هذه الأخيرة مكونة من ثلاثة عناصر:

✓ **الكفاءات الكلية (Macro Compétences):** وهي التي تتعلق بالوظائف العليا المفتاحية:

✓ **الكفاءات الجماعية (Compétences Collectives):** وهي مجموع كفاءات الأفراد؛

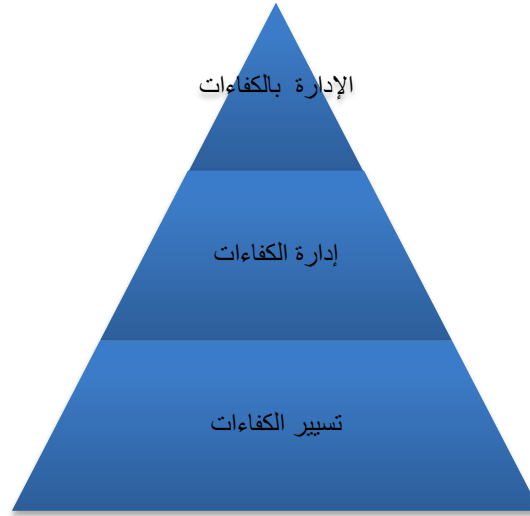
✓ **الكفاءات النائمة (Compétences Endormies):** وهي الكفاءات الموجودة في المنظمة ولكنها غير

مستغلة.

❖ **الكفاءات الاستراتيجية الفردية:** وهذه الأخيرة هي التي تضمن عمل الفرد داخل وخارج المنظمة.

والشكل التالي يوضح ذلك باختصار:

الشكل رقم (5): هرم الكفاءات



Source: Annick Cohen, Annette Sowier, *Manager par les compétences*, éditions Liasons, France, 2004, P:22

خامسا: أهداف إدارة الكفاءات

أما إذا تكلمنا عن أهداف إدارة الكفاءات، في كثيرة لا يمكن حصرها كلها، بل يمكن ذكر أهمها، وهي كالتالي:

❖ بالنسبة للمنظمة:

- ✓ تساعد على التنبؤ المسبق للكفاءات كما وكيفا، ويقوم ذلك كله على نظام معلوماتي كفيلا برصد احتياجات المنظمة ومدى توافر الكفاءات في سوق العمل؛
- ✓ تسهيل التعاضد والتوافق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين عن طريق إحداث التوازن والملائمة بين متطلبات كل طرف؛
- ✓ الإبقاء والمحافظة على المواهب والكفاءات والحيلولة دون دورانها نحو المنظمات الأخرى، وذلك بتوفير المناخ الداخلي السانح والبيئة الملائمة المشجعة على تحريك وتثمين تلك الكفاءات
- ✓ تثمين وتعظيم المردود الحاصل من الاستثمارات المالية في البرامج التدريبية عن طريق المساعدة في إعداد أو تحديد الاحتياجات التدريبية اعتمادا على مرجع الكفاءات أو مرجع المهن والوظائف، والتصريح الدقيق بالاحتياجات الفعلية المدروسة جيدا من الكفاءات.

❖ بالنسبة للأفراد:

- ✓ تحقيق أهداف وتطلعات الأفراد وتلبية احتياجاتهم في التدريب والتنمية، مما يفتح الكثير منهم الباب واسعا أمام تحقيق ذواتهم؛
- ✓ تساعد في التقييم العادل للكفاءات اعتمادا على الأساليب العملية والتقنية، مما يعطي فرصة لاكتشاف وتنمية الكفاءات الحقيقية؛

إدارة الكفاءات - المحاضرة السادسة

- ✓ إشراك الأفراد في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مما يعطي شعورا بالانتماء وتحفيزهم نحو التفاني في العمل؛
- ✓ تثمين وإثراء لمسار المهني للأفراد.
- ❖ بالنسبة للإدارة العليا:
 - ✓ تمهيد الأرضية نحو إدارة جيدة وواضحة المعالم بالنسبة للإدارة العليا؛
 - ✓ تجسيد وتعزيز التعاون مع إدارة الموارد البشرية خاصة وأن هذه الأخيرة لها استراتيجيتها التي تصب في تحقيق الأهداف الاستراتيجية الكلية.
- ❖ بالنسبة لإدارة الموارد البشرية:
 - ✓ تعزيز مركز الموارد البشرية على المستوى الاستراتيجي؛
 - ✓ إضفاء نوع من الشفافية والنزاهة للتعامل مع الأفراد بصورة عادلة؛
 - ✓ ربط ودمج مختلف النشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية لتعمل بصورة أكثر تكاملية باعتبار إدارة الكفاءات حلقة الوصل بين هذه الوظائف.
- ❖ بالنسبة للنقابات:
 - ✓ خلق الانفتاح والشفافية في التعامل مع الأفراد؛
 - ✓ إضفاء روح التعاون والتعاقد بين الأفراد عن طريق تقليص الصراعات والنزاعات سواء بين الإدارة والأفراد، أو حتى بين الأفراد مع بعضهم البعض، ويمكن أن يكون ذلك من خلال التنمية والتدريب على التواصل وبناء العلاقات الاجتماعية الجيدة.
- ❖ بالنسبة للاقتصاد الوطني:
 - ✓ إن الاهتمام بإدارة الكفاءات على المستوى الجزئي من شأنه أن يحقق الرفاهية والتنمية بالنسبة للأفراد (على الأقل العاملين منهم)، وبالتالي تستفيد الدولة من قيمة مضافة عن طريق الاستفادة من اليد العاملة ذات الكفاءة؛
 - ✓ إدارة الكفاءات تهتم بتنمية الإبداع والابتكار لدى الأفراد وهو ما يسهم في دعم منظومة الإبداع الوطنية وإثرائها ببراءات الاختراع، والحقوق الخاصة بالملكية الفكرية، وبالتالي تستفيد الدولة من عوائد هذه الأخيرة؛
 - ✓ تحسين كفاءات الأفراد يسهم في رفع الدخل الفردي وبالتالي زيادة معدل (مؤشر) التنمية البشرية للدولة، وتصنيفها في المراتب الأولى؛
 - ✓ دعم إيرادات الدولة بصورة غير مباشرة عن طريق توفير الكفاءات المناسبة لاحتياجات سوق العمل في البلد، ومن ما من شأنه أن يقلل من اعتمادية الدولة على التبعية الأجنبية خاصة في المجال التقني والتكنولوجي.