

---

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير

محاضرات في مادة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية  
السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية

## المحاضرة الثانية عشر نموذج الكفاءات

"دورة حياة الكفاءات"

## المحاضرة الثانية عشر: نموذج للكفاءات

## الهدف من المحاضرة

أن يتمكن الطالب من فهم أهمية الكفاءات بالنسبة للمؤسسات في مجال الادارة الاستراتيجية.

## عناصر المحاضرة

- دورة حياة الكفاءات

بعد هذه المحاضرة يكون الطالب قادرا على:

- فهم المراحل الأساسية التي تمر بها الكفاءات و طرق إدارتها في كل مرحلة.

## 2: دورة حياة الكفاءات

إن الكفاءات تختلف من فرد إلى آخر، ومن مؤسسة إلى أخرى. و كما رأينا في المبحثين السابقين فإن الكفاءات عبارة عن مجموعة من الدرايات العملية و الدرايات النظرية والسلوكية المحققة، والتي تعتبر في الوقت ذاته المصدر الدائم للمزايا التنافسية. لذلك المؤسسات تعمل على الحصول، التطوير والحفاظ عليها من خلال نتائج عملية التقييم كونها الأساس الذي يسمح بالشروع إما في التكوين، التوظيف أو الترقية لتوفير الكفاءات الضرورية.

غير أن هذا الأسلوب في التعامل مع الكفاءات قد يكون مفيدا على المدى القريب، لكن في مواجهة التقلبات الحالية للمحيط وفي إطار مفاهيم وقواعد جديدة، يشملها أو يلخصها مفهوم التنافسية فإن التعامل مع الكفاءات يجب أن يتم من وجهة نظر إستراتيجية وهو ما تبينه الأعمال الخاصة لكل من *Hamel* و *Parahaed* و *NONAKA* وغيرهم.

واستكمالاً لوجهة النظر هذه فإن التعامل مع الكفاءات كمصدر للمزايا التنافسية يتطلب متابعتها وتقدير التحولات التي يمكن أن تحدث عليها وتأثيرها على مستوى أداءها، وذلك منذ إدماجها بالمؤسسة إلى حين مغادرتها لها..

ومن البديهي أيضاً أن نفهم بأن مستوى الكفاءات لا يتصف بالثبات بل هو متغير تبعاً لمرور الزمن فبالإضافة إلى إمكانية تحولها إلى سلوكيات عادية كما حدث بالنسبة لصناعة السيارات في الستينات حتى الثمانينات أين كانت تقاس الجودة بعدد الأخطاء على مستوى الوحدة المنتجة وهو ما ميز الصناعات اليابانية في ذات المجال عن الصناعة في باقي الدول الغربية و التي كانت تهتم فقط بالفوارق. غير أن التغيير كان ضرورياً في التسعينيات للحفاظ على التميز بالتحول إلى البحث عن الإزالة الجذرية للأخطاء. ويمكن أن نذكر جملة من الأسباب التي تعمل على إحداث التغيير في الكفاءات أهمها:

- إن تواجد الكفاءات في تشغيل معين يؤدي حتماً إلى تغيير أحد مكوناتها كالخبرة على الأقل.

- إن المعارف المحولة من فرد إلى آخر ستغير من كفاءات الفرد المستقبل لها.

- التغييرات الهيكلية في قطاعات الأنشطة المختلفة تؤدي إلى إعادة النظر في قيمة الكفاءات الحالية.

إلا أن صفة التغيير هذه التي تطبع الكفاءات إلى جانب الدور الذي تتميز به في إنشاء المزايا التنافسية تجعل من الضروري التفكير الجاد في إيجاد نموذج لإدارة الكفاءات يسمح بتقدير التغييرات المحتملة على مستوى هذه الأخيرة، طيلة المجال الزمني الذي تقضيه بالمؤسسة.

وطالما أن التعامل مع الكفاءات يتطلب متابعة تطوراتها ونتائجها على المؤسسة، فإننا نقترح تطبيق نموذج دورة الحياة كأداة لإدارتها لما يحققه من مزايا أهمها:

- إمكانية التعامل مع فترات زمنية جزئية بدل فترة واحدة.
- تمكن الميزة السابقة من تحديد خصائص كل فترة ومتطلباتها.
- ونتيجة للميزتين السابقتين فمن الممكن إدارة كل فترة على حدا.

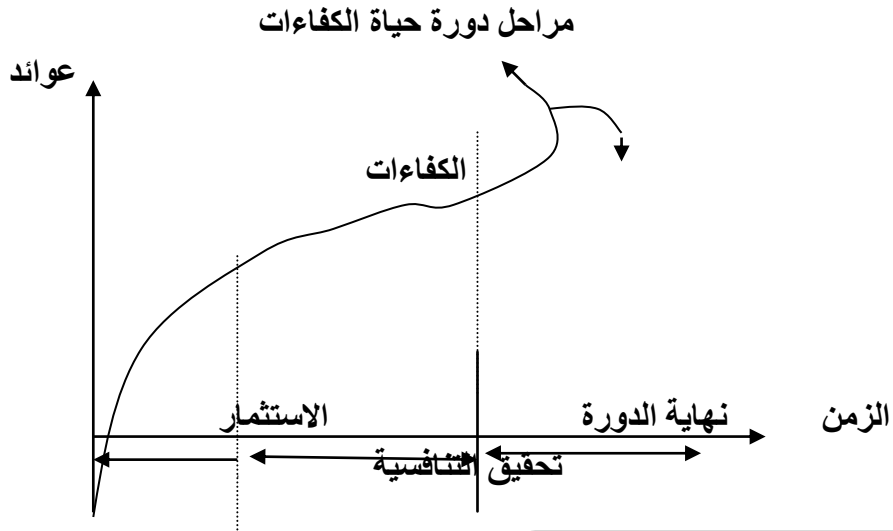
ونتيجة لما سبق فإن ننوه بالملاحظات التالية:

تحديد الكفاءات المنتجة للمزايا التنافسية لكل فترة، يمكن تحديدها بشكل مسبق

### مراحل دورة الحياة الكفاءات

إن الصور الممثلة لدورة حياة الكفاءات يمكن أن نمثله في الشكل الموالي:

الشكل رقم: 02



### المرحلة الأولى: مرحلة الاستثمار

و تقسم هذه المرحلة إلى فترتين:

#### الفترة الأولى

وتتمثل هذه الفترة بالبحث عن الكفاءات وتنطلق من بروز الحاجة إلى كفاءات معينة مروراً إلى البحث عنها وصولاً إلى الإستلاء عليها وهو ما يتطلب إعادة النظر في مفهوم هذه المهام والتي تتبع في التقسيم التقليدي نشاط التوظيف، لتصبح نشاط يعنى بالبحث والتطوير للكفاءات.

## الفترة الثانية

تبدأ هذه المرحلة من تواجد الكفاءات داخل المؤسسة إلى أن تتمكن المؤسسة من إدماجها، أما عن دورها في تحقيق التنافسية بالنسبة للمؤسسة، فيرتبط بمستوى الكفاءات التي يتمتع بها القائمين بالبحث والتطوير على إدماج الكفاءات الجديدة في محيط التشغيل، وطول وقصر هذه المرحلة مرتبط بمجموعة من العوامل أهمها:

- مستوى الكفاءات المحصل عليها الذي يؤثر بشكل مباشر على المرحلة الأولى.
- قدرة المؤسسة على إدماجها ضمن محيط التشغيل.
- درجة تعقيد النشاطات المكونة للوظيفة التي وجهة لها الكفاءات.

## المرحلة الثانية

بعد أن تتمكن المؤسسة من إدماج الكفاءات الجديدة، تنتقل من المرحلة الاستثمارية إلى مرحلة تحقيق عوائد الاستثمار، أي المرحلة التي تستطيع فيها إيجاد الميزات التنافسية المرغوبة. وهذه المرحلة تقسم أيضا إلى فترتين، تتمثل الأولى في بروز التحكم وهو ما يتطلب الإجابة عن الكيفية الممكنة لذلك.

ومبدئيا فإن الكيفية الممكنة هي الاعتماد على إيجاد مجموعة من المعايير، التي يحددها القانمون على نشاط البحث والتطوير وتجدر الإشارة أن هذه المعايير لا يوجد شكل موحد لها، لكنها تختلف من وضعية إلى أخرى.

## المرحلة الأخيرة:

أو مرحلة نهاية الدورة، فالكفاءات يمكن أن تأخذ اتجاهين كما يتضح في الشكل أعلاه، فيتمثل الأول في أن يتم تحويلها إلى وظائف أو نشاطات أخرى، والثاني فهي تتحول إلى روتينيات والتي يعرفها *H.simon* بأنها: "الإجراءات المخزنة" وبهذا الشكل فهي تفقد قدرتها على إيجاد ميزات تنافسية وبالنسبة للمؤسسة فمن الأفضل العمل على تحويلها إلى مجالات تشغيل يمكن من الاندماج والمساهمة في إيجاد مزايا

ملاحظات أساسية

إن الإشكالية التي طرحت نفسها طيلة العرض للأفكار السابقة، نتيجة التوجه المقترح في التعامل مع الكفاءات كأداة للتنافسية هي كيفية تقييم مساهمتها في إنشاء القيمة؟

ستشكل هذه الملاحظة بمثابة عمل للطلبة

أن المرحلة الأولى في دورة الحياة الخاصة بالكفاءات الكلية يجب على المسيرين أخذ الوقت الكافي لتحديد المواصفات الواجب توافرها في الكفاءات الكلية، لكونها الأساس الذي تبنى عليه كل الاعمال اللاحقة من توفير الكفاءات الضرورية وكيفية التنسيق بينها والتي تشكل الأساس في نجاح المؤسسة في التواجد أو الاستمرار في السوق

