
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 الحادية عشر نموذج الكفاءات

المحاضرة العاشرة: نموذج للكفاءات

الهدف من المحاضرة

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

عناصر المحاضرة

- مفاهيم أساسية
- الكفاءات الأساسية

بعد هذه المحاضرة يكون الطالب قادرا على:

- فهم دور الكفاءات في خلق المزايا التنافسية الدائمة للمؤسسات
-

أولا: مفاهيم أساسية

1-تعريف الكفاءات

يوجد العديد من التعاريف للكفاءات إلا أن أهمها والأكثر تداولاً وهو التعريف المقدم من طرف G. Le Boterf و المتمثل في :

القدرة على تعبئة، مزج و تنسيق الموارد ضمن عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة معينة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية".

إلا أن طبيعة النتيجة النهائية يحكمها أيضا عنصر أساسي في الكفاءات و هو الخبرة و التي تحظى بأهمية كبيرة عند دراسة مكونات الكفاءات. لذلك تظهر كنقطة محورية في التعريف الذي يقترحه *Le MEDEF*:

الكفاءات هي مزيج للدرایات النظرية والدرایات العملية والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها. "

- ✓ الكفاءات مفهوم مركز على الفرد وليس على المناصب،
- ✓ الكفاءات هي نتاج المزيج: الدرايات النظرية، العملية والسلوكية.
- ✓ الكفاءات هي مصدر للسلطة داخل المؤسسة، وذلك في الحالة التي تكون فيها نادرة،
- ✓ إن الكفاءات لا تكون مفيدة للمؤسسة إلا إذا كانت واعية،
- ✓ الكفاءات لا بد أن يعترف بها من أطراف آخرين.

2- منطق الكفاءات

إن منطق الكفاءات لا يركز على التقسيم حسب المناصب، بل يستند على ما يسمى بالتشغيل النوعي، أي تلك المجموعة من المناصب المتقاربة والمشاركة في الكثير من الخصائص المتعلقة بالنشاطات والكفاءات اللازمة لإنجازها.

كما أن تبني منطق الكفاءات يتطلب إيجاد مجموعة محددات لإدارة الموارد البشرية وذلك ضمن منظور بناء وتطوير الكفاءات، غير أن هذا لا يعني أن نفهم بأن علينا تحويل سياسات الموارد البشرية إلى رهان باسم الكفاءات، لكن الأمر يتعلق بإعادة رسم كل واحد منها تبعا لمنطق كفاءات، وذلك بالبحث عن ترابط وتناسق كبيرين بشكل يسمح بتحقيق إستراتيجية المؤسسة، لذلك يؤكد *G le boterf* على قاعدة أساسية عند إدراج منطق الكفاءات تتمثل في أن ضمان ترابط قوي بين أدوات بسيطة، أحسن من ضمان ترابط ضعيف بين أدوات متطورة.

تشكل الكفاءات في الوقت الحاضر مفهوما مركزيا في العملية الإدارية بشكل عام، وفي ادارة الموارد البشرية بشكل خاص، أي أنها أصبحت تشكل منهجا فكريا جديدا (منطقت الكفاءات) داخل المؤسسات أو حتى خارجها، وفيما يلي المنظور الذي تفرضه الكفاءات على المؤسسة وعلى الموارد البشرية.

الجدول رقم: 01

منظور الكفاءات بالنسبة للمؤسسة

استخدام الكفاءات	منظور المؤسسة
الكفاءات تشكل جزء من إستراتيجية المؤسسة حيث أن الكفاءات الجديدة تشكل ركائز تنافسية في مواجهة المنافسين	الإستراتيجية
يرتكز تنظيم العمل على مفهوم الكفاءات حيث تقسم المهام و الغايات بدلالة الكفاءات المتوفرة لكل فرد.	تنظيم العمل
المسيرين لهم كمهمة توجيه فرق العمل إلى تحقيق نجاح امثل لمهامهم، كما أنهم يعملون على تحديد كفاءات الأفراد لضمان أفضل توجيه لهم.	التسيير

ثانيا/ البعد الاستراتيجي

1-الكفاءات الأساسية

تسعى الكفاءات محور اهتمام الكثير من الباحثين في مجال البعدلتسيير بصفة عامة، وفي مجال الموارد البشرية بشكل خاص نظرا للدور الذي تلعبه كمصدر للتميز الإستراتيجي. ومن بين ابرز الباحثين الذين سنستعرض أفكارهم نذكر Hamel و Prahalad.

يتمثل مصدر الميزة التنافسية بالنسبة لكل من: Hamel و Parahalad في الكفاءات الأساسية أي مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تتوافر على الخصائص التالية :

أ/ مصدر إنشاء القيمة للزبائن، أي أن ما يجعل منتج مؤسسة مميذا لديهم ويدفعهم للحصول عليه، هي القيمة الناتجة عن الكفاءات الأساسية.

ب/ أن تتوافر لدى المؤسسة دون غيرها، وهو ما يتحدد من خلال ما يسمى بمصفاة VRIST التي اقترحها Barney et Grant أين تمثل كل خطوة فيها خاصية أساسية يجب أن تتوفر في المورد محل الدراسة

ج/ أن تكون مرنة، بمعنى إمكانية استعمالها في منتجات غير التي يتم إنتاجها في الوقت الحاضر"

ومن بين أهم الأمثلة عن دور الكفاءات الأساسية في التمركز في سوق الصناعات الإلكترونية الذي تسيطر عليه مؤسسات مثل Sony و Phillips نجد مؤسسة Matsushita.

أما أهمية الكفاءات الأساسية داخل المؤسسة فيبرزها التصور الذي وضع لها كشجرة، أين تمثل الكفاءات الأساسية الجذور التي توفر الغذاء والاستقرار، أما الزهور فهي المنتجات النهائية المباعة،

وبعد تحديد مفهوم الكفاءات الأساسية ووضعيتها في هيكل المؤسسة كجزء قاعدي، فإنها ستشكل بالضرورة منطلقا للتعامل مع السوق وهذا الذي تلخصه المصفوفة التالية:

الشكل رقم : 01

مصفوفة الكفاءات الأساسية والسوق

السوق

موجودة

جديدة

جديدة

أ.د/حجازي إسماعيل

الكفاءات

الأساسية

(a) أول في عشر سنوات	(b) فرص متعددة
(d) ملء الخانات الفارغة	(c) الفضاءات الشاغرة

يظهر من المصنوفة أن الكفاءات الأساسية نوعان، إما جديدة أو موجودة، وهي التي تشكل المحور العمودي، أما المحور الأفقي فيمثل خيارات المؤسسة اتجاه السوق، أي التعامل مع السوق التي تتواجد فيها أو البحث عن أسواق جديدة وعليه فإن نتيجة التقاطعات بين عناصر المحورين تشكل أربع وضعيات: a, b, c, d :

(a) في هذه الوضعية تبحث المؤسسة عن الكفاءات الأساسية الجديدة الضرورية، لحماية و/أو توسيع تواجدها في السوق الحالية.

(b) أما في الخانة التي تمثل كفاءات جديدة في سوق جديدة، فإن المؤسسات عليها بالبحث عن كفاءات تمكنها من المشاركة في الأسواق الأكثر أهمية في المستقبل.

(c) في بعض الحالات يمكن للمؤسسات استعمال الكفاءات الموجودة في أسواق جديدة وذلك بالبحث عن منتجات جديدة يمكن إنتاجها، بما هو متوفر من الكفاءات الأساسية.

(d) في هذه الحالة أي كفاءات موجودة وسوق موجودة، فإن المؤسسات تبحث عن الاستثمار أو البقاء في السوق الحالية، وهذا يتطلب منها البحث عن إمكانيات تحسين وضعيتها في السوق، بالاستغلال الأحسن للكفاءات الأساسية.

