

## المحاضرة رقم 1 : الإطار النظري والمفاهيمي للكفاءة

برز مفهوم الكفاءات في العديد من البحوث التي يعتبر تأقلمها هدفا أساسيا لوظيفة الموارد البشرية، وكأحد مصادر الإبداع والتجديد ضمن نموذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. كما تعتبر الكفاءات موردا من موارد المؤسسة المنتجة للقيمة، والنادرة، وغير القابلة للتقليد والتبديل. وضمن هذا الإطار، سنقوم بالتطرق الى الإطار المفاهيمي للكفاءات، و جذور وأسباب ظهور الكفاءة وتحديد مختلف أنواعها.

### 1- التطور التاريخي لمدلول الكفاءة

أولا : أسباب ظهور الكفاءات

يعود ظهور تاريخ الكفاءة ضمن نموذج تسيير الموارد البشرية إلى الثمانيات، حيث برزت إشكالية في التنظيم العلمي لمدرسة العلمية للتنظيم المختص في الإنتاج وتقسيم العمل في المهام البسيطة ؛ ناهيك عن ظهور الزبون والذي اصطلح بـ " الزبون المالك "، مما أدت بالمؤسسات إلى إعادة النظر في أدائها واعتماد أسلوب جديد يرتكز على الكفاءة والمهارة، والتي لا بد من توفرها في العامل لدى المؤسسة. وضمن هذا الإطار، سوف نتطرق إلى أهم العوامل الاقتصادية والاجتماعية التي ساهمت في ولادة مفهوم الكفاءة<sup>1</sup>.

1- عصر العولمة : ظهرت العولمة في نهاية القرن العشرين بشكل مختلف عن أية نماذج عالمية ظهرت من قبل، إذ شهد العالم أشكالا من العلاقات الدولية، مثل التبادل الاقتصادي العالمي واعتماد الدول على بعضها اقتصاديا، كذا تفاعل وتداخل الثقافات الغربية مع المحلية ممتزجة مع أنشطة وممارسات اقتصادية ما يظهر صورة العولمة<sup>2</sup>. فالعولمة هي امتداد لاقتصاد السوق في العالم، وإزالة الحدود والحواجز بين الدول في وجه بيئة الأعمال، وهي على نحو متزايد. ولمواجهة المنافسة الشديدة والاستراتيجيات الجديدة في الأعمال التجارية، لا بد من التخلي عن النموذج التيلوري، لتلبية احتياجات العمل المعاصرة. وبالتالي من الضروري تغيير في قدرات وذهنيات العامل كذا طريقة تفكيره من اجل تحفيزه على اتخاذ المسؤولية والاستقلالية والقدرة على الابتكار. وبرزت الكفاءة كمفهوم، للقضاء تدريجيا على نظام من اجل تلبية وتحقيق احتياجات المؤسسة من كفاءة وقدرة تنافسية<sup>3</sup>.

2-التطور التكنولوجي : إن التطور التكنولوجي الحاصل في نظام وظائف المؤسسة، أدى إلى تعقيد العمليات والنظم الآلية في العمل، ناهيك عن ولادة المعلوماتية التي كان لها تأثير بالغ في بيئة العمل

<sup>1</sup> Mohamed GHAYATE, *La démarche compétences*, Mastère Management des Ressources Humaines nos publiai, Institut Supérieur de Commerce et d'Administration des Entreprises - Casa , Euro Arabe Management School-Grenade , 2007, p10.

<sup>2</sup> مهندس محمد جمال الكفاني، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، ط1، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، 2007، ص15.

<sup>3</sup> Mohamed GHAYATE, Op-cit , p10 .

داخل المؤسسة. هذا من جهة، ومن جهة أخرى تتطلب سلامة وموثوقية الإنتاج فهم أكثر وإتقان في مجال النشاط. ولمواجهة الأحداث غير المتوقعة، يتطلب المرونة من الموظفين والكفاءات، إضافة إلى أن العمل لا يمكن أن يكون موحد وتوجيهي بل يتطلب الاندماج الكفاءات حول الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها. وعلى ضوء ما سبق، وفي هذا السياق يضيف (Philippe Zarifian) على أن " الكفاءة عي عبارة عن عنصر أساسي في النظام الجديد، من أجل وضع وتنفيذ إستراتيجية صناعية ضمن شروط الجودة والابتكار ". وبناء على ذلك ظهر منطق الكفاءات، كمفهوم يشجع المبادرة والتنبؤ وتحمل المسؤولية والتعاون بين الأفراد<sup>1</sup>.

3- البيئة الاقتصادية : تشهد البيئة الاقتصادية تحولات و تغيرات كبيرة لا يمكن التنبؤ بها، والتحدي الذي تواجهه المؤسسة هو التحول من الإنتاج الكمي إلى تطوير المنتجات والتخصص في الإنتاج، لتمييز ومواجهة المنافسة في السوق المعولم. كذا زيادة التبادل التجاري، وقصر دورة حياة الأعمال، والتكنولوجيا، والتقدم السريع لدورة حياة المنتجات، تتطلب مرونة أكثر في نظام التسيير والإدارة، والقدرة على تكيف وسائل الإنتاج. هذه المتطلبات، تفرض على المؤسسة أن تأخذ الكفاءات كعنصر فعال في إدارة وتسيير العمل، لتكيف مع الأحداث العشوائية والبيئة غير المؤكدة<sup>2</sup>.

ثانيا : التطور التاريخي الكفاءة

لقد تم استخدام الكفاءة في عدة تخصصات، وتم اعتمادها أولا في مجال التعليم لأغراض الإدارة، من أجل تأسيس وتحديد سلوكيات الأساتذة . و حسب (Bowden et Masters, 1993 dans 1999) (Hoffmann) لقد تم تحديد وتأسيس معايير من طرف السلطات القضائية لاعتمادها من طرف المعلمين في جميع أنحاء الولايات المتحدة الأمريكية (Horton, 2000). وضمن مجال الإدارة أفرزت مفهوم الكفاءة الذي عزز أحيانا النقاش وبرزت المواقف المختلفة بشكل حاد. لهذا ليس من المستغرب أن نجد علماء النفس وعلماء الاجتماع واللغويين والباحثين ومنظمي الإدارة عالجوا هذه القضية. في حين نجد أن مدلول الكفاءة استخدم في علوم التسيير كمفهوم يتم داخل المؤسسة. ومع ذلك عند مراجعة الأدبيات التي تحدثت في هذا المجال يتبين بوضوح الاستخدام المختلف للمدلول، وهذا راجع لاعتبارات تعود إلى المقاربات التي اعتمدت في طرحها ومعالجتها وهذا الاختلاف يعود إلى اختلاف البلد والتقاليد الأمريكية والانجليزية والفرنسية (Belman Brown, 1994 ; Geffroy et Tijou, 2002; Gilbert, 2003)<sup>3</sup> ; Le Boterf, 2000 ; Roger et Philip, 1997 ; Winterton et Winterton , 1999)

<sup>1</sup> Ibid, p11.

<sup>2</sup> Ibid, p.p11-12.

<sup>3</sup> Abdelhadio Naji, IDENTIFICATION DES COMPÉTENCES REQUISES PAR LES DIRIGEANTS DES PME POUR LA GESTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL, Thèse de Doctorat nos publiai Université De Québec a À Montréal, Juin, 2009 , POP 11-12.

وبناء على ما تقدم، هذه النتائج تقودنا إلى التساؤل عن جذور مدلول الكفاءة والاستخدامات المختلفة التي قدمت في هذا الشأن، فأدباء ومنظري علم الاجتماع أكدوا أن الكفاءة ليس لها معنى ومدلول دون العودة إلى الواقع العملي، في حين نجد علماء النفس يؤكدون أن الكفاءة هي صفة من صفات الفرد التي تظهر ويمكن التنبؤ بها ضمن أداءه الوظيفي. وهذا يعني أن الكفاءة مدلول اسمى بالاختلاف نظرا إلى الأسس النظرية المختلفة التي تم الاستناد إليها.

إن تنوع وتعدد مصادر التأثير لبروز مدلول الكفاءة عكس ثراء محتواه لأكثر من عقدين، وتم استخدام هذا المفهوم على نطاق واسع في مجال الإدارة والأدب . ففي مجال الإدارة بروزه أدى إلى معالجة مشكلة التغيير. كما انه هناك عدة عوامل ساهمت في بلورة هذا المفهوم كالممارسات الإدارية الأساسية داخل المنظمات، إضافة إلى التشغيل والاستخدام الآلي في نظم الإنتاج ساهم في هذا التحول. ناهيك عن تنوع المنتجات وقصر دورة حياة مراحل الإنتاج وقصر دورة حياة المنتج، وعدم اليقين بمتطلبات الزبون ؛ وما رفقه من استعمال الطرق والوسائل الحديثة في مجال الإدارة والتسيير. هذه التغيرات و التحولات في تصميم وتنظيم العمل، أدت إلى ظهور مبادئ جديدة في الهيكلة، وكانت نقطة تحول في مدلول الكفاءة ؛ مما أعطاه مكانة بارزة واعتبر احد المعايير الجديدة للممارسات إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>.

ثالثا : العوامل المساعدة على ظهور مفهوم الكفاءات

يرجع مفهوم الكفاءة حسب الكاتب ( Sainsaulieu, 1991 ) إلى عدة عوامل نذكر منها ما يلي<sup>2</sup> :

1- يعود السبب الأول لكون المؤسسة تتواجد في ظل سوق متميز بالتطور والتغيير المستمر، مع تزايد طلبات العملاء في توزيع أكثر للمنتجات والخدمات وجودة عالية والطلبات الجديدة للعملاء أدت إلى اشتعال حدة المنافسة خاصة مع ظهور العولمة، مما انعكس مباشرة على طرق الإنتاج وعلى المنتجات وعلى طبيعة العمل في حد ذاته. وكذلك في تطوير طرق وأساليب ونظريات الإدارة كطريقة التمكين التي تقضي بمنح العمال صلاحيات وحرية أكبر في اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرفين، كل إفرزات هذه التغيرات أدت إلى حتمية قبول إضافة مفهوم الكفاءة إلى قاموس الإدارة وضرورة تنمية هذه الكفاءة باعتبار هذه طرق لتصب في النهاية في تحقيق الأهداف.

2- ويعود السبب الثاني إلى تطور الطرق والأساليب التنظيمية، فبعد اختفاء التنظيم العلمي للعمل لتاييلور الذي ينادي بشعار الإنسان كآلة، وأصبح ينظر للفرد داخل المؤسسة باعتباره موردا متفردا ينبغي التعامل بحذر معه، فتم الانتقال من الطرق التقليدية في التنظيم لتتماشى مع هذا الفكر الجديد. فمثلا اتجهت إدارة الموارد البشرية في مجال إدارة أفرادها من الاستعانة بتوظيف المهارات لأداء عمل ما، حيث اعتمدت هذه الطريقة لتحديد متطلبات مهارات الأفراد لضمان التوصيف الجيد للمهام وتوجيهها نحو

<sup>1</sup> Abdelhadio Naji, Op-cit, P 13.

<sup>2</sup> مجهولة الاسم، تنمية الكفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات 1999-2005، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص.ص 30-31.

نقلا عن : Sandra bellier, *Le savoir-être dans l'entreprise*, édition Vuibert, Pris, France, 1998, PP 69 -71

تحقيق أهداف الإدارة، وهناك تحول آخر من التركيز على المناصب في عملية تحديد السلم الهرمي إلى التركيز على الأفراد وتحديد كفاءتهم.

3- لقد أدت التغيرات في الأفكار والنظريات إلى ضرورة وحتمية ضمان الحركية الداخلية في المؤسسة بهدف جعل الموارد البشرية مرنة لتتلاءم مع التغيرات في العمل والتنظيم... الخ. ولكن بالمقابل فإن ضمان لمرونة الموارد البشرية يستلزم اعتماد طرق وبرامج تدريبية قد تكون مكلفة في بعض الأحيان، فتمت الاستعانة باستغلال الكفاءات الموجودة أصلاً لدى المؤسسة عوض تدريبها وذلك عبر معرفتها وتحليلها ومن ثم قياسها.

وحسب ( Merle, 1992 ) فإن الكفاءة ظهر بشكل معبر بين تيارين هما: تيار من منطق تصنيفي ومنطق تحريكي للأفراد وتيار ذو بعد جماعي وفردى لبناء المعرفة والمهارة. بمعنى أن الحركية الداخلية في المؤسسة فرضت عليها البحث عن ذلك العامل الذي يؤدي هذه الوظيفة، فكانت المؤسسة هنا محصورة بين الاستعانة بتدريب أفرادها وبين التكلفة العالية للتدريب، فكان مفهوم الكفاءة هو العامل الذي إذا تم تحليله واكتشافه وقياسه فإنه يمكن المؤسسة من ضمان وتوفير الحركية والمؤمنة لأفرادها.

4- يتمثل السبب الرابع في ما اصطلح عليه بالإدارة التنبؤية للمناصب والكفاءات، هذه الأخيرة تهتم بالتنبؤ والتخطيط للكفاءات والمناصب التي تشكل ضرورة لعمل المؤسسة بشكل جيد وذلك في مدة تتراوح بين ثلاث والخمس سنوات. ويعود سبب ظهور الإدارة التنبؤية بالمناصب والكفاءات إلى استجابة للحاجة إلى تقليص التكاليف المتزايدة في عمليات الاستثمار في الموارد البشرية وكذا عمليات البحث والتطوير... الخ. فقامت هذه الإدارة بتوقع وتخطيط ما تحتاج إليه المؤسسة من مناصب وكفاءات في مدة زمنية معينة.

## 2- الكفاءات و المفاهيم المرتبطة بها

إن الحديث عن الكفاءة باعتبارها مصطلح حديث التداول، يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات و مفاهيم تتداخل معه بشكل، أو بآخر، كما هو الأمر بالنسبة للمهارة، و الاستعداد، و القدرة، و الهدف، والسلوك، و الإنجاز... ؛ ومن هنا سوف نتطرق لها بشكل موجز، حتى نتمكن من تحديد مفهوم الكفاءة بشكل أكثر وضوحاً و تميزاً عن المفاهيم المجاورة له.

### أولاً : المفاهيم المرتبطة بمصطلح الكفاءة

1- المهارة : هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقاً، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال و الأنشطة والإجراءات، ومعلومات خاصة بتشغيل مصلحة معينة.. الخ، وتختلف المهارات من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه. وهي مجموعة محصورة ضمن كفاءات معينة، تنتج عموماً عن حالة تعلم، وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية. و تظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، كما هو الشأن في مجال الرياضة