

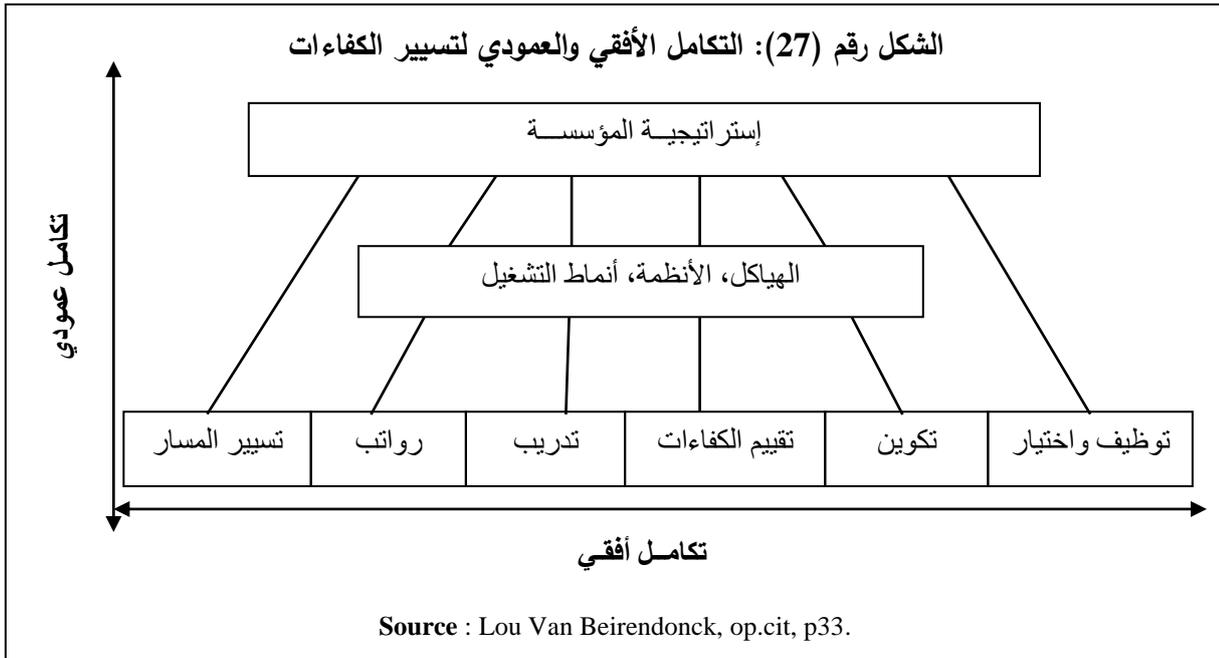
المحاضرة الرابعة: تسيير الكفاءات: مفاهيم أساسية

نتناول في هذا الإطار النقاط التالية:

- 1- مفهوم تسيير الكفاءات
- 2- أهمية وأهداف تسيير الكفاءات
- 3- علاقته بإستراتيجية المؤسسة وتسيير الموارد البشرية
- 4- مقاربات تسيير الكفاءات
- 5- الفرق بين تسيير الكفاءات وتسيير المناصب
- 6- مجالات تسيير الكفاءات

1- مفهوم تسيير الكفاءات

يعرف تسيير الكفاءات على أنه "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستتعبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي"¹، كما يوضحه الشكل التالي:



¹ Lou Van Beirendonck, **Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise**, éd :de boeck, Belgique, 2006, pp 33-34.

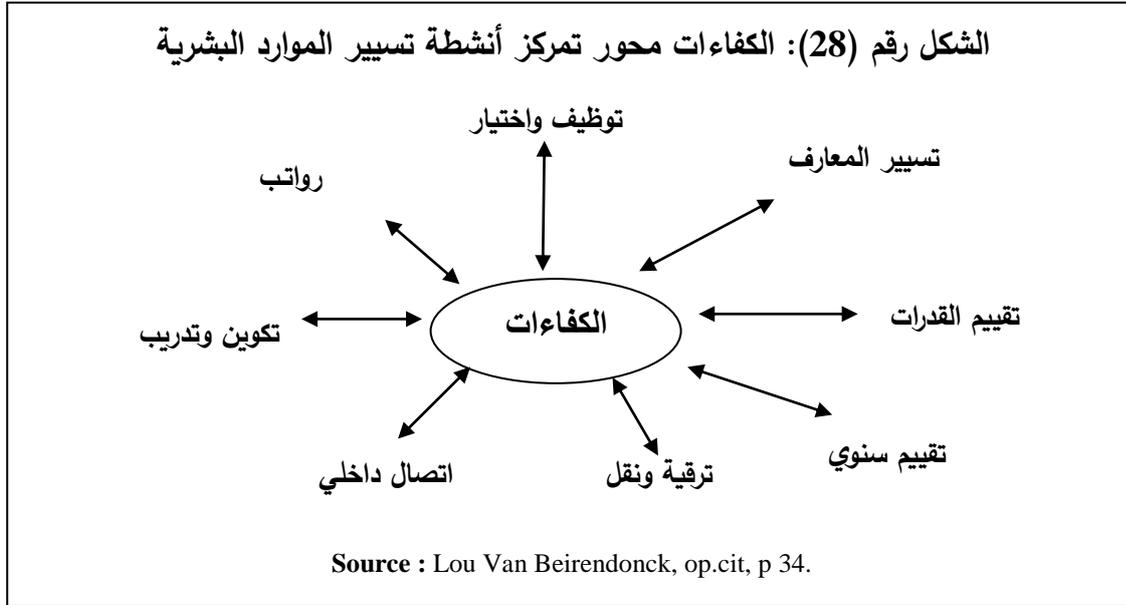
2- أهمية وأهداف تسيير الكفاءات:

تتمثل أهمية وأهداف تسيير الكفاءات في:

- تحقيق تمركز لإدارة الموارد البشرية حول الكفاءات أي تصبح الكفاءة محور تسيير عمليات إدارة الموارد البشرية؛
- تحقيق تكامل بين عمليات إدارة الموارد البشرية المتمركزة حول الكفاءات ومهمة المؤسسة وتسييرها الإستراتيجي؛
- تطوير الكفاءات بالأدوات المناسبة لكل كفاءة؛
- تقييم قدرات ومعارف الأفراد بالأدوات المناسبة بهدف تحديد الأساليب المناسبة لتطوير الكفاءات بالإضافة إلى تحديد رواتبها بما يتناسب مع هذه القدرات؛
- وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق وما يتناسب مع قدرات الأفراد من خلال عملية إعداد مواصفات الكفاءات وأدواتها؛
- تخطيط وتسيير المسار الوظيفي للأفراد على أساس الكفاءات من خلال عمليات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات GPEC

3- علاقته بإستراتيجية المؤسسة وبتسيير الموارد البشرية

يمكن القول أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي (بين عمليات تسيير الموارد البشرية والكفاءات) أكثر من التكامل العمودي (بين عمليات تسيير الموارد البشرية والكفاءات ومهمة المؤسسة)، حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها وكذا إستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومؤسسة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي:



يعتبر كل من S.Michel و M.Ledr تسيير الكفاءات مصطلح نوعي يمكن تفصيله ب:¹

- وصف الكفاءات المرتبطة بالمناصب الحالية والمستقبلية؛
- تحليل الكفاءات التي بحوزة الأفراد؛
- مقارنة الكفاءات من أجل اتخاذ القرار؛
- تحضير الكفاءات الضرورية للتسيير.

كما ترى Celile Dejoux أنه لكي تشتغل عملية تسيير الكفاءات يجب أن:²

- يكون الفرد محفز بشكل كافي من أجل تطوير قدراته الفكرية التي تسمح له بتحقيق تعلم عملي انطلاقا من الحالات التي تصادفه في حياته المهنية؛
- أن تمتلك المؤسسة تجميع لرأسمال الكفاءات (التي تعلم نفسها بنفسها).

تسيير الكفاءات طريقة تفكير وتسيير لا يتجزأ لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقا لمهمة وإستراتيجية المؤسسة، كما أنه يصبح حقيقة فقط إذا اتبع بالتنفيذ، ولا تعتبر مؤسسة أنها تطبق تسيير الكفاءات إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة وبين ترقيته من جهة أخرى³، حيث نبحت في تسيير الكفاءات عن المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية الشغل (L'employabilité) لدى الأفراد⁴.

¹ Celile Dejoux, **Organisation qualifiante et maturité en gestion des compétences**, disponible sur : www.strategie-aims.com/lille/com_1802.pdf, consult éle (02/02/2010), p 05.

² Idem.

³ Benoit Grasser, Thierry Colin, **La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale**, disponible sur, <http://www.travail.gouv.fr/publications/revue-travail-et-emploi/pdf/93-1940.pdf>, consult éle (02/02/2007), p 02.

⁴ Bruno Dufour, Yves Réale, **Le DRH stratège : le nouveau mix stratégique des ressources humaines**, éd d'organisation, Paris, 2006, p107.

4-مقاربات تسيير الكفاءات

لم يعد مضمون الكفاءات - بمنظورها الجديد- ذات مدلول بسيط، أي قدرة المورد أو الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات، والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، حيث فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم تساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:¹

أولاً: المقاربة التسييرية للكفاءات

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، يشمل المعرفة (Le savoir) والمهارة أو المعرفة العملية (Le savoir-faire) وحسن التصرف (savoir- être).

إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملزمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل (Le pouvoir d'agir) أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل (Vouloir d'agir)، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

ثانياً: المقاربة العملية

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات؛ فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

¹ سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص ص 141، 142.

ثالثا: المقاربة الإستراتيجية

وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية والأداء المتميز من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.

5-من منطق تسيير المناصب إلى منطق تسيير الكفاءات

ارتكزت الدراسات منذ وقت طويل حول العلاقات العمودية والسلمية بين مناصب العمل، ضمن المؤسسات، حيث كان تصور منصب العمل يرتكز على الأساسيات التي وضعها Taylor في الإدارة العلمية للمؤسسات، و Fayol في المبادئ العامة للإدارة العامة والصناعة كدراسة علمية توضح أن التقسيم والتخصيص في المهام يؤدي إلى ازدياد المناصب المتخصصة والسلمية في التنظيم التaylorي؛

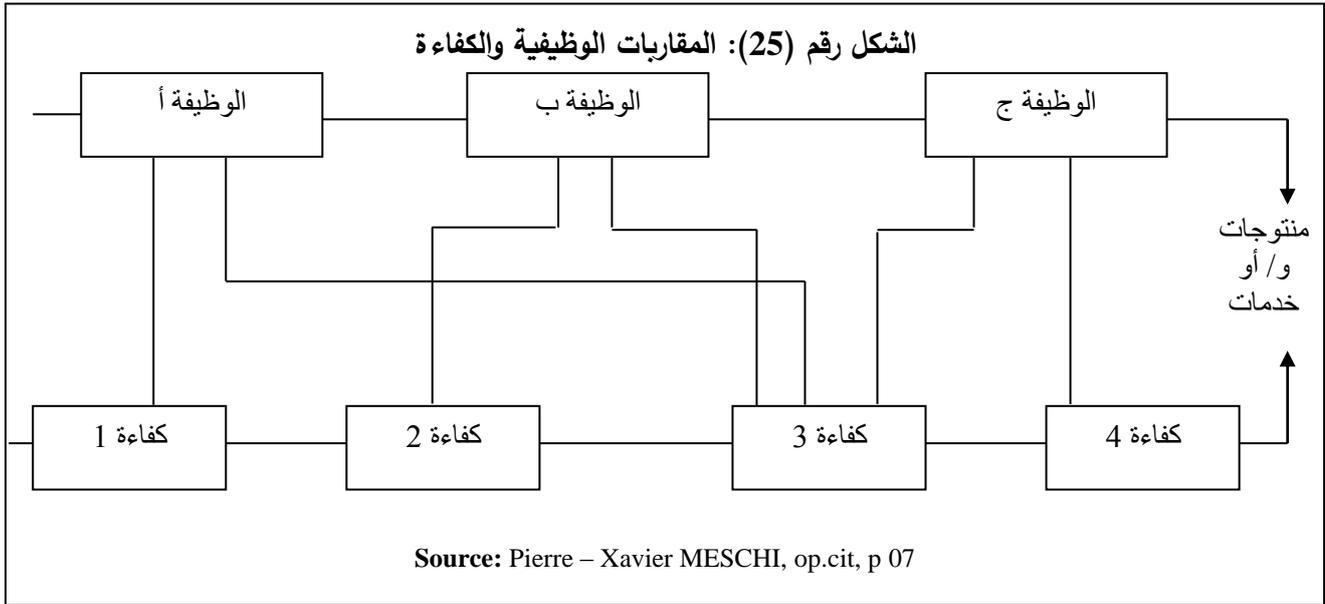
وبالتالي فإن التنظيم المؤسس على المنصب "مكون على فكرة أن لكل فرد من العمال في المؤسسة منصب محدد ومميز بمواصفات ومسؤوليات وبمستوى سلمي خاص، كما أن جميع أنشطة تسيير الموارد البشرية من الأنظمة التقليدية للراتب، التكوين، تسيير المهنة والتوظيف، كلها مبنية على تصور المنصب، حيث يحدد توظيف المنصب المواصفات الواجب توفرها لشغل هذا أو ذاك المنصب، كما يوجه مسؤولو الموارد البشرية برامج التكوين وفق ذلك أيضا"¹.

لقد قدم التنظيم المؤسس على المنصب دليلا للفعالية في سياق اقتصادي واجتماعي خاص، وهو ضروري للمؤسسات من أجل تنظيم إنتاج موافق لحاجات السوق المختلفة قليلا مع يد عاملة قليلة التعلم ومستوى ضعيف من الحياة، ومع ذلك تطور هذا السياق وواجه هذا التنظيم بعض صعوبات التأقلم، بالنظر إلى التطور المرافق للمحيط الاقتصادي للمؤسسة والطموحات الاجتماعية للعمال، وقد فرض كل من المرونة وتعدد الوظائف نفسيهما كهدفين تنظيميين في المؤسسات لمواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، مما وجب اكتشاف تنظيمات جديدة للعمال بمستويات سلمية أكثر قصرا وأكثر تركيزا حول مجاميع مترابطة الأنشطة، وبالتالي يصبح كل منصب معرف على قاعدة أكثر اتساعا وأكثر تعقيدا وأقل تخصصا وسلمية، مما يسمح بتخفيف العمل بالنسبة للفريق المسير وتنويع وإثراء العمل للعمال.

ومن أجل تقليص المستويات السلمية وإثراء العمل وتحقيق التميز في الأداء للمؤسسة، فإنه حتمي لها أن تركز على تنظيم مرن ومتعدد الوظائف الذي تمثل فيه الكفاءة العنصر المركزي، حيث يشير Freiche

¹ Ibid., p 05.

إلى أن الكفاءة قد أصبحت التصور الجديد المطبق لإثراء المناصب رغم أن استقرارها أو مدة حياتها غير أكيدة، وهذا ما يدعى التنظيم المؤسس على الكفاءة والذي أصبح محور نموذج جديد لتسيير وتنظيم الموارد البشرية للمؤسسات؛ وبالتالي تحول المحور المركزي من المنصب إلى الفرد، أي من تسيير جامد للمناصب وللتصنيفات إلى تسيير تقاطعي للكفاءات، حيث التنظيم المؤسس على المنصب هو توليفة من العديد من الوظائف المتخصصة التي نجد فيها نظاميا نفس الكفاءة، وانطلاقا من توليفة من الكفاءات النوعية المشتركة نحصل على منتج أو خدمة¹ وهذا ما يتضح من الشكل التالي:



ولقد شبه كل من **Hamel & Prahalad** التنظيم المؤسس على الكفاءة بتنظيم الشجرة، حيث "مثلا المؤسسة بشجرة يمثل فيها الجذع والفروع الأساسية المنتوجات القاعدية والفروع الصغيرة الوحدات، أما الأوراق والأزهار والفواكه هي المنتوجات المباعة للزبائن، أما الجذور التي تعطي الغذاء بالدعم والاستقرار فهي تمثل "الكفاءة القاعدية" أي الكفاءة الإستراتيجية"².

من جهة أخرى فإن منطق تسيير الكفاءات يسمح للمؤسسات بالعمل اعتمادا على مجموعة عالية من الموارد البشرية متعددة الكفاءات والوظائف، وتظهر مقارنة بين منطق تسيير المناصب ومنطق تسيير الكفاءات في الجدول التالي:

¹ Pierre- Xavier MESCHI, Ibid., p6.

² Ibid., p7.

جدول رقم(07): مقارنة بين تسيير المناصب وتسيير الكفاءات

تسيير الكفاءات	تسيير المناصب
-يرتكز على الفرد إجمالاً.	-يرتكز على المهام.
-مؤهلات يمكن تحويلها من منصب إلى آخر.	-المؤهلات: التي يستوجبها المنصب.
-وصف للفرد وللکفاءات الواجب تطويرها.	-وصف مفصل للمهام.
-معارف، معارف عملية، معارف سلوكية.	-معارف، معارف عملية.
-الكفاءة: محور كل مظاهر GRH وما بعد التنظيم التaylorي والبيروقراطي.	-المنصب: محور كل مظاهر تسيير الموارد البشرية GRH والتنظيم التaylorي والتنظيم البيروقراطي.
-تعيين مؤقت للمهام داخل فرق العمل.	-تعيين دائم لمهام الفرد اعتماداً على السلمية (السلم التنظيمي).
-اختيار أفراد قادرين على اكتساب كفاءات.	-اختيار الأفراد انطلاقاً من المنصب.
-المكافأة تقوم على أساس تقييم كفاءات الأفراد.	-المكافأة تقوم على تقييم المنصب مع مناصب مرجعية.
-تقييم الفرد على أساس التحسين المستمر في الإنتاجية والكفاءات.	-تقييم الفرد على أساس الوصول إلى درجات معينة من الإنتاج.

Source : Jamal CHEKIB, **le paradigme de la gestion des compétences : application au cas tunisien**, revue de l'Economie & de Management : «management des savoirs et développement des compétences », N03, Tlemcen, Mars 2004.

انطلاقاً من الجدول نجد أن تسيير المناصب هو منطق إحلال الأفراد بالمناصب، يعني أن الفرد يوضع بإطار المنصب وتوكل إليه مجموعة من المهام أو العمليات، هذا المنصب يحد من محتواه ومساره الإحترافي ومن الأبعاد العلائقية والتنظيمية التي تتشكل أثناء العمل في فريق، عكس منطق الكفاءات والذي هو منطق حركية (mobilité) (داخل المنصب، داخل الخدمات).

وأخيراً فإن اعتماد منطق تسيير الكفاءات لا يتحقق من نفسه وإنما يتطلب تحسيس كل الأطراف المعنية لتقادي المقاومة ولضمان نجاح هذا المسار، ولا يخفى علينا أن الانتقال من تسيير المناصب إلى تسيير الكفاءات ستواجهه عراقيل ذات طبيعة تنظيمية، نفسية، اجتماعية وثقافية، إلا أنه يمكن تحديد ثلاث مجموعات معنية بتسيير الكفاءات ونحاول في ما يلي إعطاء فكرة عن كل منها:¹

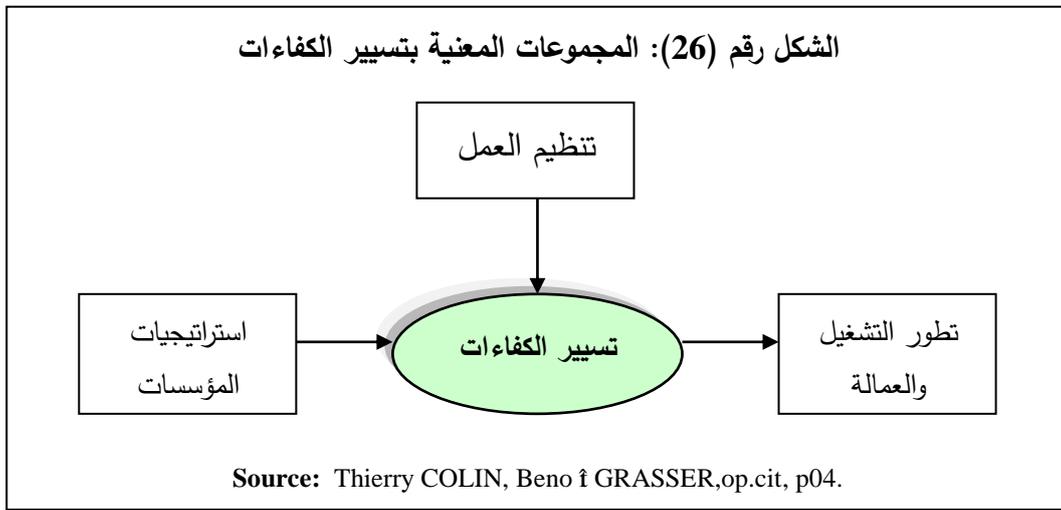
-استراتيجيات المؤسسات التي تبرر وجوده: إن ظهور نموذج تسيير الكفاءات ارتبط بالمحيط التنافسي الجديد الذي ركز على الإبداع، المرونة، الجودة...إلخ، في هذا السياق ظهرت مقاربات إستراتيجية جديدة تلح على المؤسسات من أجل إنتاج دائم للكفاءات المميزة وهو ما أبرز العلاقة بين الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية بشكل عام وتسيير الكفاءات بشكل خاص؛

¹ Thierry COLIN, Benoît GRASSER, **La gestion des compétences : vraie innovation ou trompe-l'oeil?**, disponible sur: <http://www.ptolemee.com/dares/Textes27fev/Colin.pdf>, consulté le (02/02/2011), p 04.

- تطور أشكال تنظيم العمل والتي يسجل ضمنها هذا النوع من التسيير: من جهة أخرى تسيير الكفاءات يستدعي أشكال جديدة من تنظيم العمل، ويركز على إشراك الأفراد وإعطائهم المزيد من الإستقلالية ويبحث عن تعبئة أكثر لهم، ولامركزية لكل منهم انطلاقا من مفاهيم جديدة للعمل والمهام؛

- تطوير التشغيل والعمالة الذي سيعمل تسيير الكفاءات على تحويله: أيضا يجب الإهتمام بتطوير التشغيل والعمالة داخل المؤسسات التي تمارس تسيير الكفاءات نظرا للدور الفاعل لهذا النوع من التسيير في إعادة تشكيل وتقوية اليد العاملة.

ويمكن توضيح المجموعات المعنية بتسيير الكفاءات في الشكل التالي:



6-مجالات تسيير الكفاءات:

تتمثل مجالات تسيير الكفاءات حسب الباحثة Celile Dejoux في:

- إعداد مواصفات الكفاءات
- تقييم الكفاءات
- تطوير الكفاءات
- رواتب الكفاءات

لكل مجال من هذه المجالات أدوات خاصة به نتناولها في المحاضرات القادمة