دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في خلق وتمييز الكفاءات المحورية للمؤسسات (منظور افتراضي)

مـــــانع سبـرينـــة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم التسيير
جـــــــامعة خنشلـــة

ملخص:
تهدف هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي يلعبه التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في خلق كفاءات محورية تشكل ميزة تنافسية للمؤسسات يصعب مجاراتها، نظرا لطبيعتها المتأتية من تضافر الجهود (العمل الجماعي) في التسيير الجيد لعديد الوظائف والأنشطة في ظل الموائمة المستمرة بين المتطلبات المستجدة للوظيفة ومؤهلات شاغليها من خلال الاستثمار الدائم في كفاءاتها البشرية، مما يساعد على خلق كفاءات خارقة ومتميزة تعمل على إنشاء موارد جديدة تعمل على تطويرها وتراكمها بصفة مستمرة، فهي المحور الذي يمثل نقطة ارتكـــــــــــــاز للمؤسسات في تحقيق أهدافها وغاياتها في ظل التنافسية الشرسة، وفي حدود استراتيجياتها المستقبلية.
الكلمات المفتاحية. التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، الكفاءات المحورية، التميز.

Résumé :
Cette étude vise à mettre en évidence le rôle de la gestion prévisionnelle des fonctions et des compétences dans la création des compétences axiales constituant pour les institutions ,un avantage concurrentiel auquel il serait difficile de se mesurer en raison de sa nature dérivant des efforts résultant d'un travail d'équipe et de concertation dans la gestion efficace de la plupart des fonctions et des activités et cela en harmonisant continuellement les exigences émergentes pour une fonction et les qualifications nécessaires à ceux qui l'occupent à travers l'investissement permanent des compétences humaines ,ce qui aide à créer de nouvelles ressources dont l'objectif est de faire évoluer ces ressources et les mettre à disposition continuellement.En effet,celles-ci constituent l'axe qui représente le point d'appui des institutions pour réaliser leurs objectifs et leurs ambitions sous une compétitive féroce et dans les limites de leurs stratégies d'avenir.
Mots clés: la gestion provisionnelle des fonctions et des compétences ,compétences axiales ,l'excellence .

مقدّمة:

إن سعي المؤسسات المعاصرة إلى التقليل من عنصر المخاطرة وعدم اليقين في تسيير أنشطتها وتفعيل نواتجها مستقبلا، في كافة المستويات وفي ظل التطورات التكنولوجية الهائلة والتنافسية الشرسة القائمة على اليقظة الدائمة والوعي المستمر بما هو كائن وما قد يكون وما يجب أن يكون، يضطرها إلى تبني أساليب تقديرية توقعية تيسر عليها التحكم في المستقبل من خلال التخطيط الجيد له،

© جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر2016

مما يساهم في تغييب الفجوة بين التقديرات والتحقيقات ضمن كافة المستويات. حيث يشكل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أهم القضايا التي يجب أن تعنى وتحاط باهتمام الباحثين وأرباب العمل، بغية خلق الموائمة بين تطورات الوظيفة ومتطلباتها المستجدة وبين مؤهلات موظفيها والمستويات التي يجب أن تكون عليها من خلال الاستثمار الدائم فيها، كأسلوب هام للرفع من تنافسية المؤسسات ومصدرا هاما لخلق كفاءات محورية تمثل ميزة تنافسية للمؤسسات يصعب مجابهتها ومجاراتها.

- ***تساؤل الدراسة:*** من خلال الطرح السابق يمكن بناء التساؤل التالي: ***" كيف يمكن خلق كفاءات محورية للمؤسسات وتمييزها من خلال التسيير التقديري للوظائف والكفاءات "؟.***
- ***فرضية الدراسة:*** بناء على التساؤل المطروح وكإجابة مبدئية عليه يمكن تقديم الفرضية التالية: ***" تمثل نواتج التسيير التقديري للوظائف والكفاءات مدخلات لبناء كفاءات محورية للمؤسسات تشكل ميزة تنافسية يصعب مجاراتها."***
- ***أهمية الدراسة:*** تأتي أهمية الدراسة من أهمية التسيير التقديري الذي يساعد على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا (الكفاءة) بالتالي التخطيط الجيد لها، والذي يساعد على تقليص الفجوة بين المقدر منها والمحقق وإحداث المواءمة المستمرة بين احتياجات ومتطلبات الوظيفة والمؤهلات التي يجب أن تتوافر في شاغلها وكذا الكفاءات المحورية التي تشكل مسعى كل مؤسسة في خلقها واستدامتها كميزة تنافسية ترتكز عليها في تحقيقها لأهدافها وغاياتها.
- ***أهداف الدراسة:*** تهدف هذه الدراسة إلى:
  - التعريف بالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات، والدور الذي يلعبه في تقليص الفجوة بين المقدر والمحقق للمؤسسة وفي كافة المستويات على رأسها متطلبات الوظيفة ومؤهلات شاغليها، من خلال المحافظة الدائمة على الموائمة بين المتطلبات والمؤهلات؛
  - التعريف بالكفاءات المحورية وكيفية اعتبارها ميزة تنافسية للمؤسسة؛
  - تحديد الدور الذي يلعبه التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في خلق وتمييز الكفاءات المحورية للمؤسسات.
- ***منهج الدراسة:*** اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الاستقرائي القائم على بناء المقاربات الافتراضية المدعمة بالرؤى الاستشرافية.
- ***محتوى الدراسة:*** تحوي الدراسة على مقدمة وخاتمة يتخللها محورين، الأول تحت عنوان: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، أما الثاني فبعنوان: خلق وتمييز الكفاءات المحورية من خلال نواتج تطبيقات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

المحور الأول: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (gestion prévisionnelle)

تمهيد:

يشكل التسيير التقديري الأداة الأهم في حياة المؤسسات لتقدير مستقبلها والتحكم في معطياته أو على الأقل التكيف ومستجداته، من خلال تيسير سبل التخطيط الجيد لمستقبلها بناء على ما تتوقعه وتقدره، فتتكشف أمامها الفرص التي قد تتاح لها أو التهديدات التي قد تترصدها.

أولا: تعريف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

من أهم مستويات ممارسة التسيير التقديري هو تطبيقه على وظائف المؤسسة وكفاءاتها البشرية، لتجد بذلك حلولا سريعة وحذرة للتطورات التي يجب أن تحدثها في وظائفها وكم ونوع الكفاءات التي تتناسب وهذه التطورات تماشيا والتغيرات المحيطة مستقبلا، حيث يعرف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات على أنه:"العملية التي تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحقيق الانسجام والتوافق المستمر بين مؤهلات موظفيها والوظائف التي يشغلونها، لمسايرة التطورات التي تطرأ عليهما من فترة لأخرى"[1]. فهو "عملية تتضمن جزأين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات، حيث يشكل التسيير التقديري للوظائف مجموع الطرق والأساليب التي تعمل على متابعة التطورات الحادثة في الوظائف استباقا للتطورات المرتقبة عليها، في حين يهتم التسيير التقديري للكفاءات بمجموع الإجراءات التي

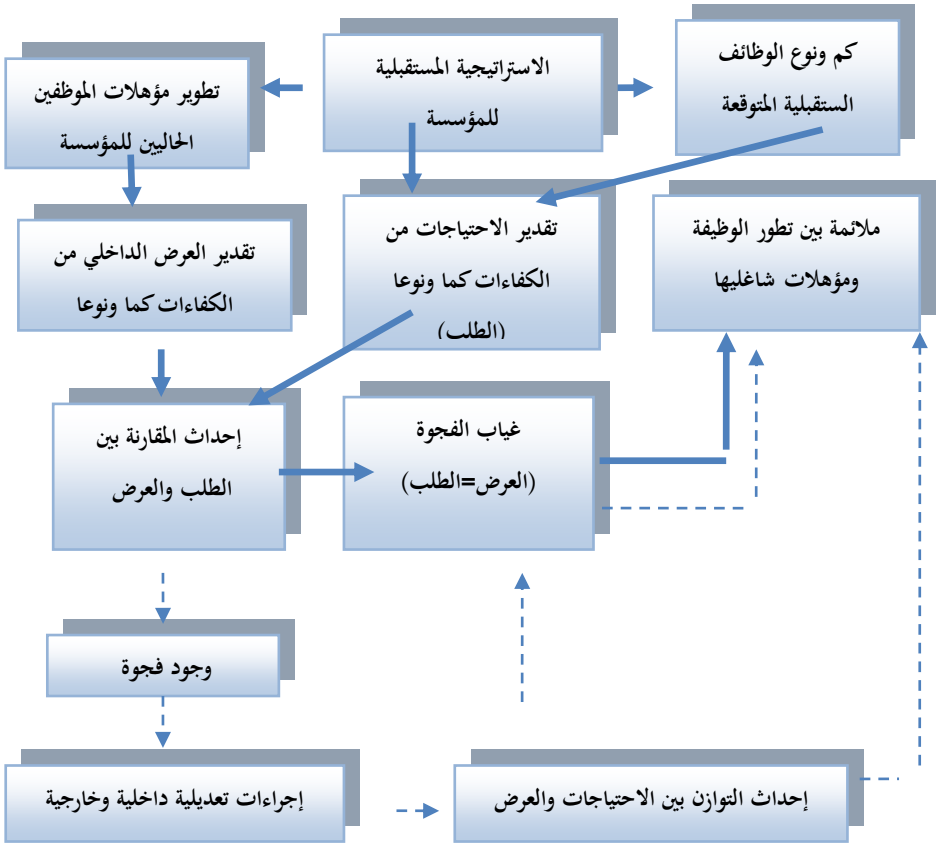
تعمل على وتساهم في تطوير مؤهلات الموظفين ومهاراتهم استباقا لتغيرات البيئة بغية مواجهة المتطلبات المستقبلية للوظائف في المؤسسة لإحداث الموائمة بين الوظائف والكفاءات التي تشغلها".[2]

من التعريفين السابقين ترى الباحثة أن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يساعد المؤسسة على توقع الوجه الذي قد يكون عليه مستقبلها، بالتالي إمكانية التحكم في معطياته، من خلال تقدير ما قد يحدث من تطورات ومستجدات على مستوى وظائفها مستقبلا، مما يساعدها على تنمية كفاءاتها والاستثمار فيهم بما يتماشى وتلك التطورات المرتقبة في الوظائف فهو عملية التكييف المستمر لكفاءاتها مع مضامين استراتيجياتها المستقبلية وأهدافها طويلة المدى.

ثانيا: مضامين سيرورة عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

إن سيرورة عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، تهدف إلى إظهار الفجوة بين التقديرات والتحقيقات للكفاءات البشرية والتطور في مؤهلاتها بغية تغطية التطورات المستقبلية للوظائف المستجدة والمتطورة بغية إحداث المواءمة والملائمة بينها لبلوغ الأداء الفعال للمؤسسة في مختلف أنشطتها وممارساتها الشكل (01) يوضح هذه السيرورة.

شكل رقم (01): مضامين سيرورة عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات



المصدر: إعداد الباحثة استنادا إلى معلومات مستمدة من المرجع:

-Bernard Martory, ***Controle de Gestion sociale***,3 eme edition, Vuibert, Paris, 2001, p 277.

إن تطور النظرة للمورد البشري إلى اعتباره شريكا استراتيجيا للمؤسسة وأصلا حقيقيا يزيد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي ومحرك باقي الموارد فيها والأداة الأساسية لتمييز أدائها ورفع تنافسيتها، اضطرها إلى البحث عن موقعه في كل استراتيجياتها المستقبلية للتولد بذلك استراتيجية خاصة بوظيفة الموارد البشرية على المستوى التقديري، والتي تعزز الاستراتيجية العامة للمؤسسة الحالية والمستقبلية، لذا وحسب الشكل رقم (01) فسيرورة عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات لا بد أن تشمل الإجراءات التالية:

- تحديد الاستراتيجية المستقبلية العامة للمؤسسة واستراتيجية وظيفة مواردها البشرية؛
- تحديد كم ونوع الوظائف التي قد تظهر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة مستقبلا؛
- محاولة تكييف مؤهلات الكفاءات البشرية الحالية للمؤسسة والمتطلبات المستقبلية لتلك الوظائف؛
- تحديد كم ونوع الكفاءات المستقبلية الواجب توافرها لتغطية تلك الوظائف مستقبلا فضلا عن المتوفرة حاليا؛
- مقارنة العرض الداخلي للكفاءات مع الاحتياجات المستقبلية منها؛
- تحديد الفجوة والتي تترجم الفرق بين المطلوب والمعروض من الكفاءات البشرية كما ونوعا، لتحديد الفارق الذي ستعمل المؤسسة بالوقوف على أسباب تواجده لاتخاذ الإجراءات العلاجية التعديلية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي، لتغييب هذه الفجوة وبلوغ حالة التوازن بين العرض والطلب والذي يترجم في التوافق والملائمة بين الوظائف المستقبلية للمؤسسة والكفاءات القادرة كما ونوعا على تغطيتها.

ثالثا: خطوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

تشتمل عملية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ثلاثة مبادئ نقدمها على النحو:

أ- ***تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة:*** يتم تقدير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة للفترة المستقبلية بالاعتماد على حجم الشغل الذي تتوقع تسخيره خلال تلك الفترة، والذي يفرز بعد تحليله تقدير كمية الوظائف التي ستشكله ونوعيتها، وعلى الرغم من احتوائه على عدم التأكد إلا أن التقدير يعد أداة محورية في اتخاذ القرارات، حيث ينطلق من الوقائع التاريخية بالبحث عن أسباب حدوثها في الماضي ليتم بعد ذلك توقع الحالة التي ستكون عليها مستقبلا في ظل توفر تلك الشروط أو بعضها.[3]

وعموما فإن عملية التحليل التقديري لنوع الوظائف يكشف عن أربعة أنواع هي[4]

- ***الوظائف الجديدة***: هي الوظائف التي يتعين على المؤسسة استحداثها استجابة للتغيرات المتوقع حدوثها، تعتمد في تصميمها وتوصيفها على المؤسسات الأخرى إذا توفرت عليها أما إذا لم تتوفر عليها فإنها تقوم بتصميمها افتراضيا عن طريق الخبراء.
- ***الوظائف الحساسة***: قد تكون من الوظائف الحالية أو من الوظائف التي سيتم استحداثها، وهي التي يتوقع لها التحليل التقديري أهمية ووزنا كبيرين بالنسبة للمؤسسة في الفترة المستقبلية.
- ***الوظائف الأقل حساسية***: لا يشكل هذا النوع أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة في الفترة المستقبلية، إلا أن وجودها يعد ضروريا لتشغيل نظام العمل خلال تلك الفترة.
- ***الوظائف المستغنى عنها***: هي تلك التي يتوقع إلغاءها من المؤسسة والاستغناء عنها.

أما فيما يخص التقدير الكمي للوظائف فتتعدد طرق تقديرها، أهمها تقدير كمية الوظائف حسب الوقت اللازم لتنفيذ المهام وتحسب بالعلاقة:

$$\text{عدد الوظائف} = \frac{\text{حجم الشغل الإجمالي معبرا عنه بالساعات خلال السنة}}{\text{عـدد السـاعات التي يعملها العامل خـلال نفس السنة}}$$

ب-***التقدير الكمي والنوعي للكفاءات البشرية***: يعتمد على تقدير هدف الوظائف التي تتوقع المؤسسة ظهورها في الهيكل التنظيمي وتحديد كمها، بعدها تحديد حجم العمل اللازم في كل وحدة بدلالة الزمن، ثم ضرب عدد الوحدات المطلوب إنتاجها في الزمن اللازم لإنتاج كل وحدة بغية تحصيل الوقت والزمن الإجمالي لتحقيق الهدف المقدر، وبالعودة للوقت الذي يمكن للموظف إعطاءه يوميا ضمن وظيفته يمكن احتساب عدد الوظائف خلال الفترة المستقبلية من خلال قسمة الوقت الإجمالي للعمل على الوقت الذي يشتغله الموظف خلال تلك الفترة[5]. بعدها تقوم المؤسسة ببناء تصميم أولي لمختلف أنواع الوظائف التي سيحويها الهيكل التنظيمي مستقبلا، بالاعتماد على خبراء في قضايا التوظيف من داخلها وخارجها، بغية تحليل التطورات التي ستواجهها المؤسسة بعد إطلاعهم على واقع المؤسسة، إحتياجاتها وتطلعاتها.

ج- ***اقتراح الإجراءات التعديلية:*** إن بلوغ درجة الملائمة بين متطلبات الوظائف ومؤهلات شاغليها (حالة التوازن بين الوظائف والكفاءات) يرتبط باتخاذ الإجراءات التعديلية المترجمة في المفاضلة بين جملة البدائل التي قد تتاح أمام المؤسسة، والتي تتم بناء على جملة من المؤشرات أهمها: - نوع الفجوة الحاصلة إيجابية (الفائض)، سلبية (العجز) أو تغيب الفجوة (التوازن)؛

- قدرة المؤسسة وإمكانياتها في اختيار أحد البدائل (إمكانيات مالية، بشرية وتسييرية)؛
- سوق العمل، حيث يجب اختيار البديل بناء على وضعية سوق العمل، ومدى توافر الكفاءات في السوق أو ندرتها؛
- المدى الزمني الذي سيجرى على أساسه التقدير (مدى متوسط أو طويل).

رابعا: أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في اتخاذ القرارات

يعد التسيير التقديري للوظائف والكفاءات خطوة هامة في حياة المؤسسات المعاصرة، تشكل استباقا للمستقبل ووقاية منه، يساعدها على الاكتشاف المسبق والمستعجل للتغيرات التي قد يحملها من خلال نظرتها الاستشرافية التي تساعدها على التخطيط الجيد لما يمكن ويجب أن تكون عليه وظائفها وكفاءاتها مستقبلا، وهذا ما سيبرزه الجدول رقم (01).

شكل رقم (01): أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في اتخاذ القرارات

أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات		
الإجراءات التعديلية على المستوى الداخلي	**تبني الاستراتيجية التدريبية للكفاءات البشرية الحالية**	**الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الموارد البشرية على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها.(بن عنتر عبد الرحمان، 2010، ص88).**
	تبني الاستراتيجية التطويرية للكفاءات البشرية	**وتشمل: التطوير التنظيمي، التطوير الإداري وتطوير المسار الوظيفي (لتسهيل عملية ترقية الموظفين من خلال تخطيط مسارهم الوظيفي).**

	الحالية	
	تبني اسراتيجية التعلم التنظيمي لتنمية الكفاءات الحالية	تسعى المؤسسات من خلالها إلى تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية، كذا تعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتوظيفها لأغراض التطوير والتميز". (عامر الكبيسي، 2005، ص90).
	تبني اسراتيجية الإبداع الإداري لتنمية الكفاءات الحالية	تهدف المؤسسة من خلالها إلى تشجيع كفاءاتها على التنمية الذاتية والتعلم المستمر الهادفين إلى تفجير طاقاتهم الإبداعية وتأهيلها وتنقيحها باستمرار لخدمة المؤسسة وخلق القيمة التي ترفع من تنافسيتها.
	تبني استراتيجية الدوران الوظيفي	يشكل أداة تمهيدية لترقية الكفاءات، وتمكينهم من اكتساب اختصاصات تنوع من مهاراتهم وترفع من مؤهلاتهم لإعتلاء مناصب هامة.
	تبني استراتيجية النقل الوظيفي	نقل الموظف من قسم لآخر ولكن في نفس الوظيفة التي كان يشغلها نتيجة لمتطلبات كل قسم (الفائض والعجز).
الإجراءات التعديلية على المستوى الخارجي	استراتيجية التوظيف	توظيف دائم: ندرة اليد العاملة في سوق العمل توظيف مؤقت: وفرة اليد العاملة في سوق العمل
	استراتيجية التسريح	في حالة وجود فائض في العمالة أو إدخال تكنولوجيات تغني المؤسسة عن الموظف.
	استراتيجية الأخرجة	إخراج مهن أو أنشطة إلى مؤسسات أخرى للتركيز في النشاط الأساسي للمؤسسة (النشاط المخرج يمثل نشاطا أساسيا للمؤسسة المستقبلة للنشاط) خاصة في حالة ندرة العمالة في سوق العمل.
	استراتيجية التقاعد المسبق	في حالة الوفرة وبغية تجنب التسريح وآثاره السلبية تلجأ المؤسسة بأساليبها إلى دفع الموظف للتقاعد المسبق.

المصدر: إعداد الباحثة

وعليه فالتسيير التقديري للوظائف والكفاءات له بالغ الأهمية في تفعيل قرارات المؤسسة التي تعنى بقضايا الموارد البشرية لديها من توظيف، تنمية، تسريح، تقاعد، نقل، أخرجة الخ، ككفاءات حالية لا بد من الاستثمار فيها أو مرتقبة لا بد من امتلاكها لتلبية الاحتياجات المرتبطة بالوظائف الحالية وما ستشهده من تغير وتطور أو مستقبلية ستدخل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المحور الثاني:

خلق وتمييز الكفاءات المحورية من خلال نواتج تطبيقات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات

تمهيد:

يعد البحث في موضوع الكفاءات محل اهتمام المفكرين والباحثين وأرباب العمل، لاعتبارها المصدر الأصيل للتميز التنافسي والأصل والشريك الاستراتيجي في استراتيجيات المؤسسة، الذي يزيد بالاستخدام ويميل للتوليد الذاتي، والتي تتولد عنها كفاءات أكثر تميزا تسمى بالكفاءات المحورية التي تتمركز حولها كافة النجاحات التي قد تحققها المؤسسة (تحقيق الأهداف والغايات) مكتسبة بذلك صفة التميز والارتقاء.

أولا: الأطر النظرية للكفاءات المحورية

سيتم التعرف أولا على الكفاءات بعدها الكفاءات المحورية على النحو:

أ- مفهوم الكفاءات (Compétences):

تعددت تعاريف الباحثين حول الكفاءات واختلفت مضامينها، باختلاف وجهات النظر من جهة وزوايا الاهتمام من جهة ثانية، إلا أنها تشترك في بعض معانيها نذكر منها: حيث تعرف الكفاءة على أنها: " القدرة على حل المشاكل المتخصصة في مجال وسياق مؤسسي ما "[6]. فهي "مزيج للمعارف بأبعادها النظرية والعملية ومعارف الكينونة، التي تمارس في مستويات وأطر معينة، لتظهر من خلال العمل الميداني الذي يعطيها صفة القبول، بالتالي على المؤسسة تحديدها (اكتشافها)، تقييمها وتنميتها باستمرار". [7]

يمكن القول من التعريفين السابقين أن الكفاءة هي المزج بين عديد المعارف التي تشكل أبعاد تكوين الكفاءة وهي المعرفة (Savoir)، المعرفة العملية (الخبرة) (Savoir-fair) والمعرفة العلاقاتية (يسميها البعض معرفة الكينونة) (Savoir- être)، لينتج من تفاعلها واتحاد معطياتها ومضامينها القدرة الفائقة على إنجاز المهام ضمن حدود متطلبات الوظيفة وقد تفوقها إلى المستجدات التي قد تكون عليها مستقبلا، نظرا لما تمكله من خيال خصب وقدرة خارقة على استشراف المستقبل. حيث يتبين حسب التعريفين السابقيين أن هناك مستويين من الكفاءات[8]

- **كفاءات المستوى الأول**: تتمثل في:
  - الكفاءات القادرة على القيام بالأنشطة (Savoir-fair)؛
  - الكفاءات الخاصة بالعلاقات والاستعدادات (Savoir- être)؛
- **كفاءات المستوي الثاني**: تتمثل في:
  - الطلاقة والأصالة الفكرية (في طرح وحل المشاكل)؛
  - المعارف النظرية والتطبيقية؛
  - القدرة على التعامل مع الوقت
  - العلاقات مع الآخرين.

(Savoir) ⟸

مما سبق يمكن تحديد أهم الخصائص المشتركة بين الكفاءات المؤسسية على النحو:

- القدرة على إنجاز المهام وتحريك الموارد الأخرى بالصورة غير المألوفة أو المعتادة لدى الغير؛
- الخبرة المتراكمة التي تولد مهارات واتجاهات إيجابة نحو الوظيفة والمؤسسة (الثقة التي تولد الرضا والانتماء)؛
- السعي المستمر إلى تحقيق الأداء المتميز؛
- ديناميكية التفكير والسعي الدائم إلى المعرفة والتعلم المستمر، حيث تشكل نتائج كل بحث نقطة تساؤل لبحث جديد؛
- التراكم المعرفي النظري والتطبيقي وارتفاع منحنيات الخبرة؛
- حسن بناء علاقات وظيفية جيدة مع الآخرين (زميل موظف، رئيس، مرؤوس، عميل، مورد، نقابات الخ) والحفاظ عليها من خلال التفاعل الكفؤ.
- لها غاية وهدف محدد مرتبط بالنشاط واستخدام المعارف التراكمية في تفعيل تنفيذه؛
- تعتبر مفهوم صوري مجرد لا يرى لكن ترى نتاج استخدامه عند تنفيذ المهام؛
- لا تولد مع الفرد إنما يكتسبها، من خلال التراكم المعرفي الحاصل لديه من نتيجة التنمية والتعلم والتدريب بصفة مستمرة، بالإضافة إلى بعض الاستعدادات الفطرية كحب الاستطلاع الخيال الخصب الخ.

ب- *مفهوم الكفاءات المحورية:*

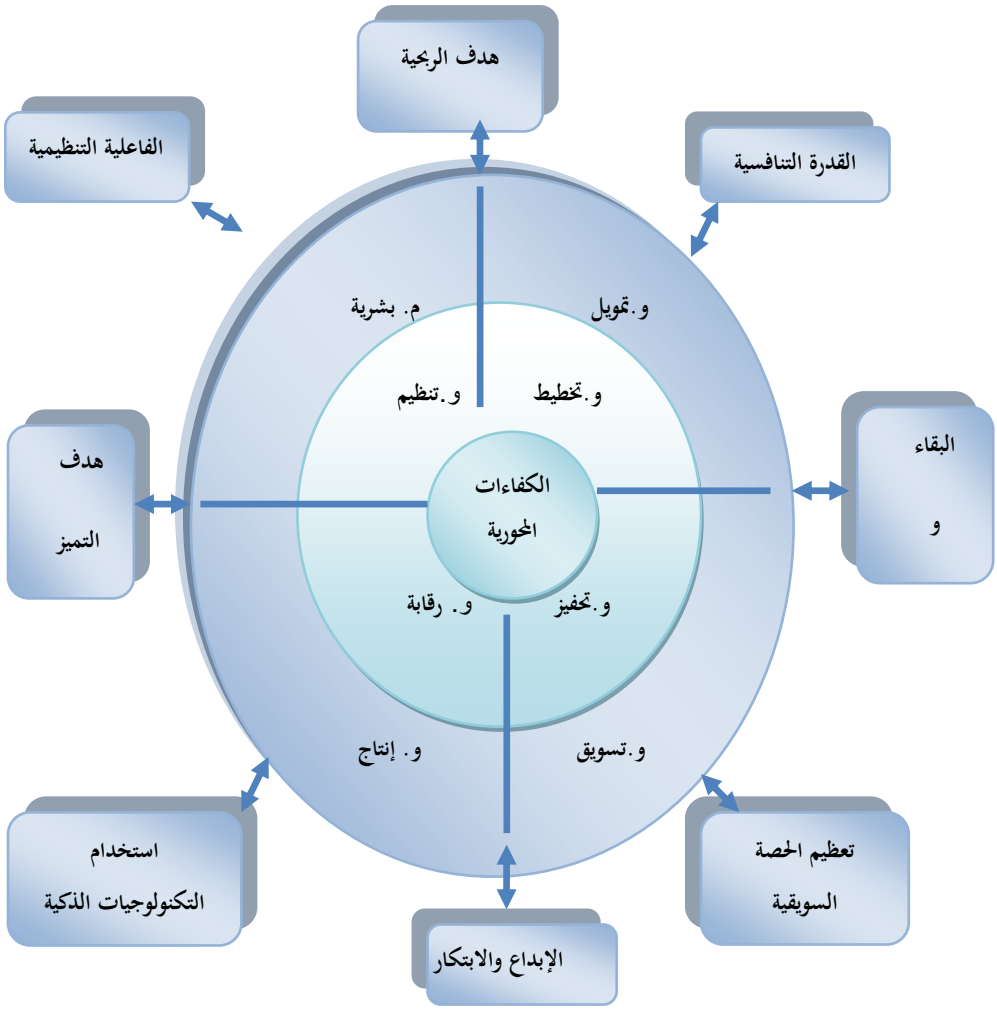
تشكل الكفاءات المحورية (Les compétences axiales) موضوع انشغال متزايد لدى المؤسسات، لارتباطها بخلق التميز التنافسي لها من خلال خلق القيمة، تنشأ من تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، ويمكن تحديد وجودها من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة للجميع، كذا مؤشر التعلم الجماعي للتجارب، حيث تعرف الكفاءات المحورية على أنها: "تلك المهارات (الكفاءات) الناجمة عن تظافر الجهود لتفعيل أداء الأنشطة المؤسسية، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة فهي لا تحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها"[9]. فهي "مجموعة من المهارات الخارقة، النابعة من أصول المؤسسة بما فيها الملموسة وغير الملموسة، ذات الخصوصية في طبيعتها، والقادرة على تقديم قيمة مضافة حقيقية للعميل".[10]

فالكفاءات المحورية أو الجماعية تتولد نتيجة تفاعل وتداخل الكفاءات الفردية التي تعرف على أنها:" توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد من قدرات، معارف ذهنية وعملية (مهارات) والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء أداءه لعمله، وعلى المؤسسة التعرف عليها ومعرفة أساليب تنميتها.[11] حيث تمثل الكفاءات المحورية الكفاءات الأساسية في تفعيل أنشطة المؤسسة وتبليغها لأهدافها من تحسين، تطوير وبقاء الخ. وحتى تعكس صفة المحورية في خدمة الجانب التنافسي لا بد أن تحوي ما يلي[12]

- البعد الاستراتيجي في الكفاءات، لتساهم بشكل محوري وأساسي في تحقيق استراتيجيات المؤسسة وتكون شريكا فيها؛
- البعد التنافسي، حيث يجب أن تكون الكفاءات محور ارتكاز المؤسسة في تحقيق التميز التنافسي واستدامته باستدامة الاستثمار فيها؛
- الندرة والتفرد؛ إذ يجب أن تشكل الكفاءة بناء خاصا ورمزا يخص المؤسسة منها وإليها.

فالبعد الاستراتيجي والتنافسي كذا صفة الندرة والتفرد هي السمات الأساسية لخاصية المحورية في الكفاءات، والتي تعطيها التميز عن غيرها لدى المؤسسات المنافسة، تتولد عنها قيمة مؤسسية هامة لا يمكن مجاراتها. كما يمكن إعطاء شكل تفسيري للمحورية في الكفاءات المحورية ضمن طابع أشمل ، يربط كل من الوظائف المؤسسية والتسييرية وكذا أهداف تفعيلها والنواتج المنتظرة من ممارسة النشاط بناء على أداء الوظائف المذكورة بالكفاءات المحورية، التي تشكل محور ارتكاز أنشطة المؤسسة ووظائفها في بلوغ الفاعلية التنظيمية، التي تترجم في بلوغ الأهداف المسطرة وتغييب الفجوة بين ما تقدره المؤسسة وما تحققه. والشكل رقم (02) يوضح ذلك.

شكل رقم (02): الكفاءات المحورية نقطة ارتكاز تفاعل وظائف المؤسسة لتحقيق أهدافها



المصدر: إعداد الباحثة

ثانيا: العلاقة بين استخدامات ونواتج التسيير التقديري وتوليد وتمييز الكفاءات المحورية

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التسيير التقديري للوظائف والكفاءات ودوره في خلق وتمييز الكفاءات المحورية، هذا الدور الذي ارتأت الباحثة إلى إبرازه من جوانب عدة حسب ما سيقدم في العناوين الموالية:

أ- دور التسيير التقدير في تفعيل تنافسية المؤسسة من خلال تمييز الكفاءات المحورية:

إن هدف المؤسسات من ممارسة أنشطتها هو تفعيل نواتجها واكتساب مزايات تنافسية مستدامة، تجابه بها المنافسين وتحفظ مكانتها. حيث يشكل التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أداة هامة لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة في أهم مواردها على الإطلاق وهي مواردها البشرية التي أصبحت اليوم شريكا للمؤسسة في كل استراتيجياتها والأداة الأنجع لتحقيق وتفعيل تلك الاستراتيجيات، حيث تعمل على تنميتها وتطويرها باستمرار ضمن خطط وقرارات التسيير التقديري، لخلق الملائمة التي تحولهم ضمن معطياتها واستخداماتها ونواتجها إلى كفاءات يقع على عاتقها أداء المهام من خلال تكاتف الجهود وتظافرها لخلق القيمة التي تمكن المؤسسة من حجز موقع هام في سلم المنافسة. وهذا ما يسمى بالبعد التنافسي في الكفاءات المحورية الممزوج بالبعد الاستراتيجي.

ب- *الملاءمة بين الوظائف وشاغليها ودورها في تمييز الكفاءات المحورية:*

إن الهدف الأساسي للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات هو خلق الانسجام والملاءمة بين الوظائف الحالية والمستقبلية للمؤسسة وكم ونوع الكفاءات التي تشغلها حاليا ومستقبلا، وتتخلل هذه العملية في سيرورتها منذ تخطيطها حتى تنفيذها وتقييمها تشكل الكفاءات المحورية أهم مخرجاتها التي تميز المؤسسة وتخلق لديها القيمة، نوضح ذلك في النقاط التالية:

- يتطلب تفعيل سيرورة التسيير التقديري تخطيطا وتطبيقا وتقييما، تظافرا لجهود الكفاءات الفردية في فرق عمل، يتم بينها تبادل المعارف الكامنة والخبرات المتنوعة وتنسيق الأعمال تحاورا وتشاورا، مما يؤدي إلى خلق كفاءات جماعية محورية تتمركز حولها فاعلية مختلف الأنشطة التي تدخل تحت مسؤولية هذه الكفاءات الجماعية بصفة مباشرة أو غير مباشرة؛
- إن خلق الملائمة بين الوظائف والكفاءات لا يمكن أن يتحقق دون وجود تظافر للجهود وتفاعل جماعي، يعكس وجود لغة مشتركة بين أعضاءه تترجم في الفعالية الاتصالية بينهم والتي تسمح ببلوغ المعلومة وتدارسها لتحقيق الفاعلية التنظيمية في أداء المهام وتحقيق الأهداف، فتتشكل تلقائيا حصانة مؤسسية للمعلومة التي تدخل للمؤسسة أو تخرج منها تعكس وجود كفاءات محورية اتصالية خارقة تشكل مصدرا تنافسيا هام لأن القوة التنافسية اليوم تترجم في امتلاك المعلومة في وقتها واستغلالها ضمن جهود جماعية رامية إلى تحقيق الفاعلية التنظيمية؛
- بغية إحداث الملائمة بين متطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية والكفاءات التي تشغلها، تعمل المؤسسة على تنمية كفاءاتها البشرية والرفع من مؤهلاتهم باستمرار وفي إطار التعلم المستمر، مستغلة بذلك أساليب العمل والتعلم الجماعي من عصف ذهني وحلقات للجوردة الخ، فتتشكل بذلك لديها قوة العمل ضمن فرق تتحد وتعمل باستمرار على اكساب المؤسسة قوة الفريق المتعلم فيستفيدون من المعارف فيما بينهم لتتشكل قوة محورية تعتمدها المؤسسات في تفعيل ممارساتها وبلوغ غاياتها.

ج- دور الكفاءات المحورية في تفعيل إدارة التغييرات الناتجة عن قرارات التسيير التقديري

تبقى إشكالية إحداث المواءمة والملاءمة بين متطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية ومؤهلات شاغليها، مصدرا لضرورة إتخاذ عديد القرارات التي تعنى بإحداث تغييرات استراتيجية، حيث أن نجاحها يتطلب كفاءات عالية ومتميزة في معارفها، ممارساتها، اتحادها، اتصالها، تفكيرها الإبداعي، أسلوبها التسييري، قدرتها على استخدام الموارد بطريقة منفردة ومتميزة، لتفعيل هذا التغيير وتحسين إدارته لتبليغ المؤسسة لأهدافها المسطرة، هذه الأخيرة تسمى بالكفاءات الجماعية أو المحورية، التي تملك كل مفاتيح النجاح في تفعيل تلك الاستراتيجيات وإنجاح تلك التغييرات،أهمها:

- القدرة الخارقة على الفصل والوصل والتحليل والتعليل، التي تساعد على تشخيص الأوضاع الداخلية والخارجية للمؤسسة وقراءة واستشراف ما قد يكون بل وما يجب أن يكون؛
- القدرة على التواصل مع الآخرين والاستفادة مما يمتلكونه من معارف وتجارب وخبرات؛
- القدرة على أداء المهام بشكل متميز وغير إعتيادي؛
- القدرة على إيجاد الحلول الإبداعية للمشاكل الوظيفية، وخلق أساليب عمل جديدة؛

- امتلاك الحس الوظيفي والفكر النظمي الخصب والرغبة المستمرة في التعلم، إذا ما تظافرت جهودهم وتجمعت معارفهم؛ مما يؤدي إلى خلق قيمة مؤسسية وميزة تنافسية لدى المؤسسة في كفاءاتها البشرية لا يمكن أن تكون لدى غيرها.
- القدرة على عصف أفكار غيرهم وتجميعها بما لديهم من معارف لتشكيل معارف مؤسسية تشكل قيمة معرفية هامة للمؤسسة في مجابهة منافسيها؛
- القدرة على ربط الأحداث وقراءة ما بين معطياتها.

كل هذه المفاتيح إضافة إلى الإمكانيات المسخرة من تكنولوجيات وظروف عمل جيدة، تشكل في تجمعها قوة خارقة ومتميزة في يد المؤسسة، تترجم في العمل الجماعي لكفاءاتها تفعل نواتج الممارسات الوظيفية مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها التطويرية لمواجهة المنافسة.

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة وما تظمنته من محاور، نخلص إلى القول بأن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يشكل أداة لدراسة مستقبل المؤسسة واستشرافه، تهدف من خلاله إلى التحديد الاستباقي للتغيرات والتطورات التي ستشهدها وظائفها مستقبلا، مما يكسبها الوقت في العمل على تخطيطها بناء على ما تم استشرافه والعمل على تكييف كفاءاتها الحالية لتتلاءم والمتطلبات المستقبلية لتلك الوظائف، من خلال تنمية كفاءاتها والاستثمار فيها، وكذا التخطيط لاستقطاب الكفاءات اللازمة مستقبلا لشغل هذه الوظائف، بالتالي تعمل على خلق الملائمة بين الوظائف وشاغليها حاليا ومستقبلا، مما يؤدي إلى تغييب الفجوة التي تشكل الفارق بين المعروض من الكفاءات والمطلوب منها، هذا يساعدها على التحكم في وظائفها وكفاءاتها حاضرا ومستقبلا، مما يولد لديها تميزا توظيفيا ووظيفيا يكسبها فاعلية تنظيمية تشكل نتاجا لاتخاذ القرارات السليمة في كل قضايا الموارد البشرية على رأسها التنمية والاستثمار في كفاءاتها البشرية بعيدا عن المخاطرة وعدم اليقين، والتي تتلخص أهم نواتجها في ولادة كفاءات محورية متميزة ذات بعد استراتيجي وصفات منفردة لا يمكن لمؤسسات أخرى مجاراتها أو تقليدها فتشكل بذلك بعدا تنافسيا هاما ومصدرا لخلق القيمة. وهذا ما يعكس التحقق التام لفرضية الدراسة.

قائمة التهميش:

1-Jean Piérre Citeau, Gestion des ressources humaines, 3 eme edition, ed Armond Colin, Dalloz, 2000, p. 58.

2-Leconte,P , La gestion prévisionnelle des ressources humaines et les nouvelles formes,Tours, France. 1999, P5.

3- لحول عبد القادر، داسة اسماعيل، مساهمة التسيير التقديري للمناصب والكفاءات في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة الجزائرية للمياه A .D.E – وحدة معسكر، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط المحافظة على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية، 27-28 فيفري، 2013، ص10.

4-شكري مدلس، دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء ENGCB فرع حاسي مسعود، رسالة ماجيستير، باتنة، 2007- 2008، ص84.

5-عرابش زينة، فاطمة الزهراء نويجي، واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة، دراسة حالة شركة توزيع وغاز الغرب، - SDO- غليزان، الملتقى الوطني الثاني حول تسيير الموارد البشرية: التسيير التقديري للموارد البشرية ومخطط المحافظة على مناصب العمل بالمؤسسات الجزائرية ، 27-28 فيفري، 2013، ص.8

6- Jean Brilman, Les meilleurs pratiques de management, 3ème édition. Editions d'Organisation, Paris, 2001, p383.

7- Alain Meignant, Ressources Humaines, Déployer la stratégie, Les éditions .Liaisons, Paris, 2000, p11.

8-Jean Brilman, les meilleurs pratiques de management, 4ème édition, edition organisation, paris, 2003,pp445-446.

9-زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة العمومية الاقتصادية – دراسة حالة: مؤسسة مطاحن الأوراس "باتنة"، رسالة ماجيستير، جامعة باتنة، 2007-2008، ص32. نقلا عن:

10-Ahmed hamadouche, Méthodes et outils d'analyse stratigique, edition chihab, Alger, 1997,p117.

11-كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة كلية الاقتصاد أبحاث اقتصادية وإدارية، بسكرة، العدد (07)، جوان 2010، ص52.

12-guy Boterf, l'ingénierie des compétences, 2 éme edition,edition organisation, paris,2000,p131. (بتصرف)

- Bernard Martory, Controle de Gestion sociale,3 éme edition, Vuibert, Paris, 2001, p. 277.

- **المراجع المعتمدة في التعريفين الواردين في الجدول رقم (01):**

– بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية – المفاهيم والأسس – الأبعاد – الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، لأردن، 2010، ص88.

عامر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الرياض، 2005، ص90.