

تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية و تدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية و تدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال

د. بن موسى محمد
جامعة الجلفة

مستخلص:

إن محددات النجاح اليوم ليس في استحواذ المعرفة فقط، ولكن أيضا القدرة على تسييرها والتحكم فيها، إلا أن هذه المعارف في الغالب تكون على شكل فكر إنساني كمخزون للكفاءات، الأمر الذي يفرض على منظمات الأعمال الاهتمام بهذه الأخيرة والعناية بها. فموضوع تسيير الكفاءات يرتبط وبدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى محيط المنظمة، إذ أن كفاءة الأفراد عامل مهم وحاسم في ضمان بقاء المنظمة وزيادة تنافسيتها، إلى جانب كون إدراك التغيرات والاستعداد لها بواسطة إستراتيجية واضحة المعالم لتسيير كفاءاتها أهم التحديات بالنسبة لواقع منظمات الاعمال اليوم، وهذا في سبيل تجسيد التوجه الرامي إلى تنمية و تدعيم الطاقات البشرية فيها. الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، الطاقات البشرية، تسيير الكفاءات.

Abstract :

The determinants of success today is not the acquisition of knowledge only, but also the ability to manage and control this knowledge, but this knowledge is mostly in the form of thought humane embodied in competencies for example, which forces the institutions to take care and attention of it. The issue of management competencies associated by degree great with changes taking place at the level of environment institution, where the efficiency of individuals is an important factor and critical to ensure the survival of the institution and increase its competitiveness, besides that the perception changes and prepare for them by clear strategy for the management of competencies most important challenges for the reality of today's institutions, and this in order to reflect the trend aimed at developing and strengthening the human Energies.

Key words: Human Resources Management, Human, Competencies Management

مقدمة:

أصبحت الكفاءات تشكل عاملاً بالغ الأهمية يشغل اهتمام المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية؛ سيما في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغير الاتجاهات والنزعات من الاعتماد على مبدأ التخصص، إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف؛ من هذا المنطلق، ومن خلال تصوّر منطقي، نلاحظ أن تسيير الكفاءات أصبح من صميم الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، ضمن منظومة التطوير الديناميكي لأداء الموارد البشرية، وهذا ما هو إلا نتاج التحديات المتنوعة والعميقة، التي أصبحت تواجهها المنظمات. ففي ظل محيط سريع التقلب والتبدل، وملئ بالأخطار وعدم التأكد، أصبحت الكفاءات ومختلف العمليات المرتبطة بها من ضمن أهم المداخل الأساسية في نظام إدارة الموارد البشرية، ضمن مسعى المنظمات الرامي إلى تحقيق نموها، وضمان بقاءها، وهذا بالتركيز على المورد البشري واستهدافه، عن طريق برامج إنمائية مخططة، من شأنها أن تُفعل الطاقات البشرية الموجودة، وتُنقّب عن التي لا تزال مكبوتة، بغية الخروج من منطق "الآلية" الذي يحمل في طياته إهمال الجانب الإنساني والبشري، والولوج إلى منطق "التنمية البشرية"، المكرّس لمحورية وجوهية المورد البشري كأحد مقومات النجاح والتميز للمؤسسات. من هذا المنطلق ومن خلال هذه الورقة البحثية، سنحاول الإجابة عن السؤال الآتي:

تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية و تدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال

فيما تتجلى ضرورة اعتماد تسيير الكفاءات كرافد أساسي ومهم ضمن إدارة الموارد البشرية في سبيل تجسيد توجه الزامي إلى تنمية وتدعيم الطاقات البشرية في منظمات الاعمال؟

لغرض الإجابة عن هذا السؤال الرئيس، قسّمنا البحث إلى المحاور الآتية:

أولاً: تسيير الكفاءات: المفاهيم، المقاربات والمراحل؛

ثانياً: وظيفة الموارد البشرية الإطار العام لتسيير الكفاءات؛

ثالثاً: دور الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات في زيادة إنتاجية الموارد البشرية؛

رابعاً: التحول نحو تسيير الكفاءات لغرض تدعيم الطاقات البشرية في منظمات الاعمال.

أولاً: تسيير الكفاءات: المفاهيم، المقاربات والمراحل

يطلق على الكفاءات العديد من التسميات ذات الصلة على غرار السلوكيات، المهارات، القيم، أبعاد الأداء أو معايير الأداء، حيث إذا كانت الأهداف تصف في مجملها ما يراد أن ينجزه الفرد، فإن الكفاءات تتضمن في طياتها "كيف" يراد إنجاز هذه الأهداف. من هذا المنطلق، تعتبر إدارة الكفاءات وسيلة هامة لتعزيز أداء الأفراد، كما أنها أداة محورية لتحديد وتعزيز الثقافة التنظيمية وتدعيم القدرة التنافسية.

I/المفاهيم المتعلقة بالكفاءات وتسيير الكفاءات:

إن احتلال الكفاءة لصدارة الانشغال و الاهتمام لم يكن في الأدبيات فقط بل تعداها ليشمل أيضا أعمال، نشاطات و ممارسات المنظمات ، حيث تؤكد أغلب الدراسات على أن هذا المصطلح قد أستخدم بداية في الميدان قبل أن يتم تناوله بالبحث و الدراسة من طرف العلماء و الباحثين الناحيتين العلمية و العملية.¹

1/تعريف الكفاءات:

تعرف الكفاءة بكونها القدرة على التعبئة بتجميع وتنسيق الموارد في إطار سيرورة عمل محددة، من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقاً.²

وهناك من يعرفها بأنها القدرة على استخدام المعارف، المهارات والسلوكيات في حالة التنفيذ.³

كما تعرف بأنها القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة أثناء النشاط؛

وبشكل أعم الكفاءة هي استعداد لتجنييد وحشد ووضع الموارد (المعارف، المعارف العلمية، معارف سلوكية) في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل.⁴

من استعراض التعاريف السابقة نجد أن هناك إشارة واضحة بأن الكفاءة هي عبارة عن توليفة من المعارف النظرية، المعارف العملية (الممارسات)، معارف التحلي (السلوكية)؛ يمتلكها الفرد ويستعملها ويجسدها في الميدان بغرض تحقيق هدف معين.

2/مميزات الكفاءة: تتميز الكفاءة عادة بأربعة خصائص:⁵

أ/ذات غاية: حيث يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين؛

ب/مفهوم مجرد: الكفاءة غير مرئية، يتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة؛

ت/الكفاءة مكتسبة: الفرد المتمتع بالكفاءة اللازمة لأداء نشاط معين، يكتسبها من خلال تدريب موجه؛

ث/صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: إن مجموعة العناصر المكونة للكفاءة تتفاعل في حلقة من المعارف الفنية عبر الزمن.

3/أنواع الكفاءات: تتباين تقسيمات الباحثين للكفاءات، ولعل أبرز هذه التقسيمات التقسيم إلى ثلاثة أنواع:

تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية وتدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال

أ/الكفاءات الفردية: يقصد بالكفاءة الفردية "أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل و الأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية".⁶

يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد، كالمعارف، القدرات، السلوكات، القيم الاجتماعية... الخ، التي تظهر أثناء العمل والتي يتوجب التنقيب عنها واكتشافها وتطويرها بما يخدم المنظمة، حيث يمكن للمؤسسة أن تحوز على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها؛

ب/الكفاءات الجماعية: هي محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج⁷، ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال إيجاد لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيرا مؤشر التعليم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تهيئة التطبيقات المهنية، وتوظيف النتائج.⁸ ومن أجل الحصول على هذه الكفاءات لابد من توافر جملة شروط نذكر منها:⁹

- ✓ اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛
 - ✓ ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات؛
 - ✓ إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛
 - ✓ وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتأمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي؛
- ت/الكفاءات التنظيمية: يطلق عليها أيضا "الكفاءات المفتاحية" وهي تتعلق بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة المحيطة بها. إن مفهوم الكفاءة يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إذ يتوجب تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الإستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكيف المنظمة مع محيطها التنافسي.¹⁰
- إن التغير الحاصل في محيط المنظمات و درجة تعقده وعدم استقراره الكبيرين، يفرض عليها ان تتصف بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية.
- كما تعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد التي تدخل في بناءها وهي:¹¹

- ✓ قاعدة المعرفة: وتتضمن الوحدات الفردية للمعرفة والمكونة بدورها من الأفراد، التكنولوجيات، قواعد المعلومات... الخ وهي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية؛
- ✓ إطار المعرفة: يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية والمعرفة، ويجسد بنية أو هيكل المنظمة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار، تحديد المهام)، والسياسات المحددة لها؛
- ✓ ديناميكية المعرفة: عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمحوّلة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل وتبادل المعلومات بين أفراد المنظمة، وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية.

ث/الكفاءات الإستراتيجية: الكفاءات الإستراتيجية هي تلك الكفاءات المتعلقة بالبعد الإستراتيجي للمؤسسة والتي تسمح لها بالتأقلم والتكيف مع بيئتها التنافسية ويتم تحديدها ومقارنتها بما يتمتع به الأفراد وتسعى المنظمات إلى تنميتها من خلال

تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية و تدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال

المنزج بين الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا) والموارد البشرية (القدرات، المهارات و المعرفة) والموارد التنظيمية (نظام التنسيق، الرقابة).

من هذا المنطق لا تكون الكفاءات إستراتيجية إلا إذا توفرت المعايير التالية:

✓ معيار الإستراتيجية: ويظهر من خلال الأهمية الإستراتيجية للكفاءات؛

✓ معيار الندرة: ويظهر من خلال إنفراد المنظمة عن باقي المنظمات بتشكيلية متميزة ونادرة وليس لها مثل في سوق العمل.¹²

4/ مبررات الاهتمام بالكفاءات في المنظمة: لقد أدت التغيرات السريعة الحاصلة في بيئة الأعمال ووجود تنافس شديد بينها، وتغير النظرة إلى العنصر البشري باعتباره جزءا من عوامل الإنتاج إلى أهم عنصر في عوامل الإنتاج، كل هذه العوامل وعوامل وأخرى ساهمت في إعادة النظر في العنصر الكفاء الموجود داخل منظمات الأعمال، وفيما يلي أهم العوامل التي ساهمت في تفعيل دور الكفاءات:

أ/ ظاهرة العولمة التي أدت إلى حرية انتقال الشركات العالمية إلى الدول النامية -خاصة- والتي أثرت على اقتصاديات هذه الدول بسبب قدرة هذه الشركات في التحكم الجيد في التكنولوجيا وبالتالي التأثير على التكلفة والجودة؛

ب/ التسارع الكبير والتغيرات السريعة في التكنولوجيات والتقنية المستخدمة مما يستوجب مرافقة هذه التغيرات ومواكبتها؛
ت/ الانتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي والمعرفي يحتم مزيدا من الاهتمام بالكفاءات الموجودة في المنظمات الأخرى ومحاولة استقطابها؛

ث/ هجرة الأدمغة نحو الخارج مما أثر سلبا على الدول المصدرة للكفاءات، فأصبح من الضروري الاهتمام بهذه الفئة للاستفادة القصوى منها؛

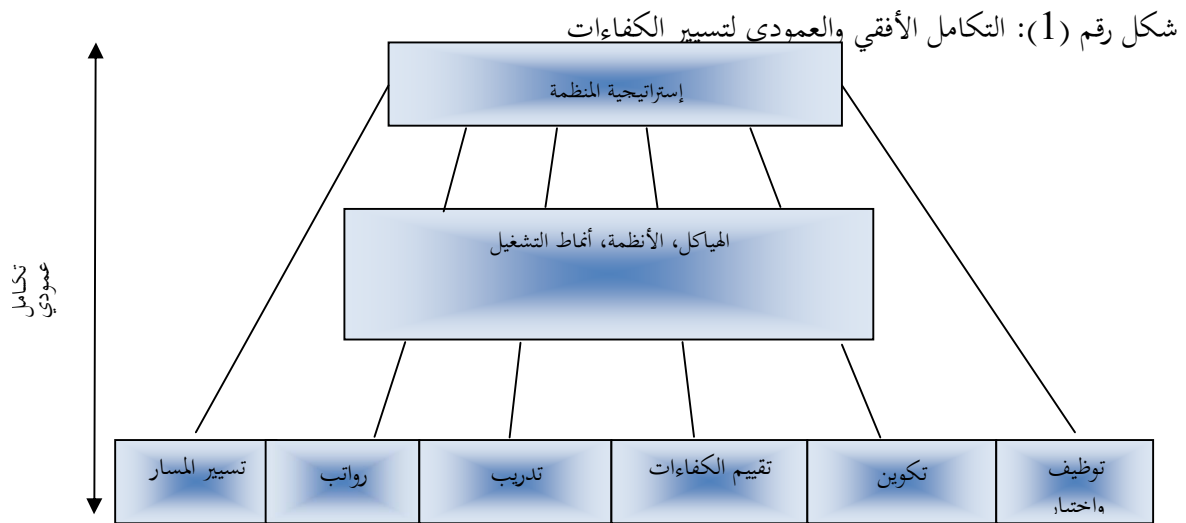
ج/ ظاهرة المنظمات الساعية نحو التعلم، وذلك في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات، فأضحت المعرفة هي المصدر الأساسي للشروات سواء بالنسبة لمؤسسة بمفردها أو لدولة معينة؛

ح/ ارتفاع مستوى التعليم وتطور المهارات ذوي المعرفة المتخصصة في فروع العلم والتقنية الجديدة والمتجددة والذين أصبحت المنظمات تسعى إليهم لأهميتهم في تشغيل تلك التقنيات وصيانتها. ومن ثم اكتساب الميزة والقدرة التنافسية.¹³

5/ تعريف تسيير الكفاءات: يعرف تسيير الكفاءات على أنه مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بغية تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي.¹⁴

لكي يحظى تسيير الكفاءات بالنجاح المطلوب لا بد من انتهاج نوعين من التكامل الأفقي والعمودي¹⁵، وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

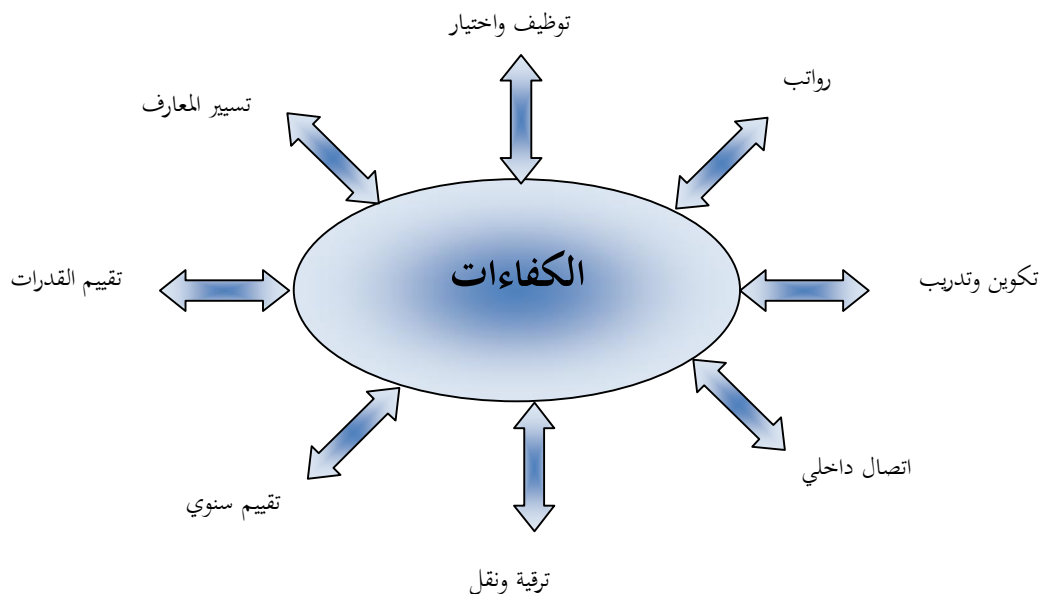
تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية و تدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال



Source :Lou Van Beirendonck, Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise, éd :de boeck, Belgique, 2006, p33

بفضل التكامل العمودي يتم البحث عن طرق تكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة، رؤيتها، وإستراتيجيتها، على هذا الأساس يتوجب ان تكون الكفاءات مختارة ومؤسسة بالطريقة التي تسمح للمؤسسة بتحقيق مهمتها. أما من خلال التكامل الأفقي فيجري تكييف مختلف أنشطة الموارد البشرية ، وهنا الكفاءات تكون وسيلة مثالية للتكييف والمواءمة، بمعنى آخر تصبح الكفاءة محور تركز أنشطة ووظائف تسيير الموارد البشرية، كما يبين ذلك الشكل التالي:

شكل رقم (2): الكفاءات بمثابة محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية



Source :Lou Van Beirendonck, Op. cit.,P34.

II/المقاربات الخاصة بتسيير الكفاءات: إن الدور المحوري الذي أصبحت تؤديه الكفاءات ضمن نظام التسيير، نابع من كونها مرتبطة بمتغيرات هامة هي الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، ففهم علاقته الكفاءات بهذه المتغيرات ساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق ثلاث مقاربات:¹⁶

تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية و تدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال

1/ المقاربة التسييرية: 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) و المعرفة العملية (Le savoir-faire) وحسن التصرف (Savoir-être). إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملائمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة في الفعل التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية؛

2/ المقاربة العملية: من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المنظمة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة الكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

فالقدره 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 المنظمة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسي؛

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

III/مراحل تسيير الكفاءات: تتمثل المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات في:¹⁷

- 1/ المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية:** يتم ذلك بالاعتماد على المؤشرات الكمية لهرم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور... إلخ، ومقارنة ذلك مع المنافسين، بالإضافة إلى المؤشرات النوعية (الكيفية) لمواردها من خلال أنظمة التقييم وموازنات الكفاءات ، من اجل وضع سجل للكفاءات الموجودة في المنظمة؛
- 2/ توقع الأعمال المستقبلية:** يعتبر عنصر أساسي حيث يُفترض أن تكون النظرة الإستراتيجية للمؤسسة واضحة، والتي تسمح بترجمة توجهاته إلى احتياجاتها من الكفاءات الإستراتيجية، ووضع قوائم للوظائف المستهدفة (التوظيف)؛
- 3/ وضع المخططات:** من خلال ما سبق يمكن وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركية بين الوظائف، حيث تعتبر هذه المخططات الثلاث أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات، ولكن ليس من السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات الآتية:

خ/ اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير؛

د/ صعوبة إيجاد التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة للتسيير والذي يفرض التكوين الجماعي والفردى للتقنيات المستعملة، هذا من جهة ومن جهة أخرى التكوين الإستراتيجي الذي تفرضه الوظائف الجديدة للمؤسسة؛

ذ/ صعوبة تنظيم مخطط الحركية بين الوظائف خاصة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، حيث معدل دوران العمل ضعيف، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لأجل ذلك، على اعتبار أن هذه الحركية

تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية و تدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال

تساهم كثيراً في إيجاد روح الإبداع والابتكار وتقضي على الجانب الروتيني للمهام، حيث يؤدي التكوين في هذا السياق دوراً مهماً في عملية تطوير الكفاءات وتجديدها.

ثانياً: وظيفة الموارد البشرية الإطار العام لتسيير الكفاءات

I/تعريف إدارة الموارد البشرية: لقد اختلفت وجهات النظر في إعطاء مفهوم معين لإدارة الموارد البشرية لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، حيث يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط حضورهم وانصرافهم وأجازاتهم. في حين يرى أصحاب النظرة الحديثة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة ولها نفس أهمية كل من وظيفة الإنتاج، ووظيفة التسويق ووظيفة التمويل وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة.¹⁸

II/وظائف إدارة الموارد البشرية: تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف الدول والمجتمعات والثقافات تبعاً للمستويات التطويرية والتنموية التي تعيشها المجتمعات، من جهة، وباختلاف أنشطة المنظمات ومستوى تأثيرها على المستوى المحلي أو الدولي من حيث أحجامها ونشاطاتها من جهة أخرى، كما أن الاتجاه المعاصر لإدارة الموارد البشرية أصبح يعطيها دوراً أكبر، وذلك للمساهمة بفعالية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية والرئيسة للمؤسسة.

تتكون وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة من أربع وظائف رئيسة، هي:¹⁹

1/تخطيط الموارد البشرية: ويتم من خلال تحديد طبيعة الوظائف، ومتطلبات تشغيلها، وإيجاد المعيار أو المعايير اللازمة للمفاضلة بين المتقدمين للتعين، وكذا تحديد الاحتياجات النوعية من العمالية بما يتوافق ومتطلبات شغل الوظيفة.

2/الاستقطاب والاختيار والتعيين: تعد من الوظائف الرئيسة لإدارة الموارد البشرية، وذلك لدورها الفعال في انتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة، وذلك باستخدام أدوات الاستقطاب والاختيار المتكاملة، ومنها المقابلات الشخصية، الاختبارات، الاستفسار من الموظفين، الكشف الطبي، ومن ثم إنهاء إجراءات تعيينهم.

3/تنمية الموارد البشرية: يقصد بها الجهود المخططة والمنفذة لتنمية المهارات، وترشيد السلوكيات للأفراد العاملين بالمنظمة، بما يُعظّم من فعالية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية، وإسهامه في تحقيق أهداف المنظمة.

4/تقييم الأداء: يقصد به قياس كفاءة العاملين وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم، ومع التطورات التكنولوجية المتسارعة أصبحت إدارة الموارد البشرية في معظم المنظمات المتقدمة تأخذ بعداً آخر، حيث برزت العمالية المعرفية كعنصر أساسي في تمكين المنظمات من النمو والاستمرارية، فالثورات التكنولوجية الثلاث المتمثلة في ثورة الاتصالات والمعلومات والبرمجيات أوجدت عمالة معرفية في المنظمات أكثر من ذي قبل، وأن استقطاب مثل هؤلاء لا يمكن أن يتم بالطرق التقليدية، وبالتالي تعددت النماذج المتعلقة بتحديد وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف المفكرين والباحثين، وتباينهم الثقافي والاجتماعي، إضافة إلى عاملي الزمان والمكان.

تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية و تدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال

ويأتي التحول في وظائف إدارة الموارد البشرية تماشياً مع معطيات ظاهرة العولمة التي أبرزت عناية خاصة بعمالة المعرفة، وتبني معايير عالمية للاستقطاب والاختيار، والاهتمام بالتوجه المستقبلي في أعمالها، وقد لخص باتنايك (Pattanayak 2006) وظائف إدارة الموارد البشرية المعاصرة في الآتي:

أ/التأكيد على أن المنظمة تعمل في برامجها للموارد البشرية ضمن إطار إتاحة فرص متساوية للتوظيف لتحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة؛

ب/القيام بتحليل الوظائف لتحديد المتطلبات الأساسية لكل وظيفة؛

ت/تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية، لتمكينها من تحقيق أهدافها، حيث تتوفر الأعداد اللازمة من العاملين بالمهارات والكفاءات المطلوبة، إضافة إلى تطوير خطط لمواجهة تلك الاحتياجات؛

ث/استقطاب واختيار الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة؛

ج/توجيه وتدريب العاملين؛

ح/تصميم وتنفيذ برامج تطويرية تنظيمية وإدارية؛

خ/تصميم أنظمة للحوافز والمكافآت؛

د/مساعدة العاملين في تطوير مساراتهم المهنية؛

ذ/تصميم وتنفيذ نظام للأجور لجميع العاملين.

III/طبيعة نظام الموارد البشرية في المنظمة: يعتبر هذا النظام من الأنظمة الفرعية الهامة في المنظمة، وهو يشمل بصفة أساسية مجموعة الوسائل المادية، التقنية والبشرية المخصصة لتفعيل تسيير العامل في المنظمة، طبقاً لإستراتيجية محددة، حيث أن هذه الوسائل تكون ضمن مصلحة أو قسم أو جزء من الهيكل الإداري في المنظمة، يصغر أو يكبر حسب صغر أو كبر حجم المنظمة فيؤثر عليها ويتأثر بها، كما أنه يتأثر بتغيرات وتطورات المحيط الخارجي للمؤسسة، ويسعى لتحقيق أهداف تتماشى مع سياستها وأهدافها العامة.²⁰

وفيما يخص وظيفة هذا النظام، فإنها تعتبر من الوظائف المساندة في المنظمة، إلا أنها ذات تأثير مباشر على القرارات المتخذة والسياسات المتبناة المتعلقة بطرق التعامل مع العمال في المنظمة، خاصة أنها تتمتع باستقلالية عن الإدارات الأخرى، ما يجعل لها سياسات وإجراءات خاصة بها، وأهداف أساسية تتعلق بالتكوين والتحفيز وتنمية الكفاءات ورفع مستوى إنتاجية العامل، وغيرها من النشاطات والعناصر المتعلقة بتفعيل المورد البشري في المنظمة وجعله مصدراً لتدعيم تفوقها وتميزها.²¹

IV/الموقع التنظيمي لإدارة المورد البشرية في المنظمة: يعتبر نظام الموارد البشرية في المنظمة نظاماً فرعياً مستقلاً ضمن إدارة الموارد البشرية كإدارة مستقلة، وقد استقلت هذه الأخيرة بعد توسع المنظمات وتغير لكثير من المفاهيم الإدارية والأوضاع الاقتصادية، والتي حتمت على المنظمات الحديثة إنشاء مصلحة خاصة لإدارة الموارد البشرية نظراً لتعذر قيام المديرين بأنشطة تتعلق بتسيير الموارد البشرية إضافة إلى أنشطتهم ومهامهم الأساسية.

يختلف الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة تبعاً لحجمها، فالمنظمات الصغيرة غير ملزمة بإنشاء مصلحة أو وحدة مستقلة للموارد البشرية، وعلى العكس المنظمات الكبيرة مضطرة لإنشاء مصلحة مستقلة لإدارة الموارد البشرية قد تكون في

تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية و تدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال

المستوى التنفيذي، أو حتى في مستوى إداري عالي سيما في المنظمات متعددة الجنسيات والتي تمتلك فروع دولية، وتتعامل مع موارد بشرية متباينة ومختلفة في كثير من الجوانب، العلمية منها والثقافية والدينية.

والملاحظ أن الموقع التنظيمي لإدارة المورد البشرية يتعزز مع مرور الزمن، ويزداد أهمية خاصة بعد الاعتراف بأهمية المورد البشري كمورد اقتصادي وإستراتيجي، وتحسن وضعية المنظمات نظرا لجهود أنشطة إدارة الموارد البشرية الموجهة نحو الاستغلال الأفضل لطاقات وإمكانات العمال و استثمارها.²²

ثالثا: دور الإدارة تقديرية للوظائف والكفاءات في زيادة إنتاجية الموارد البشرية إن حجم وأهمية التطورات التكنولوجية والحاجة إلى إجراء دورات تكوينية متكررة قد أدى إلى تغير عميق في التفكير حول التدريب، تقييم الأفراد وتوصيف الوظائف.

هذا النشاط الأخير لم يعد كافيا للاستجابة لعدم الاستقرار المعاصر في ظروف العمل وتميزها بالجماعية وسيادة السلوكيات. مما يفرض على المنظمات وضع إدارة تقديرية للوظائف والكفاءات.²³

قبل البدء في تطبيق تسيير الكفاءات، لا بد أولا من الإجابة على التساؤلات التالية:

✓ لماذا تريد المنظمة السير في هذا المسار (المسعى)؟

✓ ما مدى أهمية البيئة؟ وهل ستكون قيدا أم دعما للتغيير المطلوب؟

ثم تأتي مرحلة طويلة من التحليل تشمل ما يلي:

✓ تقييم كفاءات كل فرد بصورة مفصلة (الإمكانيات الحالية، الكامنة، الخصائص السلوكية...)،

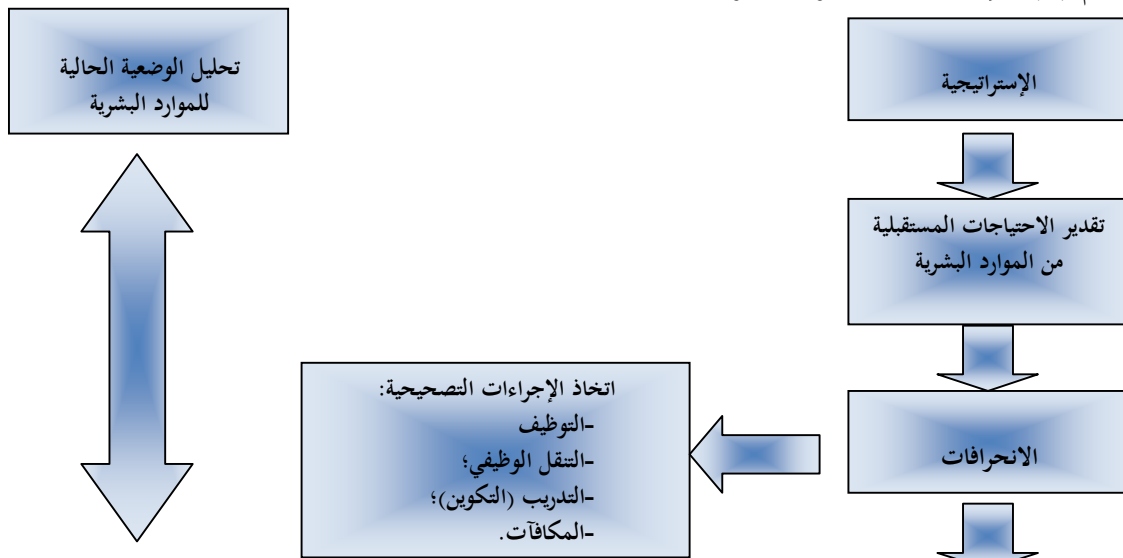
✓ تحليل مناصب العمل لتحديد الكفاءات المطلوبة لشغلها،

✓ محاولة تحديد الكفاءات التي تحتاجها المنظمة في المستقبل.

وسوف تشكل نتائج التحليل أداة مرجعية لإدارة الموارد البشرية في جميع أنشطتها: التوظيف، المكافآت... و الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات.

تعتبر الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات متطلبا ضروريا، من أجل وضع معايير تمكن من تفادي المشاكل المتعلقة بالعمل، والتي يُرجَّح وقوعها على المدى المتوسط، هذا الأمر من شأنه أن يتحقق عن طريق العمل على تدنئة الانحراف بين الكفاءات المتاحة، و الكفاءات المطلوبة، من هذا المنطلق يمكن اعتبار الادارة التقديرية للوظائف والكفاءات كآلية فعالة، من شأنها أن تعمل على التحديد الملائم للكفاءات المطلوبة فيم يخص الوظائف الجديدة. يمكن توضيح سيورة الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (3): الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات



تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية و تدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال

Source : Alain Meignantt, Ressources humaines, Déployer la stratégie, édition Liaisons, Paris, 2000, p121.

إن الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات تتضمن المراحل الأساسية التالية:²⁴

I/ تحليل الوضعية الحالية للمؤسسة: من الجانب الكمي (هرم الأعمار، توزيع التكوين حسب المستويات، تحليل التدفقات، مستوى المكافآت) وإذا أمكن، مقارنته مع المنافسين، بالإضافة إلى الجانب النوعي للموارد، وهذا لوضع فهرس أو مرجعية للكفاءات في المنظمة، ومرجعية كفاءات لكل منصب عمل.

مثال عن مرجعية الكفاءات المطلوبة لشغل منصب قيادي: إقامة علاقات من خلال العمل على تنمية الآخرين، الفهم المتبادل، الثقة بالنفس، الرقابة الذاتية، المبادرة، الخبرة المهنية، التفكير بأسلوب تحليلي، العمل ضمن الفريق والتعاون، القدرة على توجيه الآخرين، التصرف بمرونة، ... الخ.

كما يشمل التحليل، تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي يمكنها تغيير محتوى الوظيفة مثل: التقنيات الجديدة، المنافسة، متطلبات العملاء... الخ.

II/ التنبؤ بالوظائف المستقبلية وتقييم الانحرافات: تتطلب هذه المرحلة وضوح الرؤية والإستراتيجية بشكل كافٍ حتى تتم ترجمتها إلى احتياجات من الكفاءات، ووضع قائمة الوظائف المستهدفة بالكفاءات المطلوبة، والوظائف الأكثر حساسية، ثم تستنتج الانحرافات بين الكفاءات الموجودة و المطلوبة مستقبلا.

III/ اتخاذ الإجراءات التصحيحية: يتم وضع خطط العمل حيز التنفيذ لتحقيق أهداف تسيير الكفاءات، وتمثل هذه الخطط أساسا في:

1/ التوظيف: حتى تكتسب المنظمة كل الكفاءات التي تحتاجها، فإنها تكون مخيرة بين توظيف الأفراد الذين يمتلكون هذه الكفاءات، من خارج المنظمة، أو تكوين الأفراد العاملين في المنظمة. وعندما تعتمد على التوظيف الخارجي سوف تتحمل نفقات إضافية وتقلل من إمكانية الترقية داخليا والتي قد تعمل كحافز للعاملين الحاليين لو تمت؛

2/ التنقل الوظيفي: إن مزايا انتقال الأفراد بين المناصب والوحدات التنظيمية واضحة خاصة إذا تعلق الأمر بالترقية أو بتحضير وتهيئة الأفراد للمناصب العليا، ولهذا الغرض يتم إنشاء بعض المناصب تسمى "وظائف الإنتظار" مثل المكلف بالدراسات، وهذه الوظائف تعد ممونا أساسيا بالكفاءات التي تساعد الأفراد على شغل مناصب المسؤولية؛

وفي الواقع، يصعب تنظيم هذه العملية وتحقيقها، لأن الأفراد ورؤساءهم قد لا يرغبون في التغيير، مما يتطلب ربط المكافآت ومسار الفرد في تحصيل الكفاءات الجديدة أو التكميلية بالتغيير في المناصب؛

3/ التدريب (التكوين): إن الكفاءة تكتسب وتؤكد من خلال التدريب المتواصل الذي يشكل وسيلة هامة وممتازة لتنمية الكفاءات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية وبالتالي سد الفجوة في الكفاءات. و يحتاج التدريب المتعلق بتسيير الكفاءات إلى الجمع بين تكييف الأفراد مع أنماط التسيير الجديدة وتحضيرهم للمستقبل؛

تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية و تدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال

4/المكافآت: في تسيير الكفاءات لا بد من ربط المكافأة بمجموعة من الكفاءات لدى الأفراد العاملين، حسب طبيعتها، وتنوعها و/أو درجة التحكم فيها، من أجل دفعهم إلى تدعيم كفاءاتهم الحالية واكتساب كفاءات جديدة تحتاج إليها المنظمة، ومشاركتها مع زملائهم لتكوين كفاءات جماعية ومن أجل الحفاظ على الأفراد الأكفاء حتى لا يتحولوا إلى المنظمات المنافسة.

بالإضافة إلى هذه الأنشطة، فإن إدارة الموارد البشرية من خلال الكفاءات، ترتبط بتقييم الأداء لغرض تحديد الاحتياجات، بالتضمنين والتمكين الذي يحتاج إلى تعليم الأفراد أولاً، ثم فتح المجال أمامهم ليكونوا شركاء في المنظمة ويعملوا على تحقيق القيمة لها ثانياً.

رابعاً: التحول نحو تسيير الكفاءات لغرض تدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال
إن التحول نحو تسيير الكفاءات لغرض تدعيم الطاقات البشرية يقوم أساساً على:²⁵

✓ التركيز على الإدارة الذاتية للأفراد؛

✓ إدراك الإمكانات المحتملة أو الكفاءات لدى الأفراد والتعرف عليها لمساعدتهم على استخدامها وتنميتها؛

✓ العمل على تحقيق توقعات الأفراد ومصالحهم من خلال تنمية كفاءاتهم ومن ثم تحقيق مصالح المنظمة، لأن ذلك ينمي لديهم حس المسؤولية والولاء؛

✓ العمل على تحديث وتطوير السياسات والهياكل التنظيمية باستمرار الاستجابة لحركية البيئة وبشكل يمكن الأفراد من إبراز كفاءاتهم وقدراتهم الكامنة، للمساهمة في تحقيق فعالية في المنظمة.

و هذا التحديد في إدارة الموارد البشرية، يضعها أمام التحديات التالية:²⁶

التحدّي الأول: يتمثل في المشاكل المتعلقة برصد المعارف الضرورية الصريحة والضمنية والتي تعد ضرورية لعملية اتخاذ القرار ولسير العمليات الأساسية للمؤسسة، ثم وصفها وتقدير قيمتها الاقتصادية؛

التحدّي الثاني: يتعلق بمشاكل الاحتفاظ بهذه المعارف، حيث لا بد من تحصيلها من حاملها، تحريكها، ترسيماها (إعطاؤها شكلا محدداً) و الاحتفاظ بها؛

التحدّي الثالث: يتمثل في مشاكل تامين المعارف، حيث يجب وضعها في خدمة تطور المنظمة من خلال جعلها في متناول الأفراد بضمان سهولة الوصول إليها، إشراك الآخرين فيها، استغلالها في تكوين معارف جديدة؛

التحدّي الرابع: يتمثل في المشاكل المتعلقة بتحيين (Actualisation) المعارف أي جعلها مواكبة للتطورات، فلا بد من تقييمها، " تجديدها"، وإثرائها من خلال التجربة، إنشاء معارف جديدة، وجلب معارف خارجية؛

التحدّي الخامس: يتعلق بالتفاعل بين المشاكل السابقة، وهنا تتموضع إدارة الأنشطة والعمليات الموجهة لزيادة استخدام وإنشاء المعارف في المنظمات.

وهذا يغطي جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية الهادفة إلى ملائمة إدارة المعرفة والكفاءات مع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة: تحريك جميع الفاعلين في المنظمة، تحسيسهم، تدريبهم تشجيعهم وتحفيزهم، لاستخدام معارفهم ومشاركتها مع الآخرين، ثم تقييم النتائج لتصحيح ما هو غير ملائم.

تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية و تدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال

إن إدارة الموارد البشرية عليها أن تضطلع بإدارة الأفراد وفقا لكفاءاتهم، باعتبار أن الكفاءات هي أحد المحاور الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة في الاستقلالية، التضمين، التماسك والكفاءة.

خلاصة: من خلال التحليل السابق نخلص إلى أن الكفاءات أصبحت تحوز على مكانة هامة ضمن إستراتيجية المنظمة وتوجهاتها المستقبلية، باعتبارها مؤشرا هاماً ودالاً في نفس الوقت للموارد غير الملموسة، والمجسدة ميدانياً من خلال تمثيلها لذلك التآلف الثلاثي مابين (المعرفة savoir، المعرفة العملية savoir-faire، والسلوك أو حسن التصرف savoir-être) للأفراد. من هذا المنطلق، أصبح البحث عن الكفاءات، تسييرها، تطويرها وتقييمها بما يخدم أهداف المنظمة في ظل ما يشهده المحيط من تعقيدات وتطورات سريعة و متسارعة، الشغل الشاغل للمؤسسة سعياً نحو تجسيد توجهها الرامي إلى مسايرة هذه التطورات ومحاولة اللحاق بالركب التنافسي، مُعتمدة في ذلك العنصر البشري وما يتصل به من كفاءات، هذه الأخيرة التي تعتبر بمختلف أنواعها عامل أساسي وجوهري لتحقيق نجاح المنظمات، نظراً لأن التوجه الآن نحو حيازة القدرات والكفاءات التنافسية اللازمة، وبلوغ مستويات عالية من الأداء؛ أصبح لدى معظم المهتمين بتطوير المنظمات-من أكاديميين وممارسين- من بين القنوات الراسخة، و الأفكار المتجددة.

هوامش البحث:

- ¹ عذراء بن شارف، إدارة الكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية دراسة ميدانية مع اختصاصي المعلومات بمؤسسة سوناطراك، مذكرة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، قسنطينة، الجزائر، ص 223.
- ² Philippe Lorino, méthode et pratiques des performances, édition d'organisation, 3^{ème} édition, paris, 2003, p67.
- ³ Alain Labruffe, mesure des compétences, édition afnor, Saint-Denis le plain, 2003, p05.
- ⁴ Luc Boyer, Noël Equilbey, Organisation : théories et applications, éditions d'organisation, Paris, 2003, p246.
- ⁵ موساوي زهية، خديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة 08-09 مارس، 2005، ص 177.
- ⁶ Philipe Zarifian, le modèle de la coompetences, édition liaison, paris, 2001, p78.
- ⁷ مفتاح صالح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 21.
- ⁸ سملاي محضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل للجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2002، ص 139.
- ⁹ نفس المرجع السابق، ص 139.
- ¹⁰ نفس المرجع السابق، ص 140.
- ¹¹ موساوي زهية، خديجة خالدي، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الإستراتيجي للمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 178.
- ¹² بن شني يوسف، مخفي أمين، إشكاليات نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية: دراسة ميدانية في شركة سونلغاز - ولاية مستغانم، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: تسيير المهارات ومساهمة في تحسين تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23 مارس، 2012، ص 5.
- ¹³ غربي حمزة، عاشوري إبراهيم، نحو الرفع من كفاءة إدارة المواد البشرية من منظور تسيير الكفاءات-مقاربة نظرية، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية: تسيير المهارات ومساهمة في تحسين تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22-23 مارس، 2012، ص 6.
- ¹⁴ Lou Van Beirendonck, Tous compétents!: Le management des compétences dans l'entreprise, édition de boeck, Belgique, 2006, p33-34.
- ¹⁵ Ipid., p34.
- ¹⁶ المهدي بن عيسى محمد، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الأعمال الإستراتيجي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 69-70.
- ¹⁷ Jean, brilman , Les meilleures pratiques de management, édition d'organisation, Paris. 1998, p386.
- ¹⁸ عدلي علي أبو طاحون، إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 26.

تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية و تدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال

¹⁹ سعيد بن عبيد بن نمشة، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض، أطروحة دكتوراة الفلسفة في العلوم الأمنية، تخصص علوم إدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007، المملكة العربية السعودية، ص26-28.

²⁰ قام ليندة، الموارد البشرية مصدر الأداء المتميز في المنظمات الاقتصادية، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص19.

²¹ Jean, brilman , Op. cit., P 363.

²² بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية: من منظور إستراتيجي دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص39-40.

²³ Charron J.-L. et Separi S., Organisation et gestion de l'entreprise Epreuve n° 3, Dunod, Paris, 2001, P 80.

²⁴ بوخهم عبد الفتاح، شابونية كريمة، تسيير الكفاءات ودورها في بناء الميزة التنافسية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص122-124.

²⁵ بوخهم عبد الفتاح، شابونية كريمة، نفس المرجع السابق، ص120.

²⁶ نفس المرجع السابق، ص120-121.