

## اعتماد إدارة الكفاءات كمبدأ لتحسين عملية التوظيف بالمؤسسات

**Adopt competency management as a principle to improve the enterprise recruitment**

آمال بن سمشة جامعة سوق اهراس

**ملخص**

تزايدت أهمية الموارد البشرية كرأس مال بشري ، وكرأس مال فكري ، بسبب التحولات العميقة في الحياة الحديثة بكل مجالاتها - بما فيها الإدارة - فأصبح الأداء وإدارة الأداء management de performance أهم ما توليه المؤسسات من عناية فائقة ، وذلك ابتداء من قياس أداء الأفراد " قبل " وبعد التوظيف ، إلى غاية قياس الأداء المؤسسي. لهذا ابتدع أصحاب المؤسسات الكبرى وكذلك الباحثون منهج الكفاءة ، حتى يتمكنوا من استقطاب وتعيين أفضل الكفاءات البشرية ، وتحصيل أفضل كفاءة إنتاجية . فلم يعد توظيف المورد البشري يمثل مجرد سد لفراغ وظيفي ، بقدر ما هو بحث جاد عن مهارة وقدرات ومعرفة حقيقية ، تقدم ميزة تنافسية للمؤسسة . وستناقش في هذا البحث منهج الكفاءة أو إدارة الكفاءات ، والطرق التي يعتمد عليها في التسيير ، وبشكل خاص آليات الاستقطاب والتعيين، انطلاقاً من النجاح الذي حققه هذا المنهج في الدول الأوروبية والأمريكية .

**الكلمات المفتاحية :** الكفاءات ، إدارة الكفاءات ، عملية التوظيف ، المؤسسة ، رأس المال البشري

**Abstract**

Human resources have become increasingly important as human capital and intellectual capital, due to the profound changes in modern life in all its fields, including management. Consequently, performance and performance management became the most important thing for institutions starting with measuring individuals' performance before and after employment ending with measuring institutional performance. This is why the owners of the big institutions and the researchers have developed a competency approach so that they can attract and recruit the best human talents and achieve the best productive competency. The employment of a human resource is no longer just a fill of a functional vacuum, as much as it is a serious search for a real skill, capacity and knowledge that offers a competitive advantage to the enterprise. This paper will discuss the approach of competence or competency management, and the methods it adopts in management, specially the mechanisms of attraction and recruitment, based on the success achieved by this approach in European and American countries.

**Keywords:** competencies, competency management, recruitment process, institution, human capital

**مقدمة :**

يسعى علماء التنظيم ضمن رؤية ذات بعد مثالي إلى إيجاد نظرية تنظيمية تعتمد على المنظمات كي تكون فعالة ، بمعنى أن يكون أداؤها عال، وذلك على مستوى كل عملياتها ( صناعة القرار واتخاذ ، القيادة التعامل مع البيئة ومكوناتها الداخلية والخارجية ، مواردها ... ) . ومع تغير البيئة في مجال العمل ، سواء من الناحية التكنولوجية أو ناحية الموارد البشرية ، أو حتى بتأثير العولمة . فإن الإدارة بصورة عامة وإدارة الموارد البشرية بصورة خاصة ، مضطرة إلى زيادة مجهوداتها من أجل مسايرة كل هذه التغيرات ، ومن أجل الحصول على ميزة تنافسية مستقرة ، تضمنها موارد قوية على رأسها موارد بشرية ذات كفاءة عالية . وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية قد يبني نموذج للموارد البشرية مبني على منهج الكفاءة .

فما هو منهج الكفاءة ؟ وما مدى حاجة المؤسسات لتبني إدارة الكفاءات في توظيفها للموارد البشرية ؟

**1. المفاهيم الأساسية :**

**1.1. الأداء :** اختلف الباحثون والدارسون حول تحديد مفهوم مشترك للأداء. حيث يعطيه كل مفكر أو باحث تفسيراً، انطلاقاً من موقعه، تخصصه أو بحسب هدفه الأساسي. وينطبق الأمر ذاته، على الأفراد المعنيين بالأداء أيضاً. فمدير المنظمة يعني بالأداء، مردودية هذه المنظمة وقدرتها على المنافسة. أما الموظف فيعني به مناخ العمل. في حين يعتبره الزبون، متمثلاً في نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة. ( سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب ، 1998 ، 477 )

وفي هذا السياق يعرف "ف. و. نيكولس" (F.W.Nickols) الأداء بأنه: "نتاج السلوك. فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد. أما نتائج السلوك، فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك. وهو يجعل البيئة أو المحصلة النهائية، مختلفة عما كانت عليه، قبل ذلك السلوك" ( عبد الباري إبراهيم درة، 2003 ، 15). في حين يؤكد "توماس جلبرت" (Thomas Gilbert) وهو احد العلماء البارزين في هذا الميدان، أنه لا يجوز الخلط، بين السلوك والإنجاز ذي القيمة والأداء. فالسلوك هو ما يقوم به الأفراد، من أعمال في المنظمة، كعقد الاجتماعات، تصميم العمل أو التفيتيش. أما الإنجاز فهو الأثر أو النتائج؛ التي تبقى بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، محل إنتاج قطعة ما أو طرح مقترحات وقطعة معينة. أما الأداء فهو التفاعل، بين السلوك والإنجاز ( عبد الباري إبراهيم درة ، 2003 ، 25).

**1. 2 . الكفاءة :**

ويقصد بها العمل بأية من الصور دون وجود فاقد في الموارد ، سواء كانت هذه الموارد ( بشرية ، مادية ، مالية ، معلوماتية ) . لذلك فإن الإدارة الناجحة هي التي تتجنب المواقف التي تؤدي إلى ضياع موارد المنظمة المختلفة . فالمدير الكفاء هو الذي يوظف ويستثمر الموارد المالية للمنظمة بحزم وحكمة ، بحيث ينفق القدر المناسب من الموارد المالية في الأوجه المناسبة للصرف دون إسراف أو تبذير أو تقتير ، وأن يعمل المدير الكفاء كذلك على ابتكار جدول عمل للعاملين بحيث يصبح هؤلاء العاملون في حالة عمل بصفة دائمة مع تجنب ما يطلق عليه بالبطالة المقنعة في داخل المنظمة ، ويتضمن ذلك وضع الشخص المناسب في المكان المناسب . حيث يستطيع هذا الشخص أداء ما يسند إليه من أعمال بأعلى درجة من الدقة ، وعلى المدير الكفاء أيضا أن يصمم ويضع تنظيم للإنتاج بحيث يضمن استخدام كافة الموارد المادية من أدوات وآلات ووسائل أفضل استخدام ممكن دون فاقد لهذه الموارد ، وأن يستعمل جميع المعلومات المتاحة لديه والمناسبة لتنظيمه . ( محمد بهجت جاد الله كشك ، 1999 ، 16 )

**1. 3 . الكفاءات ( الجدارات ) :**

ميزة أساسية لشخص تتيح له تقديم أداء أفضل في وظيفة معينة أو دور أو موقف ( بولتير وآخرون ، 1997 ) وتتضمن الكفاءات المهارات والمعرفة والخبرة ومميزات شخصية أخرى حاسمة للنجاح المهني .

**2 . ماهية منهج الكفاءة :**

منذ بداية 1990 قامت كبرى المؤسسات ، وكذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحاولة إدماج الكفاءة ضمن استراتيجيات إدارتها وتسييرها ، إلا أن عدم اتفاق المؤسسات على مفهوم موحد للكفاءات ذاتها ، إلى جانب اختلاف الظروف والأوضاع فيما بينها ، جعل من الصعب تحديد ماهية تطبيقات منهج التسيير المعتمد على الكفاءة ، وهنا وجدت المؤسسات نفسها أمام خيارين :

. الأول وهو الأكثر شيوعا والذي يتعلق بوصف وتطوير وتقييم التصرفات المهنية بطريقة أحادية الجانب .

. الثاني وهو الواعد أكثر ويطمح إلى تشجيع ترقية نموذج إنتاجي جديد يربط بين الخيارات الإستراتيجية والأنماط الجديدة لتنظيم العمل والنماذج الطموحة لتسيير الموارد البشرية .

ويهدف منهج الكفاءة إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها :

. يساعد على تطوير كفاءات العمال في كل المستويات من أجل زيادة قدرتهم على تعددية الوظائف والاستقلالية وتحمل المسؤولية .

. يساعد المؤسسة على التحول من منطق الوظائف إلى منهج تسيير المؤسسات بالكفاءات .

. منهج الكفاءات يشير عموماً إلى إلى مقارنة إجمالية للتنظيم من خلال الانتقال من تنظيم المناصب إلى الكفاءات من نشاطات العمل إلى العمال من أجل تحسين ترابطهم وجعلهم أكثر تماسكاً .

. منهج الكفاءة يتعدى تسيير الكفاءات ويعتمد على مورده ، فقبل ممارسة تسيير الموارد البشرية وفي خضم التشخيص التنظيمي للوظائف تبدأ تشكيل عروض العمل من خلال التحليل الدقيق لظروف وأوضاع العمل مع تجنيد العديد من العوامل ومشاركة العمال .( عذراء بن شارف ، 2009 ، 269/267)

ويمكن القول أن استخدام هذا المصطلح ( الكفاءة ) كان في البداية في الميدان ومن قبل رؤساء المؤسسات قبل أن يتناوله العلماء والباحثون في دراساتهم . نذكر منهم :

. حركة المؤسسات الفرنسية **MEDEF** :

قامت المؤسسات بمحاولات إيجاد تسوية للخلاف القائم حول تحديد مفهوم الكفاءة \ ، وهذا من خلال التوصل إلى اتفاق بين معظم الأطراف الفاعلة في المؤسسة من عمال ، موظفين ، نقابات وإدارة . واعتماد صيغة موحدة للكفاءة وقد تكلفت هذه الجهود بالتعريف الذي قدمته حركة المؤسسات الفرنسية MEDEF على إثر اتفاق ( accord acier sur la conduite de l'activité professionnelle) A ,CAP2000 الاتفاق حول توجيه النشاط المهني الذي تم إبرامه في ديسمبر 1990 بين جماعة أرباب العمل الفرنسية لصناعة الحديد وأربع نقابات عمالية ، حيث عرفت الكفاءة بموجب هذا الاتفاق على أنها : " المهارة العملية الصحيحة"

. تعريف شركة الطيران الفرنسية طومسون **Thomson : csf air syrm** :

وفي هذا الإطار باشر المدير العام لمؤسسة طومسون في 1996 في استخدام أداة تخطيط جديدة أطلق عليها اسم المخطط الإستراتيجي للكفاءات ويعتبر هذا المخطط أداة للتسيير ويسمح للمسؤولين بالتنبؤ وضمان مطابقة احتياجات العمل والموارد في إطار الكفاءات . ولم يرد مصطلح الكفاءة في هذا المخطط بشكل مباشر لكن تم التعبير عنه من خلال عبارات المعارف التقنية ( الإلكترونيك ، الرادار ) المعارف الإدارية ( ضمان جودة التقارير ... ) المميزات الشخصية ( من اجل تحديد المشاكل لتحفيز الآخرين ) .

**. الجمعية الفرنسية للتقييس L .A.F.N.O.R :**

لقد عرفت الجمعية الفرنسية للمعايير L .A.F.N.O.R الكفاءة على أنها : " استخدام في أوضاع وظيفية القدرات التي تسمح بممارسة على نحو مناسب وظيفه أو مهنة ". ولهذا هناك من يعتبر أن للكفاءة جانبان :

. جانب ظاهر وواضح للعيان ، يمكن ملاحظته : القدرات ، المعارف ، المهارات ، الدور الاجتماعي

. جانب آخر خفي لا يمكن ملاحظته ويتمثل في صورة الذات ، المحفزات ، الانفعال ، القيم . ( عذراء بن شارف

، 2009 ، 223/225 )

**3. دور المعرفة في صنع الكفاءة :**

إن تطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها وإن أيا من عمليات التوليد ، التخزين والتوزيع ، لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق أهداف المؤسسة وحل مشاكلها وضمان نموها واستمرارها . إذن فإن المؤسسات التي تملك أفضل معرفة ليست هي من تملك ميزة تنافسية بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه ... لهذا فإن من أهم العناصر الأساسية لإدارة المعرفة :

**أ . الأفراد ( الجدارات ) :**

يعد الجانب البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المؤسسة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية . كما يلعب الأفراد دورا أساسيا في إدارة المعرفة وعملياتها وهم خبراء أنظمة المعلومات وخبراء التطوير ، الكتاب ، مدير الموارد البشرية ، مديري الأقسام الأخرى ، والعمال . وذلك بما لهم من دور في توليد المعرفة والمشاركة بها كجزء من عملهم، فهم صناع المعرفة وعنصر تحقيق الميزة التنافسية .

**ب . الإستراتيجية :**

ويمكن أن نلخص دورها في النقاط التالية :

. صنع المعرفة بالتركيز على الخيارات الصحيحة والملائمة وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة .

. توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية مثل الابتكار والقدرة على الاتصال والمهارة والحدس .

- . تسهم الاستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة ، أي تقاسم الخبرة الفردية التي تقود إلى الابداع المبني على المشكلات الاستراتيجية .
- . أما في مجال المعرفة الصحيحة فإن الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي والالكتروني ، وخرن وتنسيق ونشر وإدامة المعرفة بقصد تسهيل وإعادة استخدامها والإستفادة منها .
- . تقوم بوضع الاسبقيات وإيجاد برامج إدارة المعرفة وتحديد سياسات لإدامة رأس المال الفكري والمحافظة عليه وتحديد المعرفة الجوهرية .

### ج . التكنولوجيا :

- تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة سواء توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها ، لا سيما التطبيقات التكنولوجية في مجال الحاسوب التبرز في أربعة تطبيقات مهمة هي :
- معالجة الوثائق . أنظمة دعم القرار . الانظمة الخبيرة . الانترنت ( سمية بوران ، 2016 ، 63/65)
- ومما سبق يتبين الدور المهم الذي يجب ان تضطلع به إدارة الموارد البشرية .

**4 . الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية :** إن بناء منظمة أفضل وأكثر قدرة على المنافسة ، إنما يعني تنمية ولاء العاملين تجاه المنظمة بدرجة أفضل مما كانت عليه من قبل . وعليه نمت وظيفة مدير الموارد الاستراتيجية بشكل أوسع ، وأصبحت وظيفة إستراتيجية مع مرور الوقت . ففي المنشآت المبكرة أو البدائية ، تولى الأفراد المسؤولون عن شؤون العاملين مهمة الاختيار والتعيين ، والفصل من العمل ، وأنشئ قسم للأجور والرواتب ، ووضعت خطط للمزايا والخدمات .

ونظرا لأنه قد تم استخدام التكنولوجيا في القيام بأنشطة الاختيار واجراء المقابلات ، فإن قسم الأفراد بدأ يلعب دورا واسعا في عمليات اختيار وتدريب وترقية العاملين . ومع بداية الثلاثينات صدر قانون النقابات ، والذي أضاف مسؤوليات " حماية الشركة في علاقتها مع النقابات والاتحادات العمالية . ثم صدر قانون فرص التوظيف المتساوية والذي أوجد احتمالية لتعرض الشركات لعقوبات كبيرة بسبب التمييز بين العاملين ، لذا أصبحت عمليات الإشراف وتقديم المشورة في مجال شؤون الأفراد أمرا لا غنى عنه .

واليوم فإن العولمة ، والاتجاهات الجديدة في طبيعة العمل ، والاتجاهات الديموغرافية ، تعني انغماس مديري الموارد البشرية في مسؤوليات عديدة جديدة . وأولاها أن اصحاب الأعمال يتوقعون أن تصبح وظيفة الموارد البشرية لديهم وظيفة استراتيجية بشكل أكبر . ( جاري ديسلر ، 2015 ، 59 )

وتعني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، صياغة وتنفيذ مجموعة سياسات وممارسات الموارد البشرية التي تنتج كفاءات وسلوكيات للعاملين تحتاجها الشركة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية . وتتضمن الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية للشركة دلائل تفصيلية فيما يتعلق بنوعية المهارات والمعارف التي سيحتاجها العاملون ، وأيضا وبشكل دقيق كيف سيتم استقطاب واختيار وتدريب تلك النوعيات من العاملين ، وتعلم إدارة الشركة أنه بدون المعارف والتدريب والمهارات الضرورية اللازمة ( رأس المال البشري ) لن تتمكن من العمل ( جاري ديسلر ، 2015 ، (60

## 5 التحليل الاستراتيجي للوظائف :

تتغير الواجبات والأعباء الوظيفية بشكل كبير نتيجة التغيرات البيئية المستمرة ، ومن هذا المنطلق فإن عملية التحليل الاستراتيجي للوظائف يجب ان يساعد المنظمة على التنبؤ بتلك التغيرات الوظيفية المستقبلية ، وتحديد أثرها على تحقيق أهداف المنظمة ، والهدف الأساسي من هذا الأسلوب هو التنبؤ بوصف الوظيفة في ظل ظروف بيئية محددة وتجددة ، وأهداف تنظيمية متجددة دائما ، وفي ظل أدوات عمل مساعدة ( مثل الحواسيب ) مع زيادة درجة الارتباط بين المنظمة وبين العميل بالإضافة إلى اعباء وظيفية كبيرة . وتتضمن عملية التحليل الإستراتيجي للوظيفة تطبيق الخطوات التالية :

- توصيف الوظائف الحالية بدرجة عالية من الدقة .
  - يناقش شاغر الوظيفة وخبراء تصميم الوظائف الأثر المتوقع للتغيرات المستقبلية على أعباء وأعمال الوظيفة ، وكيف يمكن أداء الوظيفة في ضوء التغيرات الجديدة .
  - يتم تحديد متطلبات شغل الوظيفة ( المهارات ، القدرات ، المعارف ) بدقة ويتم تجميعها في شكل وصف مستقبلي للوظيفة .
  - يتم مقارنة شكل الوصف المتوقع للوظيفة مع شكل الوصف الحالي لتحديد أوجه الاختلاف بينهما من حيث المهارات والقدرات والمعارف .
  - من خلال المقارنة السابقة يمكن تحديد معايير الأداء الوظيفي ، ونوعية برامج التدريب ، معايير الاختيار والتعيين ، نوعية الإشراف المطلوب ، وعلاقة تلك الوظيفة بالوظائف الأخرى . ( عادل محمد زايد ، 2003 ، 131 )
- لهذا تحرص المؤسسات على توفير الشروط اللازمة باختبار التوظيف ، حتى يمكن الاعتماد عليه والاطمئنان لنتائجه وهي :

. يجب أن يكون الاختبار صادقاً Valid في قياس الشيء المصمم من أجله ، وصدق الاختبار يعني قدرته على قياس الظاهرة موضوع الاختبار .

. يجب أن يكون الاختبار ثابتاً Reliable أي يمكن الاعتماد عليه في قياس الظاهرة التي صمم لقياسها وإعطاء نفس النتائج تحت نفس الظروف وفي جميع المواقف التي طبق فيها ، كما يتميز بالثبات إذا لم تتغير النتيجة التي يحصل عليها الفرد في الاختبار تغيراً ملحوظاً إذا أعطى نفس الاختبار عدة مرات .

. يجب أن يكون الاختبار مقنناً Standardized أي أن نتائجه تعطي مفهوماً واحداً لدى الجميع ، فإذا قلنا أن شخصاً حصل على 30 درجة من 50 درجة في اختبار معين للذكاء ، فيجب أن يكون الشخص قد حصل على هذه الدرجة ليتجه لاختبار الذكاء المصمم للأشخاص من نفس سنه . فلا نعطي للأطفال اختبار الذكاء الخاص بالكبار .

. يجب أن يكون مستوى الصعوبة أو السهولة فيه معقولاً بالنسبة للمجموعة المختبرة ، فلا يكون سهلاً للغاية أو صعباً للغاية بحيث لا يكشف أو يميز الأفراد الصالحين من غير الصالحين .

. ويجب أن توضع قواعد وشروط تحدد كيفية تطبيق الاختبار من ناحية الطريقة الواجب استخدامها وتوزيع الدرجات على الأسئلة المختلفة ، وكيفية وضعها وتفسيرها حتى تكون جميع العوامل التي تؤثر على نتيجة الاختبار ثابتة ولا يبقى إلا عامل واحد متغير هو إجابات الأفراد أنفسهم . ( محمد سعيد سلطان ، 1993 ، 153/152 )

ومن بين أهم الاختبارات لانتقاء المتقدمين :

. اختبار صور عن المهنة : اختبار صور عن المهنة مع أخذ عوامل الميول بعين الاعتبار . يستخدم في علم النفس المهنة والاستشارة المهنية.

. اختبار تركيب الذكاء : تحديد الذكاء حسب عدة عوامل ، المرونة في التفكير ، يستخدم في الإرشاد المهني .

. اختبار التعلم والذاكرة : اختبار القدرة على تذكر مواد شفوية وعددية ، وتحديد الأرقام خارج القسمة . يستخدم بمهنة المراقبين والمرشحين ليصبحوا ضباطاً .

. اختبار الذكاء الأساسي : يختبر معايير الذكاء حسب عالم النفس كاتل Catell وهي ثلاثة مقاييس . يستخدم في مجال الدراسة الجامعية ، والمدرسة ، والمدارس ذات الطبيعة الخاصة .

- . اختبار ماتهايم للفهم الفيزيائي الفني في حل المشكلة : يختبر المواصفات اللازمة للمهن ذات التوجه التقني ، يستخدم بعد الدراسة في الجامعات والمعاهد العليا والمتخصصة .
- . اختبار الكفاءة لعلم يدوي يستخدم الآلات : يختبر الأهلية المهنية ، وبخاصة في مجال العمل اليدوي ، يجب إجراء بروفات عمل . يستخدم في اختبار التقدم إلى مهن يدوية .
- . اختبار ايسنك Eysenk لسبر الشخصية : يختبر أشكال الشخصية مع مقياس للكذب ، ويشمل الانبساطية والعصابية . يستخدم مع السجناء والتلاميذ ذوي الطبيعة الخاصة وايضا في مجال الإدارة .
- . استمارة حول تحليل مكان العمل : اختبار من اجل التغلب على المتطلبات في مكان العمل ، الحصول على المعلومات وتقييمها . انجاز العمل وتأثيرات الجو المحيط . يستخدم في مكان تقييم العمل والانتقال .
- . نظام قياس الأداء : فهم أبعاد الأداء في مجال الذكاء ، يقدم نموذجا لتركيب المهوبة . يستخدم في اختبار قبول يصلح ل 45 مهنة واستشارة مدرسية .
- . اختبار حب المهنة : يطلعنا على الاهتمامات المهنية والميول . يستخدم في الإستشارة المهنية ، انتقاء المهنة ، انتقاء العناصر ، الاستشارات التربوية .
- . اختبار الحافز على التعلم : اختبار الاستعداد لزيادة تأهيل العاطلين عن العمل والعاملين . يستخدم في مكتب العمل ، الخبراء النفسانيين في المدارس ، المدربين في المؤسسات .
- . الاختبار العام للعمل المكتبي : يختبر من خلال ستة اختبارات فرعية القدرات المطلوب إبرازها في المكتب . يستخدم مع موظفي المكاتب ، مدراء وتجار وغيرهم ...
- . اختبار الشخصية : اختبار الشخصية من جميع جوانبها ليعطي صورة عنها . يستخدم بعلم النفس السريري ، العلاج النفسي ، وكذلك الوظائف الإدارية العليا والمهام الخاصة في الجيش والطيران والرحلات الفضائية .
- . اختبار إدراك ترابط الموضوعات : اختبار اظهار لتحديد ملامح الشخصية . يستخدم بعلم النفس المرضي وفي إنتقاء العاملين .
- . طريقة للبحث العلمي في تحليل النشاط : طريقة لفهم الإجهاد والعمل في الحياة اليومية . يستخدم في التنقلات والتصنيف والبحث في أسباب الحوادث وإدارة شؤون العاملين .

. اختبار رورشاخ : اختبار شخصي اسقاطي في طريقة التفسير . يستخدم في علم النفس السريري ، طريقة الانتقاء لشغل مناصب إدارية عليا.. اختبار روزنتسفايغ : اختبار الشخصية ، العدوان نحو الداخل والخارج ، مختلف مواصفات الشخصية يمكن الاطلاع عليها .

يستخدم بعلم النفس السريري ، وكذلك انتقاء العاملين في مناصب هامة .

. اختبار الأهلية المهنية : الكشف عن المهام الأساسية للمؤهلات المهنية ، الإدراك ، الإدراك المكاني ، الفهم في الأمور الفنية ، الحساب التطبيقي ، المنطق اللغوي ، القدرة على تنسيق الرؤية مع الحركة . يستخدم في اختبار المقابلة للتعين في مهنة تصلح لحوالي 60 مهنة ، رب العمل ، الارشاد المهني .

. مجموعة اختبارات لفهم عمليات الإدراك : وهذا يعود بنا إلى اعمال " بياجيه " ويقاس بالدرجة الأولى التفكير المنطقي والرياضي. يستخدم في الارشاد التعليمي ، الحرف التي تتطلب تفكيراً منطقياً . ( هورست هـ. زيقرت، 1425هـ، 64/61 )

**6 . عملية التوظيف وفقا لمنهج الكفاءات :** إن التغيرات التي تحدث بسبب اعتماد منهج الكفاءات في تسيير الموارد البشرية تكون أثناء القيام بالعمليات التية:

. التوظيف: يتم توظيف أصحاب الكفاءات لا المؤهلات والشهادات.

. الترقية : على أساس الكفاءة وليس على اساس الأقدمية.

. التقييم والتأجير يتم على أساس معيار الكفاءة.

. التكوين : تغير مناهج التكوين ونفقاته حتى يتلاءم مع التطورات .

وتبدأ عملية التوظيف بالاستقطاب الفعال ، إذ أن الاستقطاب ليس مجرد وضع اعلانات أو الاتصال بوكالات التوظيف ، وإنما هناك امور اخرى عديدة تجعله أكثر تعقيدا :

1 . لا بد أن تكون جهود الاستقطاب صحيحة على اساس الخطط الاستراتيجية للمنظمة ، فمثلا تتضمن القرارات بالتوسع في الخارج ، او بشغل عدد كبير من الوظائف الخالية المتوقع أنك فكرت بعناية متى وكيف ستقوم بالاستقطاب .

2 . سنرى ان بعض أساليب الاستقطاب متميزة عن غيرها ، على أساس نوع الوظيفة التي يتقوم بالاستقطاب من اجلها .

3. يعتمد النجاح في الاستقطاب بشكل كبير على موضوعات وسياسات عدم الاستقطاب ، مثلا دفع 10 % اكثر مما تدفعه معظم المنظمات الأخرى في مجالك سيساعدك في بناء أكبر من المتقدمين وبصورة اسرع .
4. دائما ما يستلزم الاستقطاب الجيد إجراء انتقاء مسبق للموظفين على نحو متزامن إما عن طريق إدراج احتياجات الوظيفة في الاعلان ، أو تقديم عرض واقعي مسبق للوظيفة خلال مكالمة اتصال . من غير المفيد إضاعة الوقت على المتقدمين الذين ليس لديهم اهتمام حقيقي بالوظيفة .
5. تتأثر صورة المنظمة بنتائج الاستقطاب . فمثلا يمكن أن تصعب سمعة التنوع الهزيل في المنظمات ان تستقطب الشخص الموهوب او الكفاء . ( جاري ديسلر ، 2015 ، 254/253 )  
وعليه فإن عملية استقطاب الكفاءات تمر بعدة مراحل وهي كالآتي :

### 1. تعيين الكفاءات الأساسية المطلوبة :

لقد جرت العادة ان الحصول على منصب الشغل يتوقف على توافق بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة وفي منهج الكفاءات أصبح من الضروري توفر الأفراد على الكفاءات المطلوبة لشغل الوظيفة ، لهذا يعتبر تحديد الكفاءات المرحلة الأساسية في عملية تسيير الكفاءات . إنها الخطوة التي تدخل المؤسسة في هذا المنهج التسييري ، والكفاءة المطلوبة هي " تلك التي يجب على الأفراد الحصول عليها وامتلاكها للتصرف بأفضل طريقة ممكنة في مهنته ويتم تحديدها من طرف المؤسسة " والتي تتماشى مع ترتيب أولوياتها ، أهدافها ، خططها ، الصعوبات الوظيفية المسجلة ، الرهانات التي تواجهها .

ويمكننا القيام بتحديد الكفاءات الأساسية المطلوبة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

. ما هي الكفاءات المطلوبة حتى يتم إنجاز مشاريع المصلحة بشكل جيد ؟

. ماهي الكفاءات الجيدة الملائمة لمواجهة تطورات مهامنا ...التقنية والوظائف المستقبلية ؟

. ماهي الكفاءات الضرورية لحل الصعوبات الوظيفية المسجلة ؟

وتجدر الإشارة إلى أن تحديد الكفاءات الضرورية والمطلوبة لمنصب ما يتطلب أولا القيام بتحليله وإعداد وصف للنشاطات الأساسية ، المهام ، الأهداف الخاصة به ، والتي تختلف من منصب لآخر ، ومن مؤسسة لأخرى ، ومن بلد لآخر . ( عذراء بن شارف . 2009 ، 282 )

غير ان مجهودات التعميم التي قامت بها العديد من القطاعات المهنية لإعداد مراجع للمهن ، ساعدت المؤسسات كثيرا في المرحلة الموالية .

## 2. إعداد مرجع الكفاءات المطلوبة :

ومن الواضح إذن عدم وجود قائمة عالمية موحدة للكفاءات المستخدمة في كل قطاعات النشاط ، جعل الانشغال الأكبر للمؤسسات اليوم يتعلق بالطريقة والأداة التي يجب أن تعتمد عليها في إعداد قوائم لكفاءات منصب أو مجموعة مناصب لهذا فهي :

. تستخدم مرجعيات المهن أو الوظائف النموذجية (من خلال التوجهات الوطنية للتكوين والكفاءات المرتبطة به )  
. تقوم بتشكيل مرجعيات الكفاءات على أساس المشاريع والأولويات الناتجة عن التفكير الاستراتيجي السابق.

## 3. تحديد الكفاءات للاقتناء :

. تعيين الكفاءات المطلوبة من طرف المصالح أو الوحدات.  
. تعين في كل وحدة الكفاءات المطلوبة والعجز الأساسي في الكفاءات .  
. تحديد في كل مصلحة أو وحدة الفارق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المملوكة من طرف الأشخاص.

## 4. ضبط وتعديل الفارق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المنتقاة:

. إعادة التنظيم ( تقسيم المهام الجديدة على المناصب الموجودة ، خلق مناصب جديدة ، التحولات الداخلية )  
. التوظيف ( البحث عن أشكال او مظاهر جديدة )  
. الوضع تحت المعالجة لبعض المهام داخل المصلحة .  
. توزيع الوسائل الخاصة بالمهام الجديدة .

وتجدر الإشارة هنا إلى أن عملية استقطاب وتوظيف الكفاءات تتم على أساس الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمؤسسة ، أي مع رؤية واضحة تقديرية للمستقبل ، فمواجهة المنافسة ينبغي التنبؤ بمتطلبات السوق التي تتحكم في تحديد الكفاءات .

كما ان التغييرات المستمرة في بيئة الاعمال يؤثر هو البخر على خصائص الوظائف وبالتالي فالوصف الذي نقوم به لمهنة ما يجب ان يكون تقديريا يتضمن احتمالات المجازفة ، التغييرات ، توجهات المؤسسة ، ولأجل كل ذلك لا بد من الاستعانة بتقنيات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات ، من أجل التحديد الجيد لاحتياجات المؤسسة من الكفاءات ( عذراء بن شارف ، 284/283).

#### الخاتمة :

إن المنظمات اليوم قد غيرت من كل هياكلها وأدوات تسيير العمل ، وفقا لمبدأ الأخذ بالأفضل . وهذا الأسلوب دعاها إلى إعادة النظر بالنسبة لطريقة تسييرها للموارد البشرية العاملة معها ، إذ لا بد من الأخذ بمبدأ الأفضل أيضا فيما يخص الأفراد ، لأن الأحسن يعني كفاءة في الأداء ، ومجموع كفاءات مضافة لتسيير جيد في باقي المجالات يعني أداء مؤسسي جيد، وبالتالي تتحقق أهداف المؤسسة التي تتمثل في تحقيق الكفاءة الإنتاجية المنشودة . لهذا فإن الاعتماد على منهج الكفاءة أصبح ضرورة وتحدي تتحمله إدار الموارد البشرية كشريك استراتيجي للمؤسسة ، يساهم في خلق ميزة تنافسية مستمرة ودائمة هي رأس المال الفكري .

## الهوامش :

- 1 . محمد بهجت جاد الله كشك . المنظمات وأسس إدارتها المكتب الجامعي الحديث . الإسكندرية . 1999 . ص 16
- 2 . عذراء بن شارف . التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية . رسالة ماجستير غير منشورة . إشراف كمال بطوش . علم المكتبات . قسنطينة . 2008/2009 . ص ص 267 / 269
- 3 .. المرجع السابق . ص ص 223 / 225
- 4 . سمية بوران . إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة . مركز الكتاب الأكاديمي . عمان . 2016 . ص ص 63/65
- 5 . جاري ديسلر إدارة الموارد البشرية . ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال . دار المريخ للنشر . الرياض . 2015 . 59
- 6 . المرجع نفسه . ص 60
- 7 . عادل محمد زايد . إدارة الموارد البشرية : رؤية إستراتيجية . بدون دار نشر . القاهرة . 2003 . ص 131
- 8 . محمد سعيد سلطان . إدارة الموارد البشرية . الدار الجامعية . بيروت . 1993 . ص ص 152 / 153
- 9 . هورست ه زيقرت . اختبارات التعيين عند التقدم للوظيفة أو المهنة . تعريب كامل إسماعيل . مكتبة العبيكان . الرياض . 1425هـ . ص ص 61/64
- 10 . جاري ديسلر . مرجع سابق . ص ص 253/254
- 11 . عذراء بن شارف . مرجع سابق . ص 282
- 12 . المرجع السابق . ص ص 283 / 284