

تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى

أ. سماح صولح

د. كمال منصوري

جامعة بسكرة

الملخص:

تجد المؤسسات اليوم نفسها أمام عولمة الاقتصاد وعالمية المنافسة وكذا الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة والإبداع والذي يركز على طرق تسيير حديثة والأدوات المتعلقة بالتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، كلها عوامل جعلت من الاستثمار في الموارد اللامادية وخصوصا الموارد البشرية من أهم المؤشرات الموجهة لتنافسية المؤسسات، ويعتبر تسيير الكفاءات مرحلة متقدمة في ممارسات تسيير الموارد البشرية؛ وفي هذا المقال سنحاول تسليط الضوء على الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات والمجالات الكبرى له.

الكلمات المفتاحية: الكفاءات، تسيير الكفاءات، إعداد مواصفات الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، رواتب الكفاءات.

Résumé:

Aujourd'hui les entreprises sont confrontées aux défis de la mondialisation de l'économie et l'internationalisation de concurrence. Par ailleurs, la nouvelle économie fondée sur le savoir et l'innovation, reposant sur des nouvelles méthodes de gestion et des outils liés aux NTIC. Considère l'investissement dans les ressources immatérielles et particulièrement les ressources humaines comme le vecteur essentiel de la compétitivité de l'entreprise.

Notre intérêt se concentre sur l'étude de la gestion des compétences, qui est l'un des domaines essentiels de la gestion de ressources humaines.

Mots clés: compétence, gestion des compétences, l'évaluation des compétences, le développement des compétences, la rémunération des compétences.

مقدمة:

في ظل تحديات العولمة والخصخصة وإعادة هندسة الوظائف والمنافسة الدولية والإقليمية وانفتاح الأسواق والأزمات العالمية، وسعي المؤسسات إلى تحقيق تكاليفها من أجل تحقيق حصص سوقية عالمية أكبر بالإضافة إلى التغيرات الكبرى الحاصلة في طبيعة علاقات المؤسسات ببيئتها الخارجية والداخلية ونخص هنا بالذكر علاقتها بمواردها البشرية وإدراك المؤسسات أهمية تطوير وتنمية هذا المحور اللامادي في تحقيق التفوق التنافسي في ظل سياق عالي التنافسية، ازداد الاهتمام بكل الأنشطة التي تعمل على تطوير هذا المورد الإستراتيجي من بينها تسيير المعارف، تطوير الرأسمال البشري، تنمية الموارد البشرية وغيرها، ويمثل تسيير الكفاءات أحد الأقطاب المهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية باعتباره طرح حديث ضمن التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية لهذه الموارد، فما هو الإطار المفاهيمي لتسيير الكفاءات وما هي أهم مجالاته؟ ومن خلال هذه الورقة البحثية سنحاول الإجابة عن هذه الإشكالية عبر المحطات التالية:

- مفهوم الكفاءات وأبعادها
- تسيير الكفاءات ومقارباته
- المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات (إعداد مواصفات الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، رواتب الكفاءات)

أولاً: مفهوم الكفاءات وأبعادها

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوماً متعدد الأوجه اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، مما يجعل وضع تعريف محدد له أمر اختلف فيه الباحثون، كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية بإعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة، وفيما يلي نتناول مفهوم الكفاءات وأنواعها؛

1- مفهوم الكفاءات:

تصور الكفاءة تطور كثيراً في العقدين الأخيرين، حيث أصبح من الصعب حصر تعريف محدد له، لكن يمكن القول أنه يرتبط بوضعيات العمل، أي أنه لا يمكن التحدث عن

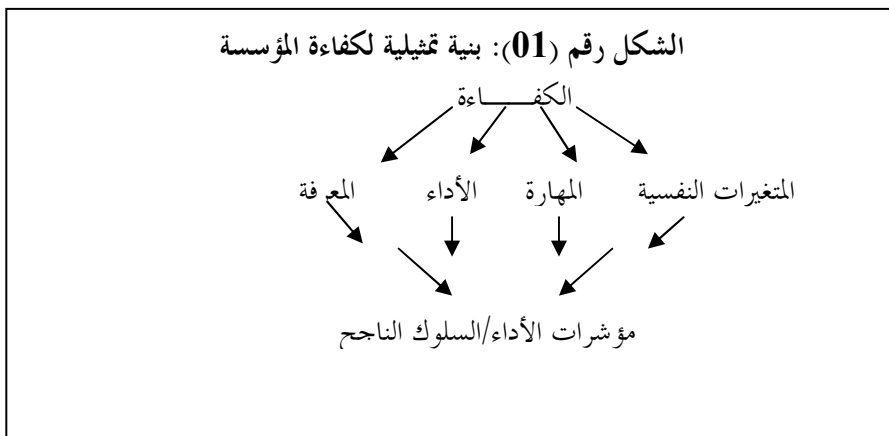
د.كمال منصورى و أ. سماح صولح

الكفاءة إلا فى إطار عملى، كما أن أغلب التعاريف تشترك فى وضع ثلاثة أبعاد للكفاءة هى: المعارف (Savoirs)، المعارف العملية (Savoirs-faire) ومعارف التحلى أو المعارف السلوكية أو التنظيمية (Savoirs-être) وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

"الكفاءة هى تحمل مبادرة أو مسئولية فيما يخص الحالات المهنية، فى التوجهات، كما فى الأداء، الكفاءة مقدره اجتماعية...التزام يأتي من الفرد...الكفاءة هى معرفة معمقة، معرفة عملية، معترف بها والتي تعطى الحق بالحكم فى هذا أو ذاك المجال، أى مجال الكفاءات"¹.

فهى: "القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهى قابلة للقياس والملاحظة فى النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هى استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد (المعارف، المعارف العملية، معارف التحلى) فى العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"².

وحسب (Caird 1992) يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التى تخص السلوك الناجح فى مجال معين، ويدعم ذلك بالشكل التالى³:



والكفاءة تمارس بالإرتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هى متعلقة بوضعية أو هدف محضر مسبقا حيث يعرف " P.Gilbert و M. Parlier الكفاءات بأنها مجاميع المعارف، قدرات العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما"⁴.

مما سبق يتضح أن هناك إشارة ضمنية أو صريحة إلى أن الكفاءة هي توليفة من المعارف أو الموارد المتمثلة في:

أ- المعارف النظرية: وتوافق مجموع مهيكّل من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطته في سياق خاص.

ب- المعارف العملية (الممارسات): هي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف معروفة مسبقاً، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية، لكن لا تحتاج إليها بالضرورة، وتتكون المعارف العملية بالتجربة.

ج- معارف التحلي (السلوكية): وتمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين وتشمل السلوك، الهوية، الإدارة، التحفيز...، حيث تتجمع الأبعاد الثلاثة السابقة للكفاءة في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء متميز يمكن من القول أن الفرد أو المؤسسة تمتلك كفاءة في ذلك المجال.

وحسب Le Boterf (1994، 1997، 2000)، هناك أبعاد مختلفة لتحديد أو حصر

مفهوم الكفاءة من خلال التصورات التالية:⁵

- تصور الكفاءة يجب أن يرتبط بتطور سياق أو حالات العمل.
- تصور الكفاءة يجب أن يأخذ في الحسبان البعدين الفردي والجماعي للكفاءة.
- يجب أن يأخذ في الحسبان ضرورة اعتبار الكفاءة ليس فقط كإستعداد للتصرف لكن أيضاً كعملية.
- تصور الكفاءة يسمح بالتفكير في مصطلح التنسيق وليس فقط الجمع أو الإضافة.
- تصور الكفاءة يسمح بملاحظة ومعالجة الفرق بين الكفاءة المطلوبة والكفاءة الحقيقية.
- تصور الكفاءة يدعو إلى المسؤولية المشتركة.
- تصور يجعل من تقييم الكفاءات ممكناً.

2- أنواع الكفاءات:

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات حسب "Celile Dejoux"، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية (أو كفاءات المؤسسة)، أو ما يسميه البعض بالكفاءات

الإستراتيجية أو الأساسية (Compétences-clées) والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

2-1- الكفاءات الفردية:

حسب Athey et Orth (1999) الكفاءة الفردية هي " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعومة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها Medef (2002) بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها"⁶.

وحسب Celile Dejoux فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة...⁷، وفي هذا الإطار تقترح بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها:

- الكفاءة تمتلك ميزة عملية.- الكفاءة هي أساس العمل. - الكفاءة هي عملية بناء مستمرة.

- الكفاءة هي بناء ذو طبيعة تنسيقية.- الكفاءة هي مكون اجتماعي.- الكفاءة تسجل ضمن عملية تعلم.

- الكفاءة تمتلك وجها خفيا. - الكفاءة ذات منفعة اقتصادية...-

ويضيف " Zarifian أن الكفاءة الفردية هي أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية"⁸.

يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي

قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي (Iceberg) كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (03): تمثيل الكفاءة الفردية



المصدر :

Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, éditions d'organisation, Paris, 2001 , p159

2-2- الكفاءات الجماعية:

الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل ترتكز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة.

حسب (Le Boterf) (2000): " الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع (Synergie) الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً"⁹.

ويضيف (Amheradt et Al) (2000) "أن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير (Savoir-agir) التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد (Combinaison synergique) وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل

الجماعى¹⁰، كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات¹¹ .

وتعرف الكفاءة الجماعية أيضا بأنها: " قدرة المؤسسة على تأمين منتج للزبون الداخلي أو الخارجي، بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر"¹² .

2-3- الكفاءات الإستراتيجية: بالنسبة لـ Hamel و Prahalad (1994) "الكفاءة الأساسية (الكفاءة الإستراتيجية/المركزية)، هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعى ضمن المؤسسة"¹³.

يقدم كل من Hamel و Prahalad ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المؤسسة من معرفة كفاءاتها الإستراتيجية¹⁴ :

- الكفاءة الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة.
- الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج.
- الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

ووفق Leonard – Barton (1992) فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر:¹⁵

- معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجى للمؤسسة.
- الأنظمة التقنية والمعارف.
- أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.
- القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

ويمكن القول أن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنسانى نافع ونادر، أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المؤسسة، وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، والكفاءة الإستراتيجية لا تفترق عن المؤسسة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها¹⁶، وهذا ما يجعل

المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير كفاءاتها الإستراتيجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية.

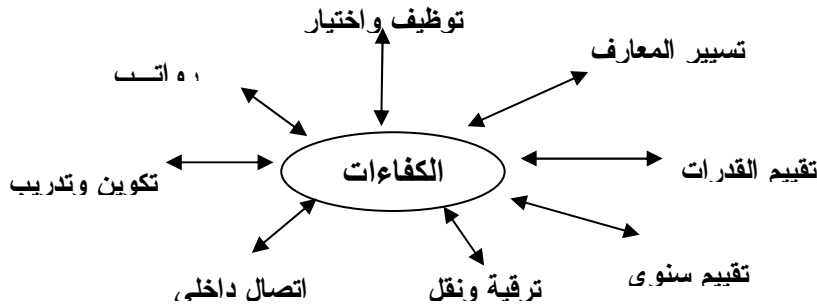
ثانياً: تسيير الكفاءات ومقارباته

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 المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافاً في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي" ¹⁷ ؛

إلا أنه يمكن القول أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها وكذا إستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة 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:

الشكل رقم (04): الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية



كما ترى Celile Dejoux أنه لكي تشغل عملية تسيير الكفاءات يجب أن:¹⁸

- يكون الفرد محفز بشكل كافى من أجل تطوير قدراته الفكرية التي تسمح له بتحقيق تعلم عملي انطلاقاً من الحالات التي تصادفه في حياته المهنية.

- أن تمتلك المؤسسة جميع لرأسمال الكفاءات (التي تعلم نفسها بنفسها).

تسيير الكفاءات طريقة تفكير وتسيير لا يتجزأ لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقاً لمهمة وإستراتيجية المؤسسة، كما أنه يصبح حقيقة فقط إذا اتبع بالتفويض، ولا تعتبر مؤسسة أنها تطبق تسيير الكفاءات إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة وبين ترقيته من جهة أخرى¹⁹، حيث نبحت في تسيير الكفاءات عن المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية الشغل (L'employabilité) لدى الأفراد²⁰.

2- 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 لما فرضته عليها رهانات العولمة فأصبحت 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:²¹

2-1- المقاربة التسييرية للكفاءات: تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية (L'approche gestionnaire) في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتركمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات مكونة من رأسمال، يشمل المعرفة (Le savoir) والمهارة أو المعرفة العملية (Le savoir-faire) وحسن التصرف (savoir-être).

إن المقاربة التسييرية تقترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة

وملازمة 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 مسئولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

2-2- المقاربة العملية: من منظور المقاربة العملية (L'approche opérationnelle) 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.

2-3- المقاربة الإستراتيجية: وفق المقاربة الإستراتيجية (L'approche Stratégique) تحقق الكفاءات للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتمسكة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو بابنكار طرق تنظيمية حديثة أو بكفاءات أخرى مشابهة.

ثالثا: المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات (إعداد مواصفات الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، رواتب الكفاءات)

بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها العولمة، فإن هذا المورد الإستراتيجي، بحاجة إلى تسيير ومتابعة، من خلال التقييمات الدورية، كما هو بحاجة إلى تعميق وتقوية معارفه وصفل مهاراته، من خلال عمليات التطوير، اعتمادا على التكوين والتدريب والتعلم... إلى غيره من المجالات الكبرى

لتسيير الكفاءات التي نحن بصدد تناولها من خلال أربعة عناصر هي: (إعداد مواصفات الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، رواتب الكفاءات).

1- إعداد مواصفات الكفاءات "L'élaboration de profils de compétences"

" يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها (المطلوبة) من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو عائلة من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات (l'analyse de compétence)، ويمكن القول أنه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تسيير الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، تطويرها ورواتبها"²²

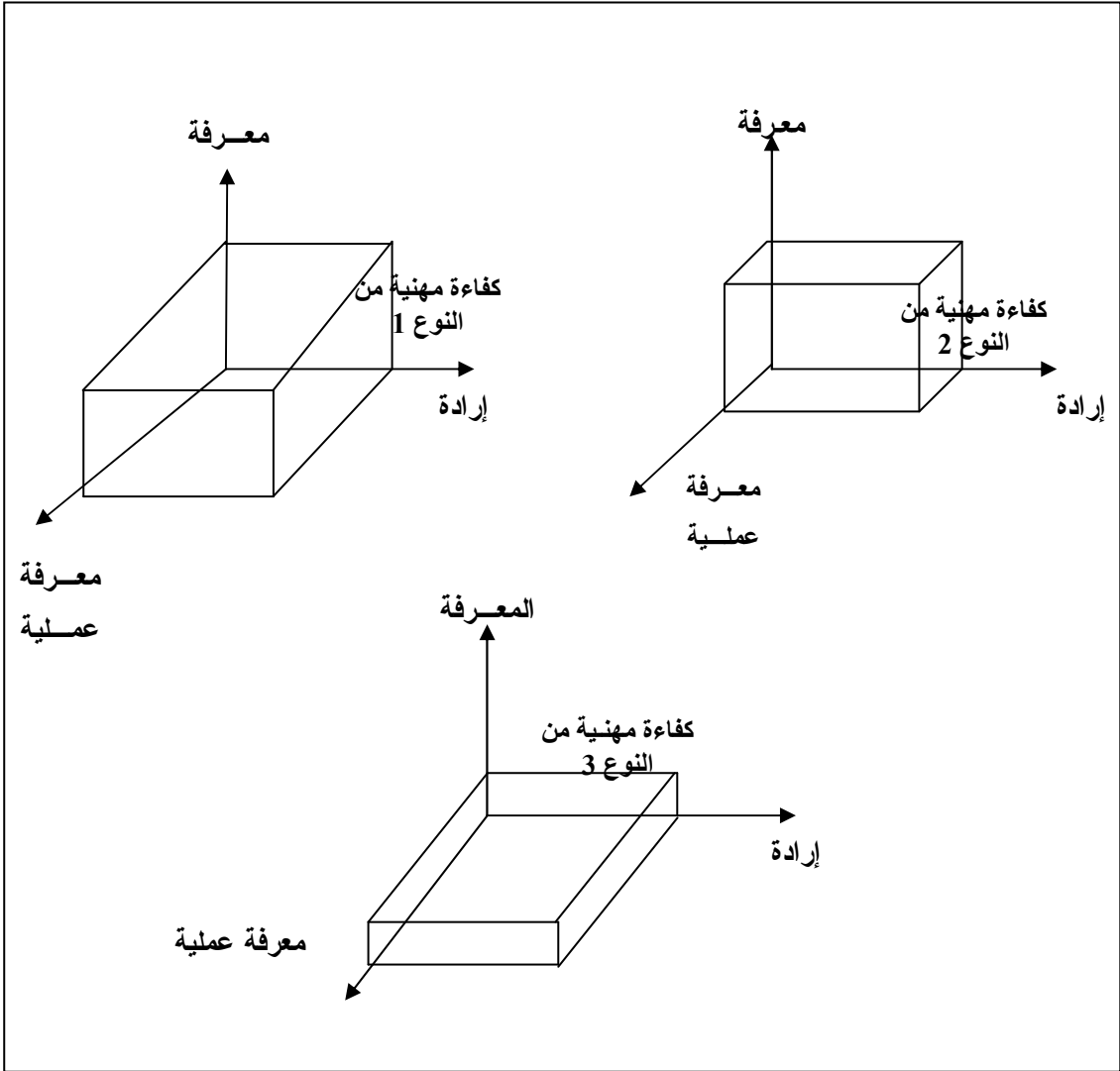
توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات،...، ومهما تكن الطريقة المستعملة، تحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية:

- نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة.
- وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.

وفيما يلي نتطرق لبعض طرق تحليل الكفاءات:

1-1- بطاقة الكفاءات المهنية: " الكفاءات المهنية يمكن توضيحها في مجموع المعارف والمعرفة العملية والإرادة المهنية والمقدمة على المستوى الفردي، وتعد مرحلة تحديد الكفاءات المهنية مرحلة صعبة من التحليل الأولي الذي يهدف للحصول على بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات المهنية الموجودة، هذه البطاقة تسلط الضوء على تراث "Patrimoine" الكفاءات الفردية الذي يمكن أن يجند ويربط مع كل لحظة اهتمام في المؤسسة"²³، وتظهر بطاقة الكفاءات المهنية في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): مثال عن بطاقة الكفاءات المهنية للمؤسسة



Pièrre- Xavier Meschi, op cit, p 14. .

المصدر :

1-2- المقابلة: " تمثل المقابلة وسيلة جيدة من أجل معرفة العناصر المميزة للوظيفة ومجالها ²⁴، حيث تقوم بسؤال شريحة متنوعة من الأفراد أو المجموعات عن خبرتهم في وظيفة أو مجموعة من الوظائف الخاصة، توقعاتهم حول تطوير الوظائف، إحساسهم السلوكي المستقبلي المرغوب فيه، ونظرتهم الشخصية، مما يحفز تفكيرهم ويحسن أنهم يشاركون بنشاط في تطبيق تسيير الكفاءات في مؤسستهم، وتجدر الإشارة أن المقابلة خصوصا الفردية نشاط يستغرق وقتا طويلا، لأنه في الغالب مقابلة واحدة غير كافية.

أيضا لتحليل الكفاءات وإعداد مواصفات الكفاءات يتم إعداد مقابلات مع أعضاء الإدارة لمعرفة السلوكيات المرغوب فيها وتوضيح الفروق بينها وبين السلوكيات الحالية، وبعدما يطرح محلل الكفاءات الأسئلة يحصل على معلومات بارزة عن الوظيفة (مميزات أساسية للوظيفة، المهام والمسؤوليات،...)، مما يسمح له بترجمتها إلى كفاءات، كما أنه يجب أن يركز محلل الكفاءات على مقابلة أشخاص اختصاصيين عارفين جيدا بالمهام والمسؤوليات وإلا كانت النتيجة ضعيفة.

2- تقييم الكفاءات Evaluation des compétences

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وواحدة من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات، وسنحاول التعرف على بعض مقاربات تقييم الكفاءات، وكذا الأدوات المستعملة في التقييم.

2-1- مقاربات تقييم الكفاءات: نتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي: ²⁵

أ- مقارنة المعارف: تتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، غير أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءات ²⁶.

ب- مقارنة المعارف العملية: هذه المقاربة عكس سابقتها، حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة مسبقا ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفةتها.

ج- مقارنة المعارف السلوكية: تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحت، باعتقادها أن أداء المنظمة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المطورة، وتجدر الإشارة أن الفصل بين المعارف السلوكية والمعارف العملية لا يسهل إطلاقاً عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفة من الموارد المجددة.

د- المقاربة المعرفية (Cognitive): تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين.

ه- مقارنة المواهب (Le talent) (الميزات الشخصية): الميزات الشخصية مثل الموهبة مظهر يندر التماسه لتوظيف الكفاءات والميزات الشخصية هي مجموعة عناصر التدخل (أو التسيير) (Savoir-agir) أكثر منها معارف وكذلك معارف وراثية أكثر منها مكتسبة، وتظهر هذه المقاربة خصوصاً في بعض أنواع النشاط ويقترح Guy Le Boterf ثلاثة أنواع للمهن:

- المهن التي تسيطر فيها الكفاءة (مهندس،...)

- المهن التي تسيطر فيها الموهبة (ممثل، شاعر،...)

- المهن المختلطة (صحفي،...)

وهذه المقاربة لم تلقى تطبيقاً واسعاً، رغم أن الميزات الشخصية والكفاءات يمكن أن تلاحظ في وضعيات العمل، إلا أن الأولى تتميز بأنها تمكن الفرد من كسر حدود التشغيل، وبالتالي فهي تعرف من خلال الفوارق الإيجابية المحققة، في حين أن الكفاءات تعرف بالمطابقة.

2-2- أدوات تقييم الكفاءات:

توجد العديد من أدوات تقييم الكفاءات وترتكز في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات وسنحاول ذكر بعضها:²⁷

أ- مقابلة النشاط السنوية: Entertain annuel d'activité يجري تطبيق مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية

د.كمال منصورى و أ. سماح صولح

أو أحيانا السداسية للعمال، ولقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.

ب- **المرافقة الميدانية: L'accompagnement terrain** المرافقة الميدانية أو Le coaching تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكونا قبلا على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسؤولهم الذي وضع لتقييمهم .

ج- **مرجعية الكفاءات: Référéntiel de competences** مرجعية الكفاءات هي أداة تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني، وتتجز عموما من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن (التجارية، موارد بشرية، جودة، إنتاج، تطوير...)، ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد، وبالتالي فإن مرجعية الكفاءات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات الضرورية (المطلوبة) لكل عمل معين .

د- **طريقة مركز التقييم Assessment centre**: تعبر هذه العبارة عن اسم " مركز تقييم" في السابق، حيث كان المترشحون يخضعون لاختبارات وفروض للحكم على قدراتهم لشغل وظائف معينة، وبعدها اختفى المركز وبقيت العبارة " Assessment centre " تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم، حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين (Asseseurs) الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات: المحاكاة، أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة... الخ.²⁸

3- تطوير الكفاءات Développement des compétences

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في

إحداث تغييراته²⁹، ودون شك تغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، حيث أصبح تطوير وصيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي قوى كثيفة المعرفة، وبما أن حاملو المعرفة الأساسيون في المؤسسات هم عمالها، فإن هذا يستدعي ضرورة صيانة وتطوير هذا المورد الإستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم والتكوين والتدريب، ومن بين هذه الأساليب نذكر:³⁰

3-1- بعض أساليب تطوير الكفاءات

فيما سيأتي سنتناول بعض أساليب تطوير الكفاءات الممثلة في التكوين المرتكز على الكفاءات والتدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات

3-1-1- التكوين المرتكز على الكفاءات: Formation axée sur les compétences

هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكساب سلوكات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة، مثلا (قدرة القرار)، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار والبعض الآخر يطور المرونة .

3-1-2- التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: Coaching axée sur les compétences

قديمًا المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدربو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم .

3-2- الشروط الواجب توفرها من أجل صيانة الكفاءات:

- من أجل صيانة الكفاءات يجب توفر بعض الشروط منها:³¹
- تنظيم وضعيات عمل بطريقة تعطي الفرصة لوضع في العمل الموارد الممثلة أو المكتسبة لدى الكفاءات (معارف، معرفة عملية،...)
 - توقع وتنظيم أعمال تكوين تسمح بتعميق أو تقوية الكفاءات.
 - وضع في التنفيذ إجراءات تسهل الاتصال حول الكفاءات داخل أو خارج المؤسسة.
 - استعمال برنامج يسمح بمتابعة عروض وطلبات الكفاءات داخل المؤسسة.
 - تشجيع تبني عملية تشكيل ورأسمة (Capitalisation) الكفاءات والطرق العلمية.
 - تحقيق تقنيات دورية لنتائج التكوين حول تسيير الوضعيات المهنية والأداءات في وضعيات العمل.
 - تحضير ومتابعة جداول اليقظة حول عمليات صيانة الكفاءات.
 - وضع في العمل إجراءات تحقيق الصيانة الدورية للكفاءات.
 - تحقيق موازنات مهنية للكفاءات " Bilans professionnels de compétences".

4- رواتب الكفاءات La rémunération des compétences

تمثل رواتب الكفاءات إحدى المواضيع الحساسة في المناقشات الخاصة بتسيير الكفاءات، إذ أن هذا الأخير لديه فرص نجاح أكثر إذا لم يتم إرفاقه مباشرة بالرواتب، وعليه يجب على المسيرين أن يكونوا أكثر حذرا عند جمع الكفاءات وتطويرها في صيغة الرواتب.

" فيما سبق كانت الرواتب تتعلق بالوظيفة، هذه الأخيرة التي تكون واضحة وخصوصا مستقرة، كما أن الرواتب كانت مؤسسة على فكرة أن القدرات وتقديم خدمات تتقدم مع الوقت، وعمليات التقييم كانت تنفذ بالنسبة لأهداف قابلة للقياس ومتعلقة بمجالات مسؤولية الوظيفة، لكن هيكلية المؤسسات تغيرت وأصبحت صيغ العمل أكثر مرونة وظهرت مفاهيم جديدة كالعامل عن بعد، المهن الأفقية، العمل بالفريق أو المشروع، وفي نهاية الأمر نلاحظ أن هناك تقسيم داخل المجموعة بين الوظائف من جهة، وبين الأفراد من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف ويتقاسمون المسؤوليات ومساهماتهم

تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم وكفاءاتهم في العمل، إذن فإنه من الطبيعي أن ترتبط الرواتب ليس فقط بتقديم خدمات، لكن أيضا بالكفاءات وتطورها³².

4-1- **العوامل المؤثرة في الرواتب:** " السياسة الأجرية المتوازنة يجب أن تتأسس على مبدأ العدالة داخليا أكثر منه خارجيا، وأن تأخذ في عين الاعتبار الاحتمالات والحدود الضريبية، والعوامل المؤثرة على الرواتب الفردية يمكن أن تلخص في: الوظيفة أو الدور، القدرة على تقديم خدمات من الفرد، كفاءات الفرد، سوق العمل، قيم وثقافة المؤسسة³³.

هذه العوامل يجب أن تتكامل في نظام متوازن من أجل المؤسسة أكثر منه من أجل الأفراد، كما أن الشفافية عنصر مهم في نظام الرواتب وكل الأجزاء المعنية يجب أن تعرف بوضوح كيف تؤثر العوامل المؤثرة على أجرهم النهائي، والتوازن الجيد بين هذه العوامل يجذب الأفراد ويكسب وفاءهم ويسمح بتحفيز سلوكهم الذي يساهم في نجاح المؤسسة.

ولقد انتشر مصطلح الرواتب على أساس الكفاءات وهو سياسة أجرية متوافقة ومؤسسة على العوامل السابقة الذكر، ويتوقع إرفاق الكفاءات في:

- الأجر القاعدي.
- الجزء المتغير من الأجر (العلاوة، تعويضات الأعمال الإضافية،...)
- الميزات المحتملة (تأمينات، سيارة الوظيفة،...)
- احتمالات التطوير، ومرونة ظروف العمل، ... وأخرى.

وهناك بعض العوامل الضرورية من أجل تنفيذ الرواتب على أساس الكفاءات:³⁴

- أعضاء الإدارة يجب أن تكون لديهم نظرة مشتركة مقنعة بشأن هيكلية النظام الجديد.
- قاعدة تأييد كافية، لكن أيضا الأطارات مسؤولين عن تطبيق النظام بطريقة احترافية.
- مواصفات كفاءات واضحة.
- أنظمة متوافقة من أجل تقييم الكفاءات وسياسة واضحة من أجل تأطير وتطوير الكفاءات.

- إمكانية تطوير الأفراد أفقيا في مهنتهم وليس فقط عموديا واكتشاف طرق مختلفة.
- إرادة المؤسسة في وضع في العمل نظام رواتب معين.
- وجود نظام احترافي للتقييم وتسيير الكفاءات.

4-3- الكفاءات وصيغ الرواتب:

يركز le Boterf في توضيح العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب على " الكفاءات الفردية والرواتب الثابتة من جهة، وعلى الرواتب المتغيرة (العلاوة: prime) والأداءات الفردية أو الجماعية من جهة أخرى، ويمكن أن تحدد الصيغ الأخرى من هذه العلاقة وفق خيارات سياسة الرواتب المتبعة من قبل المؤسسة³⁵، ويمكن توضيح العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): العلاقة بين تسيير الكفاءات وأنواع الرواتب

| | | |
|--|-----------------------|------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> • على أساس موضع الأعمال في شبكة التصنيفات (مستوى الدخول ومستوى الخروج). • على أساس اكتساب كفاءات جديدة ضمن فضاء التطور المكون من قبل العمل. | الرواتب الثابتة | |
| <ul style="list-style-type: none"> • على أساس النتائج الاقتصادية للمؤسسة | علاوات المؤسسة | |
| <ul style="list-style-type: none"> • على أساس الأداءات الجماعية (وحدة، فريق...). • تقدير المرجع بمؤشرات الأداءات الجماعية. • على أساس ما هو هام من أجل الحث على التعاون بين الكفاءات الفردية. | علاوات الأداء الجماعي | الرواتب المتغيرة |
| <ul style="list-style-type: none"> • على أساس بلوغ الأهداف الفردية. • فرض إمكانية تحديد المساهمة الفردية في النتيجة. • السهر على ألا تأتي العلاوات الفردية ضد أهداف التعاون بين الكفاءات الفردية. | العلاوات الفردية | |

المصدر: Guy le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétence, op.cit, p529.

خاتمة:

ما سبق من عرض في هذا البحث يمكن إبراز أهم النقاط فيما يلي: من خلال - إن أحد أهم إفرزات تيار العولمة على محيط المؤسسات هو تحويل مركز استراتيجيات المنافسة فيها إلى البعد اللامادي أي لصالح تنمية المعارف والموارد البشرية...؛ - للكفاءة ثلاثة أبعاد هي: المعارف، المعارف العملية، المعارف السلوكية، وأبرز تصنيفاتها هو تصنيف Celile Dejoux، (الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية، الكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد)؛ - يمثل تسيير الكفاءات مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، من خلال أنشطة (تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها ...)؛ - فيما يتعلق بالمجالات الكبرى لتسيير الكفاءات أو ما يسميه البعض مراحل تسيير الكفاءات يمكن القول أنه من خلال إعداد مواصفات الكفاءات تتضح لنا الكفاءات المطلوبة، كما يمكن تقييمها من أجل معرفة جوانب الضعف والقوة فيها والعمل على تطويرها وصلتها وتثمينها وجعلها أكثر تحفيزاً من خلال رواتب مبنية على الكفاءات أيضاً، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية في ظل تحديات العولمة والانفتاح الاقتصادي.

الهوامش والمراجع:

¹ Bernard Galambaud, **Si La GRH était de la gestion**, édition liaisons, Paris, 2002, p 2002.

² Luc Boyer, Noël Equilbey, **Organisation : théories et applications**, éditions d'organisation, Paris, 2003, p246.

³ Roland Foucher, Normand Petterson, Abdhadi Naji, **Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelle et de compétence collective**, www.chaire-compétences uquam.ca/pages/documents pdf foucher patter sonnaji 020304.pdf(26/12/2006), p6.

⁴ Celile Dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, éditions d'organisation, Paris, 2001, p141.

⁵ Roland Foucher, Normand Petterson, Abdhadi Naji, op.cit, p9.

⁶ Ibid, pp 5 - 10.

⁷ Celile Dejoux, op.cit, p141.

⁸ Philippe Zarifian, **Le modèle de la compétence**, éditions liaisons, Paris, 2001, p 78.

⁹ Roland Foucher, Normand Petterson, Abdhadi Naji, op.cit, p19.

¹⁰ Ibid.

¹¹ Jean-François Amadiou, Loic Cadin, **Compétence et organisation qualifiante**, Economica, Paris, 1996, p 125.

¹² Alain Meignant, **Les compétences de la fonction ressources humaines**, 3^{ème} ed, liaisons, Paris, 1995, p22.

¹³ Marcel Coté, Marie-Claive Malo, **La gestion stratégique : une approche fondamentale**, gaetan morin édition, Canada, 2002, p100

¹⁴ RM. Srivastava, Divya Nigam, **Corporate strategic management**, 2nd ed, pragati prakasham, Meerut, Begum Bridge, Meerut, 2000, p90.

¹⁵ Marcel Coté, Marie-Claire Malo, op.cit, p 102.

¹⁶ Pierre- Xavier MESCHI, **Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites**, www.stratégie-aims.com/montread/meschi.pdf, (02/02/2007), p12.

¹⁷ Lou Van Beirendonck, **Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise**, éd :de boeck, Belgique, 2006, p33-34.

¹⁸ Ibid

¹⁹ Benoit Grasser, Thierry Colin, **La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale**, <http://www.travail.gouv.fr/publications/revue-travail-et-emploi/pdf/93-1940.pdf>, (02/02/2007), p2.

²⁰ Bruno Dufour, Yves Réale, **Le DRH stratège : le nouveau mix stratégique des ressources humaines**, éd d'organisation, Paris, 2006, p 107.

²¹ سملاى بحضيه، أثر التسيير الإستراتيجى للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دوكتوراه دولة فى العلوم الإقتصادية(غير منشورة)، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص ص 141، 142.

²² Lou Van Beirendonck, op.cit, p53.

²³ Pierre-Xavier Meschi, op.cit, p13.

²⁴ Lou Van Beirendonck, op.cit, p56.

²⁵ Valérie Marbach, **évaluer et rémunérer les compétences**, Ed d'organisation, Paris, pp20- 23.

²⁶ إسماعيل حجازى، دور وأهمية مرجعية المهارات فى تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مركز غاز البترول المميع بيسكرة-071-، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، قسم التسيير، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2003-2004، ص 64.

²⁷ Marc Dennerly, **évaluer la formation: des outils pour optimiser l'investissement formations**, ESF édition, France, 2001, pp 65- 66.

²⁸ Lou Van Beirendonck, op.cit, pp80- 81.

²⁹ Alain Meignant, **Ressources humaines:déployer la stratégie**, éd : Liaisons, Paris, 2000, p 38.

³⁰ Lou Van Beirendonck, op.cit, pp 128 - 132.

³¹ Guy Le Boterf, **Ingénierie et évaluation des compétences**, 4^{ème} édition, éd d'organisation, Paris, 2002, p 159.

³² Celile Dejoux, les compétences au cœur de l'entreprise, op.cit, p 129.

³³ Ibid, p144.

³⁴ Lou Van Beirendonck, op.cit, p147

³⁵ Guy le Boterf, op.cit, p 529.