

إدارة الكفاءات البشرية



الدكتور
رياض بن صوشة



إدارة الكفاءات البشرية

الدكتور

رياض بن صوشة

أستاذ إدارة الأعمال

جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر

الطبعة الأولى 2024

رقم التسجيل لدى الديوان الوطني لحقوق المؤلف والحقوق المجاورة - الجزائر: 2024/36
الرقم الدولي المعياري للكتاب من المكتبة الوطنية - الجزائر: 978-9947-0-6672-0

بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية لدى المكتبة الوطنية:

إدارة الكفاءات البشرية، رياض بن صوشة، دار أجد للطباعة - الجزائر، مارس 2024

عدد صفحات الكتاب (140)، قياسات الكتاب (16.5*22.5)

الواصفات: الكفاءات البشرية

(ردمك) ISBN 978-9947-0-6672-0

إدارة الكفاءات البشرية

الدكتور رياض بن صوشة

الطبعة الأولى مارس 2024

جميع الحقوق محفوظة للمؤلف

جميع الحقوق محفوظة للمؤلف، لا يسمح بإعادة طباعة هذا الكتاب ورقيا
أو تخزينه بأي طريقة قابلة للاستعادة إلكترونيا، أو تحويله إلى مادة صوتية أو فيديو
أو الاستفادة منه بشكل تجاري إلا بإذن خطي مسبق من مؤلف الكتاب
كما يمنع أي اقتباس منه دون الإشارة إليه في قائمة المراجع.



الهاتف: 00213542190869

البريد: dar_amdjed@yahoo.fr

العنوان: بابا علي، قسم 9، قطعة 548، بئر توتة، الجزائر

الإهداء

إلى روح والدي الغالي
إلى والدتي الغالية حفظها الله
إلى زوجتي الحبيبة ورفيقة دربي
إلى كل طلبة العلم والباحثين
إليك أنت من تقرأ هذا

المؤلف

الفهرس

5	الفهرس
11	المقدمة
	الفصل الأول: مفهوم وأهمية الكفاءات
14	أولا: مفهوم الكفاءات البشرية
14	1- تعريف الكفاءات الفردية
14	2- تعريف الكفاءات الجماعية
15	3- تعريف الكفاءات الإستراتيجية
15	ثانيا: الكفاءات والمصطلحات الأخرى
15	1- المواهب (Talents)
16	2- رأس المال البشري (Human Capital)
16	3- رأس المال الفكري (Intellectual Capital)
16	4- الجدارات (Competencies)
16	5- الجدارات الجوهرية (Core Competencies)
17	ثالثا: أهمية الكفاءات البشرية
17	1- أهمية الكفاءات على مستوى الفرد
18	2- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي
19	3- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية
20	4- أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة
21	رابعا: أسئلة فهم الفصل
	الفصل الثاني: أبعاد ومقاربات الكفاءات
24	أولا: الأبعاد المشكلة للكفاءات
24	1- المعرفة
24	2- المهارة
25	3- السلوك
25	ثانيا: مستويات الوصول إلى الكفاءة
25	1- البيانات
25	2- المعلومات
25	3- المعرفة
25	4- الخبرة
25	ثالثا: المقاربات المختلفة للكفاءات
26	1- المقاربة التسييرية للكفاءات

26	2- المقاربة العملية للكفاءات
26	3- المقاربة الإستراتيجية للكفاءات
26	رابعا: أسئلة فهم الفصل
الفصل الثالث: خصائص وتصنيفات الكفاءات	
28	أولا: خصائص الكفاءات البشرية
29	ثانيا: تصنيفات الكفاءات البشرية
29	1- تصنيف الكفاءات حسب النوعية المهنية
29	2- تصنيف الكفاءات حسب رؤيتها للمهام
29	3- تصنيف الكفاءات حسب مستوى الحياة
29	4- تصنيف الكفاءات حسب دورها
30	5- تصنيف الكفاءات حسب درجة الاحتياج
30	ثالثا: أسئلة فهم الفصل
الفصل الرابع: مفاهيم عن تسيير الكفاءات	
32	أولا: مفهوم تسيير الكفاءات
33	ثانيا: أهداف تسيير الكفاءات
34	ثالثا: متطلبات تسيير الكفاءات
34	رابعا: عوائق تسيير الكفاءات
35	خامسا: أسئلة فهم الفصل
الفصل الخامس: توظيف الكفاءات البشرية	
38	أولا: تخطيط الكفاءات البشرية
38	1- مفهوم تخطيط الكفاءات
38	2- أهمية تخطيط الكفاءات
38	3- مراحل تخطيط الكفاءات
39	ثانيا: بناء واستقطاب الكفاءات
39	1- مفهوم بناء الكفاءات
40	2- مفهوم استقطاب الكفاءات
40	3- مراحل استقطاب الكفاءات
40	4- مصادر استقطاب الكفاءات
42	ثالثا: اختيار وتعيين الكفاءات
42	1- مفهوم اختيار وتعيين الكفاءات
42	2- أهداف اختيار وتعيين الكفاءات
42	3- مراحل اختيار وتعيين الكفاءات
43	رابعا: أسئلة فهم الفصل

الفصل السادس: تقييم الكفاءات البشرية	
46	أولاً: مفهوم، أهمية، وأهداف تقييم الكفاءات
46	1- مفهوم تقييم الكفاءات
47	2- أهمية تقييم الكفاءات
48	3- أهداف تقييم الكفاءات
48	ثانياً: مقاربات تقييم الكفاءات
48	1- مقارنة المعارف
48	2- مقارنة المهارات
48	3- مقارنة السلوكيات
48	4- مقارنة القدرات
49	ثالثاً: أدوات تقييم الكفاءات
49	1- طريقة حلقة الرجوع العكسي 360°
49	2- طريقة مقابلة النشاط السنوية
50	3- طريقة مراكز التقييم
50	4- طريقة ميزانية الكفاءات
51	رابعاً: مشاكل تقييم أداء الكفاءات
51	1- مشاكل في المقيّم
52	2- مشاكل في المقيّم
52	3- مشاكل في أداة التقييم
52	خامساً: أسئلة فهم الفصل
الفصل السابع: أجور وحوافز الكفاءات	
54	أولاً: أجور الكفاءات البشرية
54	1- مفهوم أجور الكفاءات
54	2- توازن سياسة الأجور للكفاءات
55	3- مقاربات الأجور للكفاءات
56	ثانياً: حوافز الكفاءات
56	1- مفهوم حوافز الكفاءات
57	2- أنواع الحوافز للكفاءات
57	3- إستراتيجيات الحوافز للكفاءات
58	ثالثاً: أسئلة فهم الفصل
الفصل الثامن: تدريب وتنمية الكفاءات	
60	أولاً: مفهوم، أهمية، وأهداف تدريب وتنمية الكفاءات
60	1- مفهوم تدريب وتنمية الكفاءات

61	2- أهمية تدريب وتنمية الكفاءات
62	3- أهداف تدريب وتنمية الكفاءات
63	ثانيا: خصائص، متطلبات، ومراحل تدريب وتنمية الكفاءات
63	1- خصائص تدريب وتنمية الكفاءات
64	2- متطلبات تدريب وتنمية الكفاءات
66	3- مراحل تدريب وتنمية الكفاءات
67	ثالثا: أساليب تدريب وتنمية الكفاءات
67	1- تدريب الكفاءات
68	2- تعليم الكفاءات
69	3- التنمية الذاتية
70	4- تنمية العقول عالية التميز
70	5- التحفيز والتطوير
71	6- تنمية فرق العمل
72	رابعا: المعوقات، الصعوبات وتحديات تدريب وتنمية الكفاءات
72	1- معوقات تنمية الكفاءات
72	2- صعوبات تدريب وتنمية الكفاءات
73	3- تحديات تدريب وتنمية الكفاءات
73	خامسا: أسئلة فهم الفصل
الفصل التاسع: نماذج بناء الكفاءات	
76	أولا: مفهوم نماذج الكفاءات
76	1- الحاجة إلى نماذج الكفاءات
77	2- إستراتيجيات بناء نماذج الكفاءات
77	3- الموارد المتاحة لبناء نماذج الكفاءات
77	4- المسؤول عن بناء نموذج الكفاءات
78	ثانيا: نماذج لبناء الكفاءات
78	1- نموذج الكفاءات الجوهريّة
79	2- نموذج شبكة كفاءات الموارد البشرية
79	3- نموذج Draganidis&Mentzas لبناء الكفاءات
81	4- نموذج Boyatzis لبناء الكفاءات
81	ثالثا: مواصفات النموذج الفعال للكفاءات
82	1- أن يكون النموذج متكاملا
82	2- أن يكون النموذج مناسباً للهيكل التنظيمي ولطبيعة الوظائف
82	3- أن يركز النموذج على تطوير الكفاءات

82	4- أن يكون النموذج سهل الإستخدام وقابل للتطبيق
82	رابعاً: أسئلة فهم الفصل
	الفصل العاشر: دور الكفاءات في خلق الميزة التنافسية
84	أولاً: الميزة التنافسية المستدامة
84	1- مفهوم الميزة التنافسية
85	2- مصادر الميزة التنافسية المستدامة المرتكزة على الموارد
86	ثانياً: دور تسير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
86	1- خصائص الكفاءات التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة
87	2- مجالات مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة
87	3- منهجية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الكفاءات
89	ثالثاً: أسئلة فهم الفصل
92	قائمة المراجع

المقدمة

يشهد عالم الأعمال اليوم ازديادًا ملحوظًا في حدة المنافسة بين مختلف المنظمات، مدفوعًا بعوامل متعددة، أهمها العولمة، التطور التكنولوجي، وتغير احتياجات العملاء. وتواجه منظمات الأعمال العديد من التحديات في ظل هذه المنافسة المتزايدة، مثل الحفاظ على حصتها في السوق، خفض التكاليف، وجذب العملاء. ولكن في الوقت نفسه، تُتيح المنافسة العديد من الفرص للمنظمات، مثل تحسين الأداء، الابتكار، وتعزيز كفاءة السوق.

تُعدّ الكفاءات البشرية بمثابة حجر الأساس الذي يُبنى عليه نجاح أيّ منظمة. فالموظفون المهرة والمؤهلون هم القوة الدافعة وراء تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتحسين أدائها، وتحقيق الميزة التنافسية لها. فمن خلال إنجاز المهام بفعالية وكفاءة، تُساهم الكفاءات البشرية في تحسين أداء المنظمة بشكل عام. كما تُحفز هذه الكفاءات على الابتكار وتطوير منتجات وخدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء، مما يُميز المنظمة عن منافسيها ويُعزز من مكانتها في السوق. وعليه، فإنّ المنظمات الناجحة تُدرك تمامًا أهمية الكفاءات البشرية وتسعى إلى جذبها واستقطابها من خلال توفير بيئة عمل مناسبة تُحفز الإبداع والابتكار، وتقديم برامج تدريبية متطورة تُعزز من مهارات الموظفين، وتحفيزهم مادياً ومعنوياً لضمان شعورهم بالرضا والتقدير.

يُعدّ هذا الكتاب مساهمة متواضعة في فهم هذا المجال الحيوي، وله فوائد على مختلف الفئات المهتمة بموضوع الكتاب، ونذكر منها:

بالنسبة للطلبة الجامعيين:

- يُساعد الكتاب الطلبة على فهم أهمية الكفاءات للمنظمات وكيفية التسيير الفعال لها.
- يُقدم الكتاب نظرة شاملة على وظائف وأدوار إدارة الموارد البشرية في تسيير الكفاءات.
- يعتبر الكتاب مصدراً غنياً بالمعلومات العلمية الدقيقة لفهم كل ما يتعلق بمقياس إدارة الكفاءات.

بالنسبة للباحثين الأكاديميين:

- يُقدم الكتاب إطاراً نظرياً لفهم إدارة الكفاءات وفرصة للتعمق في مختلف جوانبها.
- يُوفّر لهم مصدراً غنياً بالمعلومات يمكن الاستعانة به في أبحاثهم وإصداراتهم.
- يُلهم الباحثين لإجراء أبحاث أخرى في مجال إدارة الكفاءات البشرية.

بالنسبة للأساتذة الذين يدرسون مقياس إدارة الكفاءات البشرية:

- يُوفّر لهم مصدراً موثقاً من حيث المعلومات والأفكار.
- يُساعدهم على تحضير محاضراتهم وتصميم محتوى مقرراتهم الدراسية.
- يُقدّم لهم مادة علمية أصيلة تجعل عملية التعلم أكثر عمقا وحيوية.

بالنسبة للمسؤولين عن إدارة الموارد البشرية:

- يُؤفّر لهم مصدراً للتعرف على أفضل الممارسات في مجال إدارة الكفاءات البشرية.
 - يعطيهم منهجية واضحة لتطوير قدراتهم في إدارة الكفاءات البشرية بطريقة صحيحة.
 - يُقدّم لهم مساحة لتحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف وزيادة رضا العاملين ورفع درجة الابتكار.
- وقد تم تقسيم هذا الكتاب إلى عشرة فصول من أجل الإلمام بإدارة الكفاءات البشرية، وكانت الفصول كما يلي:
- مفهوم وأهمية الكفاءات، أبعاد ومقاربات الكفاءات، خصائص وتصنيفات الكفاءات، مفاهيم عن تسيير الكفاءات، توظيف الكفاءات البشرية، تقييم الكفاءات البشرية، أجور وحوافز الكفاءات، تدريب وتنمية الكفاءات، نماذج بناء الكفاءات، الكفاءات والميزة التنافسية.

الكمال لله عز وجل وحده، فرغم اجتهادنا الشديد قبل كتابة أي فقرة من هذا الكتاب في أن نرجع لأكبر قدر ممكن من المراجع (رغم ندرتها وصعوبة الحصول عليها بسبب التخصص الدقيق لموضوع الكتاب)، إلا أنه يبقى عمل بشري يشوبه القصور والخطأ، لذلك سيكون من دواعي سعادتي أن أتلقي ملاحظاتكم واقتراحاتكم عبر بريدي الشخصي الموضح في ظهر الكتاب من أجل تطوير النسخة القادمة من هذا الكتاب.

وأخيراً نقول الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، فله الفضل وله الشكر أن وفقنا إلى إتمام هذا الكتاب ونشره، ونسأل الله العليّ القدير أن ينفع به الطلبة والباحثين والأساتذة والقائمين على إدارة الموارد البشرية في مختلف المنظمات.

والله ولي التوفيق

الجزائر، مارس 2024

المؤلف

الفصل الأول: مفهوم وأهمية الكفاءات

- 1- مفهوم الكفاءات البشرية.
- 2- الكفاءات والمصطلحات الأخرى.
- 3- أهمية الكفاءات البشرية.

من خلال هذا الفصل الأول سوف نسلط الضوء على مفهوم الكفاءات، الفرق بين مفهوم الكفاءات والمصطلحات الأخرى، كذلك على أهمية الكفاءات.

أولاً: مفهوم الكفاءات البشرية:

من خلال مراجعة التعاريف المختلفة التي وردت حول مفهوم الكفاءات فإننا نجد أنها تحاول تعريف هذا المصطلح من خلال النظر للكفاءات من خلال أنواعها الثلاثة الأساسية وهي الكفاءات الفردية، الجماعية، الإستراتيجية، أي أن مختلف التعاريف إما حاولت تعريف الكفاءات من زاوية صفات الفرد وهذه الزاوية تسمى (الكفاءات الفردية) أو من زاوية القيمة المضافة للعمل الجماعي من طرف أفراد لديهم كفاءات فردية وهذه الزاوية تسمى (الكفاءات الجماعية) أو من زاوية تأثير القيمة المضافة للكفاءات الجماعية على تنافسية المؤسسة وهذه الزاوية تسمى (الكفاءات الإستراتيجية)، وفيما يلي أهم التعاريف التي وردت في كل زاوية نظر:

1- تعريف الكفاءات الفردية:

- هي مزيج من المعارف النظرية، والمعارف العملية، والخبرة والممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها.¹

- الكفاءة هي نتاج ثلاثة عوامل معاً، أولاً معرفة التصرف؛ ونقصد به المزج بين الموارد الفعالة، ثانياً إرادة التصرف؛ والتي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، وثالثاً سلطة التصرف؛ ونعني بهل توفير البيئة التنظيمية المناسبة والتي تمكن العمال من تحمل المسؤولية والعمل دون عوائق.²

- الأفراد الذين يمتلكون المعرفة الضرورية والمهارات والقدرات التي تمكنهم من أداء وظائفهم بشكل أكثر كفاءة من غيرهم.³

2- تعريف الكفاءات الجماعية:

- هي تلك الكفاءات المختلفة عن مجموع الكفاءات الفردية التي تشكلها، فهي إذا تركزت على مناخ ديناميكية الجماعة، ويتم بناؤها عن طريق التفاعل بين فاعلين مجتمعين لإنجاز مشترك.⁴

- هي القدرة على تعبئة شبكة الفاعلين حول نفس الوضعيات لتقاسم الرهانات والتكفل بمجالات المسؤولية المشتركة.⁵

¹ تي أحمد، بالي حمزة، بن عمر الأخضر، أثر تسيير الكفاءات على الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، مجلة التنمية الاقتصادية- جامعة الوادي (الجزائر): المجلد 6، العدد 1، 2021، ص 25.

² بلال ريم، الكفاءات في ظل الاقتصاد الرقمي: دراسة استكشافية، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ- جامعة معسكر (الجزائر): المجلد 13، العدد 1، 2018، ص 30.

³ دحا تنائي الزبيدي عني، حسين وليد حسين عباس، القدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، (دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان)، 2014، ص 27.

⁴ بوستيل زهيرة، الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة بسكرة (الجزائر): المجلد 13، العدد 3، 2013، ص 131.

⁵ جبيرات سناء، الكفاءات: بين الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية- مفهوم وأوجه علاقة، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة بسكرة (الجزائر): المجلد 17، العدد 1، 2017، ص 440.

- هي تركيبة فريدة من الكفاءات والمهارات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المنظمة، تفوق نتيجتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية، وذلك بفعل أثر المجموعة الناجم عن الديناميكية الجماعية للفاعلين.⁶

3- تعاريف الكفاءات الإستراتيجية:

- هي مجموعة المعارف العملية والمهارات والسلوكيات التي يتحكم فيها الأشخاص بناء على قدرتهم في التوفيق بين ما لديهم من موارد شخصية وموارد بيئية، والتي تمكنهم من أداء وظائفهم والمهام المنوطة بهم على أكمل وجه وبدقة، تضمن للمؤسسة تميزا تنافسيا وتدعم قدرتها التنافسية.⁷

- هي مجموعة المعارف العملية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق، فالكفاءات تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات وبالتالي فالمؤسسة التي تتوفر على كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة التي تدعم بها قدرتها التنافسية.⁸

- في الفكر الإستراتيجي يمكن أن نميز تصورين للكفاءات: الكفاءات من المقاربة المبنية على الموارد والتي ترى أن المؤسسات تتباين بناء على مواردها ومنها الموارد البشرية ومدى قدرة هذه الموارد البشرية أو الكفاءات على خلق القيمة لذلك هي ترتبط بالخبرة المتراكمة عبر الزمان والمكان بحيث تمنح تميز وظيفي للمؤسسة. والكفاءات من المقاربة المبنية على الكفاءات والتي ظهرت بشكل واضح في اسهامات كل من G. Hamel & C.K. Prahalad والذين اعتبرا أن الكفاءات هي مجموعة المعارف والتكنولوجيا التي تسمح للمؤسسة بتقديم ميزة خاصة للزبون، فبالنسبة لهما (الكفاءة الأساسية) تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة، تحقيق قيمة مدركة للزبون، تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.⁹

إذا أردنا تعريف الكفاءات بشكل عام يجمع بين وجهات النظر الثلاثة السابقة فيمكن أن نقول إن الكفاءات هي: مجموعة المعارف النظرية، والخبرة العملية، والسلوكيات الشخصية للأفراد التي تنعكس في أدائهم داخل بيئة العمل بكفاءة أكثر من غيرهم، يتم تعبئتها في مناخ من الديناميكية الجماعية بحيث تكون محصلتها تفوق جمع الكفاءات الفردية، بما يخلق قيمة من خلال تشكيلة من المنتجات أو الخدمات تدعم القدرات التنافسية للمنظمة وتعزز مكانتها السوقية وميزتها التنافسية.

ثانيا: الكفاءات والمصطلحات الأخرى:

1- المواهب (Talents): يمكن تعريف المواهب بأنها: قدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال واحد أو أكثر من مجالات الاستعدادات العقلية والإبداعية والاجتماعية والانفعالية والفنية، وهي أشبه بمادة خام تحتاج إلى اكتشاف وصقل حتى يمكن

⁶ ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، (مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية)، 2013، ص 129.

⁷ مباركي سامي، فرحاتي لويبة، التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات: من مبدأ تسيير المناصب إلى مبدأ تسيير الكفاءات، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال - جامعة بسكرة (الجزائر): المجلد 3، العدد 2، 2014، ص 6.

⁸ طبول ريمة، مجاني بديس، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية-بنك الفلاحة والتنمية الريفية أمودجا، (ألفا للوثائق، الجزائر)، 2017، ص 65.

⁹ بتصرف: جبيرات سناء، مرجع سابق، ص 442.

أن تبلغ أقصى مدى لها.¹⁰ وبالتالي فهناك فرق بين الكفاءات والمواهب؛ حيث أن المواهب هي فطرية في حين أن الكفاءات هي قابلة للاكتساب.

2- رأس المال البشري (Human Capital): يمكن تعريف رأس المال البشري بأنه: مصطلح بدأ استخدامه منذ أوائل الستينيات من القرن العشرين في كتابات كل من Theodore Schultz و Gary Becker، وقد استخدم لجذب الاهتمام نحو مساهمة الثروة البشرية في أداء المؤسسات.¹¹ وبالتالي فهناك فرق بين الكفاءات ورأس المال البشري؛ حيث أن رأس المال البشري يعتبر مصطلح قديم نسبياً كان الهدف منه التأكيد على أن المورد البشري ليس مجرد تكلفة بل هو رأس مال بالنسبة للمؤسسة.

3- رأس المال الفكري (Intellectual Capital): يمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه: مجموع الأصول غير الملموسة للمنظمة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقي) والتي يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعها، بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيراً.¹² وبالتالي فهناك فرق بين الكفاءات ورأس المال الفكري؛ حيث أن رأس المال الفكري يعتبر مصطلح أكبر بكثير من الكفاءات والتي تعتبر جزء من رأس المال الفكري للمؤسسة.

4- الجدارات (Competencies): عرف McClenland الجدارات على أنها: الخصائص المرتبطة بالأداء الناجح. ولقد تغير هذا المفهوم ليصبح أكثر شمولية حيث عرفت McLagan في 1989 الجدارة على أنها: المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق مخرجات محددة. أما Spencer فقد أشار في عام 1993 إلى أن خصائص الجدارات تقع ضمن خمسة أنواع وهي: المعارف والمهارات والسمات والقيم ومفهوم الذات.¹³ وبالتالي فهناك تطابق كبير بين مفهوم الكفاءات والجدارات لذلك هي تستخدم كثيراً كمرادفات رغم أن البعض يحاول التفريق بينهما.

5- الجدارات الجوهرية (Core Competencies): ازدهر مفهوم الجدارات الجوهرية بعد أبحاث كل من G. Hamel & C.K. Prahalad حيث أشاروا إلى مفهوم الجدارات الجوهرية في كتابهم (جدارات المستقبل) وبالنسبة لهم الجدارات الجوهرية هي وصف ينطبق على كافة أجزاء المنظمة، وعادة ما تكون عبارة عن حزمة من المهارات والعمليات والتقنيات والتي تشكل في مجموعها الميزة التنافسية للمؤسسة، ولكي تعتبر الجدارات جوهرية فإنها يجب أن تمر في ثلاثة اختبارات:

¹⁰ بتصرف: الحياي عاصم محمود، الشباب الموهوبون وكيفية توجيههم نحو العمل المبدع، مجلة آداب الرفادين - جامعة الموصل (العراق): العدد 17، 1987، ص 302.

¹¹ بتصرف: بن صوشة رياض، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - جامعة الجلفة (الجزائر): المجلد 7، العدد 2، 2013، ص 139.

¹² بن صوشة رياض، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة في ظل اقتصاد المعرفة - دراسة حالة على كل متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة الجزائر - الجزائر)، 2017، ص 79.

¹³ حمود خضير كاظم، الشيخ روان منير، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، (زمزم ناشرون وموزعون، عمان)، 2013، ص 75.

- القيمة للعملاء: هل تقدم الجدارة قيمة حقيقية ومضافة للعملاء؟
 - التميز عن المنافسين: هل تزيد الجدارة من تميز المؤسسة وتزيد من تنافسيتها أمام المنافسين الآخرين؟
 - قابلية التجديد: هل يمكن لهذه الجدارة أن تستخدم لدفع نجاح المؤسسة في المستقبل؟¹⁴
- وبالتالي فهناك اختلاف بين مفهوم الكفاءات والجدارات الجوهرية، ولكن يمكن اعتبار الجدارات الجوهرية هي الكفاءات الإستراتيجية كما تم توضيحه سابقا في مفهوم الكفاءات.

ثالثا: أهمية الكفاءات البشرية:

يمكن النظر إلى أهمية الكفاءات من عدة زوايا وذلك كما يلي:

1- أهمية الكفاءات على مستوى الفرد:

تمخض عن الحقائق التي فرضها واقع الأعمال تكريس ديناميكية مهنية جديدة على المستوى البشري، تتميز بالخروج من منطق التأهيل المهني الذي سيطر على علاقات العمل إلى وقت قريب ولا يزال مسيطرا في العديد من المناطق، واستبداله بمنطق الكفاءات منذ نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن الماضي، ويقصد بالتأهيل المهني مجموع المعارف التقنية، والمؤهلات المهنية والفكرية للعامل أو التقني، والتي تحدد قيمته كعامل أو كقني في إطار وظيفة، مهنة، أو منصب معين.¹⁵ أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي:¹⁶

- **خوف الفرد من فقدان وظيفته:** فالفرد أصبح في خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح، نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

- **زيادة حظوظ حامل الشهادة:** أمام تضخم الشهادات، وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم وبالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة.

- **تحسين فرصة الترقية:** لا يمكن للأفراد داخل المنظمة تحسين وضعيتهم كالترقية إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

- **مواكبة التغيرات البيئية والتنظيمية:** أصبح اليوم على الفرد ضرورة التكيف السريع والمستمر مع المتغيرات البيئية والتنظيمية.¹⁷

- **زيادة الثقة والأمان النفسي للفرد:** تساعد الكفاءة في إحداث الهدوء والأمن النفسي نتيجة بث الثقة لامتلاك الفرد الكفاءة.¹⁸

¹⁴ بتصرف: حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص ص 80-81.

¹⁵ ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، (جامعة ورقلة، الجزائر)، 2005، ص ص 244-245.

¹⁶ Guy LE BOTERF, L'ingénierie des compétences, (Les éditions d'organisations, Paris), 3ème Edition, 2001, pp.25-26.

¹⁷ بتصرف: ثابتي الحبيب، مرجع سابق، ص 245.

¹⁸ ماري بروت، جون نيوستروم، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعمان، تحويل التدريب، (بليك، الجزائر)، 1997، ص 21.

- اكتساب مزيد من الثقة والصلاحيات: تخلق الكفاءات لدى حاملها الاحترام والثقة من قبل الغير، وخاصة من قبل المدراء، في حسن الأداء والتفاني فيه بقدر الثقة الممنوحة، بمعنى أن هذا سيؤدي إلى منحهم الصلاحيات وتفويض السلطة لهم، مما يؤدي إلى تقاسم السلطات وتحمل المسؤوليات بين الكفاءات والمدراء.¹⁹

- تمتع الفرد بفرصة لدخل أعلى: إن الأفراد الذين يمتلكون كفاءة أعلى يكون لديهم عادة دخل أعلى نتيجة قدراتهم.

2- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:

الكفاءة بالنسبة للجماعة في المنظمة تمثل عنصرا مهما في تحسين عمل الجماعي، ويظهر ذلك في النقاط التالية:

- التأثير المتبادل بين الكفاءات: إن العمل الناجح داخل المنظمة يقوم على أساس التعاون والتعاقد بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل بين الكفاءات المتكاملة، والتي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.²⁰

- تنمية العمل الجماعي: تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل في عصر المعرفة والمعلومات.²¹

- العمل الجماعي للتحكم في المعلومات: أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها، كان ولا بد من ضبط سيرها وحركتها، وذلك بضمان الجودة، الأمن، الإنتاجية، البيئة... الخ، وأمام الكم الهائل من المعلومات والبيانات المتدفقة على المنظمة سواء داخلها أو خارجها، أصبح من الضروري على هذه الأخيرة وضع حل للتمكن من فرز، تحليل، وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهدافها، وذلك لن يتأتى إلا بالعمل الجماعي للفرق، حيث بدأت بعض المنظمات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها، وخدمة هذه العملية لا بد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة وبكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل.

- تكامل شبكة الكفاءات: نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج، وذلك مما فرضه الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، فقد ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمنظمة حيث أن هذه الأخيرة أصبحت تعتمد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.²²

¹⁹ جبار سهيلة، الكفاءة التنظيمية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية في المؤسسة - دراسة ميدانية على إدارات مديرية الخدمات الجامعية جيجل ولواحقها، مذكرة ماستر غير منشورة (جامعة بسكرة - الجزائر)، 2019، ص 39.

²⁰ بوقلقول الهادي، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، (جامعة ورقلة، الجزائر)، 2004، ص 207.

²¹ زيتون كمال عبد الحميد، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، (عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة)، 2002، ص 146.

²² Guy LE BOTERF, Op. Cit, pp.145-146.

- **تجنب الصراعات بين الأفراد:** من نتائج الكفاءة على المستوى الجماعي هو المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وترزع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المنظمة.²³

- **التشارك المعرفي بين الكفاءات:** إن ناتج الكفاءات الجماعية يفوق مجموع الكفاءات الفردية بسبب التشارك المعرفي الذي يتم بين الكفاءات الفردية مما يسهل من تشارك المعارف الضمنية التي يمتلكها كل كفاءة مع بقية الكفاءات.

- **تمتية روح التنافس الإيجابي:** إن الكفاءات الفردية هي من النوع الذي يهتم بإظهار تميز قدراته لذلك فإن العمل الجماعي بين الكفاءات قد يكون سببا مهما في دفع هذه الكفاءات لبذل أقصى جهد لإثبات الجدارة وهذا ما سوف يكون له عظيم الأثر على تحقيق أهداف المنظمة خاصة إذا تم تسييره بالطريقة الصحيحة التي تتجنب التنافس السلبي.

3- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

أصبحت الكفاءات تشكل عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارات الموارد البشرية، خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف، ويمكن توضيح أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

- **تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد:** أهمية الكفاءات بالنسبة للمنظمات أحدثت تغيرا في أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسمين أو حتى متعاقدين شركاء ... الخ.²⁴

- **ثقافة البحث عن الكفاءات بدل الأفراد:** أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المنظمات والتي انعكست على إدارة الموارد البشرية؛ حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن الكفاءات بدل الأفراد.

- **الاستعانة بالكفاءات لمسايرة التطور التكنولوجي:** لا بد على إدارة الموارد البشرية من مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني، ... الخ، فحتى التوظيف أصبح يمكن أن يتم عبر الأنترنت، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.

- **توظيف الكفاءات للتعامل مع تقنيات المعلومات:** قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع تقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، ولن يتأتى ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام وتطوير أنظمة للتعليم تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزود الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات.²⁵

²³ بتصرف: ماري برود، جون نيوستروم، مرجع سابق، ص 21.

²⁴ بتصرف: ثابتي الحبيب، مرجع سابق، ص 244.

²⁵ السلمي علي، خواطر في الإدارة المعاصرة، (دار غريب للنشر، القاهرة)، 2001، ص 335.

- **التركيز على كفاءة الفريق والكفاءات المتعددة:** تطورت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية نحو الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، ومن الاعتماد على مبدأ التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف.²⁶

- **البعد السلوكي للكفاءات يسهل عمل إدارة الموارد البشرية:** تسهل الكفاءات عمل إدارة الموارد البشرية لأنها تعتبر بمثابة أداة لدفع الشعور بالانتماء، مما يسهل لها تدعيم الولاء للمنظمة، مما ينتج عنه انخفاض في معدل الغياب، وقلة الصراعات والنزاعات بين الأفراد، بالإضافة إلى تقليل حوادث العمل وتجنب الأخطاء في الكثير من المواقف، وبالتالي تحقيق هذه الإدارة لأهدافها.

- **تسهيل تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:** إن الاعتماد على الكفاءات يسهل على إدارة الموارد البشرية عملية التخطيط له، لأنه أصبح مفروضا عليها أن تسعى لسد النقص منه بالاعتماد على مخططات مستندة لهذا المدلول.²⁷

4- أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة:

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمنظمة؛ حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكممة في كل عمليات الإدارة كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمنظمة، إذ أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المنظمات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة فيما يلي:

- **الكفاءات عنصر أساسي في الإستراتيجية يدعم الميزة التنافسية:** تعتبر الكفاءات عنصرا أساسيا في إستراتيجية المنظمة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمنظمة التي تميزها عن باقي المنافسين.²⁸

- **إبداعات الكفاءات هي مصدر لخلق القيمة:** أصبحت المنظمات تعتمد على المعرفة عموما والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمنظمات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمنظمة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها.²⁹

- **الكفاءات هي مصدر للعوائد الملموسة وغير الملموسة للمنظمة:** أصبح الاستثمار في الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية، ... الخ) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ولاء العملاء، ... الخ) لذا فإن المنظمة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

- **تنافس المنظمات في الاستغلال الأمثل لقدرات كفاءاتها:** يتوفر الأفراد العاملون على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات، سلوكيات) ولكن جهل المنظمات وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود

²⁶ Christophe PARMENTIER, Tout savoir pour e-former, (Les éditions d'organisations, Paris), 2ème Edition, 2002, p.19.

²⁷ Shimon DOLAN, La gestion des ressources humaines, (Edition Pearson, Paris), 3ème Edition, 2002, p.308.

²⁸ ثابتي الحبيب، مرجع سابق، ص 245.

²⁹ السلمي علي، مرجع سابق، ص ص 122-123.

عليها بأدنى فائدة، فمن الضروري وضع عامل الكفاءة ضمن أولويات المنظمة حتى لا تتعرض هذه الكفاءات للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت.³⁰

– الكفاءات هي مصدر للتميز الإستراتيجي للمنظمات: تساهم الكفاءات في إنجاز وتحقيق التميز الإستراتيجي للمنظمة عن طريق: تحسين الإنتاجية بكفاءة، جودة الخدمة أو المنتج، تميز المنتج، التكامل، زيادة سمعة المنظمة، زيادة تماسك واستمرار المنظمة.

– خبرة الكفاءات توجه المنظمات بشكل فعال بخصوص العملاء والمنافسة والسوق: الخبراء والكفاءات البشرية لديهم القدرة على مواجهة المنافسة والإدلاء بمعلومات مهمة للمنظمة عن العملاء والمنظمات المنافسة، وأيضاً عن ظروف السوق.³¹

– حسن استثمار الموارد الداخلية واستشراف مستقبل المنافسة: الكفاءات هي الأداة الوحيدة للقيام بذلك بكفاءة.

رابعا: أسئلة فهم الفصل: للتأكد من الاستيعاب الجيد لهذا الفصل حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

– ما المقصود بالكفاءات بشكل شامل، وما الفرق بينها وبين المصطلحات القريبة منها، مثل: المواهب، رأس المال البشري، رأس المال الفكري، الجدارات، الجدارات الجوهرية؟

– ما هي الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة؟

– الكفاءة بالنسبة للجماعة في المنظمة تمثل عنصراً مهماً في تحسين العمل الجماعي، اشرح ذلك؟

– لماذا صبحت الكفاءات تشكل عاملاً بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارات الموارد البشرية؟

– أصبحت الكفاءات تحتل حيزاً هاماً من اهتمام المنظمات، تكلم عن أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة؟

³⁰ بتصرف: مانفريد ماك، فن إدارة البشر: نظريات جديدة وتطبيقات ناجحة لأرباب العمل في المؤسسات المتقدمة، (دار الرضا للنشر والتوزيع، القاهرة)، 1999، ص ص 57-58.

³¹ بتصرف: بوزيان أم كلثوم، تطوير الكفاءات البشرية من خلال القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية- جامعة الجلفة (الجزائر): المجلد 12، العدد 4، 2020، ص 337.

الفصل الثاني: أبعاد ومقاربات الكفاءات

- 1- الأبعاد المشكلة للكفاءات.
- 2- مستويات الوصول إلى الكفاءة.
- 3- المقاربات المختلفة للكفاءات.

من خلال هذا الفصل سوف نتعرف على الأبعاد المشكلة للكفاءات، مستويات الوصول إلى الكفاءة، وأخيرا المقاربات المختلفة للكفاءات.

أولا: الأبعاد المشكلة للكفاءات:

أشار الكثير من الباحثين أن للكفاءة ثلاثة أبعاد وهي المعرفة، المهارة، السلوك، وفيما يلي تفصيل ذلك:

1- المعرفة: يقصد بالمعرفة كأحد أبعاد الكفاءات ما يلي:

- هي مجموعة من المعلومات المستوعبة، والمهيكلية، والمندجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص، فهي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة مثل تقنيات المحاسبة، تقنيات السكرتارية ... الخ، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر.¹

- مجموعة المعارف المكتسبة من الدراسة والتي يمكن أن تكون علمية، تقنية أو وظيفية.²

- هي مجموعة المعلومات المنظمة، المستوعبة، والمندجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بتوجيه نشاطاتها والعمل في ظروف خاصة، كما ترتبط المعرفة أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة، ويمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط، ولكن أيضا الهيكل وأسلوب الحصول عليها.³ ومنه يمكن القول إن المعرفة كأحد أبعاد الكفاءات يقصد بها: هي مجموعة معارف علمية، تقنية، وظيفية والتي

تساعد الكفاءة في القيام بمهامه بكفاءة أعلى.

2- المهارة: يقصد بالمهارة كأحد أبعاد الكفاءات ما يلي:

- هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة، الإجراءات، معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية ... الخ، وتختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر.⁴

- تتمثل في مجموعة من الممارسات المهنية المكتسبة في حالات العمل.⁵

- هي القدرة على التنفيذ والعمل بشكل ملموس وفق سيرورة وأهداف محددة مسبقا، لا تلغي هذه المهارة المعرفة لكن ليست شرط ضروري لتفسير المبررات في كيفية نجاح حركة اليد، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية يصعب نقلها.⁶

ومنه يمكن القول إن المهارة كأحد أبعاد الكفاءات يقصد بها: هي مجموعة ممارسات، مهنية، ملموسة، والتي تختلف حسب طبيعة المهام، وهذا ما يجعلها ضمنية وصعبة النقل.

¹ دوار عبد القادر، قهواجي أمينة، دور الكفاءات البشرية في تطبيق آليات ومبادئ التسيير العمومي الجديد-حالة مديريات ولاية عين الدفلى، مجلة الاقتصاد الجديد- جامعة خميس مليانة (الجزائر): المجلد 12، العدد 1، 2021، ص 226.

² بن الدين نور الهدى، بن ديدة هوارى، دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات - دراسة حالة شركة الإسمنت ببني صاف، مجلة التكامل الاقتصادي: المجلد 6، العدد 2، 2018، ص 126.

³ خالف كاتبة، عثمانى مصطفى، دور التكامل بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد- جامعة خميس مليانة (الجزائر): المجلد 10، العدد 3، 2019، ص 319.

⁴ دوار عبد القادر، قهواجي أمينة، مرجع سابق، ص 226.

⁵ بن الدين نور الهدى، بن ديدة هوارى، مرجع سابق، ص 126.

⁶ خالف كاتبة، عثمانى مصطفى، مرجع سابق، ص 319.

3- السلوك: يقصد بالسلوك كأحد أبعاد الكفاءات ما يلي:

- تتمثل السلوكيات في مجموعة المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة من الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة... الخ.⁷
 - تشير إلى ذلك السلوك المهني الذي يجب تنفيذه في حالات العمل.⁸
 - قدرة الفرد على تنفيذ المهام وممارسة كفاءته، فهي ترتبط بجملة إرادة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع.⁹
- ومنه يمكن القول إن السلوك كأحد أبعاد الكفاءات يقصد به: هو مجموع الصفات، والسلوكيات، والمزايا الشخصية لدى الكفاءة، والتي تساعد في القيام بمهامه بكفاءة أعلى.

ثانيا: مستويات الوصول إلى الكفاءة:

الكفاءة تنتج عن تجميع وتراكم العديد من العناصر التي تسبقها وهي كما يلي:

- 1- **البيانات:** هي المادة الخام أو الحقائق المتعلقة بالأحداث والتي يمكن التعرف عليها وقياسها، وهذه الحقائق غالبا ما تكون مستقلة عن بعضها، بمعنى أننا غير قادرين على الاستفادة منها استفادة كاملة، ولكن عندما تجهز هذه البيانات وتنظم ويصبح في الإمكان الاستفادة منها في المجالات الإدارية تصبح معلومات.¹⁰
- 2- **المعلومات:** المعلومات هي بيانات منسقة ومرتبطة تم تنظيمها ووضعها في إطار ذي مغزى محدد بحيث يتمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها.¹¹
- 3- **المعرفة:** هي ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.¹²
- 4- **الخبرة:** هي تلك الدرجة العالية للمشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية.¹³

ثالثا: المقاربات المختلفة للكفاءات:

أصبح مضمون الكفاءات بمنظوره الجديد له مفهوم شامل ومركب، فالكفاءات تتوقف على قدرة الفرد، والمجموعات، والبيئة التنظيمية للمنظمة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق ثلاث مقاربات أساسية هي:

⁷ دوار عبد القادر، قهواجي أمينة، نفس المكان.

⁸ بن الدين نور الهدى، بن ديدة هوارى، نفس المكان.

⁹ خالف كاتبة، عثمانى مصطفى، نفس المكان.

¹⁰ الكلالدة طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (اليازوري للنشر والتوزيع، عمان)، 2011، ص 193.

¹¹ لعطوي جلول، دور إدارة المعرفة في التحسين من إدارة العلاقة مع الزبون، مجلة البديل الاقتصادي- الجلفة (الجزائر): المجلد 3، العدد 2، 2016، ص 50.

¹² نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، (الوراق للنشر والتوزيع، عمان)، 2005، ص 26.

¹³ كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر غير منشورة (جامعة سطيف - الجزائر)، 2006، ص 60.

1- المقاربة التسييرية للكفاءات:

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من المعرفة، والمهارة، وحسن التصرف.¹⁴

أي أن المقاربة التسييرية للكفاءات يقصد بها تلك النظرة للكفاءات التي تركز على محاولة استغلال المعرفة والمهارة والسلوك لدى الكفاءة من أجل أداء متطلبات المهام الوظيفية بأفضل شكل ممكن.

2- المقاربة العملية للكفاءات:

من نظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا وقدرة المنظمة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها. 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 المنظمة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.¹⁵

أي أن المقاربة العملية للكفاءات يقصد بها تلك النظرة للكفاءات التي تركز على تعظيم القيمة المضافة لتفاعل الكفاءات في منظور جماعي من أجل مسايرة التغيرات الداخلية والخارجية.

3- المقاربة الإستراتيجية للكفاءات:

وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمنظمة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية، والعملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين، أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.¹⁶

أي أن المقاربة الإستراتيجية للكفاءات يقصد بها تلك النظرة للكفاءات التي تركز على مدى قدرة الكفاءات على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة واكسابها لميزة تنافسية.

رابعا: أسئلة فهم الفصل: للتأكد من الاستيعاب الجيد لهذا الفصل حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- للكفاءات أبعاد ثلاثة أساسية، أذكرها مع الشرح؟
- الكفاءة تنتج عن تجميع وتراكم العديد من العناصر التي تسبقها، أشرح مستويات الوصول إلى الكفاءة؟
- أصبح مضمون الكفاءات مفهوما شاملا ومركبا، اشرح المقاربات المختلفة للكفاءات؟

¹⁴ بتصرف: بحضرة سمالي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة الجزائر - الجزائر)، 2002، ص 142.

¹⁵ بتصرف: نفس المكان.

¹⁶ بحضرة سمالي، مرجع سابق، ص 143.

الفصل الثالث:

خصائص وتصنيفات الكفاءات

1- خصائص الكفاءات البشرية.

2- تصنيفات الكفاءات البشرية.

من خلال هذا الفصل سوف نبحث في خصائص الكفاءات البشرية، وأيضاً في التصنيفات المختلفة للكفاءات البشرية.
أولاً: خصائص الكفاءات البشرية:

هناك عدد من الخصائص أو المميزات التي تتسم بها الكفاءة، وفيما يلي أهم هذه الخصائص:

- **مكتسبة:** أي أن الفرد المتمتع بالكفاءة اللازمة لأداء نشاط معين يكتسبها من خلال تدريب موجه.
- **موجهة:** أي تهدف لتحقيق غاية معينة، وذلك عن طريق استثمار المعارف المختلفة.
- **مدركة:** أي أنها مدركة من طرف الفرد للحفاظ عليها، ومدركة من المؤسسة لتحقيق منفعة منها.¹
- **ديناميكية:** أي أن تحصيلها يعتمد على التفاعل ما بين مكوناتها المختلفة خلال الزمن.²
- **مجردة:** أي لا يمكن لمسها أو ملاحظتها وإنما يمكن ملاحظة نتائجها وآثارها.³
- **ضمنية:** أي يصعب نقلها من فرد إلى آخر لأنها تركيبة معقدة من المعارف والمهارات والسلوكيات.
- ويضيف بعض الباحثين خصائص أخرى للكفاءات تميزهم عن بقية الموارد البشرية، وذلك كما يلي:⁴
 - سرعة الفهم والإدراك، خاصة في وظائف الإنتاج وإدارة المعلومات ووظائف برمجة الحسابات الآلية.
 - القدرة على التحليل والتصور، فالوظائف الفنية تحتاج إلى مثل هذه القدرة مثل أعمال الهندسة والتصميم.
 - القدرة على تطبيق مبادئ معينة للوصول إلى حلول فريدة والإدارة العليا بحاجة إلى مثل هذه القدرات.
 - توفر القدرات الميكانيكية خاصة في الأعمال والوظائف الفنية مثل أعمال المهندس ومصممي الآلات... الخ.
 - يتصف تفكير الكفاءات البشرية بالجد والأصالة وبقدر كبير من التخيل.
 - لديهم القدرة على التمييز بين الثقة في النفس والغرور.
 - ينظرون إلى المشكلات على أنها تشكل نوع من التحدي لقدراتهم ومصدر لإثبات ذاتهم.
 - لديهم قدر كبير من الاستقلال في الرأي والتصرف، فهم لا يكتفون آرائهم وتصرفاتهم طبقاً لما يراه الآخرون.
 - لديهم غريزة حب الاستطلاع والتعرف على كل ما هو جديد وإنتاج وتقديم ما هو أفضل.
 - يتسمون بالمرونة وعدم الجمود، كما تمتد اهتماماتهم بميادين ومعارف جديدة غير تخصصهم الحالي وهم يتميزون بالتفكير الإستراتيجي خاصة في المؤسسات عالية التقنية.
 - لديهم قدرة عالية على الإقدام والمخاطرة في البحث والتطوير والاختراع والابتكار.

¹ عماري دليلة، دور تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة، مذكرة ماستر غير منشورة (جامعة بسكرة - الجزائر)، 2020، ص 4.

² بن موسى محمد، تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية وتدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية - جامعة الجلفة (الجزائر): المجلد 11، العدد 2، 2017، ص 2.

³ Anne DIETRICH, Management des compétences : enjeux, modèles et perspectives, (Éditions Dunod, Paris), 2010, p.11.

⁴ بافكا جلول، فراحي بلحاج، تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية عن طريق إدارة المعرفة - دراسة حال المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية أدرار، مجلة البشائر الاقتصادية: المجلد 6، العدد 1، 2020، ص ص 597-598.

ثانيا: تصنيفات الكفاءات البشرية:

هناك العديد من التصنيفات للكفاءات البشرية، وفيما يلي أهم التصنيفات:

1- تصنيف الكفاءات حسب النوعية المهنية:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من تصنيفات الكفاءات حسب النوعية المهنية، وذلك كما يلي:

– **الكفاءات الفكرية:** وتشمل القدرة على تصور المنظمة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف، والقدرة على إدراك علاقات المنظمة بالمحيط الخارجي بكل عناصره، لأن هذه التصورات تمنح المسير أسلوبا خاصا في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمنظمة وأهدافها الإستراتيجية خاصة.

– **الكفاءات الإنسانية:** وتتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفاعلية باعتباره عضوا في المجموعة، وبالتالي فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وعلاقاته بمسؤوليه ومعاونيه، ولهذا يجب فهم ما يريده الآخرون أو يقولونه.

– **الكفاءات التقنية:** المنظمة التي تعتمد على التطور التكنولوجي تحتاج إلى موارد بشرية ذات تحصيل علمي مرتفع ومهارات عالية وخبرات كبيرة، وتتضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لإجراء أو تقنية معينة، والتي تترجم واقعا على شكل معرفة متخصصة، والتي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل متخصص، كقيام المدقق المالي بإجراء مراجعة للحسابات المالية، وتطلب العملية الإلمام والتحكم في المعارف المتخصصة التي تدرج ضمن نطاق التخصص.

2- تصنيف الكفاءات حسب رؤيتها للمهام:

حسب الرؤية للمهام يمكن التمييز بين نوعين من التصنيفات للكفاءات:

– **الكفاءات المتخصصة:** وهي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل متخصص بشكل يتسنى معه لهذا الكفاءة إنجاز المهام المنوطة به في المنصب، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا بشكل وثيق بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المنظمة.

– **الكفاءات المشتركة:** وهي الكفاءة التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام، ومن خلال امتلاكها يمكن أن يقوم بها في حال غياب أحد الموظفين في المنظمة، وهذه الكفاءات بالرغم من عدم ارتباطها بالموقع التدريجي للفرد إلا أنها تمكنه من تحسين أداء عمله، كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية له.

3- تصنيف الكفاءات حسب مستوى الحياة:

إذا أردنا تصنيف الكفاءات حسب مستوى الحياة فإنه يمكن التمييز بين نوعين من التصنيفات:

– **الكفاءات الفردية:** هذا النوع يعبر عن كفاءة كل فرد من أفراد المنظمة، حيث أن كل فرد منهم يجب أن يمتلك معارف علمية مقبولة في نشاط معين، تمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام معينة محددة، فالمعارف التي اكتسبها الفرد هي حوصلة لمكتسبات الفرد من التدريب والتعلم.

– **الكفاءات الجماعية:** تتكون المنظمة من مجموعة بشرية مهيكلية وذات أهداف، ونظرا للصبغة الجماعية للنشاط التنظيمي، فإن تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي إلى الاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية.

4- تصنيف الكفاءات حسب دورها:

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من التصنيفات للكفاءات بناء على دورها، وذلك كما يلي:

- **الكفاءات المحورية:** تقسم المنظمة مهاراتها التي توظفها في نشاطها، فقد تكون ثانوية تخص منتجات معينة وقد تكون أساسية تتعلق بالمهنة الأساسية لها. فالكفاءات المحورية تنتج عن نسق تعلم جماعي للمنظمة يتعلق بالتنسيق بين مختلف أنشطة الإنتاج وإدماج لمختلف الأنماط من التكنولوجيا.

- **الكفاءات الإستراتيجية:** الكفاءات لا تعد ذات طابع إستراتيجي إلا إذا ساهمت في تكييف المنظمة مع بيئتها التنافسية، لأن المنظمة تعتبر مجموعة مترابطة من الكفاءات عبر الزمن، وتكنولوجياها وعملياتها والعلاقات التي تربط بين أفرادها. والكفاءة الإستراتيجية تنتج عن خلق تكامل بين الكفاءات الفردية بتطبيق آليات تنسيق معينة، وهذا يؤكد على أن الكفاءات الإستراتيجية تعد كفاءات جماعية. وعليه فتفسير الكفاءات الإستراتيجية يتطلب من المربين توجيه موارد المنظمة، وخاصة المورد البشري والمجهودات نحو قطاعات مختارة لإضافة أقصى قيمة لمنتجات وخدمات معينة مما يعوق المنظمة المنافسة عن المناورة المماثلة والتقليد.

- **الكفاءات التنظيمية:** وتشمل مستويين، الأول: يحدد على المستوى الفردي، ويشكل إطارا مرجعيا لتركيز الفئات المستخدمة بغية إحداث استغلال أمثل للقدرات البشرية. الثاني: يحدد على المستوى التنظيمي، وترتب هذه الكفاءات بشكل تصاعدي حسب المستويات التنظيمية لتدرج الكفاءات، وذلك حسب المستويات التالية: الكفاءات القاعدية (كفاءات تحوزها المنظمة لممارسة نشاط معين بصفة عادية)، الكفاءات المميزة (كفاءات تحوزها المنظمة بغرض حياة مزايا تنافسية دائمة)، الكفاءات الجوهرية (كفاءات تحوزها المنظمة تسمح لها باقتحام أسواق متعددة).

5- تصنيف الكفاءات حسب درجة الاحتياج:

هناك نوعين من التصنيفات للكفاءات بناء على درجة الإحتياج لها:

- **الكفاءات المكتسبة:** وهي كفاءات متاحة تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة، ويتوقف على الانسجام بين الفاعل ومكانته التنظيمية، لأن التوافق يضمن تحقيق الأداء الفعال، ويؤدي أي خلل بين الأدوار إلى اهتزاز البناء التنظيمي وتلاشى الثقة بين الأفراد والمنظمة.

- **الكفاءات المستقبلية:** يؤدي أي تغير في مسارات الإنتاج أو تصميم الهيكل التنظيمي إلى إدخال تكنولوجيا جديدة، ينتج عنها فتح فروع جديدة وإدخال أي تعديلات نوعية ... الخ إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين ومدى تطابقها لمتطلبات التغيرات، وحينها تكون المنظمة أمام عدة بدائل أو حلول؛ إما برمجة عمليات التدريب، أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي.

ثالثا: أسئلة فهم الفصل: للتأكد من الاستيعاب الجيد لهذا الفصل حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- للكفاءات خصائص أساسية وأخرى فرعية، أذكرها مع الشرح؟

- اشرح تصنيف الكفاءات حسب النوعية المهنية؟

- اشرح تصنيف الكفاءات حسب رؤيتها للمهام؟

- اشرح تصنيف الكفاءات حسب مستوى الحياة؟

- اشرح تصنيف الكفاءات حسب دورها في المنظمة؟

- اشرح تصنيف الكفاءات حسب درجة الإحتياج لها؟

الفصل الرابع:

مفاهيم عن تسيير الكفاءات

- 1- مفهوم تسيير الكفاءات.
- 2- أهداف تسيير الكفاءات.
- 3- متطلبات تسيير الكفاءات.
- 4- عوائق تسيير الكفاءات.

من خلال هذا الفصل سوف نحاول تسليط الضوء على مفهوم تسيير الكفاءات، وعلى أهداف تسيير الكفاءات، وعلى متطلبات تسيير الكفاءات، وأخيرا نتعرف على عوائق تسيير الكفاءات.

أولا: مفهوم تسيير الكفاءات:

يشهد مفهوم تسيير الكفاءات رؤى مختلفة من قبل الباحثين؛ والسبب يعود إلى إعتبارات كثيرة منها أن موضوع تسيير الكفاءات يعتبر من المناهج الحديثة نسبيا ومرحلة متقدمة في ممارسة إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى أن البيئة التنافسية التي تعيشها المنظمات اليوم أنتجت نهجا إستراتيجيا يأخذ في الحسبان العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية وتسيير الكفاءات لذلك قد تتباين نظرة الباحثين، وفيما يلي أهم التعاريف التي وردت حول مفهوم تسيير الكفاءات:

- هو تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير كل الظروف المناسبة لها للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة.¹

- هو مجموعة من التطبيقات لوظائف إدارة الموارد البشرية بحيث تعنى بكفاءات الموظفين، فهي تتمثل في جذب الموظفين أصحاب الكفاءات للمنظمة وتطوير كفاءاتهم واستثمارها والمحافظة عليهم، وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة على المدى القريب والبعيد.²

- هو عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية تركز أساسا على استقطاب وتطوير الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين، أي أنها التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده وتكييفه مع التطورات الحاصلة في محيط العمل.³

- هو مجموع الإجراءات والأدوات التي تسمح للمؤسسة باكتساب وتعزيز وتنظيم المهارات التي تحتاجها اليوم وغدا، فرديا وجماعيا، المتضمنة رسالة وأهداف وغايات المؤسسة، إستراتيجياتها وهيكلها ووسائلها التقنية الخاصة وثقافتها.⁴

- هو مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وبهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها، بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي.⁵

¹ تي أحمد، بالي حمزة، بن عمر الأخضر، أثر تسيير الكفاءات على الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة التنمية الاقتصادية - جامعة الوادي (الجزائر): المجلد 6، العدد 1، 2021، ص 25.

² بن سالم آمال، سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات، مذكرة ماجستير غير منشورة (جامعة المسيلة - الجزائر)، 2011، ص 37.

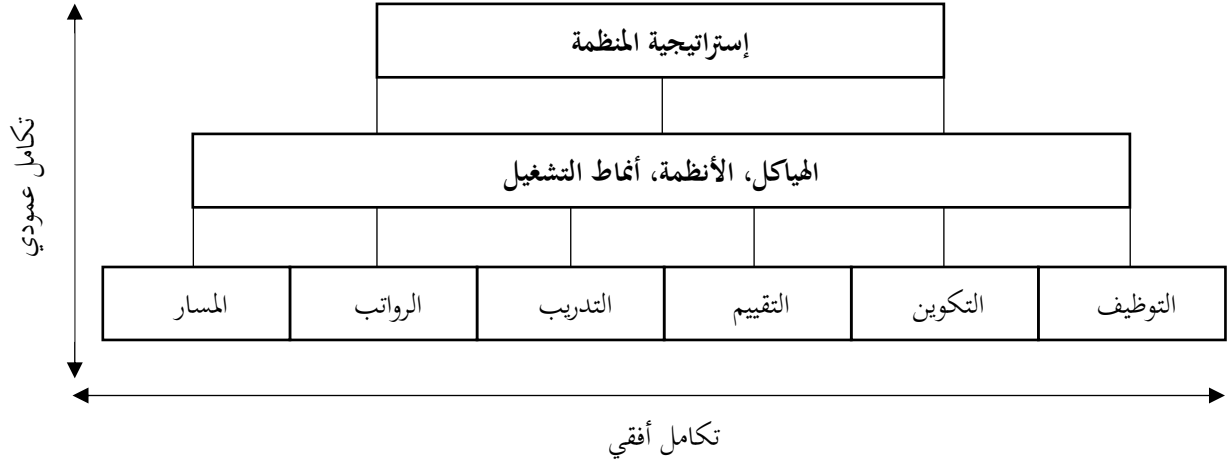
³ بتصرف: خالدي فراح، تسيير الكفاءات ودورها في عصنة الوظيفة العمومية الجزائرية - دراسة استكشافية، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة أم البواقي (الجزائر): المجلد 2، العدد 2، 2015، ص 315.

⁴ قمبر عبد الرؤوف، رقي نذيرة، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي، المجلة الجزائرية للموارد البشرية - جامعة معسكر (الجزائر): المجلد 2، العدد 2، 2018، ص 9.

⁵ Lou Van BEIRENDONCK, Tous compétents : Le Management des compétences dans l'entreprise, (Édition De Boeck, Belgique), 2006, pp.33-34.

إن تحقيق تسيير كفاءات ناجح يرتبط أساسا بتطبيق تكامل أفقي وآخر عمودي، الذي يبين الروابط بين النشاطات الإستراتيجية والعملية، وكذا التكتيكية، فإذا أرادت المؤسسة تسيير أحسن للكفاءة فيجب أن يكون هناك تلاهما بين التكامل العمودي والأفقي كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات



Source: Modifié de: Lou Van BEIRENDONCK, Op.cit., p.33.

من خلال ما سبق ومن خلال العديد من التعاريف الأخرى يمكن أن نلخص مفهوم تسيير الكفاءات فيما يلي: هو التكامل الأفقي لتطبيقات تسيير الموارد البشرية، وعموديا مع هياكل وأنظمة التشغيل وإستراتيجية المنظمة، بهدف اكتساب الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها، بطريقة تجعل المؤسسة تحقق أعظم فائدة من هذه الكفاءات بما يحسن من أداء المؤسسة ويحقق أهدافها ويدعم ميزتها التنافسية.

من المهم التفريق بين مفهوم تسيير الكفاءات كما رأيناه سابقا وبين مفهوم (التسيير بالكفاءات) والذي يقصد به: هو العملية التي من خلالها تقوم الهيئات العليا بالمؤسسة باستغلال القدرات، المهارات والخبرات التي تحوزها كفاءاتها البشرية والتي ستساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية العامة.⁶

ثانيا: أهداف تسيير الكفاءات:

يهدف تسيير الكفاءات إلى تحقيق الأهداف التالية:⁷

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة.
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الكفاءات، والتي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها.
- تحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، من خلال الملاءمة بين الكفاءة والوظيفة.
- تطوير الكفاءات البشرية وتنميتها من خلال التدريب والتعليم المستمر.
- قيادة الكفاءات نحو الأفضل من خلال التقييم المستمر، وتحديد أنسب نظم التحفيز لزيادة ولاء ورضا الكفاءات.

⁶ بن شارف عذراء، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة (جامعة قسنطينة - الجزائر)، 2009، ص 323-324.

⁷ بتصرف: درويش عمار، لشلاش عائشة، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية، مداخله ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، (جامعة بسكرة، الجزائر)، 2012، ص 4.

- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض تكاليف الحصول على كفاءات من خارجها.
- متابعة مسار الكفاءات، وخلق مناخ عمل مناسب لهم وتحسينه بصفة دائمة.

ثالثا: متطلبات تسيير الكفاءات:

إن عملية صناعة وتأسيس الكفاءات ثم تسييرها يتطلب جملة من المعطيات والخطوات التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية، وتتمثل هذه المتطلبات في التالي:⁸

1- التطوير المستمر: إن المنظمات اليوم تبحث عن المعرفة والمعلومات بصورة أكبر وذلك من خلال التدريب والتعليم المستمر، ومن خلال تطوير وتخطيط المسار المهني ورصد الميزانيات المخصصة لذلك.

2- المشاركة الفعالة: وتتضمن العديد من الجوانب منها: أن تشارك المنظمة الكفاءات في تحديد المعارف والمعلومات اللازمة لهم وأيضا تحديد مصادر الحصول عليها وأن تتيح لهم الاستفادة من المعارف والمعلومات المتاحة. ينبغي إعطاء الكفاءات الحرية في التفكير والرأي والعمل وإدارة هؤلاء الأفراد بكفاءة للحصول على مخرجات فعالة. مشاركة الكفاءات في الأرباح والعوائد الناتجة من ثمار تفكيرهم وابتكاراتهم المتميزة. مشاركة الكفاءات في حل المشكلات واتخاذ القرارات الهامة والإستراتيجية.

3- الابداع والابتكار: إن تسيير الكفاءات يحتاج أنماط قيادية ديمقراطية تتميز بالمرونة والفعالية، فعملية تسيير الكفاءات لكي تنمو لابد من ترسيخ قيم وثقافة تنظيمية أساسية بين الكفاءات تشجعهم على: الإبداع وطرح الآراء والنقد والتواصل والعمل الجماعي، وهذا ما تضطلع به إدارة الموارد البشرية من خلال وضع إستراتيجية فعالة تستهدف تنمية الكفاءات وروح الإبداع لدى الموظفين.

رابعا: عوائق تسيير الكفاءات:

أكدت العديد من الدراسات على أن تطبيق منهج التسيير الكفاءات على أرض الواقع تعترضه العديد من العوائق والصعوبات التي من الممكن أن تتسبب في فشله، ومن هذه العوائق ما يلي:⁹

- عدم وجود منهج موحد لتسيير الكفاءات، فكل منظمة لها تطبيق خاص بها تبعا لأوضاعها وامكانياتها والأهداف التي تسعى إليها من خلال اعتماد هذا المنهج في التسيير.

- الاختلاف الموجود في تحديد مصطلح الكفاءة في حد ذاته، وعدم تجذرها في ثقافة بعض المنظمات، وضعف في إلزام المسيرين والمديرين بالمنهج، فمديرو المنظمات يجب أن يدعموا ويؤيدوا ويساندوا منهج تسيير الكفاءات وإلا فالفشل سيكون حتميا.

- نقص تناسق تطبيقات التسيير التي يجب إعادة النظر فيها تبعا لتكامل المستويات المختلفة لمنهج الكفاءة ككل، ولدرجة الاندماج فيما بينها.

⁸ بتصرف: حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون- جامعة ورقلة (الجزائر): المجلد 8، العدد 14، 2016، ص 339.

⁹ بتصرف: سالي أسماء، قويدري أسياء، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر غير منشورة (جامعة المسيلة - الجزائر)، 2020، ص ص 18-19.

- النموذج المختار لا يتلاءم مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات المختارة يجب أن تكون ضرورية للإنتاج وتحقيق عائد مرتفع وميزة تنافسية.
 - عدم تقييم الكفاءات على أساس العوامل المفتاحية الأساسية لنجاح المنظمة (الكفاءات الإستراتيجية المطلوبة).
 - الفهم السيء لنموذج الكفاءة والتقصير في استخدام الوسائل الملائمة كليا له وبشكل خاص فيما يتعلق بالتقييم وتكوين الكفاءات.
 - عجز المنظمة على مشاركة ونشر المعلومات ذات الخصائص الإستراتيجية، وهذا ما يؤدي إلى ضعف التحليل الخارجي والداخلي مما يصعب من التحديد الدقيق للكفاءات الإستراتيجية الضرورية التي يجب أن تمتلكها وتستثمرها المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- خامسا: أسئلة فهم الفصل:** للتأكد من الاستيعاب الجيد لهذا الفصل حاول الإجابة على الأسئلة التالية:
- ما المقصود بتسيير الكفاءات بشكل شامل؟
 - يهدف تسيير الكفاءات إلى تحقيق جملة من الأهداف، اشرحها؟
 - إن عملية صناعة وتأسيس الكفاءات ثم تسييرها يتطلب جملة من المعطيات والخطوات التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية، أذكر متطلبات تسيير الكفاءات؟
 - تواجه المنظمات أثناء تسييرها للكفاءات العديد من العوائق، تكلم عن ذلك؟

الفصل الخامس: توظيف الكفاءات البشرية

- 1- تخطيط الكفاءات البشرية.
- 2- بناء واستقطاب الكفاءات.
- 3- اختيار وتعيين الكفاءات.

يعد توظيف الكفاءات هو المرحلة الأولى في عملية تسيير الكفاءات، لذلك سوف نتطرق إليه من خلال معرفة تخطيط الكفاءات، بناء واستقطاب الكفاءات، اختيار وتعيين الكفاءات وتفصيل ذلك كما يلي:

أولاً: تخطيط الكفاءات البشرية:

1- مفهوم تخطيط الكفاءات: يمكن تعريف تخطيط الكفاءات بأنه: ذلك النشاط الذي يتم بموجبه تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية في فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث الكم والنوع، فتخطيط الكفاءات البشرية يكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالموقف الحالي للمنظمة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المنظمة سدها، وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه والمجالات التي تحتاج لهذا العدد.¹

2- أهمية تخطيط الكفاءات: تكمن أهمية تخطيط الكفاءات فيما يلي:²

- يساعد المنظمة على توقع احتياجاتها من الكفاءات البشرية من حيث العدد والنوع وبالتالي فهو يكشف للمنظمة ما إن كان سيقابلها نقص أو زيادة في اليد العاملة.
- تخطيط الكفاءات البشرية يعتبر وسيلة فعالة تساعد المنظمات على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، لأن هذه المتغيرات لها تأثير في تغيير طبيعة العرض والطلب على الموارد والكفاءات البشرية في سوق العمل.
- يساعد المنظمة في إعداد الميزانية التقديرية للرواتب والأجور فيها.
- يساعد المنظمة في توزيع عبء العمل في المنظمة بشكل متوازن على وحداتها الإدارية.

3- مراحل تخطيط الكفاءات: يمر تخطيط الكفاءات بأربع مراحل كما يلي:³

- أ- التنبؤ باتجاهات مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في تخطيط الكفاءات البشرية، وتشمل المتغيرات الخارجية:
 - الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة (فترات الرواج، الانكماش، التضخم الاقتصادي، ...).
 - التطور التكنولوجي.
 - السكان وخصائص القوى العاملة.
 - أفضليات العمل (هناك وظائف تناسب الرجال ووظائف تناسب النساء).
 - القوانين والأنظمة الحكومية (تنظيم ساعات العمل، حماية العاملين، ...).
 - السياسات التي تتبعها الدولة في مجال التعليم والتوظيف والهجرة.
- بما المتغيرات الداخلية فتشمل ما يلي:
 - أهداف وخطط المنظمة (توسيع النشاط أو العكس، ...).
 - التعديلات المنتظر إدخالها على الهيكل التنظيمي للمنظمة (إضافة بعض الأنشطة أو استبعاد البعض).
 - مبادئ التنظيم التي تتبعها المنظمة.

¹ بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز - دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد برج بوعرييج، مذكرة ماستر غير منشورة (جامعة سطيف - الجزائر)، 2013، ص 20.

² جون وارنر، راندي دي سايمن، تنمية الموارد البشرية، ترجمة: نعلاني عبد المحسن، (جامعة الملك سعود للنشر العلمي والمطابع، الرياض)، 2012، ص 36.

³ نفس المرجع، ص ص 36-44.

- كفاءة القوى العاملة الحالية والتغيرات المتوقع حدوثها عليها، معدل دوران العمل، الترتيبات المتوقعة، إحالات التقاعد.
- ب- تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على الكفاءات البشرية مستقبلا داخل المنظمة، ويكون ذلك من خلال:
 - حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة.
 - تقدير حجم ونوعية الكفاءات البشرية اللازمة للأعمال المطلوبة.
- ج- تحليل قوة العمل والمقارنة بين الحاجة والمتاح من الكفاءات البشرية.
- د- معالجة نتائج تخطيط الكفاءات، فنتائج التخطيط إما تشير إلى وجود حاجة لكفاءات بشرية إضافية أو أن هناك فائضا فيها، أو أن الكفاءات الحالية تكفي متطلبات العمل في المنظمة.

ثانيا: بناء واستقطاب الكفاءات:

1- مفهوم بناء الكفاءات: يمكن تعريف بناء الكفاءات بأنه: ذلك النشاط الذي يتم بموجبه تكوين كفاءات داخل المنظمة بما يلبي احتياجاتها المستقبلية، أي أن مصدر الكفاءات يكون داخلي من خلال بناء تلك الكفاءات بشكل مخطط له.

- يشتمل المصدر الداخلي الكفاءات التي تعمل حاليا بالمنظمة بكافة أنواعها أو تخصصاتها، فالمنظمة من خلال هذا المصدر تعمل على تعزيز الكفاءات الحالية في المنظمة ورفع الروح المعنوية للكفاءات، كما أنه يؤدي إلى تخفيض تكاليف الحصول على الكفاءات قياسا بتكلفتها من خارج المنظمة، وبالرغم من هذه الإيجابيات فهناك بعض السلبيات ومنها:⁴
- تقليل الإبداع والابتكار في المنظمة.
 - نقص التنوع في الاهتمامات والمعارف والثقافات الجديدة التي تحملها الموارد البشرية الخارجية، فالتحفيز لا يشمل الجديد منها فحسب بل يشمل القديم والجديد وذلك من أجل المحافظة عليها وعدم تسربها للمنظمات الأخرى.
 - من ناحية أخرى يساهم تخطيط المسار الوظيفي سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة في تحديد الاتجاهات الوظيفية المستقبلية للأفراد وتجنيد مجالات التميز المتوقعة لهم والوظائف التي يستطيعون إنجازها بكفاءة وفاعلية. هنا يجب أن ننوه إلى فكرة مهمة وهي أنه ينبغي ربط الأصول الفكرية والعقلية بهدف المنظمة واستراتيجياتها؛ فالذكاء يصبح أصل عندما يتم استخدامه بواسطة نظام جيد للحصول على أفكار الموظفين من خلال إعطاء الحرية لكل فرد لكي يخرج ما عنده من أفكار جديدة وجيدة، هنا تقوم الإدارة العليا للمنظمة وإدارة الموارد البشرية خاصة بتحديد واكتشاف الأفراد والخبرات المتميزة داخل الأقسام والإدارات، وبمساعدة مديري هذه الإدارات يتم تصميم برامج للتدريب والتعليم والتطوير الإبداعي لهؤلاء الأفراد، وإتاحة الفرصة لهم للبحث والتجريب والإبداع، وكل هذا لا يتحقق إلا من خلال تدخل الإدارة العليا وتخصيصها الميزانيات اللازمة خاصة أن تكلفة الاستثمار في الموارد البشرية لا تأتي ثمارها إلا في الأجل الطويل، وبالتالي يمكن القول أن بناء الكفاءات داخل المنظمة هو أفضل من الحصول عليها من خارجها وذلك راجع لمجموعة من الاعتبارات يمكن تلخيصها في التالي:

- انخفاض تكلفة الحصول على الكفاءات البشرية من داخل المنظمة.
- بناء هذه العقول وفقا لحاجة المنظمة واتجاهاتها الحالية والمستقبلية في إطار ثقافة وقيم المنظمة.

⁴ جاد الرب محمد سيد، إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث متقدمة، (مطبعة العشري، القاهرة)، 2005، ص 206.

- يمكن ربط هذه العقول بأهداف وإستراتيجيات المنظمة في الأجل الطويل من خلال نظم فعالة للأجور والمكافآت والمنافع، ومنه ضمان الاستقرار لهذا المورد البشري في المنظمة.

- ضمان السرية على الإبداعات والابتكارات وعدم تسربها للمنظمات المنافسة.

2- مفهوم استقطاب الكفاءات: يمكن تعريف الاستقطاب بأنه: عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف⁵. فالاستقطاب هو مهمة جذب الكفاءات المطلوبة وفقاً لأوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حالياً أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلاً⁶.

3- مراحل استقطاب الكفاءات: يمكن تلخيص مراحل استقطاب الكفاءات كما يلي⁷:

أ- تحديد الكفاءات المطلوبة: يتم تحديد الكفاءات المطلوبة من قبل كل المصالح والوحدات، ويحدد في كل وحدة العجز الأساسي في الكفاءات، ويحدد الفارق بين الكفاءات المملوكة والكفاءات المطلوبة.

ب- إعداد مرجعية الكفاءات: مرجعية الكفاءات هي أداة تستند إلى تقييم كفاءات الموظفين في المنظمات بهدف تصميم برامج تطوير الكفاءات. لذلك فإن عدم وجود نموذج موحد للكفاءات المستخدمة في كل القطاعات جعل هذا المنظمات تفكر في الطريقة التي تعتمد عليها في إعداد مرجعية الكفاءات كما يلي:

- استخدام المرجعيات النموذجية للمهن والوظائف من خلال التكوين الوطني.

- تشكيل المرجعيات على أساس المشاريع والضروريات الناتجة عن الإستراتيجيات السابقة.

ج- تعيين الكفاءات الأساسية: يجب أن يتوفر لدى الأفراد الكفاءات المطلوبة لشغل الوظيفة الشاغرة، ولهذا يجب على المنظمة تحديد الكفاءات كمرحلة أساسية في عملية تسيير الكفاءات، بحيث تتوافق وأهدافها، صعوباتها الوظيفية، التطورات التي تواجهها، ويمكن للمنظمة تحديد الكفاءات الأساسية من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي الكفاءات اللازمة لانجاز المشاريع بشكل جيد؟

- ما هي الكفاءات الجيدة الملائمة لمواكبة التطورات التقنية المتعلقة بالوظائف المستقبلية؟

- ما هي الكفاءات اللازمة لحل الأزمات الوظيفية؟

إن استقطاب الكفاءات يكون على أساس الاحتياجات الحالية والمستقبلية، وذلك ما يحتم على المنظمة التنبؤ بمتطلبات السوق التي تتحكم في تحديد الكفاءة من جهة، ومن جهة أخرى التغيرات السريعة والمستمرة في البيئة، فيجب على المنظمة أن تقوم بتحليل ووصف المناصب بشكل تقديري أي تتضمن احتمال مخاطر التغيرات، ولذلك لا بد من تقنيات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات حتى نحصل على تحديد جيد لاحتياجات المنظمة من الكفاءات.

4- مصادر استقطاب الكفاءات: يمكن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المنظمة للحصول على الكفاءات اللازمة إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية وذلك كما يلي:

⁵ بن جدو محمد الأمين، مرجع سابق، ص 22.

⁶ محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان)، 2006، ص 106.

⁷ بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، (دار النهضة العربية، بيروت)، 2002، ص 160.

أ- المصادر الداخلية لاستقطاب الكفاءات: يقصد بالمصادر الداخلية الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حال الوظائف الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج إلى خبرات قد لا تتوفر خارج المنظمة، ومن أهم هذه المصادر ما يلي:⁸

- الترقية الوظيفية: ويلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل: تحفيز العاملين لرفع قدراتهم، رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وأن المنظمة توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل، يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج لتدريب.
- النقل الوظيفي: ويكون هذا مصدراً للعمالة عندما تكون سياسات المنظمة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنويع خبرات العاملين فيها وأيضاً عندما لا تتوفر في سوق العمل الخارجي.
- مخزون المهارات: ويستعمل هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والمهارات والقدرات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن من تتوفر تلك المهارات والقدرات لديهم، ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية.
- الإعلان الداخلي: ويتم ذلك من خلال أنه يمكن نشر الإعلانات في الوسائل التي تقرأ فقط بواسطة مجموعات مهنية معينة، على سبيل المثال مجلة للإدارة ... الخ

ب- المصادر الخارجية لاستقطاب الكفاءات: يقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الكفاءات من خارج المنظمة وذلك كما يلي:⁹

- مكاتب التوظيف: تساهم مكاتب التوظيف على كافة أنواعها سواء كانت عامة أو خاصة مساهمة إيجابية في تحقيق الاتصال بين المطلوب من الكفاءات المختلفة والمعروض منها، وتتبع هذه الطريقة خصوصاً في الدول المتقدمة، وإن كانت الوكالات العامة التابعة للدولة تقدم خدماتها مجاناً فإن الوكالات الخاصة تلزم المستفيدين (الفرد أو المؤسسة) من دفع مقابل خدماتها.

- الاستقطاب من الجامعات: تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ المنظمات إلى إقامة علاقات مع هذه المصادر بغرض جذب خريجائها للعمل بها، ومن الأساليب التي تتبعها بعض المنظمات الصناعية في ذلك هي تدريب تلك العمالة الفنية من المدارس والمعاهد بها خلال العطل الصيفية أو حتى العام الدراسي، كما يتوفر للمنظمة التي تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم ورغبتهم في التعلم ودافعيتهم على أن تختار منهم من ترغب في تعيينه، وهذا الأسلوب يوفر لها عمالة مدربة على أساليب وتكنولوجيا العمل بها.

- التقدم المباشر للمنظمة: تستطيع المنظمة أن تحصل على الكفاءات من خلال الأفراد الذين يتقدمون إليها مباشرة أو عن طريق البريد بغرض طلب وظائف، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد والتي تتضمن

⁸ عوني اللبدي نزار، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، (دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان)، 2015، ص ص 168-172.

⁹ بتصرف: هيشر سميرة، دور تقييم المهارات في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة بسكرة - الجزائر)، 2015، ص ص 39-38.

بيانات كاملة عنهم، وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة، وقدراتهم ومهاراتهم، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقاً للتخصصات الوظيفية، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم، حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار.

- الإعلانات المنشورة: ويمكن أن يكون ذلك من خلال إعلان منشور في صحيفة عامة حيث تحتوي على معلومات عن المؤسسة وعن الوظيفة المطلوبة ومواصفات شغلها... كما يمكن أن يكون الإعلان عبر لوحة إعلانات داخل المنظمة لإعلام العاملين بوجود وظائف حالية شاغرة، حيث يطلع العاملون معارفهم بهذا الإعلان... وحديثاً أصبح هناك وسائل أخرى للإعلانات المنشورة تستخدمها المنظمات في استقطاب الكفاءات من خارجها وهي الإعلانات في الموقع الرسمي للمنظمة أو في صفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بها.

ثالثاً: اختيار وتعيين الكفاءات:

1- مفهوم اختيار وتعيين الكفاءات: يمكن تعريف اختيار وتعيين الكفاءات بأنه: تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصفية أفضل المرشحين للوظيفة وانتقائه، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار وفقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة.¹⁰

2- أهداف اختيار وتعيين الكفاءات: من أهداف سياسة الاختيار والتعيين تحقيق مايلي:¹¹

- جذب واختيار أفضل القدرات والمهارات المتاحة في سوق العمل.
- الاحتفاظ بالقوى العاملة المنتجة وتفضيل القوى المحلية.
- حفز العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم.

3- مراحل اختيار وتعيين الكفاءات: يمكن النظر إلى نشاط الاختيار والتعيين على أنه يتكون من سلسلة من المراحل الأساسية المرتبطة بطريقة منطقية تبدأ بالفرز الأول للمتقدمين عن طريق المقابلة المبدئية وتنتهي بقرار التعيين النهائي أو الرفض النهائي، وتتكون عملية الاختيار والتعيين عادة من المراحل التالية:¹²

أ- المقابلة المبدئية: تجري مقابلات تمهيدية للمتقدمين للتعيين بهدف تصفية بعض الأفراد غير المناسبين، وقد تطرح عدة أسئلة على المترشحين لمعرفة سبب رغبتهم في العمل ضمن المنظمة وللتعرف على بعض البيانات الشخصية المتعلقة بالفرد كالمؤهلات العلمية والخبرات.

ب- طلب التوظيف: وتتمثل في جمع معلومات متكاملة عن الأفراد المتقدمين للعمل، ويكون ذلك بملاء طلبات توظيف تقدم لهذا الغرض، وهذا الطلب يتضمن الإجابة على تساؤلات تتعلق بالبيانات الشخصية.

ج- إجراء الاختبارات: تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد اختبارات للأفراد المتقدمين للتعيين في المنظمة لأجل معرفة مؤهلاتهم وقدراتهم والكشف عن مواطن الضعف والقوة لديهم، وللتأكد من مدى قدرتهم على القيام بالأعمال التي سوف يكلفون

¹⁰ عوني اللبدي نزار، مرجع سابق، ص 173.

¹¹ فالخ صالح محمد، إدارة الموارد البشرية، (دار حامد للنشر والتوزيع، عمان)، 2004، ص 87.

¹² بتصرف: ميموني ميمون، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة ماستر غير منشورة (جامعة بسكرة - الجزائر)، 2019، ص ص 28-30.

بها بنجاح، وهذه المرحلة تعتبر من المراحل الأساسية في نشاط الاختيار والتعيين، وهناك عدة أنواع من الاختبارات التي يمكن استخدامها في هذا الخصوص وأبرزها: اختبارات الذكاء، اختبارات القدرة، اختبارات الأداء، الاختبارات النفسية.

د- المقابلات النهائية: بعد إتمام الاختبارات فإن الأفراد الذين اجتازوا هذه الاختبارات بنجاح يخضعون إلى مقابلات نهائية بهدف اختيار العناصر الأكثر كفاءة وتناسبا مع الوظيفة، وللمقابلة أنواع فيمكن أن تكون مقابلة موجهة هي المخطط لها مسبقا، ويمكن أن تكون غير موجهة وهي التي تكون بين المترشح والمختبر دون تخطيط مسبق وتكون فيها مجموعة أسئلة ومناقشات.

هـ- التحري عن المترشح: قبل تعيين الكفاءات في العمل لابد من التحري عن سلوكهم في الماضي ومع زملائهم وفي أماكن عملهم السابقة، وكذلك الكشف عن سوابقهم العدلية، وقد يكون ذلك من خلال ملفاتهم أو من خلال رؤسائهم المباشرين في المنظمات التي كانوا يعملون فيه، أو بطلب منهم تقديم سيرة ذاتية تفصيلية عن حياتهم المهنية والاجتماعية ... الخ.

و- الترشيح للتعيين: بعد انتهاء جميع المراحل السابقة يتم اختيار المترشحين للعمل مبدئيا، ويبقى التعيين رسميا في يد الإدارة العليا، فقد تكون هناك قوانين تعيق عملية توظيف مترشح معين.

ز- الفحص الطبي: يهدف إلى التأكد من صلاحية المترشح للوظيفة من الناحية الطبية، حيث يتم الكشف الطبي على المترشحين بواسطة جهات طبية متخصصة، وذلك للكشف عن بعض الأعراض أو الأمراض الجسمية أو القدرات العضلية غير الكافية لشغل الوظيفة والتي تمنع الكفاءة من العمل في المنظمة.

ح- قرار التعيين النهائي: بعد انتهاء الكشف الطبي، فإذا أظهر أن الفرد قادر على العمل فإنه يتم تعيينه تحت الاختبار والتجربة قبل صدور قرار تعيينه النهائي، فيتم تدريبه وتوجيهه ومراقبة أدائه خلال فترة الاختبار فإذا أظهر أن الكفاءة منسجم مع عمله فحينها يتم اتخاذ قرار التعيين النهائي.

رابعا: أسئلة فهم الفصل: للتأكد من الاستيعاب الجيد لهذا الفصل حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بتخطيط الكفاءات البشرية؟
- تكلم عن أهمية تخطيط الكفاءات البشرية؟
- اشرح مراحل تخطيط الكفاءات البشرية؟
- وضح مفهوم كل من بناء واستقطاب الكفاءات؟
- اشرح مراحل استقطاب الكفاءات؟
- يمكن استقطاب الكفاءات من مصادر متعددة، اشرحها؟
- ما المقصود باختيار وتعيين الكفاءات؟
- أذكر أهداف اختيار وتعيين الكفاءات؟
- ما هي مراحل اختيار وتعيين الكفاءات؟

الفصل السادس:

تقييم الكفاءات البشرية

- 1- مفهوم، أهمية، وأهداف تقييم الكفاءات.
- 2- مقاربات تقييم الكفاءات.
- 3- أدوات تقييم الكفاءات.
- 4- مشاكل تقييم أداء الكفاءات.

يعد تقييم الكفاءات من المراحل المهمة في عملية تسيير الكفاءات، لذلك سوف نتطرق إليه من خلال معرفة مفهوم تقييم الكفاءات، أهميته وأهدافه، مقاربات تقييم الكفاءات، أدوات ومشاكل تقييم الكفاءات وتفصيل ذلك كما يلي:

أولاً: مفهوم، أهمية، وأهداف تقييم الكفاءات:

1- مفهوم تقييم الكفاءات: يمكن تعريف تقييم الكفاءات بأنه: عملية إدراك لمستوى المعارف والمهارات والسلوكيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة، لمعرفة نقاط القوة والضعف الناتجة عن تأدية المهام والوظائف على أساس الكفاءة.¹ فتقييم الكفاءات إذا هي العملية الأكثر تطوراً لحياة العامل من أجل قياس مستوى الكفاءات التي يمتلكها ومقارنتها مع الكفاءات المطلوبة، أي أنها تسمح بقياس الانحراف بين الكفاءات الموجودة في الواقع مع ما يتطلبه منصب العمل.²

تقوم عملية تقييم الكفاءات على أساس الإجابة على الأسئلة الأربعة التالية:³

أ- لماذا نقيم: للتقييم عدة أبعاد نوجزها في:

- بعد اقتصادي: من خلال تقليل تكاليف المنظمة وزيادة مداخيلها.
- بعد بيداغوجي: يمنح التقييم الكفاءة فرصة خارجية حول مهاراته مما يعطي فرصة لتطويرها.
- بعد بيسيولوجي: تعكس الجوانب الشخصية للكفاءة كالهوية المهنية ونظرة الفرد لنفسه.
- بعد تقني: حيث تسمح نتائج عملية التقييم ببناء برنامج تدريبي جد محكم نتيجة التقييم الدقيق للاحتياجات.
- بعد إستراتيجي: التقييم يرمي إلى بناء برامج تطوير فردية وجماعية، ويسمح بتحديد التوجهات الكبرى في سياسة المنظمة.

ب- ماذا نقيم: تقييم الكفاءات يشمل مجالات نوجزها في:

- المهارات: أي تقييم مستوى المهارات من خلال نتائج العمل الفعلي من أجل مقارنتها مع الأهداف المسطرة.
- الكفاءات المهنية: أي تقييم مدى التحكم في الكفاءات اللازمة للقيام بالوظائف على أكمل وجه في الأجل المحدد.
- الإمكانيات: أي تقييم القدرة على اكتساب إمكانيات جديدة تفيد لاحقاً في شغل مهام جديدة مختلفة عن الحالية.
- الالتزام والتحفيز: أي تقييم مدى الالتزام بالواجبات المهنية ومدى التحفيز في القيام بها.

ج- من يقيم: يمكن تقسيم المعنيين بالتقييم إلى:

- الكفاءة: وهو ما يعرف بالتقييم الذاتي.
 - المسؤول: وهو المسؤول المباشر عن الكفاءة.
 - مديرية الموارد البشرية: ويكون ذلك من طرف أفراد من المديرية مكلفين بمهمة التقييم.
- د- متى نقيم:** يختلف وقت عملية التقييم إلى تقييم يومي ويكون للمهارات والنتائج، وتقييم على فترات ويكون للإمكانيات.

¹ قطاف عبد القادر، عبید فريد زكريا، تقييم الكفاءات البشرية ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي-جامعة الأغواط (الجزائر): المجلد 11، العدد 2، 2020، ص ص 93-94.

² سلامة أمانة، واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية، مجلة العلوم الاقتصادية-جامعة سيدي بلعباس (الجزائر): المجلد 11، العدد 2، 2016، ص 7.

³ بتصرف: خليل صبرينة، سي أحمد نذير، حجاج زينب، الإطار النظري لتنفيذ رأس المال البشري من خلال إدارة إستراتيجية تطوير الكفاءات، مجلة الإبداع-جامعة البليدة (الجزائر): المجلد 9، العدد 1، 2019، ص ص 524-525.

2- أهمية تقييم الكفاءات: يمكن إبراز أهمية تقييم الكفاءات في النقاط التالية:

- التقييم هو حلقة ترتبط بمعظم العمليات، تهدف لتحديد مكامن الضعف والقوة لدى الكفاءات: إن فاعلية التقييم وتطبيقاته الدورية تسمح بتحديد مكامن الضعف والقوة لدى الكفاءات وبالتالي تساهم وبشكل واضح وضروري في عملية تخطيط الكفاءات ومدى حاجة المنظمة إليها، كما ترتبط بمختلف العمليات التنظيمية الأخرى كالاستقطاب والتوظيف، التدريب والتطوير... الخ وبالتالي نجد أن عملية تقييم الأداء عبارة عن حلقة متينة ترتبط بمعظم عمليات وظائف إدارة الموارد البشرية وتسمح لها بتحديد الفجوات والحاجات والمتطلبات.

- التقييم هو سبيل لتحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار والولاء من خلال عدالة المكافآت والخوافز: يعد التقييم الموضوعي لأداء الكفاءات طريقا للعدالة أو سبيلا نحو مكافأة الأكفاء وأصحاب المهارات بشكل صحيح بعيدا عن المحسوبية ووفقا لمقاييس تصنف الجميع ولا تحابي أحدا، وبالتالي يتكون نوع من الرضا الوظيفي لدى الكفاءات وشعور بالعدالة والاستقرار.

- التقييم يساعد الإدارة على تقييم جهود المشرفين وقدراتهم على تطوير الكفاءات: إن تقييم أداء الكفاءات يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم، كما يسمح بتحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم.

- التقييم يساعد في تحديد نوع التدريب الضروري لتطوير الكفاءات: حيث يمكن التقييم من تحديد احتياجات التدريب لدى الكفاءات الذين يعانون نقصا أو ضعفا في نتائج التقييم وبالتالي تحديد أنواع وبرامج التدريب والتطوير اللازمة.

- التقييم يساعد الإدارة في التخطيط لعمليات ترقية ونقل الكفاءات: يساهم التقييم في تحديد مهارات وقدرات الكفاءات واستعداداتهم العلمية والعملية في شغل مناصب أعلى أو مناصب تتفق وإمكاناتهم وتنسجم وقدراتهم، وبالتالي يسمح للإدارة العليا ويسهل لها القيام بعمليات الترقية والنقل.

- التقييم يعطي فرصة للكفاءات لمقارنة أدائهم مع أداء الآخرين: تسمح عملية التقييم بتحديد نقاط الضعف والقوة في أداء الأفراد ما يشكل حافزا لهم نحو تحسين الأداء وتطويره من خلال المقارنة مع من هم أفضل منهم والاستفادة من خبراتهم.

- التقييم يكشف نقاط الضعف في عناصر الإنتاجية وفي السياسات والمعدات: يكشف التقييم مكامن القوة والضعف في جميع عناصر الإنتاجية ما يتيح فرصة مناسبة لتعريف الإدارة العليا بمكامن الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف في المعدات والأجهزة والآلات من ناحية ثانية.

- التقييم هو أداة رقابة ترصد الانحرافات السلبية لمعالجتها وينمي الإيجابيات: يعد تقييم أداء الكفاءات أداة رقابية فعالة في المنظمات، حيث تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية ويعالجها وينمي الإيجابيات في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء.

- التقييم يرصد مدى توافق الكفاءات مع الثقافة التنظيمية للمنظمة: حيث تسمح عملية تقييم الأداء بقياس بعض جوانب الثقافة التنظيمية لدى الكفاءات وبالتالي تحديد مدى توافقهم ودعمهم لثقافة المنظمة أو امتعاضهم منها، ومنه التدخل بما يخدم المصلحة العامة للمنظمة.⁴

⁴ بتصرف: جبار سهيلة، الكفاءة التنظيمية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية في المؤسسة - دراسة على إدارات مديرية الخدمات الجامعية بجيجل، مذكرة ماستر غير منشورة (جامعة بسكرة - الجزائر)، 2019، ص ص 76-78.

- التقييم يساعد على اكتشاف القدرات غير المستغلة لدى الكفاءات: فالتقييم هو فرصة للكشف عن الطاقات والقدرات غير المستغلة لدى الكفاءات، مما يساعد على إعادة توجيه الكفاءات إلى المجال الوظيفي المناسب.

- التقييم يساعد على تنمية روح المسؤولية والرقابة الذاتية لدى الكفاءات: خاصة في حالة اقتناعهم بعدالة نظم تقييم الأداء، وارتباط ناتج تلك النظم بالتقدم الوظيفي والمكافآت وغيرها من المزايا التي تسعى الكفاءات إلى الحصول عليها.⁵

3- أهداف تقييم الكفاءات: يمكن توضيح أهم أهداف تقييم الكفاءات في النقاط التالية:⁶

- الأهداف الإستراتيجية: تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط بين الأهداف الإستراتيجية ونشاطات الكفاءات، وهذا يستلزم تطوير أنظمة التقييم وإسترجاع المعلومات التي سوف تدعم استخدام الكفاءات لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول إلى النتائج المحددة، كما يتطلب مرونة في النظام لكي يستجيب لأي تغير في إستراتيجية المنظمة.

- الأهداف التطويرية: يساعد تقييم الأداء كل من الكفاءات في معرفة حقيقة ومستوى أدائه، ومدى كفاءته في مجال عمله من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء، فإذا كانت هذه المعلومات تشير إلى مستوى أداء ضعيف فيجب البحث في أسباب الضعف، وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الرغبة أو علاقات العمل، ثم تصميم البرامج التدريبية والتطويرية بناء على ذلك.

- الأهداف الإدارية: وهي استخدام المعلومات المتعلقة بنتائج التقييم في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أهمها إدارة المرتبات والأجور والترقيات والتسريح المؤقت من العمل ... الخ

ثانيا: مقاربات تقييم الكفاءات: هناك العديد من المقاربات التي يمكن من خلالها القيام بتقييم الكفاءات، كما يلي:⁷

1- مقارنة المعارف: حسب هذه المقاربة يكون التقييم على أساس المعارف النظرية؛ وهذا بإجراء مقارنة بين المعارف النظرية التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، إلا أن هذه المقاربة غير مستخدمة بشكل واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية، والتي لا تمثل سوى أحد أبعاد الكفاءة.

2- مقارنة المهارات: فيما يخص هذه المقاربة فالتقييم يكون من خلال الملاحظة المباشرة للأفراد أثناء القيام بأداء المهام والأعمال الموجهة إليهم، لأن قدرات ومهارات الأفراد لا يمكن افتراضها مسبقا وإنما يجب ملاحظتها مباشرة بغية تحديدها.

3- مقارنة السلوكيات: تعتبر هذه المقاربة غاضمة نوعا ما، ويتم التقييم فيها بالاعتماد على معايير إجتماعية تستند على البعد السلوكي للفرد، والأمر الذي يصعب تقييم مساهمة الفرد هو الفصل بين المعارف السلوكية والعملية، والتي أساسا تمثل توليفة من مجموعة من الموارد، وأيضا وفق هذه المقاربة فأداء المنظمة مرتبط بسلوكيات أفرادها سواء كانت فردية أو جماعية.

4- مقارنة القدرات: وفقا لهذه المقاربة يتم اخضاع المرشحين لوضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم، كما يتم اخضاعهم إلى عدة تمارين من أجل تعبئة القدرات الواجب توفرها في كل شخص يشغل مهنة معينة، حيث تساعد هذه المقاربة على إعطاء مؤشرات مهمة في التوظيف وتسيير المهن، وتجدد الإشارة إلى أن مدة المعاينة تكون طويلة.

⁵ بتصرف: بوزيان أم كلثوم، تطوير الكفاءات البشرية من خلال القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية-جامعة الجلفة (الجزائر): المجلد 12، العدد 4، 2020، ص 340.

⁶ بتصرف: المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، (الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004)، ص ص 407-408.

⁷ Valérie MARBACH, Evaluer et Rémunérer les compétences, (Édition d'Organisation, Paris), 1999, pp.20-23.

ثالثا: أدوات تقييم الكفاءات: هناك عدد من الأدوات لتقييم الكفاءات، وفيما يلي أهمها:

1- طريقة حلقة الرجوع العكسي 360°: هي مزيج من التقييم الذاتي، وتقييم المسؤول المباشر، وتقييم الزملاء، وحتى تقييم من أصحاب المصلحة الآخرين، وهذا النوع من التقييم الشامل يعطي معلومات قيمة للفرد حول نقاط قوته ونقاط ضعفه من مصادر متعددة.⁸ ويمكن شرح هذه الطريقة أكثر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 01: تقييم الكفاءات بطريقة حلقة الرجوع العكسي 360°

الخطوات	الإيجابيات	السلبيات
<p>1- تصميم برنامج التقييم 360°: من المهم في المراحل الأولى من أي نصح لتقييم الكفاءة تحديد المهارات المختلفة المتوقعة في السياق المحدد لعمل الكفاءة، ومن حيث التصميم فمن المهم تحديد من هو الكفاءة الذي سنقوم بتقييمه وما هي الجوانب التي سيتم تقييمها.</p> <p>2- اختيار المقيمين وجمع التقييمات: وهنا يجب اختيار الأطراف المسؤولة عن التقييم، الذين يملكون خبرة كافية للمراقبة، لكي يتمكنوا من إبداء رأيهم الذي سيعكس أداء الكفاءة الخاضع لعملية التقييم، ومن ثم جمع التقييمات الفردية وترجمتها وصياغتها في شكل تقرير.</p> <p>3- التغذية العكسية: وهنا يجب ارجاع نتيجة التقييم إلى الكفاءة الذي تم تقييمه، وتقديم موجز لجميع التقييمات الواردة والتي هي أكثر صدقا، ومناقشة النتائج من قبل مدير الموارد البشرية، وتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها لتحسين المهارات.</p>	<p>- دعم مناخ التحسين المستمر.</p> <p>- عرض لأداء الكفاءة/فريق/منظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف.</p> <p>- تحديد مجالات التنمية الرئيسية للفرد والإدارة والمنظمة ككل.</p> <p>- زيادة الوعي بالكفاءات وأهميتها.</p> <p>- تعدد جهات التقييم، مما يتيح الحصول على ردود فعل أكثر موثوقية للمسؤولين حول أدائهم.</p> <p>- اكتساب قبول مبدأ تعدد أصحاب المصلحة في تقييم الأداء.</p>	<p>- في الغالب لا يقدم الأفراد ردود فعل صريحة وصادقة.</p> <p>- وضع الكفاءات تحت الضغط في تلقي وإعطاء التغذية العكسية.</p> <p>- عدم اتخاذ الإجراءات بعد التغذية العكسية.</p>

المصدر: بتصرف: قاضي سمية، مرجع سابق، ص 17.

2- طريقة مقابلة النشاط السنوية: تجري مقابلة النشاط السنوية في المنظمة، وتتم بين الكفاءة والمسؤول المباشر عنه لتوضيح محصلة السنة المنصرمة، وتحليل وضعية الكفاءة الذي تم تقييمه، وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو السادسة للكفاءة وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإنه على المنظمة الرائدة في مجال تسيير الكفاءات ادخال الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.⁹ ويمكن شرح هذه الطريقة أكثر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 02: تقييم الكفاءات بطريقة مقابلة النشاطات السنوية

الخطوات	الإيجابيات	السلبيات
<p>1- قبل المقابلة: على كل من المقيم والكفاءة القيام بما يلي:</p> <p>- اختيار الوقت والمكان المناسبين للمقابلة.</p> <p>- الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.</p> <p>- إعلام الكفاءة بمكان ووقت المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.</p> <p>2- أثناء المقابلة: من خصائص هذه المرحلة ما يلي:</p> <p>- يجب أن تبدأ بتحية غير رسمية لامتصاص التوتر.</p> <p>- الحكم على الأداء وليس على شخصية الكفاءة.</p>	<p>- تعطي الكفاءة فكرة واضحة عن أدائه، مع شرح أوجه الضعف فيه ومناقشة سبل تحسينها.</p> <p>- توفر العدالة لأن النتائج ستكون موضع المناقشة بين المقيم والكفاءة.</p>	<p>- إذا كان عدد الكفاءات بالمنظمة كبير جدا فإن المقابلة لا تتيح الفرصة لمساهمتهم جميعا في الإدلاء بأرائهم.</p> <p>- تتطلب تكاليف كبيرة وكذلك تأخذ وقتا طويلا.</p>

⁸ بتصرف: قاضي سمية، طرق تقييم الكفاءات ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر غير منشورة (جامعة المسيلة - الجزائر)، 2018، ص 17.

⁹ بتصرف: منصوري كمال، صولح سماح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية-جامعة بسكرة (الجزائر): المجلد 4، العدد 1، 2010، ص ص 61-62.

الفصل السادس: تقييم الكفاءات البشرية

<p>- وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع الكفاءة.</p> <p>3- بعد المقابلة: بعد نهاية المقابلة ينبغي ما يلي:</p> <p>- الاتصال المستمر بالكفاءة ومساعدته في التغلب على العقبات.</p> <p>- تقييم التقدم نحو الأهداف دورياً.</p> <p>- ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.</p>	<p>- تسمح للمقيم بتوضيح مستوى الأداء المطلوب وشرح أهداف العمل ومطالبه.</p>
--	--

المصدر: بتصرف: قاضي سمية، مرجع سابق، ص 16.

3- طريقة مراكز التقييم: هي عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات: المحاكاة، أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة ... الخ.¹⁰ ويمكن شرح هذه الطريقة أكثر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 03: تقييم الكفاءات بطريقة مراكز التقييم

الخطوات	الإيجابيات	السلبيات
<p>1- تحديد الهدف: تحديد الأهداف المرجوة من استعمال مراكز التقييم، التي من خلالها تم تحديد موضوع التقييم، فإما يكون من أجل الاختيار والتعيين أو الترقية أو التكوين.</p> <p>2- تحليل العمل: يمكن تحليل العمل من تحديد المعايير التي يتم بموجبها تقييم المشاركين، وكذلك تحديد الخصائص والمهارات والميزات المطلوبة.</p> <p>3- تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم: أو تحديد الأبعاد المراد تقييمها مثل القدرة على التصرف الواعي بما يحدث الثقة بالنفس، التعاون.</p> <p>4- تحديد التمارين المراد استعمالها: تحديد التمارين ذات أهداف محددة، بحيث لا تتناقض مع مبادئ طريقة مراكز التقييم ومن بين التمارين المستعملة فيها: سلة القرارات والمحاكاة.</p> <p>5- تحديد إجراءات العمل: تحديد الخطوات التي تتم وفقها هذه الطريقة.</p> <p>6- اختيار وتدريب المقيمين: اختيار مقيمين يتوافقون مع الأساليب المستعملة وفق هذه الطريقة.</p> <p>7- تنفيذ البرنامج: وضع المترشحين في وضعيات اختبار والقيام بتقييمهم.</p> <p>8- التغذية العكسية: وهي مهمة من أجل أن يكون التقييم فعالاً.</p>	<p>- تقوم بتوفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية، إضافة إلى ذلك فإنها توفر معلومات مرتدة محددة ويمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فردية.</p> <p>- تتسم هذه الطريقة بالاعتمادية، الصلاحية والقبول لدى المديرين والعاملين، كما أنها توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى الكفاءات.</p>	<p>- ارتفاع تكلفة استخدامها (تعدد التمارين، تكلفة طباعة التمارين، بعد مراكز التقييم عن المنظمة ...) كما أنها لا تقيم كيف يؤدي المديرون وظائفهم من الناحية الفعلية، ولكنها تقيس مدى امكانياتهم للقيام بأداء وظائفهم.</p> <p>- تتطلب وقتاً طويلاً، حيث تحتاج مراكز التقييم إلى تدريب المديرين الذين سيشاركون فيها وهذا يؤدي إلى بعدهم عن مواقع أعمالهم طيلة مدة التقييم.</p>

المصدر: قاضي سمية، مرجع سابق، ص 18.

4- طريقة ميزانية الكفاءات: هي الأداة التي تمكن من تحديد الكفاءات التي يمتلكها الأفراد، في إطار تحضير مشروع مهني أو برنامج تكويني.¹¹ ويمكن شرح هذه الطريقة أكثر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 04: تقييم الكفاءات بطريقة ميزانية الكفاءات

الخطوات	الإيجابيات	السلبيات
<p>1- المرحلة التمهيدية:</p> <p>- الإبلاغ عن شروط التقدم لميزانية الكفاءات، وعن الأساليب المستعملة.</p> <p>- تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها.</p> <p>2- مرحلة الاستقصاء:</p>	<p>- تساعد على اتخاذ القرار الصحيح بشأن الأفراد الذين يطالبون بميزانية المهارات ومعظمهم يعاني من نقص</p>	<p>- هي مجرد طريقة للمعالجة وليست لإظهار المواهب المخفية.</p> <p>- تعتبر طريقة مجردة، لكي تكون فعالة يجب أن تتحول الميزانية بسرعة</p>

¹⁰ نفس المرجع، ص 62.

¹¹ قاضي سمية، مرجع سابق، ص 19.

<p>إلى عمل، والاستفادة من زيادة التحفيز من أجل البدء في التغييرات المهمة.</p>	<p>التحفيز، صعوبة التأقلم والبقاء في المنظمة والشعور بالبطالة.</p> <p>- يمكن إجراؤها عند الرجوع إلى العمل وذلك بعد فترة زمنية من التوقف عنه.</p>	<p>- تحديد المهارات والقدرات الشخصية المراد تقييمها.</p> <p>- تحديد اهتمامات الكفاءات.</p> <p>- تقييم المعارف العامة.</p> <p>3- المرحلة الختامية:</p> <p>- تلخيص النتائج بالتفصيل (نتائج مرحلة الاستقصاء).</p> <p>- توقع الخطوات الأساسية لتنفيذ هذا المشروع.</p> <p>4- مرحلة المتابعة:</p> <p>- مرافقة التنفيذ الفعال للمشروع.</p>
---	--	---

المصدر: قاضي سمية، مرجع سابق، ص 19.

هناك طرق أخرى كثيرة سوف نورد أهمها فيما يلي باختصار:

- طريقة التقييم بالإدارة بالأهداف: تستخدم فلسفة الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء على نطاق واسع، وبناء على هذه الطريقة فإن المسؤول يحدد للكفاءة صورة النتائج المتوقعة ويستخدم معايير تقيس مستوى انجاز الهدف، فهي طريقة تقييم الكفاءات بناء على قدرتهم على تحقيق النتائج المتوقعة.¹²

- طريقة التقييم بمرجعية الكفاءات: إن مرجعية الكفاءات مفهوم مركب من مفهومين، فبالنسبة للكفاءات فقد خلصنا فيما سبق إلى أنها جملة المعارف النظرية، العملية والسلوكية المبنية في وضعية مهنية معينة، أما عن مفهوم المرجعية فهي مشتقة من كلمة مرجع والتي يقصد بها من الناحية اللغوية (محل الرجوع) لذلك يمكن أن تعرف مرجعية الكفاءات بأنها ما نرجع إليه في تحديد الكفاءات.¹³

- طريقة التقييم بالمرافقة الميدانية: المرافقة الميدانية تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات، وكذا تقدم لهم النصائح وتساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية الكفاءات، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكونا قبلا على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو الرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسؤولهم الذي وضع لتقييمهم.¹⁴

رابعا: مشاكل تقييم أداء الكفاءات:

تعد عملية تقييم أداء الكفاءات من العمليات المعقدة نتيجة وجود بعض الصعوبات، والتي يمكن تصنيفها إجمالاً إلى مشاكل في المقيّم (الكفاءة)، المقيّم (المسؤول)، أداة التقييم (الاستبيان، المقابلة...)، وفيما يلي أمثلة عن أهم الصعوبات:¹⁵

1- مشاكل في المقيّم:

- مقاومة نظام التقييم: نتيجة الخوف من النتيجة السلبية للتقييم وبالتالي تهديد الأمن الوظيفي.
- إحباط الخاضعين للتقييم: قد ينتج عن التقييم شعور بالإحباط الشديد لدى الأفراد نتيجة شعورهم بأنهم تحت المراقبة.
- الاختلاف في فهم المعايير: إن معاني المعايير مثل مقبول، جيد، ممتاز ... الخ قد يكون هناك اختلاف في فهمها.

¹² بتصرف: ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية (الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية)، 2007، ص 428.

¹³ حجازي اسماعيل، مصفوفة الاستشارات ببوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، (جامعة ورقلة، الجزائر)، 2005، ص 124.

¹⁴ بتصرف: منصوري كمال، صولح سماح، مرجع سابق، ص 62.

¹⁵ بتصرف: جبار سهيلة، مرجع سابق، ص 97-100.

- الثقافة التنظيمية غير المشجعة: إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة ترسخ مبادئ سلبية فلن يكون للتقييم جدوى.

2- مشاكل في المقيم:

- عدم موضوعية المقيم: إن المسؤول عن التقييم هو بشر وبالتالي قد يطغى الجانب الذاتي له عن الموضوعية أثناء التقييم.
- عدم توثيق الأداء: قد يعجز المسؤول عن توثيق الأداء للجميع وبالوتيرة المطلوبة بسبب عدد الأفراد.
- استخدام التقييم كأداة للهيمنة: قد يكون للتقييم نتيجة سلبية إذا شعر الأفراد أن الهدف منه هو ممارسة الهيمنة عليهم.
- التشوهات في العملية الإدراكية للمقيم: المقيم يقوم بالملاحظة، الإدراك، التذكر، الحكم، وهذه المراحل قد يشوبها التشوه.
- التأثير الإيجابي أو السلبي للهالة: يقصد بالهالة التأثير الذي يتم تعميمه على الشخص الذي يتم تقييمه.
- مغالطة الأداء البارز: قد يقع المقيم في مغالطة التأثير الإيجابي أو السلبي لأداء بارز لا يعكس إجمالي الأداء.
- تحيز حداثة الأداء: قد يقع المقيم في مغالطة تأثره بطبيعة الأداء خلال الفترة الأخيرة فقط وهذا قد لا يكون عادلاً.
- التساهل المفرط والتشدد الصارم: قد يقع المقيم في خطأ منح تقدير أكثر أو أقل من المستحق فقط كي يحدث توازن.
- النزوع نحو المركزية في التقدير: يحدث هذا عندما يمنح المقيم للجميع تقييم قريب من المتوسط دون تغليب الفروق الفردية.

3- مشاكل في أداة التقييم:

- عدم ملائمة معايير التقييم: قد تكون معايير التقييم غير واضحة أو تغفل أبعاد مهمة في الأداء أو تغفل البعد الجماعي.
- تداخل عوامل التقييم: عند تداخل عوامل التقييم مع بعضها قد يتم فهمها في سياقات أخرى وتكون النتيجة سلبية.
- جمود عوامل التقييم: مهم أن تحرص الإدارة على التحديث المستمر لأدوات التقييم بما يتناسب مع التغيرات في الوظائف.
- صعوبة قياس بعض العوامل: بعض العوامل يكون القياس فيها صعباً مثل الأفكار الجديدة، درجة المرونة ... الخ
- غياب التغذية العكسية المناسبة: قد يفقد التقييم جدواه عندما لا تكون هناك تغذية عكسية دقيقة وبالشكل المناسب.

خامساً: أسئلة فهم الفصل: للتأكد من الاستيعاب الجيد لهذا الفصل حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بتقييم الكفاءات؟ لماذا نقيم؟ ماذا نقيم؟ من يقيم؟ متى نقيم؟
- تكلم عن أهمية تقييم الكفاءات؟
- أذكر أهداف تقييم الكفاءات مع الشرح؟
- اشرح مقاربات تقييم الكفاءات؟
- ما هي الأدوات التي يمكن أن تستخدمها المنظمة في تقييم الكفاءات؟
- هناك العديد من المشاكل التي يمكن أن تواجه عملية تقييم الكفاءات، اشرح ذلك؟

الفصل السابع: أجور وحوافز الكفاءات

1- أجور الكفاءات البشرية.

2- حوافز الكفاءات البشرية.

تعد الأجور والحوافز من المراحل المهمة في عملية تسيير الكفاءات، وفي هذا الفصل سوف نتطرق إليها من خلال العناصر التالية: مفهوم أجور الكفاءات، توازن سياسة الأجور للكفاءات، مقاربات الأجور للكفاءات، مفهوم حوافز الكفاءات، أنواع الحوافز للكفاءات، إستراتيجيات الحوافز للكفاءات وذلك كما يلي:

أولاً: أجور الكفاءات البشرية:

1- مفهوم أجور الكفاءات: يمكن تعريف الأجر على أنه المقابل المادي للجهد الفكري والعضلي الذي يقدمه الفرد لصاحب العمل، وهو يعكس علاقة بين عامل يبذل جهد جسماني وطاقة عقلية من خلال وظيفة، وصاحب عمل يدفع أجر مقابل هذا الجهد، وبالتالي لابد من وجود ما يضمن تحقيق التوازن بين الجهد المبذول والأجر المدفوع.¹ كما يعرف بأنه جزء ضمن نظام التعويضات للمنظمة، وهو المقابل المالي المباشر الذي يدفع للعامل مقابل جهده وانتمائه للمنظمة.² ومنه يمكن القول أن أجور الكفاءات هي المقابل المادي الذي تتلقاه الكفاءات مقابل الجهد المبذول في أداء المهام. من المهم توضيح مفاهيم بعض المصطلحات الأخرى القريبة من الأجور:

- الراتب: يطلق على المقابل الذي يتلقاه الموظف شهرياً، ولكونه أشهر صيغ الأجر يطلق عليه مصطلح الأجر أيضاً، بينما يعتبره آخرون المبلغ النقدي الذي يستلمه الأفراد الذين يقومون بالأعمال المكتبية والإدارية والذين يطلق عليهم اسم الموظفين.

- التعويضات: هي مختلف المنافع التي يحصل عليها الفرد كبديل عن عمله، وتقسم إلى تعويضات مالية (مباشرة/غير مباشرة) وتعويضات غير مالية (مرتبطة بالوظيفة/مرتبطة بمحيط العمل).

2- توازن سياسة الأجور للكفاءات: تمثل سياسة الأجور إشكالية مهمة في تسيير الكفاءات من حيث البحث عن تحقيق الرضا بالنسبة للكفاءات وتحفيزها من جهة، والبحث عن التوازن المالي للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية من جهة أخرى، ولذلك يجب أخذ ثلاثة أبعاد بعين الاعتبار في تصميم سياسة الأجور المتوازنة وهي:³

- **ضمان التوازن المالي:** يتم تصميم سياسة الأجور بشكل يوضح الاستخدامات الفعلية للمصاريف المخصصة للكفاءات مع مراعاة عملية تدقيق الرواتب بالنظر إلى عمليات التقييم والتطوير وكذا تغيرات المحيط وإستراتيجية المنظمة.

- **ضمان التوازن الداخلي:** تسعى سياسة الأجور لتحقيق العدالة بين الكفاءات وإحداث الأثر الإيجابي في تحفيزها.

- **ضمان تنافسية المنظمة:** يجب أن تأخذ سياسة الأجور بعين الاعتبار مستوى الأجور في سوق العمل وكذا المنظمات المنافسة للحفاظ على كفاءات المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد نظام رواتب مثالي ومعياري للكفاءات، لكن يجب العمل المستمر على إيجاد نظام أجور جديد يحقق الرضا والتحفيز للكفاءات وكذا ضمان مرونتها والتأقلم مع كل الظروف التنافسية ويدعم من جهة أخرى تطوير الكفاءات وتحفيزها في المنظمة لتصبح بذلك كفاءات إستراتيجية ومصدراً صلباً للميزة التنافسية.

¹ أقطي جوهرة، محاضرات في مقياس نظم الأجور والحوافز، (مطبوعة جامعية، جامعة بسكرة، الجزائر)، 2019-2020، ص 19.

² نفس المرجع، ص 20.

³ بتصرف: صولح سماح، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب: مساهمة بنموذج نظري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية-جامعة بسكرة (الجزائر): المجلد 5، العدد 7، 2012، ص ص 110-111.

3- مقاربات الأجور للكفاءات: إن استخدام الكفاءات كأساس لمنح التحفيز المادي كأجر يعتبر وسيلة فعالة في بعث النشاط والتأثير على الكفاءات من أجل استخدام الممارسات والطرق الفعالة للاستغلال الأمثل لها؛ غير أن تطبيق هذا النمط من التسيير يصطدم بصعوبة القياس من جهة وتعدد مهارات الكفاءات من جهة أخرى، ما يحتم دراسة نماذجها، وفيما يلي نستعرض نموذجين لمكتبين للدراسات هما نموذج (Hewitta) ونموذج (Hay) وذلك كما يلي:⁴

- نموذج Hewitta: مكتب الدراسات هذا يرى بأن الأجور تمنح على أساس ما يمكن أن يقوم به الأفراد وليس ما يقومون به، وقد حدد ثلاث نماذج لبناء مرجعية للأجور:

- سلم الأجر التأهيلي: وهو في الأصل نموذج تقليدي يعتمد على تحديد معاملات تصنيف، لكن في هذه المرة تلحق بمواصفات المهارات بدل مواصفات التشغيل، وهذه المعاملات تقابل درجات للأجور، وكل درجة تشير إلى مستوى التحكم في المهارات.

- منحنيات التأهيل: تبعا لهذه الطريقة الاعتراف بالتأهيل يأخذ بشكل أساسي الخبرة المتعلقة بالوظيفة المشغولة والتأهيل للمستويات المختلفة، وكل واحدة تقابل مستوى تحكم في الوظيفة، وبالتالي تشكل هذه الأخيرة مجالات حدودها هي: مستوى المبتدئ إلى الخبير.

- الأجور المرتبطة بالمهارات: وتبعا لهذه الطريقة فكل فرد يتموضع في مجموعة الأجور بدلالة المهارات المحصلة، وتغيير المجموعة مرتبط بتحصيل مهارات أخرى تسمح بذلك.

- نموذج Hay: تبعا لمكتب الدراسات هذا فيمكن وجود أربع مستويات أساسية للمهارات وهي:

- المهارات كعامل كمي: وفيه الأدوار تعرف في إطار عائلة التشغيل، ولكل عائلة ميدان منتج للقدرات وكل ميدان يعرف ويرتب تبعا لدرجة التعقيد، وهو ما يسمح بإعداد مصفوفة المهارات التي ترتب فيها الدرايات العلمية الضرورية.

- الاستثمار في المهارات: وهذا المستوى لا يركز على المعاينة الحالية للإنجازات الفردية لكن على المستقبلية.

- مجموعة الرواتب ذات المجالات الواسعة: وهي تقابل الأجور المرتبطة بالمهارات لمكتب Hewitta أين كل مجموعة تضم عدة وظائف، والتحرك داخل كل واحدة يحكمه مستوى المهارات المحصلة للأداء المحقق.

من الواضح مما سبق أن نماذج الأجور للكفاءات تتمايز عن النماذج الكلاسيكية والتي تركز على الأداء بصفة عامة والأداء المحقق بصفة خاصة؛ أي أنها نماذج تركز على الماضي، فالأداء في الماضي ما هو إلا مجموعة الخدمات المحققة خلال ممارسة الأنشطة داخل المنظمة، إذ أنها لا تركز على الإنجاز بعينه، بل على مدى معرفة كيفية وطريقة الإنجاز من أجل مواجهة أكبر عدد من الحالات الممكن وقوعها المتماثلة أو المتباينة. هذا الطرح يتماشى مع التحول الجذري للانتقال من اعتبار الأفراد كتكلفة إلى اعتبارهم استثمار لصالح المنظمة وجزء لا يتجزأ من رأس مالها، وهو ما ينطبق على كفاءات المنظمة، فارتباط المهارات بالاستثمار يتماشى مع النموذج الحديث (نموذج الكفاءات) باعتباره استثمار طويل الأجل، وبالتالي من الخطأ ربط التحفيز بالأداء الآني، بل المستقبلي.⁵

⁴ بتصرف: حجازي إسماعيل، معالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، (دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان)، 2013، ص ص 154-155.

⁵ بتصرف: خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة بسكرة - الجزائر)، 2019، ص 77.

في ختام الكلام عن نماذج الأجور للكفاءات من الجيد تقديم نموذج توضيحي للأفكار التي وردت في النماذج النظرية السابقة، وفيما يلي نموذج يوضح الجوانب الثابتة والمتغيرة في أجور الكفاءات:

الجدول رقم 05: نموذج لمكونات أجور الكفاءات

الأجر الثابت		
<ul style="list-style-type: none">- على أساس موضع الأجر في شبكة التصنيفات.- على أساس اكتساب كفاءات جديدة ضمن فضاء التطور في العمل.		
علاوة المنظمة	<ul style="list-style-type: none">- على أساس النتائج الاقتصادية للمنظمة.	الأجر المتغير
علاوة الأداء الجماعي	<ul style="list-style-type: none">- على أساس الأداءات الجماعية.- تقدير المرجع بمؤشرات الأداءات الجماعية.- على أساس ما هو هام من أجل الحث على التعاون بين الكفاءات الفردية.	
علاوة الأداء الفردي	<ul style="list-style-type: none">- على أساس بلوغ الأهداف الفردية.- فرض إمكانية تحديد المساهمة الفردية في النتيجة.- السهر على ألا تأتي العلاوة الفردية ضد أهداف الأداءات الجماعية.	

المصدر: بتصرف: منصوري كمال، صولح سماح، مرجع سابق، ص 66.

ثانيا: حوافز الكفاءات:

1- مفهوم حوافز الكفاءات: يمكن تعريف الحوافز على أنها مجموعة العوامل والمؤثرات التي تدفع العامل نحو بذل جهد أكبر والامتناع عن الخطأ.⁶ كما تعرف الحوافز بأنها العوامل المتحركة الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تدفع سلوكه وتغريه وتهيؤه لزيادة كفاءة أدائه الإنساني في العمل، كما أنها أساليب ووسائل تستخدمها المنظمة لحث العاملين على أداء متميز بروح معنوية عالية.⁷

ومنه يمكن القول أن حوافز الكفاءات هي كل الأدوات المادية والمعنوية التي تستخدمها المنظمة مع الكفاءات من أجل تحفيزهم معنوياً وجعلهم في حالة من الامتنان للمنظمة وينعكس على دافعيتهم لتقديم أعلى مستويات الأداء والإبداع الممكنة لديهم.

أما التحفيز فهو ممارسة إدارية للمدير للتأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز للمنظمة. وتكمن أهمية تحفيز الكفاءات في النقاط التالية:⁸

- المساهمة في إشباع حاجات الكفاءات ورفع روحهم المعنوية.
- المساهمة في التحكم في سلوك الكفاءات بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أكثر.
- تنمية الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى الكفاءات بما يضمن ازدهار المنظمة وتفوقها.
- تحريك الدافعية لدى الكفاءات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية.

⁶ أبو شندي سعد عامر، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية، (دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان)، 2011، ص 142.

⁷ العامري صالح، الغالي طاهر، الإدارة والأعمال، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان)، 2008، ص 490.

⁸ بتصرف: نفس المرجع، ص 491.

2- أنواع الحوافز للكفاءات: هناك العديد من التصنيفات لأنواع الحوافز للكفاءات، وفيما يلي أهم التصنيفات:

أ- الحوافز حسب معيار الشكل: تصنف الحوافز حسب هذا المعيار إلى:⁹

- الحوافز المادية: مثل زيادة الأجر، المكافآت والمنح العائلية، المشاركة في الأرباح... الخ.
 - الحوافز المعنوية: مثل الترقية، التدريب والتعليم، التكريم والتقدير... الخ.
 - الحوافز الواقعية: مرونة ساعات العمل، توفير النقل، توفير السكن... الخ.
- من المهم أن تستخدم المنظمة كل هذه الأنواع من التحفيز للكفاءات، وأن تتأكد أن الحوافز المعنوية هي مناسبة لتلبية حاجات الكفاءات في التحفيز المعنوي، لأن الكفاءات عادة تحتاج إلى الشعور بالتقدير المعنوي على العطاء المتميز الذي تقوم بتقديمه للمنظمة.

ب- الحوافز حسب معيار التطبيق: تصنف الحوافز حسب هذا المعيار إلى:¹⁰

- الحوافز الفردية: تقدم على أساس فردي لتشجيع الفرد وحثه على العمل أكثر، وتعمل على زيادة التنافس الإيجابي بين الأفراد ورفع روحهم المعنوية.
 - الحوافز الجماعية: تقدم بصورة جماعية للأفراد الذين يشتركون في أداء عمل مشترك لتحقيق الانسجام والتعاون والتحسين في الأداء الجماعي.
- من المهم أن تستخدم المنظمة كل من الحوافز الفردية والجماعية للكفاءات، وأن تركز على الحوافز الجماعية؛ لأنه على المستوى الإستراتيجي مهم للمنظمة أن ترتقي بكفاءاتها الفردية إلى مستوى كفاءات جماعية.

ج- الحوافز حسب معيار الأثر: تصنف الحوافز حسب هذا المعيار إلى:¹¹

- الحوافز الإيجابية: هي الحوافز التي تجذب الفرد إليها وتحثه على العمل أكثر لتحسين أدائه، فهي عبارة عن مدعمات تمنح للفرد نتيجة قيامه بالسلوك المرغوب فيه، وتضم كل الحوافز المادية والمعنوية والواقعية بمختلف أشكالها.
 - الحوافز السلبية: وهي المؤدية إلى معاقبة الفرد نتيجة قيامه بالسلوك غير المرغوب فيه بخطأ ما، ومن الأحسن تطبيقها فور وقوع الخطأ، كالخصم من الأجر، أو الحرمان من الترقية... الخ وتهدف إلى ردع الفرد عن التقاعس في عمله.
- من المهم أن تكون المنظمة حذرة في استخدام الحوافز السلبية مع الكفاءات، لأنها السبب رقم واحد في جعل المنظمات تخسر تلك الكفاءات، فمثلاً مهم أن تميز المنظمة الكفاءات في الحوافز الإيجابية، مهم جداً أن تكون المنظمة متحفظة لأقصى درجة في استخدام الحوافز السلبية مع الكفاءات.

3- إستراتيجيات الحوافز للكفاءات: يمكن للمنظمة أن تتبنى الإستراتيجيات التالية في تحفيز الكفاءات:¹²

- أ- إستراتيجية الحوافز على أساس المهارة: ضمن هذه الإستراتيجية يتم تثمين ما يمتلكه الكفاءات البشرية من قدرات ومعرفة في أداء العمل، بحيث يؤثر مستواها العلمي في تحديد تلك المهارات، وهي المهارات العميقة ذات الصلة بالمجال

⁹ بتصرف: صالح محمد فالخ، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي، (دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان)، 2014، ص 113.

¹⁰ تركي براء رجب، نظام الحوافز الإدارية، (دار الراية للنشر والتوزيع، عمان)، 2015، ص 61.

¹¹ بتصرف: صالح محمد فالخ، مرجع سابق، ص 117.

¹² بتصرف: يحضية سملاي، مرجع سابق، ص 228.

التخصصي للكفاءات بما يجعلها خبرة في حقلها، والمهارات الأفقية المرتبطة بالأعمال الأخرى ضمن المنظمة، والمهارات العمودية التي تعبر عن قابلية القيام بوظائف كالتنسيق والتدريب والقيادة، وهنا يتم دفع الحوافز على أساس المهارات التي يمتلكها الفرد بغض النظر عن طول الخدمة في المنظمة، أي أن الحوافز تقدم على أساس الأداء المتوقع.

ب- إستراتيجية الحوافز على أساس الأداء: يقصد بالأداء الجمع بين الفعالية والفاعلية؛ فالفعالية هي مدى تحقيق الأهداف، والفاعلية هي الإستعمال الأمثل للوسائل المتاحة. لذلك فإن الفعالية والفاعلية في الأداء تؤثر بشكل حاسم في إنتاجية الكفاءات، لذلك فإن الأداء المعياري يعد الأساس الذي بموجبه يمكن التمييز بين العاملين والكفاءات من خلال مساهماتهم في تحسين الجودة أو الكمية أو وفرة وقت العمل أو أي مورد آخر، بحيث يمكن اعتبار الأداء فوق العادي أو الأداء المتميز أو الناتج النهائي للعمل أهم معايير تقدير الحوافز الممنوحة للكفاءات، أي أن الحوافز تقدم على أساس الأداء الفعلي.

ثالثاً: أسئلة فهم الفصل: للتأكد من الاستيعاب الجيد لهذا الفصل حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بأجور الكفاءات؟
- ما هي الأبعاد التي يجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار أثناء تصميم سياسة متوازنة للأجور؟
- اشرح نموذج Hewitta كمقاربة لمنح الأجور للكفاءات؟
- اشرح نموذج Hay كمقاربة لمنح الأجور للكفاءات؟
- ما المقصود بحوافز الكفاءات؟
- هناك العديد من الأنواع لحوافز الكفاءات، ما هي مع الشرح؟
- هناك عدد من الاستراتيجيات التي يمكن للمنظمة أن تتبناها في تحفيز الكفاءات، ما هي؟

الفصل الثامن:

تدريب وتنمية الكفاءات

- 1- مفهوم، أهمية، وأهداف تدريب وتنمية الكفاءات.
- 2- خصائص، متطلبات، ومراحل تدريب وتنمية الكفاءات.
- 3- أساليب تدريب وتنمية الكفاءات.
- 4- المعوقات، الصعوبات وتحديات تدريب وتنمية الكفاءات.

إن تدريب وتنمية الكفاءات يعد من أهم مراحل عملية تسيير الكفاءات، لذلك سوف نتطرق إليها من خلال معرفة مفهوم وأهمية التدريب والتنمية، الخصائص والمراحل، أساليب تدريب وتنمية الكفاءات، المعوقات والصعوبات التي قد تواجه عملية تدريب وتنمية الكفاءات، وتفصيل ذلك كما يلي:

أولاً: مفهوم، أهمية، وأهداف تدريب وتنمية الكفاءات:

1- مفهوم تدريب وتنمية الكفاءات: في غالبية المصادر يُستخدم مصطلح (تدريب وتنمية الكفاءات) كمرادف لمصطلح (تطوير الكفاءات)، ولكن حقيقة الأمر أن بينهما اختلافاً وهو ما سوف نوضحه من خلال هذا العنصر، لذلك سوف نستخدم فيما يأتي المصطلح الصحيح وهو (تدريب وتنمية الكفاءات) وفي ما يلي بعض تعاريف تدريب وتنمية الكفاءات:

- هي جهد واعٍ من المنظمة لتوفير فرص لكفاءاتها الحالية والمحتملة للتعلم والنمو والتغيير، على أمل الحصول على كفاءات بشرية في المدى الطويل تملك المهارات والمعارف اللازمة للعمل بفعالية في هذه المنظمة، وذلك من خلال مساعدتهم على اكتساب الفاعلية في عملهم ورفع سبل تطورهم من خلال إظهار طاقاتهم الكامنة وتطوير مهاراتهم، عاداتهم، معارفهم، وسلوكياتهم، بالإضافة إلى تغيير معدلات الأداء وطرق العمل قصد التكيف مع البيئة سريعة التغير.¹

- هي مجموع النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات، برفع قدراتهم الخاصة بإنجاز المهام الموكلة إليهم وذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم.²

- هي مختلف الأنشطة التي تتبعها المنظمة لغرض تطوير وتحسين معارف ومهارات وسلوكيات كفاءاتها ليس فقط في الوضع الحالي وإنما تتعداه حتى إلى النظرة المستقبلية، لغرض تحسين مردودية الكفاءات الحالية والمستقبلية، في حين تتعدد وتختلف الأنشطة والممارسات التي تستخدم لغرض تنمية الكفاءات.³

من خلال ما سبق يمكن القول أن تدريب وتنمية الكفاءات هي تلك الجهود التي تقوم بها المنظمة بالتعاون مع كفاءاتها الحالية والمحتملة لتنمية معارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم من أجل تحسين مستوى أدائهم ومردوديتهم ورفع قدراتهم وامكانياتهم.

تتم عملية تدريب وتنمية الكفاءات البشرية في المنظمة من خلال تركيزها على ثلاث وظائف هي: التدريب والتعليم والتطوير (أي أن تطوير الكفاءات هو جزء من تدريب وتنمية الكفاءات وليس مرادفاً لها)، حيث تعتبر هذه الوظائف أساسية لتدريب وتنمية الكفاءات البشرية رغم وجود خلط وغموض بينها نظراً لبعض الخصائص والمبادئ المشتركة بينها، ويمكن أن نقارن بين هذه الوظائف الثلاث من خلال الجدول التالي:

¹ بتصرف: عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطور الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة بسكرة - الجزائر)، 2016، ص 84.

² Susan JACKSON et Autres, La Gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et pratiques actuelles, (Édition Village mondiale, Paris), 2001, p.307.

³ بتصرف: بن الدين نور الهدى، بن ديدة هوارى، دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات، مجلة التكامل الاقتصادي - جامعة أدرار (الجزائر): المجلد 6، العدد 2، 2018، ص 126.

الجدول رقم 06: مقارنة بين وظائف تدريب وتنمية الكفاءات

المقارنة	التدريب	التعليم	التطوير
التركيز	- يرتبط بوظيفة أو مهام معينة، لذلك فإن نطاقه محدود. - يطور أداء الموظف في ظل وظيفته الحالية.	يركز على تعليم المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التي تؤهل الموظف للقيام بوظيفته أو وظائف مختلفة في إطار زمني مستقبلي يحدد مستقبلا.	لا يركز في نشاطه على الوظيفة بقدر ما يركز على تحقيق نمو الشخص وموهبته ونمو المنظمة والنشاطات التنظيمية المستقبلية.
الزمن	قصير المدى	متوسط المدى	طويل المدى
الأهداف	له أهداف محددة يعبر عنها في شكل أهداف سلوكية قابلة للقياس في المدى القصير.	له أهداف محددة يمكن قياسها في المدى المتوسط، أي بعد تسليم الموظف للوظيفة التي يؤهل لها.	أهدافها عامة ويصعب قياسها لأنها تتحقق في المدى البعيد الذي يتأثر بالعديد من المتغيرات.
النتائج	يمكن قياس نتائجه لاتصاله الوثيق بالوظيفة والأداء الوظيفي.	نتائجه قابلة للقياس لكن لا يمكن ذلك على رأس العمل إلا بعد التوظيف.	قياس نتائجه شبه مستحيل لأن نتائجه تحدث في المدى البعيد.
القطاعات	يفي بتحسين أداء الموظف عن طريق تزويده بالمعارف والمعلومات وبناء مهاراته أو صقلها وتغيير أو تعديل سلوكه واتجاهاته.	يركز على تعليم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لوظائف مستقبلية، فهو يأخذ الطابع التأهيلي والإعدادي في الغالب.	إن نشاطات التطوير لا تأخذ بالضرورة شكل التدريب أو التعليم الرسمي ولكنها تستفيد من ذلك بالإضافة إلى العديد من الأساليب الأخرى.
التطبيق	لا يمكن تطبيقه مباشرة، بل يتطلب فرصا مباشرة للتطبيق.	يطبق عند التكليف بالوظيفة الجديدة في وقت مستقبلي يمكن التنبؤ به.	لا يوجد مجال مباشر للتطبيق.
المخاطرة	يمكن للمنظمات تقديمه في ظل درجة متدنية من المخاطر لارتفاع درجة تحقق نتائجه.	تزيد فيه المخاطر التي تتحملها المنظمة مقارنة بالتدريب نظرا لاحتمال عدم تعيين الموظف بعد التعليم في الوظيفة التي أعد لها.	درجة المخاطرة عالية لأن النتائج لا تظهر إلا في المدى البعيد.
الاعتماد	الاحتياجات التدريبية المحددة.	متطلبات الوظيفة المستقبلية.	توجيهات المنظمة ونشاطاتها المستقبلية.
التكلفة	محدودة.	أكثر تكلفة من التدريب لأنه أطول منه ولأنه يستوجب في بعض الأحيان الاعتماد على منظمات خارجية.	استثمار طويل المدى، لأن نتائجه تتحقق في المستقبل البعيد.

المصدر: بلخضر نصيرة، الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ودوره في بناء اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (جامعة الشلف، الجزائر)، 2017، ص ص 51-52.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك اختلاف بين الوظائف الرئيسية لتدريب وتنمية الكفاءات من حيث المنهج المستخدم والأسلوب وكيفية قياس أو تقييم الأداء وهو الاختلاف الذي قدمه الكثير من الباحثين وأثبتته الممارسة الميدانية، ويتضح جليا أنه لا يمكن وضع حدود فاصلة بين التدريب والتعليم في الحياة العملية، فكلاهما نشاطين متلازمين مكملين لبعضهما البعض، كما يعتبر كل من التعليم والتدريب إحدى الأساليب التي يمكن الاسترشاد بها لإحداث التطور التنظيمي وإيجاد تلبية للتغيرات التي تحتاجها المنظمة حتى تصبح أكثر قدرة على مسايرة الظروف الجديدة على المدى البعيد.

2- أهمية تدريب وتنمية الكفاءات: يمكن إبراز أهمية تدريب وتنمية الكفاءات في النقاط التالية:

- تزيد الوعي بأهمية الكفاءات كأصل من أصول المنظمة: فالمنظمة بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر بها ميزة تنافسية.
- تحسن مستوى المنظمة في استخدام تكنولوجيا المعلومات: فالمنظمات في ظل العولمة لا تعاني من فقر المعلومات وإنما صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة منها بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية.

- تزيد فرصة المنظمة في الحصول على جودة عالية لمنتجاتها وخدماتها: فتسعى من خلال ذلك إلى اعتماد أنظمة عالمية كالأيزو لتضمن بذلك تصريف منتجاتها للخارج، ولا سبيل إلى ذلك إلا أن تمتلك المنظمة يد عاملة مؤهلة لذلك، إذن فعملية تدريب وتنمية الكفاءات البشرية هي المرجحة لنيل ذلك.
 - تساهم في حدوث الهدوء والأمن النفسي للكفاءات: وذلك نتيجة بث الثقة وتجسيدهم بمدى امتلاكهم لمهارات وخبرات ومعارف كفيفة بإحداث ذلك، كما تساهم في صد التغيرات والنقائص.⁴
 - تزيد حظوظ المنظمة في اكتشاف وإظهار الكفاءات العالية: وحتى المساعدة في اكتشاف قيادات جديدة، كون العملية تساعد في اكتشاف الطاقات الخلاقة والنماذج البشرية المبدعة في العمل، والتي لها أهمية في تمييز المنظمة عن غيرها، وهذا علاوة على تعبئة الدوافع الإنسانية للأفراد وتطويع جهودهم وتوجيهها نحو أهداف المنظمة.
 - تساعد المنظمة في مواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال: سواء كانت تحديات التكنولوجيا أو العولمة أو التنافس وتغير مضامين المهام والأعمال.
 - ترتقي بمستويات أداء الكفاءات قصد الوصول إلى الأحسن: وتحت الكفاءات على تقديم أقصى ما لديهم.
 - تساعد المنظمة في ملء الشواغر في الوقت المناسب: وذلك من خلال الاعداد المسبق للكفاءات بالقدرات اللازمة.
 - تحفض الرسوب أو الجمود الوظيفي للكفاءات: من خلال تلبية رغبتهم في الحصول على وظائف ذات مستقبل واعد، فالكفاءات لديهم هذه الرغبة، وهذا ما يستوجب من المنظمة التركيز على تطويرهم قصد الاستفادة منهم والحفاظ عليهم.
 - تساعد في عملية تخطيط الإحلال الوظيفي للأدوار والمناصب الحساسة: وذلك من خلال محاولة تقييم الأفراد المحتملين لشغلها مستقبلا وتزويدهم بالمهارات والخبرات اللازمة.
 - تجنب المنظمة الضرر الناجم عن الترك المفاجئ للعمل من طرف الكفاءات: فأحيانا تترك الكفاءات العمل في المنظمة سواء اختياريا (الحصول على وظيفة أخرى ...) أو إجباريا (العجز أو الوفاة ...).
 - تلبية متطلبات المنظمة من الكفاءات أثناء التغيير التنظيمي: مثل تقليص الحجم، إعادة الهندسة، إدارة الجودة الشاملة، التدويل، الاندماج، الاستحواذ، ... الخ.
 - تلبية حاجة الكفاءات إلى التعلم مدى الحياة: فالكفاءات لديها الرغبة في أن تستمر في عملية التعلم باعتبارها رأس مال بشري يحقق عائدا للمنظمة.⁵
- 3- أهداف تدريب وتنمية الكفاءات:** يمكن تلخيص أهم أهداف تدريب وتنمية الكفاءات في النقاط التالية:⁶
- زيادة وتنمية المردودية الحالية والمستقبلية للكفاءات.
 - تحسين الأداء الكلي للمنظمة عن طريق تحسين أداء الكفاءات.

⁴ بتصرف: فغولي حورية، دور تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية، مذكرة ماستر غير منشورة (جامعة مستغانم - الجزائر)، 2017، ص ص 22-23.

⁵ بتصرف: وينر جون، ديسامون راندي، تنمية الموارد البشرية: الأساس، الإطار، التطبيقات، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور (الدار المريخ للنشر، الرياض)، 2011، ص ص 76-78.

⁶ بتصرف: خليفي مريم حسناء، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماستر غير منشورة (جامعة أم البواقي - الجزائر)، 2017، ص 37.

- إكساب الكفاءات ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.
- زيادة درجة تنافسية المنظمة القائمة على الإبداع.
- اكتشاف الكفاءات الخفية وغير الظاهرة، ومحاولة استغلالها لأقصى الحدود.
- تهيئة الأفراد وتحضيرهم لتولي مناصب مستقبلية لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة.
- بناء تعاون وتوافق بين الكفاءات في حالة امتلاك المنظمة لتنوع بشري وثقافي.
- تحفيز الكفاءات وتوفير الدوافع الذاتية لهم للعمل.
- دفع الكفاءات لمزيد من التعلم والتكيف مع كل الحالات وفي كل الظروف.
- تعليم الكفاءات (خاصة المدراء) كيفية اتخاذ قرارات إستراتيجية صائبة ودقيقة.
- تقليل حوادث العمل، وتجنب الأخطاء المكلفة من خلال اعتماد طرق تدريبية محددة.
- التقرب أكثر من العميل بإقامة علاقات فوق العادية معه من خلال تنمية مهارات الكفاءات.

ثانيا: خصائص، متطلبات، ومراحل تدريب وتنمية الكفاءات:

1- خصائص تدريب وتنمية الكفاءات: تبرز أهم خصائص تدريب وتنمية الكفاءات في العناصر التالية:⁷

أ- عملية إستراتيجية: يعد تدريب وتنمية الكفاءات في المنظمات المعاصرة إستراتيجية تعمل في خدمة الإستراتيجية الكلية للمنظمة، وفي ظل هذا التوجه يصبح تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية بصفة عامة عبارة عن إستراتيجية متكامل وتتوافق مع احتياجات إنجاز إستراتيجية المنظمة الكلية، حيث تأخذ شكل نظام فرعي ضمن إستراتيجية المنظمة وضمن إطار ودور إدارة الموارد البشرية فيها. وتسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من الكفاءات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل، بما يساعد في تخفيف الضغوط التي تشكلها البيئة ومختلف التغيرات على الكفاءات.

ب- عملية تعلم مستمر: إن تطوير الكفاءات يعتمد على التعليم ويهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الكفاءات قصد تطوير وتحسين أدائهم الحالي والمستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة، وانطلاقا من ذلك أصبحت إستراتيجية تدريب وتنمية الكفاءات نظاما للتعلم المستمر، فالمنظمة المعاصرة اليوم هي منظمة متعلمة تتصف بجهودها المستمرة من أجل تعليم كفاءاتها أشياء جديدة بشكل دائم، والمنظمة المتعلمة لا تعتبر تدريب وتنمية الكفاءات عملية ظرفية بل عملية مستمرة تستلزمها البيئة سريعة التغير، والتي تستدعي من المنظمة ملاءمة كفاءاتها مع كل جديد، وهذا لا يكون إلا من خلال جهود التعلم المستمر.

ج- عملية استثمار بشري: إن الإنفاق في تدريب وتنمية الكفاءات أصبح يعتبر إنفاقا رأسماليا وحقلا استثماريا خصباً، فهو لم يعد يمثل تكلفة صعبة التحميل وإنما استثمارا له عائد كبير جدا، ويؤكد هذا التوجه على استبدال مصطلح (تكلفة) بمصطلح (استثمار)، مما يجعل عملية تدريب وتنمية الكفاءات استثمارا طويل الأجل في رأس المال البشري لا تتحقق عوائده في الأجل القصير، وما يؤكد على أهمية هذا الاستثمار هو أن تدريب وتنمية الكفاءات بمختلف مداخلها باتت معيارا يقاس به نجاح المنظمات وتميزها عن غيرها، وأحسن مثال على ذلك هو اعتبار الاستثمار في رأس المال البشري والكفاءات بصفة أخص بندا في موازنات إدارة الجودة الشاملة والتميز، والتي تعتبر التعلم المستمر ركنا أساسيا فيها.

⁷ بتصرف: عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص ص 84-86.

د- عملية تركز على التنبؤ: كون تدريب وتنمية الكفاءات إستراتيجية طويلة الأجل وتخطيط للتعليم المستمر، فلا بد أن تركز المنظمات على التنبؤ عند رسم هذه الإستراتيجية استعدادا لما سيحدث مستقبلا ومواجهته والتأقلم معه، وهنا يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من كفاءات ضمن إستراتيجية المنظمة الكلية (التسيير التقديري للكفاءات)، ومن هنا يمكن القول بأن إستراتيجية تدريب وتنمية الكفاءات المعاصرة أصبحت تعتمد على التنبؤ والتوقع للتغيرات المستقبلية والاستعداد لها.

هـ- عملية تطوير جماعي: يؤكد التوجه المعاصر في مجال تدريب وتنمية الكفاءات البشرية على تبني فكرة تنمية الكفاءات الجماعية و فرق العمل، وبموجب ذلك يتم تعليم أعضاء الفريق مهارات وسلوكيات تمكنهم من العمل وتطوير الأداء بشكل جماعي ومن أهم هذه المهارات: الاتصال مع الآخرين، المشاركة في وضع الأهداف وخطط العمل، التفاعل والتعاون، اتخاذ القرار الجماعي، سلوكيات تماسك الفريق ... الخ.

2- متطلبات تدريب وتنمية الكفاءات: هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية من أجل تدريب وتنمية الكفاءات، يمكن توضيحها في:⁸

أ- نظام حوافز مناسب: تعرف الحوافز بأنها أسلوب معين يهدف إلى زيادة كفاءات العاملين، مما ينعكس إيجابا على الكفاية الإنتاجية لهم كما ونوعا، ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الكفاءات فيها. وتعتبر الحوافز قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل المطلوب على أكمل وجه، ويجب أن تعبر الحوافز عن مدى مساهمتهم في تحقيق عائد المنظمة، وعلى المدير أن يختار الأسلوب الأنسب لتحفيز موظفيه، بمعنى مراعاة مبدأ الفروق الفردية بينهم. وللحوافز صور عديدة منها: الحوافز المادية (زيادة الأجر، المكافآت والمنح المالية، المشاركة في الأرباح ... الخ)، الحوافز المعنوية (الوظيفة المناسبة، ضمان استقرار العمل، فرص التدريب والتعليم، الترقية ... الخ)، الحوافز الواقعية (ظروف العمل المريحة، ساعات العمل المريحة، مكان العمل الصحي ... الخ)، ويبرز دور الحوافز هنا في تحريك الدافعية لدى الكفاءات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية ومعرفة كامنة، والتي تمثل حقا كبيرا من الموارد الداخلية والإستراتيجية التي تحقق النجاح في الأداء وتحسينه وتحقق ميزة تنافسية مستدامة.

ب- تخطيط للمسار الوظيفي: النمو الوظيفي، التقدم الوظيفي، التطور الوظيفي، المسار الوظيفي، المستقبل الوظيفي، كلها مفردات تعني انتقال الموظف من وظيفة إلى أخرى، أو من موقع إلى آخر، من أجل تحقيق مكانة اقتصادية أو اجتماعية أفضل. أو هو تعاقب المواقع الوظيفية التي يحتلها الفرد خلال حياته الوظيفية، ويعود السبب في اهتمام المنظمة بتخطيط المسار الوظيفي وتطويره إلى ما يلي:

- تساعد برامج تخطيط المسار الوظيفي المنظمة في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية والإدارية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتطوير التي ستمكنهم من الوصول إلى هذا المنصب.
- تؤدي برامج التطوير الوظيفي إلى زيادة قابلية المنظمة في الحصول على والاحتفاظ بالكفاءات البشرية الماهرة والطموحة.
- إن تخطيط المسار الوظيفي يعمل على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

⁸ بتصرف: بوزيان أم كلثوم، مرجع سابق، ص ص 339-341.

- إن الاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتطوير الوظيفي، وإتاحة الفرصة للتقدم ستقود إلى قوة بشرية منتجة، وكلما أدرك الموظفون قوة العلاقة بين مهاراتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والتدرج الوظيفي، كلما زاد إخلاصهم للمنظمة.

- إن المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبليهم الوظيفي، تكون أكثر جاذبية للأفراد الماهرين من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية للأمر.

- زيادة إشباع حاجات الأفراد من خلال إتاحة الفرصة للماهرين والأكفاء للتطوير والتقدم الوظيفي.

ج- تقييم فعال للأداء: إن تقييم أداء الأفراد يراعي جانبين: مدى كفاءة الفرد في عمله الحالي، وإمكانية قيامه بمهام مستقبلية، وتتمثل أهمية تقييم الأداء هنا في:

- توضيح الفرص المتاحة لتحسين وتطوير كفاءات الأفراد.
- دعم ثقة الفرد بنفسه وحصوله على تشجيع أو إرشاد الإدارة.
- تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل الجهد لإحراز التقدم في أدائهم.
- الكشف عن الطاقات والقدرات غير المستغلة لدى الأفراد، مما يساعد على إعادة توجيهها إلى المجال الوظيفي المناسب.
- إشعار العاملين بالمسؤولية، وتحقيق الرقابة الذاتية خاصة في حالة اقتناعهم بعدالة نظم تقييم الأداء، وارتباط ناتج تلك النظم بالتقدم الوظيفي والمكافآت وغيرها من المزايا التي يسعى العامل إلى الحصول عليها.
- الكشف عن جوانب القصور في أداء الفرد، والتغلب عليها.
- تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم، والعمل على توجيهها إلى المكان المناسب وفي الوقت المناسب.

وعلى اعتبار الكفاءات البشرية أصولاً غير ملموسة فإن عملية تقييم الأداء تعمل على تحسين وتطوير هاته الكفاءات وبالتالي الوصول من خلالها إلى: القدرة على تنمية وتطوير منتجات مبتكرة، إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية تلائم مختلف رغبات العملاء بتكلفة منخفضة وفي وقت قصير، وإنتاجية متميزة، تساعد على تحفيز قدرات ومواهب العاملين لعمل تطوير مستمر، وتسمح بتقدم ملموس في عالم تكنولوجيا المعلومات.

د- إشباع حاجات الكفاءات: إننا نقضي كل يوم محاولين إشباع واحدة أو أكثر من الحاجات، ولإشباع الحاجات الإنسانية لا بد من توفر ثلاثة شروط هي: أولاً الحرية، يعني أن الإنسان يستطيع أن يفعل ما يريد دون أن يضر بنفسه أو بالآخرين، كحرية التحدث والتعبير عن نفسه، حرية القيام بعمل ما، وحرية البحث عن المعرفة والحصول عليها. ثانياً المعرفة، إن وجود أي خلل يعرقل عملية البحث عن المعرفة والحصول عليها واستخدامها، سيؤدي بلا شك إلى خطر جسيم يهدد محاولات الإنسان في إشباع حاجاته. ثالثاً الموارد، هناك علاقة وثيقة بين الحاجات والموارد، فبدون الموارد لا يمكن إشباع الحاجات، وفي ضوء ندرة الموارد فإن إشباع الحاجات لا يصل إلى المستوى المطلوب، وسيتم إشباع بعض الحاجات وترك الأقل أهمية.

إن دراسة حاجات العاملين المتنوعة سواء كانت فيزيولوجية فطرية، أو اجتماعية، أو نفسية أو حاجات الأمان والاستقرار، وبذل الجهد لإشباع هاته الحاجات من خلال المنظمة عن طريق المزايا المادية والمعنوية للعاملين، وتوفير فرص الترقية لهم، وفرص إقامة علاقات اجتماعية مع زملائهم ورؤسائهم، وتحسين العلاقات مع الإدارة ومراعاة عدالة الحوافز

وفرص الترقية والتقدم في العمل. كل ذلك لا شك أنه يزيد من درجة تطوير كفاءاتهم وحسن استغلالها من جهة، ودرجة ولائهم وانتمائهم للمنظمة من جهة أخرى، ويولد الرغبة في بذل الجهد لمزيد من تقدمها وتحسين تنافسيتها.

هـ- وجود إدارة واعية: من المهم وجود إدارة واعية تتمتع بالمهارات التالية: التخطيط العلمي للمنظم، تحديد الأهداف بدقة وصياغتها في شكل خطط قابلة للتطبيق، استخدام الإمكانيات المتاحة في المكان المناسب وفي الوقت الملائم، استخدام تكنولوجيا المعرفة، تكوين العلاقات الاجتماعية، اختيار وسائل تحقيق الأهداف طبقاً لظروف العمال وقدراتهم.

و- وجود قائد إداري كفء: من المهم أن يتمتع القائد الإداري بكفاءات مثل تحليل المشكلات وصياغة القرارات الجديدة، كفاءة إدارة الوقت، كفاءة إدارة الاجتماعات، كفاءة إدارة المعلومات، كفاءة صياغة التقارير الإدارية، كفاءة التعامل مع المتغيرات، كفاءة القيادة الإستراتيجية للمنظمة، كفاءة تحفيز وتشجيع العاملين، كفاءة الاتصال، كفاءة تفويض السلطة، كفاءة الإقناع والمفاضلة، كفاءة الاستماع، كفاءة بناء فرق العمل المتعاونة، كفاءة إقامة علاقات عامة ناجحة.

من خلال ما تقدم، يمكننا القول إن توفير المتطلبات السابقة قبل القيام بعملية تدريب وتنمية الكفاءات البشرية، يعد البنية التحتية التي تركز عليها المنظمة في مدى كفاءة أفرادها، وذلك على اعتبار أن تلك الكفاءات وما تحوزها من معارف وخبرات تعتبر مقوماً أساسياً لحفاظ لمنظمة على مركزها التنافسي، ثم العمل على تحسينه انطلاقاً من الحفاظ على كفاءاتها وتطويرها المستمر.

3- مراحل تدريب وتنمية الكفاءات: هناك مراحل متتابعة لعملية تدريب وتنمية الكفاءات بشكل فعال، يمكن توضيحها كما يلي:⁹

أ- تحديد النموذج المستهدف: بحيث لا بد في البداية أن يتم تحديد المعارف والمهارات والقدرات المطلوبة لتحقيق الأداء المتفوق والتميز في الوظائف الحالية والمستقبلية، والجوانب التي تحتاج إلى تطوير وتحسين.

ب- تحديد البدائل المتاحة: أي تحديد البديل المناسب من بين التدريب بمختلف أنواعه، التعليم، التحفيز ... الخ، التي يمكن الاعتماد عليها في تنمية الكفاءات البشرية المستهدفة، أخذاً بعين الاعتبار فيما إذا كانت الكفاءة المستهدفة فردية أو جماعية.

ج- المفاضلة بين البدائل: تتم المفاضلة واختيار أكثر البدائل التنموية فعالية بالنظر إلى التكاليف، الوقت، مدى تلاؤم الطريقة مع خصائص الأفراد أو المجموعات وفهم الطريقة والقدرة على تطبيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار مدى حداثة الطريقة وتلاؤمها مع المناخ والثقافة التنظيمية والنظام الداخلي والعمل على اختيار أكثر الطرق تطوراً.

د- تطوير المادة المستخدمة: يتم تطوير المادة التدريبية والتعليمية بما يتلاءم مع الكفاءات البشرية للمنظمة، خاصة إذا كانت الكفاءات الفردية هي المستهدفة من عملية التنمية، نظراً للاختلافات الشخصية والنفسية لها، والعمل على إدخال كل ما هو جديد من معدات وتقنيات وتكنولوجيات حديثة حسبما تملية الظروف.

هـ- اختيار أفضل المطورين: ويكون ذلك من خلال اختيار أفضل المدربين مهارة وخبرة، خاصة إذا كانت الطرق المستخدمة معاصرة ومعقدة وصعبة التطبيق، أو إذا كان الأفراد الذين يتم تنمية قدراتهم هم من الفئات المتميزة وعالية

⁹ بتصرف: عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص ص 106-107.

القدرات، والعمل على إشراك الأفراد المعنيين بالتنمية في العملية وتمكينهم والأخذ بأرائهم وملاحظاتهم، مما يساهم في إنجاح العملية.

و- التقييم الدوري للعملية: من المهم أن يكون هناك تقييم دوري لعملية تنمية الكفاءات، بحيث يجب أن يشمل هذا التقييم مدى فعالية الطرق والمداخل المستخدمة من خلال النتائج المتوصل إليها، والتي تكون غالباً في شكل تغير في السلوك والمعارف والمهارات والأداء، وهنا يظهر نوع من الصعوبة في التقييم نتيجة للاختلافات الشخصية والسلوكية بين الأفراد، خاصة الفئات المتميزة منهم، وهذا ما يستدعي توفر الخبرات والقدرات العالية لدى القائمين على تقييم عملية تنمية الكفاءات البشرية، وفي هذا الصدد تلجأ كثير من المنظمات إلى خبراء خارجيين في هذا المجال.

ثالثاً: أساليب تدريب وتنمية الكفاءات:

هناك العديد من الأساليب والطرق التي يمكن الاعتماد عليها في تدريب وتنمية الكفاءات، وهذا لا يعني أنه يجب استخدام كل هذه الأساليب، وأيضاً هذا لا يعني أن كل أسلوب يؤدي إلى نفس النتائج مع كل كفاءة نريد تنميتها، وهنا يقع على عاتق المسؤولين عن عملية تنمية الكفاءات تحديد الأساليب المناسبة، وفيما يلي عرض لأهم أساليب تدريب وتنمية الكفاءات:¹⁰

1- تدريب الكفاءات: إن التدريب كعملية إستراتيجية يسعى إلى بناء نظام معرفي لدى الكفاءات البشرية بالمنظمة، تطوير مهاراتهم الحالية واكتسابهم أخرى جديدة ومتنوعة، تعديل اتجاهاتهم السلوكية نحو الأفضل وتشكيل بنية تحتية من الكفاءات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل. فالتدريب هو العملية التي يتم من خلالها تزويد الأفراد بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين. ومنه فالتدريب هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة قصد تزويد الأفراد بمعارف ومهارات وأنماط سلوكية جديدة، أو تطوير الكفاءات الموجودة بما يساعد على الوصول إلى أداء فعال في الوظائف الحالية والمستقبلية، وهيئة الكفاءات البشرية لاستلام مهام ومسؤوليات جديدة والتكيف مع البيئة سريعة التغير. وتقوم فلسفة التدريب بالمنظمات المعاصرة على ما يلي:

- وسيلة لتطوير الكفاءات واستثمار رأس المال البشري، تتكامل مع باقي وظائف تسيير الكفاءات.

- عملية شاملة، مستمرة، مخططة، ومتجددة.

- عملية تسعى إلى الارتقاء بالأداء إلى مستويات التميز والتفرد.

- يتعامل مع الحاضر والمستقبل، مع البيئة الداخلية والخارجية.

يسعى التدريب بصفة عامة إلى تحقيق العديد من الأهداف، منها ما هو تقليدي أو عادي كتدريب العاملين الجدد، ومنها ما يهدف للتدريب على حل المشاكل، أما أكثر أهداف التدريب أهمية فهي التي تركز على تنمية الكفاءات ويطلق عليها الأهداف الإبداعية للتدريب، وتمثل هذه الأهداف أعلى مستوى للمهام التدريبية ومن أمثلتها تحقيق مستويات عالية ومتميزة من الأداء والإنتاجية، ولتحقيق الأهداف الإبداعية لابد من استخدام وسائل علمية متطورة لتدريب الكفاءات قصد الوصول إلى مستويات أداء متميزة ونتائج غير عادية.

¹⁰ بتصرف: عبد الصمد سميرة، مرجع سابق، ص 90-106

إن برامج التدريب الموجهة لتنمية الكفاءات لا بد أن تكون مبنية على أساس معارف ومهارات وقدرات الأفراد المراد تطويرها، وليس على أساس الوقت أو التكلفة، ولا بد أن تكون محددة بمتطلبات العمل بصورة مباشرة، وقادرة على تمييز الحاجات التدريبية الحالية وكذلك المستقبلية للكفاءات وعلى البعيد. وعلى هذا الأساس هناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن الاعتماد عليها في عملية التدريب، والتي تتباين حسب عدة معايير منها: مدى الرسمية، نوع الكفاءة المراد تنميتها، هل خاصة بالتدريب الفردي أم الجماعي، مكان التدريب ... الخ، وفيما يلي أهم أنواع التدريب التي قد تتناسب مع تنمية الكفاءات بشكل مختصر:

- التوجيه (Coaching): يعتمد على الإيضاح بين المدرب والمتدرب، وهو مصمم لتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات.
- الإرشاد (Mentoring): هو تقديم المدربين الارشاد إلى زملائهم لتطوير مساهمهم الوظيفي، فهو تعلم من زميل كفاءة.
- دوران العمل (Job Rotation): يتم بانتقال الأفراد من منصب إلى آخر بغية تطوير كفاءاتهم والوصول إلى نظرة شمولية.
- الحاضنة (Incubator): يتم تقسيم الكفاءات إلى مجموعات حسب نوع المشروع، لكل منها موارد وخبراء مشرفين.
- نمذجة السلوك (Behavior Modeling): يتعلم الأفراد من خلال رؤية عرض الأداء النموذجي ويقومون بتأديته.
- تدريب الحساسية (Sensitivity Training): يوضع الأفراد في مواقف تتيح لهم رؤية عيوبهم، وتبرز لهم ضرورة تغييرها.
- التدريب الإلكتروني (E-Training): هو تدريب نشط يعتمد على استخدام الانترنت لتقديم التدريب عن بعد.
- العصف الذهني (Brainstorming): يعتمد على قيام المدرب بعرض مشكلة ويطلب من المتدربين تقديم آراء سريعة.
- مباريات الأعمال والمحاكاة (Business Games and Simulations): يلعب الأفراد أدوار في مباراة هي حالة تدريبية.

2- تعليم الكفاءات: يستخدم التعليم كوسيلة أساسية وفعالة في تنمية الكفاءات البشرية من خلال نقل وزيادة المعارف ويمكن القول بأنه يعتبر من أهم الأساليب الداعمة لتحقيق أهداف تدريب الكفاءات، على اعتبار أن التدريب يحمل بعداً آلياً في نقلا للمهارة، يتمثل غالباً في مجموع الحركات اللازمة للتعامل مع الأنشطة، كذلك الحال مع التعليم النظامي الذي يتم لتلقين واكتساب المعلومات، ففي كلا الحالتين السابقتين يتم نقل المعلومات من الخبير إلى المتدرب أو المتعلم بشكل هرمي وأحادي الاتجاه غالباً. ولكن مع التعليم التنظيمي فإن انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة يتم بطريقة التبادل والتفاعل والتشارك بين الطرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي، بعبارة أخرى يمكن القول بأن تعليم الكفاءات هو مجهود شخصي من الكفاءات بمساعدة من المنظمة لاكتساب الخبرات والمهارات والمعارف، والذي يمكن لمس نتائجه من خلال تطويره للقدرة العقلية والإدراكية والسلوكية للكفاءات البشرية، ويتم ذلك غالباً من خلال تنقيح الأفكار وتحليلها قصد تحويلها إلى معارف تخدم الأفراد من خلال التغيير الدائم في السلوك أو الأداء نتيجة الخبرات الجديدة. كما يمكن القول إن تعليم الكفاءات هو عملية تنقيح للأفكار وتحويلها إلى معرفة مفيدة، لها قدرة في التوجيه واتخاذ القرار، وهو يعكس التغيير في السلوك والأداء نتيجة للخبرة. عند تركيز المنظمات على التعليم كأساس لتنمية الكفاءات لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- يجب أن تساعد عمليات تعليم الكفاءات على التطور وتحقيق الأهداف المتعلقة بهم، وهذا ما يتطلب دعماً مستمراً.
- لا بد أن تكون عمليات وأنشطة التعليم قابلة للتكيف ولا تأخذ شكلاً نمطياً، لأن حاجات الكفاءات وخاصة الفئات المتميزة منهم، غير ثابتة وتتغير مع الوقت. وبالتالي لا بد أن تكون برامج التعليم مرنة وقابلة للتغيير حسبما تمليه الظروف.
- يجب أن تدعم المنظمة كفاءاتها البشرية وتشجعها على الاتصال غير الرسمي، باعتباره الوسيلة الوحيدة التي تساعد على اكتساب المعرفة الضمنية، والتي لا يمكن الحصول عليها من البرامج التدريبية والتعليم الرسمي.
- أن تعطي المنظمة أهمية كبيرة للتعليم من خلال فهمها لنمطها الوظيفي، والتركيز على المعارف والكفاءات.
- التركيز على التعلم الجماعي، ذلك أن الكفاءة الجماعية للفريق عادة ما تكون أكبر من محصلة مجموع الكفاءات الفردية لأعضاء الفريق.

- تنمية آليات وحوافز التفكير في مشاكل العمل وظروفه، من خلال حلقات البحث وورشات العمل وجلسات العصف الذهني وغيرها من الآليات التي تساعد على تحفيز الكفاءات البشرية على التفكير والتدبر، وبالتالي الوصول إلى مستويات متقدمة من التعلم.

حتى يكون التعليم أداة ناجحة في تنمية الكفاءات البشرية، لا بد أن يتميز الأفراد بمجموعات من الخصائص حتى يكونوا قادرين على التطور، أهمها القدرات العالية في التفكير، الصبر والجلد، الخبرات المتعددة والمتنوعة، المهارات العالية في التواصل والاتصال والقدر الكافي من الوعي والالتزام، علاوة على الولاء للمنظمة والحرص على تفوقها.

3- التنمية الذاتية: تعتبر التنمية الذاتية ركناً مهماً في تنمية الكفاءات البشرية بشتى أشكال المنظمات، ويعتمد ذلك على اكتشاف الكفاءات بالمنظمات لذاتهم وتعلمهم بأنفسهم لأبعاد أعمالهم أو الأعمال التي يتدربون عليها. وتتطلب التنمية الذاتية إدراك السلوك الشخصي، ويشمل ذلك توافر الثقة في النفس، ضبط المشاعر والتوترات في العمل وإدارة التنمية والتدريب الشخصي، وذلك بتحديد نقاط القوة والضعف والمهارات المطلوب اكتسابها من قبل الفرد نفسه، واستخدام الذكاء ومتطلبات جمع المعلومات وتبويبها وتطبيقها واتخاذ القرار. ويمكن القول إن التنمية الذاتية تقوم على فلسفة مفادها أن تطوير وتدريب وتعليم الكفاءات وخاصة الإدارية منها، كمسؤولية لا تقع على عاتق المنظمة فحسب، بل إنها مسؤولية شخصية أيضاً لكل الكفاءات، الذين يتوجب عليهم أن يطوروا ويجددوا مهاراتهم ومعارفهم ويعدلوا سلوكياتهم بشكل مستمر. وبالتالي فمسؤولية تنمية الكفاءات البشرية هي مسؤولية مشتركة بين الفرد والمنظمة، فعلى الكفاءة أن يطلع باستمرار ويتعلم استخدام التقنيات الحديثة للإعلام والاتصال، وأن يعمل على حضور الندوات والمؤتمرات العلمية وأن ينتسب إلى البرامج التعليمية، وأن يعمل على الاطلاع على مختلف المستجدات ويعمل على تطوير معارفه ومهاراته وسلوكه حسبما تمليه الظروف والبيئة سريعة التغير. وهنا يجب على المنظمة تقديم كافة التسهيلات والمساعدات الممكنة لكفاءاتها البشرية حتى يطوروا أنفسهم بأنفسهم.

هناك من يرى ضرورة توسيع نطاق التنمية الذاتية ليطال كل من يعمل بالمنظمة، على اعتبار أن كل فرد في وقتنا الحالي مهما كان موقعه في التنظيم، فهو مطالب أن ينمي ويطور معارفه ومهاراته وقدراته، وألا يكون هدفه هو فقط الوصول إلى الأداء المطلوب، بل أن يكون هذا الأداء متميزاً ومتفرداً في ظل بيئة الأعمال شديدة التنافس، وحتى تكون التنمية الذاتية مدخلاً ناجحاً في تنمية الكفاءات، لا بد أن تركز على الخطوات التالية:

- أن يقوم الفرد باستمرار بجمع المعلومات عن أدائه من خلال مختلف المصادر (الرئيس المباشر، الزملاء، المرؤوسين... الخ).
- دراسة المعلومات وتحليلها وتقييمها لتحديد جوانب الضعف والقوة لديه.
- في ضوء نتائج التحليل يضع خطة لنفسه (بمساعدة المنظمة) تسهم في تطوير كفاءته وتحسين أدائه للأفضل، انطلاقاً من تجاربه السابقة ورغبته في النمو.

4- تنمية العقول عالية التميز: إن الاتجاه المتزايد نحو الاهتمام بالمعرفة وإدارتها يضع على عاتق المنظمات عبء الاهتمام برأس مال بشري قادر على التأقلم مع مختلف التغيرات التي يفرضها هذا الاتجاه، ومن هنا ظهر الاهتمام المتزايد بتنمية الكفاءات والعقول عالية التميز (القابليات الذهنية) كاتجاه متطور في إدارة الموارد البشرية المعاصرة في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة.

إن مصطلح العقول عالية التميز يعبر عن مجموع الأفراد ذوي القدرات الخاصة والمواهب المتميزة، الذين لديهم القدرة على التفكير الابتكاري المؤثر في الأنشطة الحيوية بالمنظمة، فهي العناصر المسؤولة عن تميز المنظمة، وتتكون كفاءات العقول المتميزة من المعرفة والمعلومات والقدرات والمواهب، ويمكن أن نصفهم بأنهم الأفراد الذين استقالتهم أو ابتعادهم عن المنظمة يشكل عبئاً كبيراً عليها. ويمكن أن نترجم أهمية العقول عالية التميز فيما يلي:

- المساهمة في بناء ودعم شهرة وسمعة المنظمة من خلال تقديم منتجات جديدة ومستويات جودة عالية.
- العمل على تطوير وتحسين أداء ومعارف ومهارات باقي الأفراد بالمنظمة.
- المساهمة في رفع رأس المال المعرفي للمنظمات في صور مختلفة من اختراعات وبرامج وغيرها.
- تميزهم في القدرة العالية على التأقلم مع ما تمليه البيئة الخارجية من تغيرات، وسرعة الاستجابة لها.
- كما أنهم يشكلون مورداً ثميناً ونادراً يحمل معرفة متفردة، لا يمكن تقليده بسهولة ولا يمكن إحلاله.
- تتسم العقول عالية التميز بالقدرة على زيادة الابتكارات والإبداعات المتسارعة وفي وقت قياسي.

من أجل تسيير وتنمية العقول عالية التميز، لابد من توفير الركائز والمقومات واعتماد العديد من الأساليب والمداخل التي تختلف باختلاف هذه العقول، ويتم تنمية هذه الفئة بالمنظمات عادة من خلال التدريب والتعليم الخاص، الترقيات بالخارج، تخطيط المسار الوظيفي، تخطيط الإحلال، توفير الجو الملائم للعمل وزيادة درجة الرضا والحرية لديهم وتحديد مجالات التميز المتوقعة لهم. كما تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية أن تكتشف وتحدد الكفاءات ذوي القدرات المتميزة، وتصمم من أجلهم برامج تطوير ابتكارية، وتزيد من مشاركتهم وتمكينهم، وتتيح لهم فرص البحث والتجريب والإبداع، وهذا ما يستدعي دعماً كبيراً من إدارة المنظمة، خاصة وأن الاستثمار في رأس المال البشري المتميز لا تظهر عوائده في الأجل القصير.

5- التحفيز والتطوير: إن الكفاءات البشرية وحدة طاقة فكرية ذات أبعاد ومواصفات معينة، حيث تعمل هذه الطاقة ويتم تطويرها تحت مؤثرات داخلية وأخرى خارجية، وذلك بالاعتماد على دافعية الأفراد للعمل، أي أن التحفيز يلعب دور القوة التي تدفع إلى تكريس الجهد لتحقيق أعلى مستويات الأداء والوصول به إلى مستويات التميز. ومن هنا يبرز دور التحفيز في كونه أحد أهم أساليب تفعيل المعارف والمهارات وتنمية الكفاءات داخل المنظمة، من خلال تحريك الدافعية

لدى أصحاب المعارف والمهارات والخبرات للتصريح بما يمتلكونه من أفكار إبداعية مخزنة لديهم، فبفعل التحفيز الذي يهيئ الدعم المادي والمعنوي يتم اكتشاف معارف ومهارات جديدة، والاستفادة منها وتعزيزها وتطويرها.

نستطيع أن نفرق بين دوافع وحوافز العمل في أن دوافع العمل هي أشياء كامنة في النفس البشرية، أو قوة داخلية محركة تنبع من داخل الفرد وتؤدي إلى تصرف أو سلوك يتجه نحو تحقيق هدف أو أهداف تمثل حاجات يطمح الإنسان إلى تحقيقها، أما الحوافز فهي الوسائل المادية والمعنوي المتاحة لإشباع الحاجات والرغبات، وتدفع العاملين إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة. وحتى يؤدي التحفيز دوره في تنمية الكفاءات فلا بد من أخذ الجوانب التالية في الاعتبار:

- الكفاءات البشرية هي مختلفة في احتياجاتها للتحفيز، لذلك مهم أخذ ذلك في الاعتبار.
- إشراك الكفاءات في عملية التخطيط للحوافز، والأخذ بآرائهم وملاحظاتهم.
- توفير فرص ترقية حقيقية للكفاءات من أجل ضمان التقدم في السلم الوظيفي.
- الالتزام بالاحترام والتحفيز المعنوي المناسب للكفاءات والثناء عليهم وتقدير جهودهم.

يقع على عاتق المنظمة التي تعطي عملية تنمية الكفاءات أوزاناً عالية، أن تسعى باستمرار إلى وضع السياسة التحفيزية المناسبة والقادرة على تلبية كل من حاجات المنظمة وأفرادها، والتي من شأنها استثارة الدوافع الكامنة لدى الكفاءات البشرية من أجل الوصول إلى مهارات وسلوكيات عالية، وهذا ما يتطلب تبني نظم حوافز مادية وغير مادية تتلاءم مع الدوافع المراد استثارتها بهدف تنمية المعارف والمهارات وترسيخها وتنمية الكفاءات وضمان تدفق الطاقات الفكرية. ولأن دوافع الكفاءات هي في حركية دائمة، فلا بد للسياسات التحفيزية أن تكون كذلك أيضاً، قصد الاستجابة للمستجدات بما يضمن الاستخدام الأمثل للكفاءات.

6- تنمية فرق العمل: يهدف هذا الأسلوب إلى زيادة درجة تماسك مجموعات العمل، والارتقاء بالكفاءات الجماعية إلى مستويات الأداء المتميزة، ويتم ذلك من خلال التركيز على تطوير المعارف والمهارات والسلوكيات الجماعية من خلال التعاون وروح الفريق، بحيث يساهم كل فرد بدور معين في المجموعة قصد الوصول في النهاية إلى تكوين فرق عمل ناجحة، تطور من خلالها الكفاءات الجماعية، ويمكن تنمية الكفاءات من خلال فرق العمل بتوفر عدة متطلبات أهمها:

- العمل على الاستثمار المستمر لفرق العمل ذات الأداء العالي والمتميز.
- توفير بيئة وظروف عمل مناسبة لإظهار وتطوير الكفاءات الجماعية.
- وضوح الأدوار لأعضاء الفريق، وتمتعهم بالمعارف والمهارات والقدرات العالية.
- منح الفريق درجة عالية من الإدارة الذاتية.
- تكليف الفريق بمهام تسمح باستخدام تشكيلة المهارات لكل أعضاء الفريق.
- توفير الحوافز مقابل إنجازاتهم وأدائهم المتميز وابتكاراتهم، ورفع شعورهم بالانتماء.
- إشراكهم في اتخاذ القرارات وتحسين الاتصال، ورفع مهارة التفاعل والتعاون والمشاركة.

وعليه فإن تنمية الكفاءات من خلال تنمية فرق العمل يعتمد نجاحه على درجة التعاون والمشاركة والانسجام بين الأعضاء، وغياب النزاعات بينهم. وتوجد العديد من الأساليب التي تساهم في هذا النوع من التنمية أهمها: أسلوب المناقشة داخل الجماعة بغرض اكتشاف الأسباب التي تساعد في الوصول إلى درجة عالية من التماسك وإظهار كل القدرات والعمل

على تطويرها، وأسلوب الحساسية؛ أين يتم التركيز على زيادة وعي الفرد بسلوكه الشخصي وقدرته على الاستجابة الصحيحة لسلوك الآخرين، بالإضافة إلى العديد من الأساليب التي تساعد على التعاون والتفاعل بين أعضاء الفريق، أهمها أسلوب المحاكاة وتطبيق تمارين من الواقع الفعلي والتدريب على كيفية تنفيذها، بحيث يتم التركيز على كيفية توزيع الأدوار والتفاعل واستخدام الإجراءات الضرورية لتنفيذ المهام على أساس فرق العمل، والوصول إلى تطوير الكفاءات الجماعية بالشكل المطلوب.

رابعاً: المعوقات، الصعوبات وتحديات تدريب وتنمية الكفاءات:

1- معوقات تنمية الكفاءات: توجد العديد من العوائق تعترض المنظمات في مجال تدريب وتنمية الكفاءات، وقد تحول دون تحقيقها لأهدافها، ويمكن تقسيمها إلى:¹¹

- عوائق تتعلق بالمال: تتمثل في تكلفة تدريب وتنمية الكفاءات، والتي تختلف باختلاف الوسائل المستخدمة في العملية وأهدافها.
- عوائق تتعلق بالزمن: في بعض الحالات يكون الوقت متاح لتدريب وتنمية الكفاءات غير كاف، بسبب ضغط العمل في المنظمة.
- عوائق تتعلق بالقائمين على العملية: هنا تطرح إشكالية الاختيار بين المصادر الداخلية والخارجية أو المزج بينهما.
- عوائق تتعلق بالمكان: تتطلب العملية توفر المكان المناسب، والوسائل والتجهيزات الضرورية وهذا ليس متاح دوماً.
- عوائق تتعلق بمحتوى برنامج التدريب والتنمية: نجاح عملية التنمية مرتبط باختيار مواضيع مناسبة لأهدافها (معرفة، مهارة، سلوك).

2- صعوبات تدريب وتنمية الكفاءات: قد تواجه عملية تدريب وتنمية الكفاءات عدد من الصعوبات يمكن توضيح أهمها في العناصر التالية:¹²

- ضعف التكوين القاعدي: مما يلاحظ على الكفاءات البشرية في المنظمات أحياناً هو أنها تعاني من ضعف في التكوين القاعدي الذي أخذوه من المعاهد المختلفة، والتي لا تعرف الشيء الكثير عن التطبيق الفعلي على أرض الواقع لما تعلموه، مما يحتم عليها إعادة تكوينها، الشيء الذي يحملها تكاليف جديدة إضافية في الوقت والجهد والمال.
- بطء التأهيل والرسكلة: تحتاج الكفاءات البشرية إلى تأهيل مستمر ورسكلة دائمة لأن ذلك ضروري لزيادة مردودها وتفعيل أعمالها، وهنا تظهر معاناة الكفاءات البشرية من بطء عملية التأهيل وطول المدة ما بين الرسكلة والأخرى، الشيء الذي يجعلها دائماً تتعامل بالأساليب والطرق التسييرية القديمة ولا تتطلع على الجديد.
- كثرة المشاكل وقلة التحفيز: إن عدم وجود المحفزات مثل الراتب الجيد والترقية المستمرة والتكفل بالشؤون الاجتماعية للكفاءات البشرية يجعلها تسأم من وظائفها ولا يؤديها على أكمل وجه مما يعود بالضرر على المنظمة، كذلك كثرة المشاكل المهنية الحقيقية منها والمفتعلة تؤدي إلى النتيجة نفسها.

¹¹ بتصرف: مالكوم بيل، التدريب الناجح للموظفين، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة (الدار العربية للعلوم، بيروت)، 1997، ص 45-46.

¹² بتصرف: خالف كاتبة، عثمانى مصطفى، دور التكامل بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد-جامعة خميس مليانة (الجزائر): المجلد 10، العدد 3، 2019، ص 322-323.

- غياب الثقافة لدى الكفاءات: نعني بالثقافة جملة المعارف والمعلومات والنظريات والأخبار المتعلقة بالتسيير العقلاني والحديث للمنظمة، مما يجعلها دائما تتطلع نحو المزيد من التقدم والعصرية. وثقافة مثل هذه لا نجدها عادة لدى الكفاءات البشرية التي تكتفي بتنفيذ أعمالها والقيام بوظائفها بشكل روتيني وآلي خال من روح الإبداع والابتكار ونفسية التجديد ورغبة التطوير وهدف التحسين.

3- تحديات تدريب وتنمية الكفاءات: تواجه المنظمات على اختلافها جملة من التحديات في مجال تنمية الكفاءات، نوجز أهمها في النقاط التالية:¹³

- جعل تدريب وتنمية الكفاءات استثمارا فعالا بالنسبة للمنظمة.
 - تثمين وتحقيق إدارة إستراتيجية لتدريب وتنمية الكفاءات.
 - الاهتمام الجاد بتلبية متطلبات المنظمة من الكفاءات.
 - استعمال الطرق المثلى والمناسبة لتدريب وتنمية الكفاءات.
 - جعل الموارد البشرية تتحمل مسؤولية تدريب وتنمية كفاءاتها.
 - ضمان تحقيق النتائج المستهدفة من تدريب وتنمية الكفاءات.
 - امتلاك كفاءات متنوعة حسب ما تفرضه العولمة الاقتصادية.
 - التنمية المستمرة للكفاءات بما يضمن مستوى عالي لها لرفع تحديات اقتصاد المعرفة.
- خامسا: أسئلة فهم الفصل:** للتأكد من الاستيعاب الجيد لهذا الفصل حاول الإجابة على الأسئلة التالية:
- ما المقصود بتدريب وتنمية الكفاءات؟
 - وضح أهمية تدريب وتنمية الكفاءات؟
 - ما هي أهداف تدريب وتنمية الكفاءات؟
 - لتدريب وتنمية الكفاءات العديد من الخصائص، اشرح ذلك؟
 - هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية من أجل تدريب وتنمية الكفاءات، وضح ذلك؟
 - ما هي مراحل تدريب وتنمية الكفاءات؟
 - هناك العديد من الأساليب والطرق التي يمكن الاعتماد عليها في تدريب وتنمية الكفاءات، اشرح ذلك؟
 - تكلم عن معوقات تدريب وتنمية الكفاءات؟
 - ما هي الصعوبات التي قد تواجه عملية تدريب وتنمية الكفاءات؟
 - تواجه المنظمات على اختلافها جملة من التحديات في مجال تدريب وتنمية الكفاءات، وضح ذلك؟

¹³ بتصرف: حيمر حمود، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة سطيف - الجزائر)، 2018، ص

الفصل التاسع:

نماذج بناء الكفاءات

- 1- مفهوم نماذج الكفاءات.
- 2- نماذج لبناء الكفاءات.
- 3- مواصفات النموذج الفعال للكفاءات.

من خلال هذا الفصل سوف ندرس مفهوم نماذج الكفاءات، وندرس عدد من النماذج المختلفة لبناء الكفاءات، وأخيرا نتعرف على مواصفات النموذج الفعال لبناء الكفاءات في المنظمة.

أولا: مفهوم نماذج الكفاءات:

النماذج هي انعكاس للواقع المعقد في العالم، ويعود أصل كلمة نموذج Model إلى الكلمة اللاتينية Modulus والتي تعني القياس المصغر لشيء ما، وبالتالي فالنموذج هو عبارة عن انعكاس مصغر لما هو موجود في الواقع، وهي أيضا عبارة عن وصف أو تشريح يساعدنا في فهم شيء أكثر تعقيدا، إذ يمكن تقديم أي ظاهرة في العالم من خلال نموذج.

ومنه يمكن القول إن نماذج الكفاءات هي: نماذج تنشئها المنظمات لكي تشرح كيف يمكن للكفاءات أن تؤدي إلى تحسين الأداء، وهي تقوم أيضا بوصف الخصائص الشخصية وخصائص الوظيفة، وبيئة المنظمة، والعلاقات ما بين هذه العناصر والتي تؤدي في مجملها إلى معايير محددة مسبقا من الأداء.

إن سهولة أو صعوبة تطوير نماذج الكفاءات تعتمد بشكل كبير على وضوح المفاهيم والإطار النظري، وهناك أربعة أسئلة رئيسية يجب أن نسألها قبل محاولة القيام بتطوير نماذج الكفاءات وهي:

- لماذا تحتاج المنظمة إلى نموذج للكفاءات؟

- ما هي إستراتيجيات بناء نموذج الكفاءات؟

- ما هي الموارد المتاحة لبناء النموذج؟

- من سوف يقوم ببناء النموذج ويتحقق من صحته؟

وفيما يلي سوف نفصل في الإجابة على الأسئلة السابقة:¹

1- الحاجة إلى نماذج الكفاءات: تستخدم المنظمات نماذج الكفاءات لعدة أسباب، ويمكن تلخيص الأسباب العامة المشتركة بما يلي:

- توفير طريقة يتم فيها تطبيق مفهوم الكفاءة على كافة الاحتياجات التنظيمية.

- تحديد المتغيرات التي تؤثر على الأداء وكيفية ارتباطها بها.

- تفعيل استخدام الكفاءات في المنظمة.

للمضي قدما في إنشاء نماذج قابلة للاستخدام، فإن المنظمة يجب أن تكون محددة من حيث الاستخدامات المحتملة لمثل هذه النماذج، إذ قد تستخدم الكفاءات لدعم جهود استقطاب العاملين وتعيينهم، وتدريب العاملين وتطويرهم، وإدارة الأداء... الخ، بالإضافة إلى ذلك يجب تضمين التطبيقات المطلوبة في الخطة الأولية للمشروع.

على سبيل المثال، لبناء نموذج يستخدم في إدارة الأداء، فإنه من الضروري وصف السلوك الفعال والسلوك الأقل فعالية، أما إذا كان هذا النموذج يستهدف اختيار العاملين لأغراض التعيين، فإن المنظمة لا تحتاج إلى التعرف على مؤشرات السلوك الفعال أو السلوك الأقل فعالية. إذا معرفة الاحتياجات التنظيمية والتطبيقات لها انعكاسات مهمة جدا من حيث الجهد والوقت اللازم.

¹ بتصرف: حمود خضير كاظم، الشيخ روان منير، مرجع سابق، ص 95-100.

2- إستراتيجيات بناء نماذج الكفاءات: إذا كان هناك العديد من الوظائف المختلفة في المنظمة، فإن هناك منهجان أو إستراتيجيتان لبناء الكفاءات:

- إستراتيجية النموذج العام: وهو عبارة عن منهج عام يناسب جميع الوظائف في المنظمة، وينطوي على بناء نموذج كفاءة واحد لكل الوظائف في المنظمة، وعادة ما يكون هناك عدد من المهارات، الصفات، والقيم التي تدل على الفاعلية في مجموعة الوظائف تقع ضمن فئة واحدة واسعة وذلك كما في كافة الوظائف الإدارية في المنظمة، إذ أنها بشكل عام تؤدي نفس الوظيفة بغض النظر عن القطاع الذي تعمل به داخل المنظمة، يتم استخدام هذا المنهج عندما تريد المنظمة أن تبعث برسالة قوية حول القيم والمهارات التي يحتاجها الجميع بشكل عام في المنظمة.

- إستراتيجية النموذج المتعدد: هذه الإستراتيجية تكمن في بناء نماذج متعددة بناء على الوظائف والمستويات، حيث تقوم بأخذ مجموعة من الكفاءات العامة وتقوم بتعديلها وتعريفها لكي تصل إلى كفاءات محددة ترتبط بكل وظيفة، يستخدم هذا المنهج عندما يكون هناك وظائف عديدة في المنظمة ولكل منها خصائص محددة ولا يوجد عوامل مشتركة فيما بينها. ويمكن أيضا استخدام منهج النموذج المتعدد عندما تريد المنظمة تطبيق الكفاءات في عدة نواحي مختلفة مثل اختيار العاملين، إدارة الأداء، والتخطيط الوظيفي حيث تكون هناك حاجة إلى معلومات محددة تتعلق بكل وظيفة. في معظم الأحيان تستخدم المنظمات خليطا من كلا الإستراتيجيتين؛ حيث يمكن أن تستخدم الكفاءات الجوهرية (أي المعارف، المهارات، السلوكيات التي يحتاجها الجميع) في كافة الوظائف، أما الكفاءات المطلوبة (أي المعارف، المهارات، السلوكيات التي يحتاجها فقط صاحب وظيفة معينة) لكل وظيفة يتم وضعها بناء على احتياجات تلك الوظيفة بشكل فردي.

3- الموارد المتاحة لبناء نماذج الكفاءات: إن موضوع الموارد المالية والبشرية المتاحة يعد من الأمور المهمة التي يجب أخذها بعين الاعتبار في مرحلة التخطيط لبناء نموذج الكفاءات في المنظمة، فمثلا لا يمكن تطبيق نموذج معقد بشكل شامل ما لم تكن هناك موارد كافية متاحة.

لذلك فإن التأكد من توفر الموارد المادية والبشرية والتقنية الكافية لتطبيق نموذج أو نماذج الكفاءات في المنظمة يعد أمرا حاسما في مرحلة التخطيط حتى تتحقق النتائج المرجوة لاحقا.

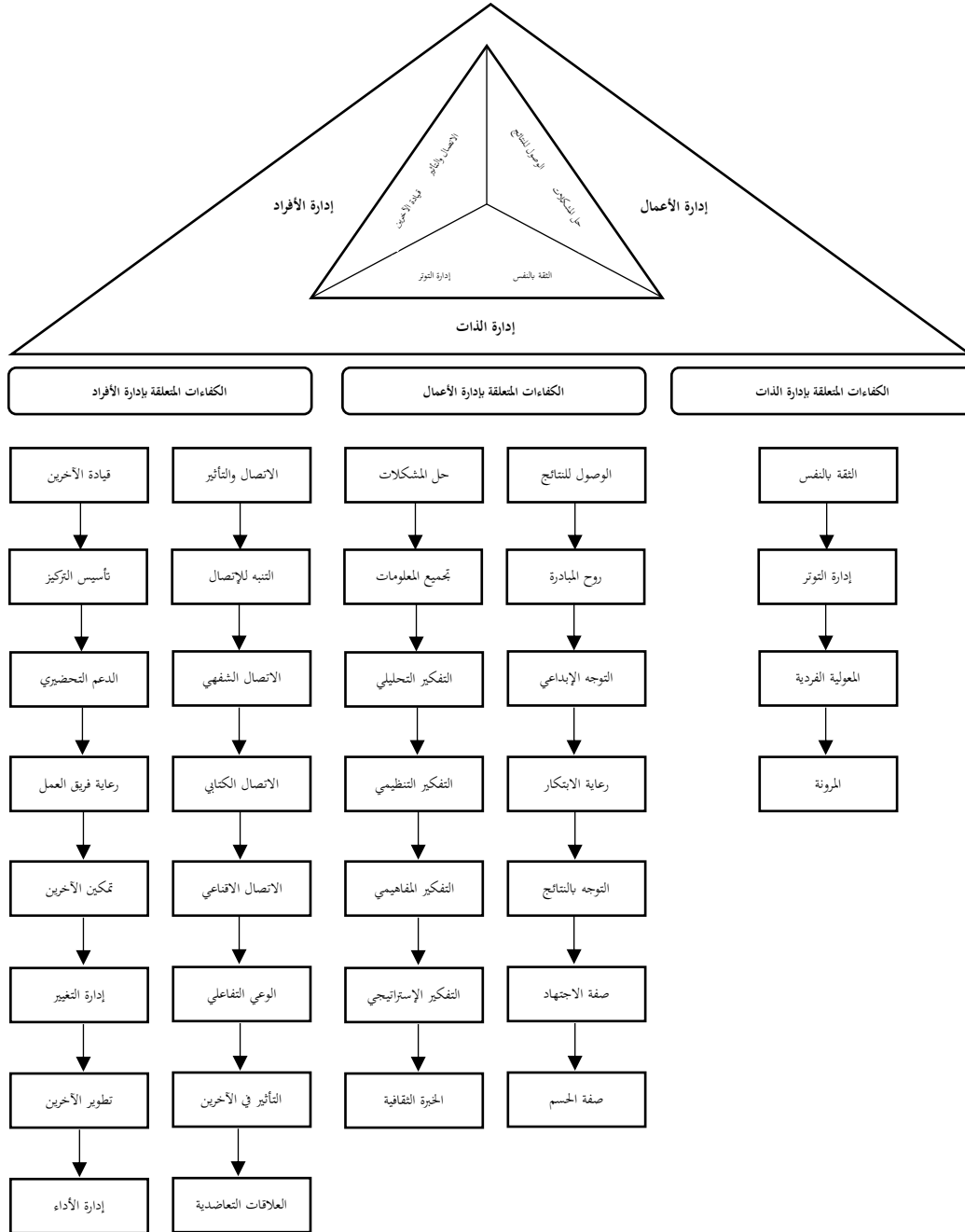
4- المسؤول عن بناء نموذج الكفاءات: إن التخطيط لنماذج الكفاءات يتطلب من أصحاب المصالح في المنظمة معرفة كيف يريدون استخدام هذه النماذج، فمثلا بالنسبة لشاغلي الوظائف فإن أهمية هذه النماذج تكمن في كيفية جعلهم يؤديون أعمالهم بشكل أفضل، أما بالنسبة للمدراء أو المشرفين فهي تساعد في تحديد التوقعات فيما يتعلق بالأداء في السلوكيات الفعالة والسلوكيات الأقل فعالية وبالتالي يستطيعون إعطاء التغذية الراجعة للعاملين التابعين حول أدائهم. يجب أن يكون أصحاب المصالح في المنظمة منخرطين في تطوير نموذج الكفاءات والتأكد من صحته، بالإضافة إلى ذلك سيعطيهم إحساسا بالملكية وبالتالي يزيد من احتمالية استخدام النموذج في المنظمة.

ثانياً: نماذج لبناء الكفاءات:

هناك العديد من نماذج بناء الكفاءات، وسوف نوضح فيما يلي بعض هذه النماذج:

1- نموذج الكفاءات الجوهرية:

الشكل رقم 02: نموذج الكفاءات الجوهرية



المصدر: بتصرف: الطائي حميد، صالح أحمد علي، الوائلي دينا فاضل، إدارة الجدارات والمواهب، (اليازوري للنشر والتوزيع، عمان)، 2015، ص 108.

يركز هذا النموذج على أن الكفاءة هي تركيبة من الصفات المتعلقة بإدارة الذات، إدارة الأعمال، وأخيراً إدارة الأفراد، وبالتالي على المنظمة بناء نموذج يشتمل على الصفات المرغوبة في كل مجال من تلك المجالات كي يتم إعماده في بناء نموذج الكفاءات المناسب للمنظمة. غير أنه يعاب على هذا النموذج في بناء الكفاءات أنه لا يشتمل على البعد الذي يتعلق بالكفاءة المهنية أو التقنية؛ أي تنمية الصفات التي تتعلق بأداء الوظيفة التخصصية داخل المنظمة.

2- نموذج شبكة كفاءات الموارد البشرية:

الجدول رقم 07: نموذج شبكة كفاءات الموارد البشرية

1- كفاءات الموارد البشرية التقنية:	2- كفاءات إدارة الأعمال:
<ul style="list-style-type: none"> - الحضور والغياب - التعويضات - تكافؤ فرص التوظيف - تحليل العمل - إدارة علاقات العمل - التطوير التنظيمي - إدارة الأداء - المكافآت والامتيازات - الاستقطاب والتوظيف - التكنولوجيا التعليمية . 	<ul style="list-style-type: none"> - إعادة هندسة الأعمال - إدارة التغيير - إدارة التعاقد - تحليل التكلفة/منفعة - التسويق - التفاوض - تقويم وقياس الأداء - إدارة المشاريع - التخطيط الاستراتيجي - إدارة العلاقة بالمستهلك .
3- الكفاءات الفردية:	4- الكفاءات المهنية:
<ul style="list-style-type: none"> - المعرفة - المهارات - السلوكيات - القدرات - الاتجاهات - الدوافع . 	<ul style="list-style-type: none"> - التدريب - الاتصال - إدارة الصراع - اتخاذ القرارات - الأخلاقيات - حل المشكلات .

المصدر: بتصرف: الطائي حميد، صالح أحمد علي، مرجع سابق، ص 109-110.

يركز هذا النموذج على أن بناء الكفاءة يجب أن يكون من خلال نموذج من أربعة أبعاد: البعد الأول وهو الكفاءات الفردية ويشتمل على الصفات التي يجب أن تتحلى بها كل الكفاءات، والبعد الثاني هو الكفاءات المهنية وتشمل المعارف والمهارات والسلوكيات التخصصية لكل كفاءة، والبعد الثالث يشمل كفاءات الموارد البشرية التقنية لأداء مهامها، وأما البعد الأخير فهو كفاءة إدارة الأعمال والذي يخص الكفاءات المسيرة للمنظمة. رغم أنه نموذج متكامل إلا أنه يبقى عام ولا توجد آليات مفصلة في طريقة بناءه وتطبيقه.

3- نموذج Draganidis&Mentzas لبناء الكفاءات:

الجدول رقم 08: نموذج Draganidis&Mentzas لبناء الكفاءات

إنشاء فريق أنظمة الكفاءة	كمرحلة أولى تقوم المؤسسات والمنظمات بإنشاء (فريق أنظمة الكفاءة) مشكلا من أرقى المسيرين والموظفين الذين يحوزون على معارف حول الوظائف المدروسة في النموذج، ويكون لهذا الفريق الحق في الإشراف على كل المبادرة.
تحديد مقاييس الأداء وعينة التحقق	يتم إعداد مقياس للكفاءة من أجل تحديد الأداء المتفوق والمتوسط والهامشي للوظائف المدرجة في النموذج.
تطوير قائمة الكفاءات المؤقتة	يطور (فريق أنظمة الكفاءة) قائمة أولية بالكفاءات التي سوف تستخدم كأساس لبناء النموذج. إن إنشاء مثل هذه القائمة يكون ناجحا، من خلال مراجعة نماذج الكفاءة التي تم تطويرها بالفعل من قبل المنظمات الأخرى والنظر في استراتيجيات العمل الخاصة بالمنظمة.

الفصل التاسع: نماذج بناء الكفاءات

تعريف الكفاءات والمؤشرات السلوكية	في هذه الخطوة، يتم جمع المعلومات حول الكفاءات المطلوبة لأداء الوظائف في النموذج من خلال إجراء المقابلات، ومجموعات التركيز، والاستطلاعات مع الموظفين والمديرين.
تطوير النموذج الأولي للكفاءات	يطور (فريق أنظمة الكفاءة) نموذج كفاءة مبدئي بناء على المعلومات التي تم جمعها في الخطوة السابقة من خلال إجراء تحليل كمي لنتائج المسح وتحليل محتوى الموضوعات الواردة في المقابلة ونتائج مجموعة التركيز.
اختبار النموذج الأولي للكفاءات	من المهم التحقق من دقة النموذج الأولي من خلال إجراء مجموعات تركيز إضافية أو مقابلات أو استبيانات مع مجموعات من المديرين والموظفين الذين لم يشاركوا في تحديد النموذج الأولي.
صقل نموذج الكفاءات	يستخدم (فريق أنظمة الكفاءة) نفس أنواع التحليل المستخدمة في تطوير نموذج الكفاءة الأولي لتحسين النموذج.
التصديق على نموذج الكفاءات	تبدأ جهود المصادقة بتحويل الكفاءات إلى استبيان يمكن استخدامه لتصنيف الفعالية الفردية. يتم تصنيف الأفراد الذين تم تحديدهم سابقاً على أنهم متفوقون، أو فعالون، أو أصحاب أداء هامشي في هذا الاستبيان من قبل عدة أفراد إن أمكن، مثل المديرين والأقران والتقارير المباشرة. ترتبط التصنيفات الواردة في استبيان الكفاءة بتصنيفات الأداء لتحديد ما إذا كانت كل كفاءة تتعلق بالأداء الوظيفي.
اللمسات الأخيرة على النموذج	تتضمن الخطوة الأخيرة التخلص من أي كفاءات لا ترتبط بمقاييس الأداء من أجل المصادقة على النموذج المرتبط بالأداء الفعال.

Source: Fotis DRAGANIDIS and Gregoris MENTZAS, Competency based management: a review of systems and approaches, Information Management & Computer Security, 2006, Vol 14, N°1, P 58.

إن نموذج الكفاءة حسب Draganidis&Mentzas هو قائمة من الكفاءات مستمدة من ملاحظة الأداء المرضي أو الاستثنائي للموظفين أثناء أدائهم لمهنة معينة، فالنموذج يمكنه أن يوفر تحديدا لمجموعة الكفاءات التي يحتاج الموظفون إلى تطويرها من أجل تحسين الأداء في وظائفهم الحالية أو للترقية أو النقل لوظائف أخرى. ويمكن أن يكون النموذج مفيدا أيضا في تحليل فجوة المهارات، والمقارنة بين الكفاءات المتاحة والمطلوبة للأفراد أو المنظمات، ومن خلال ذلك يمكن وضع خطة تنمية فردية من أجل سد هذه الفجوة.

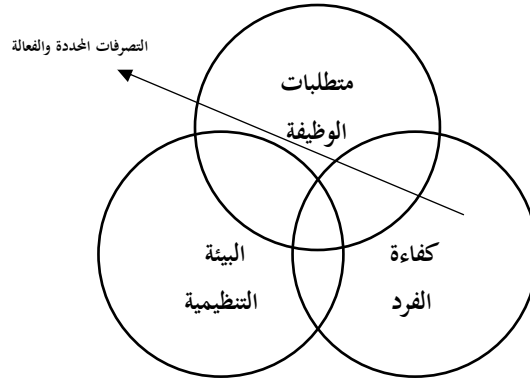
إن المتغيرات المهمة التي يجب مراعاتها أثناء تطوير نموذج الكفاءة حسب Draganidis&Mentzas هي استخدام قواميس المهارات، أو إنشاء قواميس مخصصة وتحديد الكفاءة وطرق التحقق منها مثل استطلاعات الرأي، والمقابلات، ومجموعات التركيز، إلخ.

إن الكفاءات هي لبنات بناء نماذج الكفاءة، فعلى سبيل المثال، قد يتضمن نموذج الكفاءة لمدير مبيعات في مجال معين كفاءات مثل تخطيط المبيعات والعمل الجماعي والمنافسة في السوق واتجاهات الصناعة والتفكير الاستراتيجي، وكل كفاءة في النموذج يجب أن تكون محددة، بما في ذلك وصف كيف يكون السلوك للأداء المثالي وللأداء المنخفض.²

² Fotis DRAGANIDIS and Gregoris MENTZAS, Op.Cit, P.56.

4- نموذج Boyatzis لبناء الكفاءات:

الشكل رقم 03: نموذج Boyatzis لبناء الكفاءات



المصدر: بتصرف: حمود خضير كاظم، الشيخ روان منير، مرجع سابق، ص 105.

لقد عرف Boyatzis الأداء الفعال لوظيفة ما على أنه الوصول إلى (نتائج محددة) مطلوبة من قبل الوظيفة، من خلال (تصرفات محددة) وذلك في إطار السياسات والإجراءات وشروط البيئة التنظيمية.

إن مفهوم التصرفات المحددة يرتبط بما يفعله الفرد، أما مفهوم النتائج المحددة فهو مشتق من احتياجات المنظمة، وهي تساهم بشكل مباشر في تحقيق هذه الاحتياجات أو دعم الوظائف الأخرى التي تعمل على تحقيق هذه الاحتياجات. وما يجدر الإشارة إليه أن وجود الكفاءة لا ينتج عنه أداء، ولكن فقط عند إظهار الكفاءة أو التصرف بناء عليها، يكون هناك أداء. ويشتمل نموذج Boyatzis على ثلاثة عناصر أساسية هي: كفاءات الفرد، متطلبات الوظيفة، والبيئة التنظيمية، وكل هذه العناصر الثلاثة يجب أن تعمل مع بعضها البعض للحصول على الأداء المتميز، ولو تم أخذ أي عنصرين معاً فقط فإنه من غير المحتمل الحصول على أداء فعال مستمر، فهذا النموذج هو عبارة عن انعكاس للنموذج التقليدي لعلم النفس والذي ينادي بأن السلوك هو نتاج الفرد والبيئة، وهنا تمثل كفاءة الفرد القدرات التي يحضرها الشخص إلى موقف عمل معين، أما عنصر متطلبات الوظيفة فيمثل ما هو متوقع من الفرد أن يؤديه في وظيفة ما، أما السياق المنظمي فيمثل السياق الأوسع لمتطلبات الوظيفة، والسياسة المنظمة، والإجراءات، والهياكل التنظيمية، والأنظمة، والعمليات، وثقافة المنظمة.³

ما نلاحظه في نموذج Boyatzis السابق أنه يشتمل على ثلاثة عناصر أساسية هي: كفاءات الفرد، متطلبات الوظيفة، والبيئة التنظيمية، وكل هذه العناصر الثلاثة يجب أن تعمل مع بعضها البعض للحصول على الأداء المتميز وهو الغاية من بناء نموذج الكفاءات، لذلك يعتبر هذا النموذج متكامل، لكن التحدي في تطبيقه يكمن في الطريقة التي سوف تتبعها المنظمة في اعتماده كنموذج لبناء الكفاءات بحيث يكون متكامل فعال وقابل للتطبيق على مختلف الهياكل التنظيمية والمستويات الإدارية للمنظمة ويحقق فعلاً الغاية المرجوة وهي تطوير الكفاءات.

ثالثاً: مواصفات النموذج الفعال للكفاءات:

لكي يكون نموذج الكفاءات فعال، يجب أن تتوفر الخصائص التالية فيه:⁴

³ حمود خضير كاظم، الشيخ روان منير، مرجع سابق، ص ص 104-106.

⁴ نفس المرجع، ص ص 109-110.

1- أن يكون النموذج متكاملًا: فلا يمكن النظر إلى الكفاءات على أنها جزء منعزل من ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ إن النموذج المقترح للكفاءات في أي منظمة يجب أن يكون شموليًا وينظر فيه إلى الأفراد على أنهم (حزم) من الكفاءات المتكاملة، وأن المنظمة هي التكامل المثالي لهذه الكفاءات وذلك لتحقيق الأداء المتميز مع الأخذ في عين الاعتبار القيم والثقافة التنظيمية.

2- أن يكون النموذج مناسبًا للهيكل التنظيمي ولطبيعة الوظائف: تأتي المنظمات بجميع الأشكال والأحجام فمنها المفلطح والطبقي والمتعدد المستويات الإدارية، ومنها المقسم حسب القطاعات أو المناطق الجغرافية، ومنها الافتراضي والكبير والصغير ومنها أيضا ما يكون متعدد الجنسيات. إن الاعتراف بهذه الحقيقة عند إدارة وتطبيق الكفاءات يعد جزءا مهما جدا من هذا النموذج؛ لأن النموذج يجب أن يكون حساسا جدا للهيكل التنظيمي والوظائف الموجودة في هيكل المنظمة، بالإضافة إلى رؤيا المنظمة ورسالتها وأهدافها.

3- أن يركز النموذج على تطوير الكفاءات: هنالك العديد من النماذج التي تقوم بمقارنة وضع المنظمات الرائدة في مجال عمل المنظمة دون الأخذ في عين الاعتبار واقع المنظمة. أما النموذج الأمثل فهو يركز على وضع معايير يمكن تحقيقها، مع الأخذ في عين الاعتبار سياسة (أفضل الممارسات) الموجودة في الصناعة والتي تدعم تطوير الكفاءات بما يناسب واقع المنظمة، بالإضافة إلى ذلك فإن النموذج يجب أن يدعم مسارات التطوير الفردية للعاملين سواء كان مستجدا أو خبيراً، على عكس النماذج التي تشير فيما إذا كان العامل يمتلك الكفاءة أم لا.

4- أن يكون النموذج سهل الاستخدام وقابل للتطبيق: يجب أن يكون النموذج سهلا في الاستخدام وقابلا لإعادة التطبيق في القطاعات الأخرى في المنظمة وقد ثبتت صحته في عدة قطاعات مختلفة في المنظمة. من الممكن استخدام نفس النموذج في عدة منظمات ولكن نجاح هذا النموذج يعتمد بشكل كبير على درجة السمات المشتركة بين هذه المنظمات كالصناعة وحجم المنظمة وتعداد الوظائف وعدد العاملين وعدد المستويات الإدارية مع فوارق بسيطة يتم من خلالها مراعاة ثقافة المنظمة وقيمها.

مما سبق يتضح لنا أن النموذج الأمثل لإدارة الكفاءات هو ذلك الذي يراعي احتياجات المنظمة ويظهر المرونة الكافية في الإستجابة لأي تغييرات تظهر في بيئتها.

رابعا: أسئلة فهم الفصل: للتأكد من الاستيعاب الجيد لهذا الفصل حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بنماذج الكفاءات؟ تستخدم المنظمات نماذج الكفاءات لعدة أسباب، ما هي؟
- هناك منهجان أو إستراتيجيتان لبناء الكفاءات، أذكرهما مع الشرح؟
- تكلم عن مسؤولية بناء نماذج الكفاءات داخل المنظمة؟
- اشرح نموذج الكفاءات الجوهرية؟
- اشرح نموذج شبكة كفاءات الموارد البشرية؟
- اشرح نموذج Draganidis&Mentzas لبناء الكفاءات؟
- اشرح نموذج Boyatzis لبناء الكفاءات؟
- لكي يكون نموذج الكفاءات فعال، يجب أن تتوفر خصائص معينة، أذكرها مع الشرح؟

الفصل العاشر:

دور الكفاءات في خلق الميزة التنافسية

- 1- الميزة التنافسية المستدامة.
- 2- دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

من خلال هذا الفصل سوف ندرس مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ومصادرها، خصائص ومجالات مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ونختتم بمنهجية واضحة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الكفاءات.

أولاً: الميزة التنافسية المستدامة

من خلال هذا العنصر الأول سوف نتعرف على مفهوم الميزة التنافسية وعلى مصادر الميزة التنافسية المستدامة المرتكزة على الموارد، وذلك كما يلي:

1- مفهوم الميزة التنافسية:

سوف نورد فيما يلي بعض التعاريف حول مفهوم الميزة التنافسية حتى يكون واضحاً ما المقصود بها ويسهل علينا بعد ذلك الكلام عن كيفية تحقيقها من خلال تسير الكفاءات البشرية للمنظمة:

"هي مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها بهدف إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، وتأكيد حالة التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها."¹

"هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل والأمثل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تسمح لها بتصميم وتطبيق الإستراتيجيات التنافسية، وأن تحقق الميزة التنافسية يرتبط ببعدين أساسيين هما: القيمة المدركة لدى الزبون، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز."²

"هي مجال تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتنبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية، فقد تتعلق بالجودة أو التكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية أو الابتكار والتطوير أو وفرة الموارد الأولية أو تميز الفكر الإداري أو امتلاك موارد مؤهلة."³ من خلال ما سبق يمكن تعريف الميزة التنافسية باختصار بأنها:

الميزة التنافسية للمنظمة هي التطبيق الناجح لإستراتيجية تنافسية بما يجعل المنظمة تستغل فرص خارجية أو تتجنب تهديدات بشكل أفضل من المنظمات المنافسة، ويكون ذلك من خلال استغلال توليفة من مواردها بما يضمن لها تحقيق قيمة مدركة أعلى لدى الزبائن وتحقيق تميز أكبر في السوق بما يفوق المنظمات المنافسة.

¹ السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة)، 2001، ص 104.

² معالي فهمي حيدر، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية)، 2002، ص 8.

³ المرسي جمال الدين، إدريس ثابت عبد الرحمان، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، (الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية)، 2002، ص 58.

2- مصادر الميزة التنافسية المستدامة المرتكزة على الموارد:

إن الصورة الشاملة لمصادر الميزة التنافسية تقودنا إلى ثلاثة مصادر عامة هي التفكير الإستراتيجي، الإطار الوطني، وأخيرا مدخل الموارد، وهذا المصدر الأخير هو الذي يهمننا في هذه المحاضرة، فمن الواضح أن أي منظمة في سبيل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لا بد وأن تتوفر على مجموعة من الموارد تساعد على تحقيق ذلك، ويمكن تقسيم هذه الموارد كما يلي:⁴

أ- الموارد الملموسة:

- المواد الأولية: تعد المواد الأولية مهمة لكونها تؤثر بشكل معتبر على جودة المنتجات، ولذلك فإن اختيار المنظمة لمورديها والتفاوض معهم بشأن جودتها وأسعارها ومواعيد تسليمها يسمح لها بتحقيق مزايا تنافسية.

- معدات الإنتاج: هي من أهم أصول المنظمة، لذا يجب عليها ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت، فإذا تم اختيار هذه المعدات بالشكل المناسب، والذي يوفر للمنظمة القدرة العالية على الإنتاج بالجودة والسرعة بما يوفر لها التفوق والتميز، فبذلك تتحقق لها الميزة التنافسية.

- الموارد المالية: وهي امتلاك المنظمة لطرق تمويل احتياجاتها تحت ظروف وشروط خاصة، تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المنظمة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقفها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

- الموارد البشرية: يشير مفهوم الموارد البشرية إلى مختلف أصناف وتخصصات الأفراد العاملين بالمنظمة، إدارة وتسيير القوى العاملة بطريقة فعالة يضمن الاستفادة القصوى منها لتحقيق ميزة أو مزايا تنافسية قد تكون الأساس لربح أوراق المنافسة، باعتبار أن أحدث الدراسات ركزت على دور الموارد البشرية في اكتساب الميزة التنافسية واعتبارها العامل الأكثر أهمية في نجاحها واستمراريتها.

ب- الموارد غير الملموسة:

- المعرفة: فالمعرفة هي رصيد أو حصيلة خبرة ومعلومات وتجارب ودراسات فرد أو أفراد أو مجتمع معين في وقت محدد، وفي ظروف التطور السريع في الأسواق والمنافسين والتكنولوجيا، فإن المنظمات الناجحة هي التي تخلق بشكل متسق المعرفة الجديدة لتجسدها في تكنولوجيا وأساليب وخدمات جديدة.

- التكنولوجيا: تطور القدرات التكنولوجية بما يتناسب وخصائص العمالة والعمليات والمنافسة ومتطلبات السوق، ويتضمن ذلك استخدام حزمة متكاملة من استخدامات تكنولوجيا المعلومات بما يسهم في ترشيد التكاليف وتحسين الجودة، وترقية القدرة التنافسية للمنظمة، إذ لم تعد القدرة التنافسية مرتبطة بامتلاك الموارد الطبيعية أو ضالة تكاليف الأيدي العاملة، بقدر ارتباطها بالمحتوى المعرفي والتكنولوجي.

- الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الاتجاه إيجابيا، بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة، لاسيما في ظل الجودة الشاملة التي تتبع المنتج من قبل بدايته أي تصميمه من كونه فكرة إلى غاية وصوله إلى طالبيه.

⁴ لامع نرمان، تأثير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة قذيلة للمياه المعدنية بسكرة - الجزائر، مذكرة ماستر غير منشورة (جامعة الشلف - الجزائر)، 2020، ص ص 34-36.

- المعلومات: تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي منظمة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية أو اتخاذ القرار المناسب بدونها، خاصة لمواكبة التغير الحاصل في البيئة، وتؤدي المعلومات دورها في تمكين المنظمة من خلق مزايا تنافسية في حال حسن استغلالها من حيث الانتقاء، التوقيت، ومجال وطرق الاستخدام.

- الكفاءة: تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، فكلما ارتفع معدل كفاءة المنظمة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء مزايا تنافسية.

ثانيا: دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

1- خصائص الكفاءات التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة:

إن اعتبار الكفاءات موردا إستراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وفق منظور مقارنة الموارد، وهذه الخصائص هي كما يلي:

أ- **مورد يساهم في خلق القيمة:** إن الطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات من خلال اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل مساهمتها في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد أن الكفاءات كانوا أكفاء بقدر ما كان أدائهم جيدا وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة وبقدر ما تمتلك المنظمة كفاءات ذوي مهارات عالية بقدر ما تحقق ميزة تنافسية.

ب- **مورد نادر:** ليكون المورد مصدرا للميزة التنافسية المستدامة وجب أن يكون نادرا، وفي ظل المناخ الاقتصادي الجديد المتسم بالتنافسية الشديدة والذي نتج عنه ذلك النقص الكبير في الموارد والكفاءات البشرية المتخصصة والمؤهلة، وبالتالي فإن المتاح منها يمثل للمنظمة التي تمتلكها وتستخدمها ميزة تنافسية مستمرة.

ج- **مورد غير قابل للتقليد:** إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات هو ما يلي:

- طبيعة ثقافة المنظمة ومعايير أدائها والتي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.

- صعوبة التحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة في القيمة التي تم خلقها في المنظمة بسبب تداخل النشاطات المختلفة.

- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة، وذلك بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.⁵

د- **مورد غير قابل للتبديل:** يجب على الكفاءات حتى تعتبر مصدرا للميزة التنافسية المستدامة ألا تكون قابلة للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير.⁶

⁵ بتصرف: بهوري نبيل، دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية - عرض النموذج الياباني لإدارة التميز في المؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية-جامعة المسيلة (الجزائر): المجلد 3، العدد 1، 2018، ص 62.

⁶ بتصرف: لامع نريمان، مرجع سابق، ص 39.

2- مجالات مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة:

حتى نسلط الضوء أكثر على كيف يمكن عمليا للكفاءات أن يكون لها مساهمة ملموسة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، فإننا سوف نوضح ذلك من خلال الثلاث نقاط التالية:⁷

أ- ميزة التكلفة: ويكون ذلك من خلال ما يلي:

- قدرة الكفاءات التقنية التي تضمن للمنظمة تحقيق ميزة التكلفة الدنيا عن طريق مضاعفة كمية الإنتاج مما يساهم في تحقيق ميزة التكلفة الأقل.

- القدرة التصورية للكفاءات التي تساهم في ترشيد التكلفة وهذا يصب في تحديد أسعار تنافسية محليا وعالميا ومنه تحقيق ميزة التكلفة الأقل.

- قدرة الكفاءات على رسم إستراتيجية وخطط تشغيلية تتميز بالإنتاج الكبير أو المستمر، وبالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين.

ب- ميزة التميز: ويكون ذلك من خلال ما يلي:

- قدرة الكفاءات على التفاعل السريع مع كل ما هو جديد يساهم في خلق ميزة التميز، وبالتالي يصعب على المنافسين القيام بالتقليد، خاصة إذا تبنت المنظمة تغيرات سريعة وصعبة التحصيل من طرف المنافسين مما يجعلها دوما متميزة.

- القدرات التصورية للكفاءات التي تجعل لهم قدرة على التخيل لمنتجات أو خدمات جديدة، وهو الرأسمال الرئيسي الذي قد يصل بالمنظمة إلى الحصول على ميزة التميز.

- قدرة الكفاءات على التخطيط الجيد لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة والمحافظة عليها، فالتحسين هو ببساطة النظر لأي شيء على أنه قابل للتحسين المستمر، وهذه المهمة لا يقوم عليها إلا من لهم صفة الكفاءة.

ج- ميزة التركيز: ويكون ذلك من خلال ما يلي:

- قدرة الكفاءات على التخطيط للتركيز على جزء مناسب من السوق وتمنع المنافسين من التأثير على النمو في ذلك السوق.

- مهارة الكفاءات وقدرتها على تركيز الجهود لتقديم خدمة ممتازة واستجابة سريعة لحاجات ورغبات زبائن ذلك السوق.

- اليقظة الاستراتيجية لدى الكفاءات المسيرة وقدرتهم على تحليل التطورات والتي تضمن بقاء ميزة التركيز على سوق محدد.

3- منهجية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الكفاءات:

إن تحقيق المنظمة لميزة تنافسية مستدامة اعتمادا على مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يتم من خلال منهجية معينة حددت خطواتها في خمسة مراحل كما يلي:⁸

أ- التحديد الدقيق لموارد المنظمة: حتى تحقق المنظمة أهدافها فإنه يتوجب عليها الإحاطة بجميع مواردها، وتصنيفها وتقسيمها بحسب طبيعتها إلى مادية، مالية، بشرية، تنظيمية وتكنولوجية ودرجة مساهمتها في تعظيم ربحية المنظمة، وعليه فإن الأمر يتطلب:

⁷ بتصرف: نفس المرجع، ص ص 40-41.

⁸ بتصرف: مرسى خليل نبيل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (الدار الجامعية للنشر، القاهرة)، 1996، ص ص 45-47.

- توفر نظام معلومات إدارية كفء، إذ يترتب على عدم توافره إعطاء صورة غير كاملة عن موارد وكفاءات المنظمة.
 - محاولة استكشاف الفرص التي تساعد على الاستخدام الاقتصادي للموارد والكفاءات.
 - استغلال الموارد والكفاءات الحالية بكثافة أكبر وتوظيفها على نحو يحقق ربحية أكبر.
- ب- تقييم قدرات المنظمة:** إضافة إلى التحديد الكمي للموارد والكفاءات يجب على المنظمة القيام بتقييم مواردها وكفاءاتها في إطار المحيط التنافسي، ولقد اقترح بعض الباحثين خمس اختبارات تسمح بأخذ صورة عن القيمة الإستراتيجية للمورد والكفاءات وهي:
- اختبار الملائمة: بحيث إذا كان المورد أو الكفاءة يسمح باستغلال فرص سواء كانت حالية أو مستقبلية، وتجنب التهديدات سواء كانت حالية أو مستقبلية، في هذه الحالة يمكن أن نقول إن ذلك المورد أو تلك الكفاءة تتوفر على خاصية الملائمة.
 - اختبار الندرة: وهو الذي يفصل بين الموارد والكفاءات العادية وبين الموارد والكفاءات الإستراتيجية التي لا يملكها إلا عدد محدود من المنافسين.
 - اختبار النقلية: والذي يفصل بين تلك الموارد والكفاءات التي يسهل نقلها وتقليدها، من تلك المحمية بعوازل؛ بحيث كلما كانت الموارد غير محسوسة والكفاءات ضمنية كلما كانت صعبة النقل.
 - اختبار التحويل: الذي يبين درجة الرقابة الممارسة من قبل المنظمة على مواردها وكفاءاتها.
 - اختبار الاحلالية: الذي يبين الموارد والكفاءات التي يمكن تعويضها بموارد وكفاءات أخرى تؤدي نفس الدور، يعتبر هذا الاختبار في غاية الأهمية لأنه في حالة ما إذا كانت الكفاءة مثلاً غير قابلة للنقل والتحويل فإن المنافس يمكن أن يستبعد دورها كمصدر للميزة التنافسية.
- ومما تجدر الإشارة إليه أثناء عملية تقييم القدرات والكفاءات، أنه قد تعترض الإدارة العليا مشكلتين أساسيتين هما:
- مشكلة المحافظة على موضوعية التقييم.
 - نفس المشكلة تطرح عندما تقوم المنظمة بمقارنة قدراتها وكفاءاتها مع قدرات وكفاءات المنظمات المنافسة.
- ج- تقييم مدى إمكانية تحقيق الربح:** يتم تصنيف موارد المنظمة من حيث اعتبارها إستراتيجية أو غير إستراتيجية من خلال درجة مساهمتها في تعظيم ربحية المنظمة على المدى الطويل، وبالتالي فإن عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة ما يمكن أن تحققه هذه الموارد والقدرات التي تم تصنيفها على أنها إستراتيجية من عوائد وأرباح المنظمة.
- وعلى اعتبار أن العوائد المتحققة من الموارد والقدرات تعتمد على عاملين هما: مدى استدامة الميزة التنافسية التي تحققها موارد المنظمة ومقدرة المنظمة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وكفاءاتها، فإن عملية التقييم تتم من خلال هذين العاملين:
- مدى استدامة الميزة التنافسية: عادة ما تتضاءل الميزة التنافسية على المدى الطويل، مما يؤدي إلى تناقص العوائد المرتبطة بها بسبب استنفاد الموارد المحققة لتلك الميزة أو بسبب تقليد المنافسين لتلك الموارد والكفاءات، بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بدرجة كبيرة بطبيعة خصائص كل من الموارد والكفاءات للمنظمة.

- مقدرة المنظمة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وكفاءاتها: بمعنى أن العوائد المتحققة للمنظمة من مواردها وكفاءاتها لا تعتمد فقط على مدى استمرار موقفها التنافسي، ولكنها تعتمد أيضا على قدرة المنظمة في الحصول على تلك العوائد وعلى طريقة تخصيصها على الأصول التي شاركت في توليدها.

د- اختيار الإستراتيجية الملائمة: والتي تحقق الاستخدام الفعال للموارد والكفاءات، علما أن الإستراتيجية التي يتم صياغتها تتوقف على خصائص الموارد والكفاءات من حيث قدرتها على خلق القيمة، صعوبة تقليدها، ندرتها، إمكانية تبديلها.

هـ- تطوير حافظة الموارد والكفاءات: لا تهتم نظرية الموارد الداخلية والكفاءات بتنمية الموارد والكفاءات الحالية فقط، ولكنها تهتم أيضا بخلق وتنمية قاعدة موارد وكفاءات مستقبلية للمحافظة على مخزون المنظمة من الموارد والكفاءات وتنمية الميزة التنافسية وزيادة الفرص المستقبلية.

ثالثا: أسئلة فهم الفصل: للتأكد من الاستيعاب الجيد لهذا الفصل حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بالميزة التنافسية؟
- اشرح المصادر المختلفة للميزة التنافسية المستدامة المرتكزة على الموارد؟
- ما هي خصائص الكفاءات التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة؟
- ما هي مجالات مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة؟
- إن تحقيق المنظمة لميزة تنافسية مستدامة اعتمادا على مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يتم من خلال منهجية معينة، وضح خطوات هذه المنهجية؟

قائمة المراجع

- 1- الكتب.
- 2- المقالات.
- 3- المطبوعات.
- 4- الملتقيات.
- 5- المذكرات.

الكتب:

- أبو شندي سعد عامر، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية، (دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان)، 2011.
- الكلالدة طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، (اليازوري للنشر والتوزيع، عمان)، 2011.
- السلمي علي، خواطر في الإدارة المعاصرة، (دار غريب للنشر، القاهرة)، 2001.
- الطائي حميد، صالح أحمد علي، الوائلي دينا فاضل، إدارة الجدارات والمواهب، (اليازوري للنشر والتوزيع، عمان)، 2015.
- المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، (الدار الجامعية، الإسكندرية)، 2004.
- العامري صالح، الغالي طاهر، الإدارة والأعمال، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان)، 2008.
- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، (دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة)، 2001.
- المرسي جمال الدين، إدريس ثابت عبد الرحمان، السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، (الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية)، 2002.
- بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، (دار النهضة العربية، بيروت)، 2002.
- تركي براء رجب، نظام الحوافز الإدارية، (دار الراية للنشر والتوزيع، عمان)، 2015.
- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، (مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية)، 2013.
- جاد الرب محمد سيد، إدارة الموارد البشرية: موضوعات وبحوث متقدمة، (مطبعة العشري، القاهرة)، 2005.
- حمود خضير كاظم، الشيخ روان منير، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، (زمزم ناشرون وموزعون، عمان)، 2013.
- حجازي إسماعيل، معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، (دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان)، 2013.
- دحا تناي الزبيدي عني، حسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، (دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان)، 2014.
- زيتون كمال عبد الحميد، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، (عالم الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة)، 2002.
- صالح محمد فالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي، (دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان)، 2014.
- طبول ريمة، مجاني بديس، تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية-بنك الفلاحة والتنمية الريفية أنموذجا، (ألفا للوثائق، الجزائر)، 2017.
- عوني اللبدي نزار، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، (دار دجلة ناشرون وموزعون، عمان)، 2015.
- فالح صالح محمد، إدارة الموارد البشرية، (دار حامد للنشر والتوزيع، عمان)، 2004.
- ماري بروت، جون نيوستروم، ترجمة: عبد الفتاح السيد النعمان، تحويل التدريب، (بميك، الجيزة، القاهرة)، 1997.
- مانفريد ماك، فن إدارة البشر: نظريات جديدة وتطبيقات ناجحة لأرباب العمل في المؤسسات المتقدمة، (دار الرضا للنشر والتوزيع، القاهرة)، 1999.

- محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، (دار وائل للنشر والتوزيع، عمان)، 2006.
- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية (الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية)، 2007.
- مالكوم بيل، التدريب الناجح للموظفين، ترجمة: مركز التعريب والبرمجة (الدار العربية للعلوم، بيروت)، 1997.
- معالي فهمي حيدر، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، (الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية)، 2002.
- مرسى خليل نبيل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، (الدار الجامعية للنشر، القاهرة)، 1996.
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، (الوراق للنشر والتوزيع، عمان)، 2005.
- ويرنر جون، ديسايمون راندي، تنمية الموارد البشرية: الأساس، الإطار، التطبيقات، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور (الدار المريخ للنشر، الرياض)، 2011.
- جون وارنر، راندي دي سايمون، تنمية الموارد البشرية، ترجمة: نعساني عبد المحسن، (جامعة الملك سعود للنشر العلمي والمطابع، الرياض)، 2012.
- Anne DIETRICH, Management des compétences : enjeux, modèles et perspectives, (Éditions Dunod, Paris), 2010.
- Christophe PARMENTIER, Tout savoir pour e-former, (Les éditions d'organisations, Paris), 2ème Edition, 2002.
- Guy LE BOTERF, L'ingénierie des compétences, (Les éditions d'organisations, Paris), 3ème Edition, 2001.
- Lou Van BEIRENDONCK, Tous compétents : Le Management des compétences dans l'entreprise, (Édition De Boeck, Belgique), 2006.
- Susan JACKSON et Autres, La Gestion des ressources humaines : Tendance, enjeux et pratiques actuelles, (Édition Village mondiale, Paris), 2001.
- Shimon DOLAN, La gestion des ressources humaines, (Edition Pearson, Paris), 3ème Edition, 2002.
- Valérie MARBACH, Évaluer et Rémunérer les compétences, (Édition d'Organisation, Paris), 1999.

المقالات:

- الحياتي عاصم محمود، الشباب الموهوبون وكيفية توجيههم نحو العمل المبدع، مجلة آداب الرفادين - جامعة الموصل (العراق): العدد 17، 1987.
- بلال ريم، الكفاءات في ظل الاقتصاد الرقمي: دراسة استكشافية، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ - جامعة معسكر (الجزائر): المجلد 13، العدد 1، 2018.
- بوسيتيل زهيرة، الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية - جامعة بسكرة (الجزائر): المجلد 13، العدد 3، 2013.

- بن صوشة رياض، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-جامعة الجلفة (الجزائر): المجلد 7، العدد 2، 2013.
- بن الدين نور الهدى، بن ديدة هواري، دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات - دراسة حالة شركة الإسمنت ببني صاف، مجلة التكامل الاقتصادي: المجلد 6، العدد 2، 2018.
- بن موسى محمد، تسيير الكفاءات كأحد روافد تنمية وتدعيم الطاقات البشرية في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- جامعة الجلفة (الجزائر): المجلد 11، العدد 2، 2017.
- بافكا جللول، فراحي بلحاج، تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية عن طريق إدارة المعرفة-دراسة حال المديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية أدرار، مجلة البشائر الاقتصادية: المجلد 6، العدد 1، 2020.
- بوزيان أم كلثوم، تطوير الكفاءات البشرية من خلال القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية- جامعة الجلفة (الجزائر): المجلد 12، العدد 4، 2020.
- بوزيان أم كلثوم، تطوير الكفاءات البشرية من خلال القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية-جامعة الجلفة (الجزائر): المجلد 12، العدد 4، 2020.
- بن الدين نور الهدى، بن ديدة هواري، دور إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات، مجلة التكامل الاقتصادي- جامعة أدرار (الجزائر): المجلد 6، العدد 2، 2018.
- بهوري نبيل، دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية - عرض النموذج الياباني لإدارة التميز في المؤسسة، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية-جامعة المسيلة (الجزائر): المجلد 3، العدد 1، 2018.
- تي أحمد، بالي حمزة، بن عمر الأخضر، أثر تسيير الكفاءات على الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، مجلة التنمية الاقتصادية- جامعة الوادي (الجزائر): المجلد 6، العدد 1، 2021.
- تي أحمد، بالي حمزة، بن عمر الأخضر، أثر تسيير الكفاءات على الأداء المتميز بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة التنمية الاقتصادية- جامعة الوادي (الجزائر): المجلد 6، العدد 1، 2021.
- جبيرات سناء، الكفاءات: بين الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية- مفهوم وأوجه علاقة، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة بسكرة (الجزائر): المجلد 17، العدد 1، 2017.
- حرز الله محمد لخضر، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون- جامعة ورقلة (الجزائر): المجلد 8، العدد 14، 2016.
- خالف كاتبة، عثمانى مصطفى، دور التكامل بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد- جامعة خميس مليانة (الجزائر): المجلد 10، العدد 3، 2019.
- خالدي فراح، تسيير الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية الجزائرية - دراسة استكشافية، مجلة العلوم الإنسانية- جامعة أم البواقي (الجزائر): المجلد 2، العدد 2، 2015.
- خليل صبرينة، سي أحمد نذير، حجاج زينب، الإطار النظري لتفعيل رأس المال البشري من خلال إدارة إستراتيجية تطوير الكفاءات، مجلة الإبداع-جامعة البليدة (الجزائر): المجلد 9، العدد 1، 2019.

- خالف كاتبة، عثمانى مصطفى، دور التكامل بين إدارة المعرفة وتنمية الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد-جامعة خميس مليانة (الجزائر): المجلد 10، العدد 3، 2019.
- دوار عبد القادر، قهواجي أمينة، دور الكفاءات البشرية في تطبيق آليات ومبادئ التسيير العمومي الجديد-حالة مديريات ولاية عين الدفلى، مجلة الاقتصاد الجديد- جامعة خميس مليانة (الجزائر): المجلد 12، العدد 1، 2021.
- سلامة آمنة، واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية، مجلة العلوم الاقتصادية-جامعة سيدي بلعباس (الجزائر): المجلد 11، العدد 2، 2016.
- صولح سماح، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب: مساهمة بنموذج نظري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية-جامعة بسكرة (الجزائر): المجلد 5، العدد 7، 2012.
- قمبر عبد الرؤوف، رقي نذيرة، دور تسيير الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي، المجلة الجزائرية للموارد البشرية- جامعة معسكر (الجزائر): المجلد 2، العدد 2، 2018.
- قطاف عبد القادر، عبيد فريد زكريا، تقييم الكفاءات البشرية ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي-جامعة الأغواط (الجزائر): المجلد 11، العدد 2، 2020.
- لعطوي جلول، دور إدارة المعرفة في التحسين من إدارة العلاقة مع الزبون، مجلة البديل الاقتصادي- الجلفة (الجزائر): المجلد 3، العدد 2، 2016.
- مباركي سامي، فرحاتي لويذة، التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات: من مبدأ تسيير المناصب إلى مبدأ تسيير الكفاءات، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال- جامعة بسكرة (الجزائر): المجلد 3، العدد 2، 2014.
- منصوري كمال، صولح سماح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية- جامعة بسكرة (الجزائر): المجلد 4، العدد 1، 2010.
- Fotis DRAGANIDIS and Gregoris MENTZAS, Competency based management: a review of systems and approaches, Information Management & Computer Security, 2006.

المطبوعات:

- أقطي جوهرة، محاضرات في مقياس نظم الأجور والحوافز، (مطبوعة جامعية، جامعة بسكرة، الجزائر)، 2019-2020.
- نجاح عائشة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، (مطبوعة جامعية، جامعة تيارت، الجزائر)، 2017-2018.

الملتقيات:

- بوقلقول الهادي، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، مداخله ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، (جامعة ورقلة، الجزائر)، 2004.
- ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخله ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، (جامعة ورقلة، الجزائر)، 2005.

- حجازي اسماعيل، مصفوفة الاستشارات بيوطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم الكفاءات، مداخله ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، (جامعة ورقلة، الجزائر)، 2005.
- درويش عمار، لشلاش عائشة، تسيير الكفاءات البشرية باستخدام لوحة القيادة الإستراتيجية، مداخله ضمن الملتقى الوطني الأول حول تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات، (جامعة بسكرة، الجزائر)، 2012.
- المذكرات:**
 - بلخضر نصيرة، الاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ودوره في بناء اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، (جامعة الشلف، الجزائر)، 2017.
 - بن سالم آمال، سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات، مذكرة ماجستير غير منشورة (جامعة المسيلة - الجزائر)، 2011.
 - بن شارف عذراء، التسيير بالكفاءات ودورها في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير غير منشورة (جامعة قسنطينة - الجزائر)، 2009.
 - بن صوشة رياض، التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة في ظل اقتصاد المعرفة-دراسة حالة على كل متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة الجزائر - الجزائر)، 2017.
 - بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز - دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد برج بوعرييج، مذكرة ماستر غير منشورة (جامعة سطيف - الجزائر)، 2013.
 - جبار سهيلة، الكفاءة التنظيمية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية في المؤسسة - دراسة ميدانية على إدارات مديرية الخدمات الجامعية جيجل ولواحقها، مذكرة ماستر غير منشورة (جامعة بسكرة - الجزائر)، 2019.
 - جبار سهيلة، الكفاءة التنظيمية وعلاقتها بأداء الموارد البشرية في المؤسسة - دراسة على إدارات مديرية الخدمات الجامعية جيجل، مذكرة ماستر غير منشورة (جامعة بسكرة - الجزائر)، 2019.
 - حيمر حمود، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة سطيف - الجزائر)، 2018.
 - خذري توفيق، تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة بسكرة - الجزائر)، 2019.
 - خليفي مريم حسناء، دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي، مذكرة ماستر غير منشورة (جامعة أم البواقي - الجزائر)، 2017.
 - ساملي أسماء، قويدري أسياء، دور تسيير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر غير منشورة (جامعة المسيلة - الجزائر)، 2020.
 - عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطور الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة بسكرة - الجزائر)، 2016.

- عماري دليلة، دور تسيير الكفاءات في تحسين الإبداع في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة، مذكرة ماستر غير منشورة (جامعة بسكرة - الجزائر)، 2020.
- فغولي حورية، دور تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاستشفائية، مذكرة ماستر غير منشورة (جامعة مستغانم - الجزائر)، 2017.
- قافي سمية، طرق تقييم الكفاءات ودورها في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر غير منشورة (جامعة المسيلة - الجزائر)، 2018.
- كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر غير منشورة (جامعة سطيف - الجزائر)، 2006.
- لامع نريمان، تأثير الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة - الجزائر، مذكرة ماستر غير منشورة (جامعة الشلف - الجزائر)، 2020.
- ميموني ميمون، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة ماستر غير منشورة (جامعة بسكرة - الجزائر)، 2019.
- هيشر سميرة، دور تقييم المهارات في تثمين الموارد البشرية بالمؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة بسكرة - الجزائر)، 2015.
- يحضية سمالي، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة (جامعة الجزائر - الجزائر)، 2002.

الحمد لله

عن المؤلف:

الدكتور رياض بن صوشة

حاصل على شهادة الدكتوراه في مجال إدارة الأعمال من جامعة الجزائر حول التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري، ويعمل منذ سنة 2011 كأستاذ محاضر في قسم علوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة مهتم بالبحث العلمي والتدريس في المجالات التالية: الموارد البشرية، المواهب والكفاءات، الإبداع والابتكار.
للتواصل: dr.riadh.bensaoucha@gmail.com



عن الكتاب:

يشتمل كتاب إدارة الكفاءات البشرية على محاضرات مكتوبة بطريقة علمية دقيقة حول إدارة الكفاءات البشرية وذلك من خلال فصول تتناول المواضيع التالية: مفهوم وأهمية الكفاءات، أبعاد ومقاربات الكفاءات، خصائص وتصنيفات الكفاءات، مفاهيم عن تسيير الكفاءات، توظيف الكفاءات البشرية، تقييم الكفاءات البشرية، أجور وحوافز الكفاءات، تدريب وتنمية الكفاءات، نماذج بناء الكفاءات الكفاءات والميزة التنافسية. وقد تم الاستعانة بعدد كبير من المصادر العلمية الحديثة للوصول إلى كتاب يكون مرجعا مهما لكل الطلبة الجامعيين والباحثين الأكاديميين وأساتذة مقياس إدارة الكفاءات البشرية وكذا مسؤولي إدارة الكفاءات في منظمات الأعمال.



العنوان: بابا علي، قسم 9، قطعة 548، بئر توتة، الجزائر.
الهاتف: 00213542190869 البريد: dar_amdjed@yahoo.fr

ISBN 9789947066720



9 789947 066720