

إدارة الكفاءات

- نشأة مصطلح الكفاءة
- لقد عرف مصطلح الكفاءة تطورا ملحوظا من حيث استعماله، من الاستعمال الخاص في القضاء خلال القرن السادس عشر إلى الاستعمال العام الذي استخدم فيه مصطلح الكفاءة للتعبير عن الأهلية المترتبة عن المعرفة والخبرة المكتسبة، وقد فسح القانون القضائي المجال لاستعمال هذا المصطلح ككناية للشخص الذي يتمتع بالخبرة والمعرفة، ويعتبر هذا المصدر التشريعي كمنشأ لمفهوم الكفاءة التي تحتوي في مضمونها على بعد قانوني، كون السلطة الماهرة وذات الكفاءة هي التي تستطيع أن تقول ما هو صحيح وما هو خاطئ بصفة حازمة وبقوة استنادا إلى النصوص القانونية، كما تتمتع بصلاحيه قانونية لتنفيذ فعل معين.

- إن أول ظهور لمقاربة الكفاءة في مجال الموارد البشرية كان سنة 1982 من طرف **Bouyatizis** ضمن سيكولوجيا العمل. وحسب **Lou Van Beirendonk** فقد عرف **Bouyatizis** الكفاءة على أنها "خاصية غير ظاهرة يتميز بها الفرد، قد تكون دافع، صفة، قدرة، جانب من صورته أو دوره أو معارفه التي يستخدمها". من خلال هذا التعريف، يتضح لنا أن الكفاءة تمثل مجمل الصفات الغير قابلة للملاحظة، وهي وجهة نظر يختلف معها **Lou Van Beirendonk** إذ أنه عرف الكفاءة على أنها "خاصية يمكن ملاحظتها، وتتكون من معارف علمية، معارف عملية، وسلوكيات، تساهم في أداء دور أو وظيفة معينة". حيث ركز هذا التعريف فقط على معارف الفرد المكتسبة التي يمكن ملاحظتها، وذلك على أساس أن المعارف التي يمكننا ملاحظتها يمكننا تقييمها، وبالتالي إدارتها.
- كما عرف **Jean Marie Pertti** الكفاءة بالشكل التالي: "معارف وسلوكيات متحركة (**Mobilisés**) أو قابلة للتحريك (**Mobilisables**) بغية القيام بمهمة محددة". وفي نفس الإطار عرف **Le boterf** الكفاءة بأنها "نتيجة المزج بين خصائص ذاتية (المعارف، الخصائص الشخصية والخبرات) وخصائص أخرى متعلقة بالمحيط (الشبكة الوظيفية، شبكة المعلومات والمراجع التي يتعامل معها الفرد)".
- - موساوي زهية، وآخرون، "التسيير بالكفاءات نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المنظمات"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس "اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية"، جامعة الزيتونة الأردنية، 27-28 أبريل 2005، ص 2.

- بالإضافة إلى التعاريف السابقة لمفهوم الكفاءة هناك تعاريف أخرى نذكر منها ما يلي:
- "الكفاءة هي مجموعة ثابتة من المعارف، المعارف الفنية، التصرفات النموذجية، الإجراءات المعيارية، والطرق التحليلية التي يمكن تشغيلها دون الحاجة إلى تدريب جديد". أو هي "مجموعة المعارف والقدرات المرتبطة بمجال ما".
- "الكفاءة هي القدرة على إبراز المعارف والممارسات والخصائص الفردية المعبئة، والمتناسقة، والمتكيفة مع الوضعيات المهنية".
- من خلال التعريفات السابقة، نستنتج أن كل مؤلف يرى الكفاءة من زاوية اختصاصه فمنهم من يراها من زاوية المعارف، أو من زاوية السلوكيات المهنية المعتمدة، ومنهم من يراها من زاوية إعادة استخدام الخبرة، أو كذلك من زاوية عملية حل المشاكل خلال تنفيذ العمل، فنحن نواجه تشكيلة من المفاهيم التي تختلف باختلاف الرواد واتجاهاتهم الفكرية. وهو ما يلخصه الجدول الموالي:

الخصائص	أهم الباحثين	مقاربات الكفاءة
تشير الكفاءة إلى الاستعدادات، الملامح الشخصية والمعارف	David mc,celland,Boyatzis, Bernard	علم النفس
تقع الكفاءة داخل ثلاث نطاقات: التدريب، الخبرة، المسار الاجتماعي أهم مقاربات الكفاءة	Witorski, zarifan ,stroqbants	علم الاجتماع
الكفاءة هي القدرة على استخدام المعارف	Malgalaire	علم التربية
الكفاءة هي مصدر للميزة التنافسية وخلق القيمة المضافة	Hamel, parahalad	الإستراتيجية
الكفاءة هي معرفة التصرف في وضعيات مهنية باحترام معايير الأداء	Le botref, martinet, silem	إدارة الموارد البشرية

المقاربة التسييرية لمفهوم الكفاءة

- إن المفاهيم المتنوعة للمهارة كانت سببا للبحث في هذا المفهوم من حيث رهانات استخداماته في التسيير. حيث تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المترجمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال يشمل المعرفة (*Le savoir*)، والكفاءة أو المعرفة العملية (*Le savoir faire*)، وحسن التصرف (*Le savoir être*)، أو كما يسميها البعض معرفة الكينونة.
- إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعية المهنية للفرد أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل (*Pouvoir agir*)، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل (*Vouloir agir*)، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة.

- وبالتالي تعتبر كل من: معرفة التصرف، الرغبة في التصرف، القدرة على التصرف، أسس تطبيق الكفاءة وهي النطاق الذي يتحرك فيه المسير. ويمكننا شرح مختلف هذه الأسس كما يلي:
- - معرفة التصرف أو (معرفة كيفية القيام بالعمل): وهي تتطلب معارف نظرية وعملية يكتسبها الفرد أولاً من المدارس ويكملها بالخبرة وكذلك بمسايرة التطورات العلمية، التقنية، الاقتصادية، الاجتماعية التي لها أثر على الوظيفة التي يمارسها.
- - القدرة على التصرف أو (القدرة على القيام بالعمل): معرفة كيفية القيام بالعمل لا تكفي لتحقيق النجاح، فبالإضافة إلى ذلك لابد من توفر القدرات البدنية، الفكرية وحتى العقلية. غالباً ما تكون هذه الاستعدادات فطرية، وقد مكتسبة حيث يمكن تطويرها بشكل مستمر من خلال الممارسة.
- - الرغبة في التصرف أو (الرغبة في القيام بالعمل): لكي تتوفر روح التحسين والابتكار لا يكفي توفر المعرفة والقدرة فقط، بل يجب أن تدعمهما الرغبة. وهذه الأخيرة متعلقة أولاً باتفاق الفرد مع الأهداف المسطرة في المؤسسة ومتعلقة كذلك بالعلاقة النفسية بينه وبين من يعمل لصالحه. وأخيراً متعلقة بقبول الفرد للتعاون مع الآخرين، إذن هي مسألة سلوكيات اجتماعية.

أنواع الكفاءات

- الكفاءة الفردية: يرى **Philippe Zarifian** بأن الكفاءة الفردية تعني: "الأخذ بروح المبادرة والمسؤولية من طرف الفرد اتجاه وضعيات معينة والتي يواجهها في تأدية عمله
- الكفاءة الجماعية: مجموعة من الكفاءات الفردية المشتركة في تكوين فريق، والتي تضيف عنصرا لا يمكن تعريفه، خاص بالمجموعة وناتج عن تعاضد وديناميكية هذه الأخيرة". أو " القدرة المعترف بها لمجموعة عمل، على معالجة وضع لا يمكن أن يضطلع به كل عنصر بمفرده.

نشأة مفهوم تسيير الكفاءات

- حينما نتحدث عن المعارف و الكفاءات لابد أن نتذكر فكرة أو المقاربة المبنية على الموارد، وإذا تحدثنا عن هذه الأخيرة فلا بد من تذكر فترة الثمانينيات بالذات باعتبار أن المعرفة والكفاءات أهم الموارد غير المنظورة، ظهرت هناك مقاربتين ضمن المقاربة الأساسية هما:
 - المقاربة المبنية على الكفاءات **Competencies Based View CBV**
 - المقاربة المبنية على المعارف **Knowledge Based View KBV**
- ومن هنا ظهر في الفكر الإداري مفهومان لازالا يثيران الكثير من الإشكالات، خاصة من حيث التنظير، وهما تسيير المعارف وتسيير الكفاءات، حيث تشكل الكفاءات بالنسبة للمؤسسة أصلا غير مادي، وموردا نادرا يلعب دور كبير في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ونتيجة لقابلية خسارة هذا المورد بفعل حركية الأفراد، وجب على المؤسسات أن تهتم أكثر بالكفاءات وتقوم بتسييرها من خلال تقييمها وتطويرها.

مفهوم تسيير الكفاءات

- يعرف تسيير الكفاءات على أنه " مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير مهارات الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد
- ويعرف **Zarifian** تسيير الكفاءات على أنه "سيرورة شاملة لتحديد، تعبئة، تطوير، والاعتراف بمهارات الأفراد
- الحصول على الموارد الخاصة بكل فرد لإخضاعها لمجموعة مرتبطة من العمليات الإدارية، من التوظيف إلى النقل مروراً بالتقييم، وحتى الأجور، اعتماداً على آليات إدارية: ميزانيات (*Bilans*)، المرجعيات (*Les référentiels*)، مراكز التقييم
- عملية "البحث عن الكفاءات الفردية أو الجماعية التي تحتاجها المؤسسة لاكتسابها وكذلك لتحفيزها وتطويرها
- **تسيير الكفاءات**: يعبر عن تلك العملية التي يتم ادمجها في جميع ممارسات تسيير الموارد البشرية، حيث يكون الفرد هو المرجع الأساسي لهذه الممارسات وليس منصب العمل، ويتطلب تنفيذها مجموعة خاصة من الآليات والأدوات، وفي هذا الإطار تعتبر الكفاءات غير مستقلة عن سياق العمل و قابلة للنقل والتحويل

- ولقد تمكن كل من *Colin et Grasser* من استخلاص المؤشرات التي تدل على تنفيذ تسيير الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة استبيان **REPONSE***، حيث تتمثل هذه المؤشرات فيما يلي:
- أن يقدم الرؤساء الإداريون حكمهم في أداء الإطارات وغير الإطارات (مجموع الأجراء)؛
- تنفيذ مقابلات التقييم السنوي، لكل من الإطارات وغير الإطارات؛
- أن يكون مستوى النفقات على التكوين أكبر من 3% من الكتلة الأجرية؛
- وجود رابط بين نتائج التقييم الدوري للفرد وتكوينه من جهة، وترقيته من جهة أخرى، فإذا كان هذا الرابط مباشر يعتبر الباحثان أن المؤسسة تطبق تسيير الكفاءات بالمعنى القوي.
- -* استبيان أجري على عينة واسعة من المؤسسات الفرنسية سنة 2002، لتقييم مدى تبني المؤسسات الفرنسية لسيرورة تسيير الكفاءات، وكذلك للتعرف على محتوى هذه العملية.

أهمية تسيير الكفاءات ضمن الممارسات الحديثة لتسيير الموارد البشرية

- يشكل منطق الكفاءة ديناميكية نحو تنظيم تطوري تأهيلي للعمل، نلتمس فيه مبادرة واستقلالية الفرد، ونحو أشكال إدارية أكثر تعاونية ولا مركزية، تهدف أساسا لمنح الأولوية للمهارات التي يتقنها الأفراد، وفي هذا الإطار فإن المؤسسة هي من يتكيف مع الكفاءات
- يستند منطق الكفاءة على المسؤولية المشتركة للفرد والمؤسسة فيما يتعلق بالنتائج والأداء. فعلى الفرد الالتزام بوضع مهاراته حيز التنفيذ وكذلك بتطويرها، وعلى المؤسسة أن تلتزم بالاعتراف بمهارات الموارد البشرية المستخدمة فعليا، وبتزويد هؤلاء بالوسائل التي تمكنهم من استخدام هذه الكفاءات ومن تطويرها
- من المناسب أن نقف قليلا عند مصطلح قابلية التوظيف (**Employabilité**)، كونه من المصطلحات المرتبطة بمنطق الكفاءة، والتي تزامن ظهورها بظهور هذا المنطق. حيث تعني قابلية التوظيف، قدرة الفرد على حفظ عمله أو الحصول على وظيفة أخرى في المؤسسة أو خارجها. ومن ثم فهي تمثل قدرته على اكتساب مهارات جديدة وعلى التكيف مع تغيرات محيطه المهني

- فالمؤسسات لا تضمن العمل لأفرادها على مدى الحياة، بل تقدم لهم المساعدة ليتمكنوا من ضمان مستقبلهم المهني سواء داخل المؤسسة أو خارجها، و ذلك من خلال إدارتها لقابلية توظيفهم، بمعنى أنها تقودهم ليصبحوا فاعلين أساسيين في تطورهم المهني ويتعلق الأمر وبصفة ملموسة من خلال الفعاليات التالية:
- مساعدة كل فرد على تحديد مهاراته الحالية والقابلة للتحويل (النقل) وكذلك دوافعه؛
- منحه الوسائل اللازمة للتطور، وذلك يجعله يقوم بتجارب مهنية جديدة: مثل إمكانية تقييمه لنفسه وبنفسه، أو تقييمه من خلال تقييم مهاراته، أو من خلال تقييم نتائجه؛
- السماح له باكتساب مهارات جديدة (بواسطة التدريب، ممارسة المحاكاة)؛
- تزويده بكل المعلومات الضرورية، والمتعلقة بتطور الوظائف والمناصب الشاغرة.

طرق وآليات تقييم الكفاءات

- يقوم تسيير الكفاءات على عملية التقييم، فكل قرار يتعلق بالموارد البشري يتطلب تقييماً لمعارفه المكتسبة، استعداداته وسلوكياته، وهذا يعني أن موضوعية وحكمة قرارات المؤسسة تتعلق قبل كل شيء بجودة التقييم، وبالتالي بمدى ملائمة الطرق المستخدمة في عملية التقييم؛ ويسمح تقييم الكفاءات بقياس الفروق بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المتاحة التي في حوزة الأفراد، ويسمح كذلك بتحديد أهم المحاور لتطوير هؤلاء الأفراد

• مقاربة المعارف الفنية العملية:

حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة مسبقا ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفةا.

• مقاربة المعارف السلوكية:

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

• المقاربة المعرفية (cognitive):

تنتطق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يرتكز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين.

• مقاربة الطاقات (potentiel)

التقييم بالقدرات يوافق في الواقع توقع مسبق للنجاح أي أن معاينة الكفاءة تؤخذ من التشخيص حيث يخضع المرشح لوضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم وتمارين مختلفة لتعبئة القدرات الواجبة للوضعيات المهنية الموجه لها الأفراد وتساعد هذه المقاربة في إعطاء مؤثرات مهمة في التوظيف وتسيير المهن (carrières) وتجدر الإشارة أن مدة المعاينة طويلة كما أن الكفاءات التي تم اكتشافها تعد مؤشرات القدرات وليس العكس، بمعنى أن القدرات لا يمكن أن تعتبر مدخلا مرضيا لقياس الكفاءات.

• مقاربة المواهب (le talent) الميزات الشخصية:

الميزات الشخصية مثل الموهبة مظهر يندر التماسه لتوظيف الكفاءات والميزات الشخصية هي مجموعة عناصر التدخل (أو التسيير) (savoir agir) أكثر منها معارف وكذلك معارف وراثية أكثر منها مكتسبة، وتظهر هذه المقاربة خصوصا في بعض أنواع النشاط ويقترح Guy le Boyer ثلاثة أنواع للمهن.