

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة - ابن خلدون - تيارت.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية.

محاضرات في مقياس:

إدارة الكفاءات.

السنة الثانية ماستر تخصص "اقتصاديات العمل".

إعداد الدكتورة: نجاح عائشة

السنة الجامعية: 2018/2017.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

جامعة - ابن خلدون - تيارت.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية.

محاضرات في مقياس:

إدارة الكفاءات.

السنة الثانية ماستر تخصص "اقتصاديات العمل".

إعداد الدكتورة: نجاح عائشة

السنة الجامعية: 2018/2017.

المقدمة.

أدت المقتضيات الحديثة إلى تحولات جذرية في أنماط الحياة والسلوكيات، وإحداث تغييرات عميقة في تنظيم العمل وفي ظروف أدائه وطرقه، وأدى ذلك إلى اعتماد توجهات إدارية حديثة تستجيب لمتطلبات المرحلة الراهنة، ومن أبرز التحولات وأعماقها تأثيراً بروز نموذج التسيير بالكفاءات وإدارة المعرفة، وهذا ما أحدث تغييرات في التصورات والمفاهيم وفي أساليب العمل والتنظيم، وقد تأثرت المجتمعات اليوم بمتغيرات اقتصادية واجتماعية وتنظيمية ناتجة عن تحديات العولمة وانفتاح الأسواق وتطور الأعمال وتغيرها، وتأثير التطور التكنولوجي والمعلوماتي التي أدت إلى إحداث تأثيرات واضحة وعميقة على سوق العمل، وهذا قد أظهر دور التغير الحاصل عالمياً والذي غير أسس الأعمال من وظائف كالإنتاج والتجارة وغيرها، وجعلها أكثر مرونة وتخصص وجوداً في الإنتاج، وهذا يتطلب ضرورة الاعتماد على توظيف اليد العاملة التي تحمل خصائص تتميز بها عن غيرها. هذه التحديات فرضت على المؤسسات ضرورة ملحة لتأقلمها مع مواردها البشرية في بيئة تتسم بالتعقيد والتغير واشتداد حدة المنافسة، وهذا دفعها إلى تغيير أساليب العمل وإعادة تكوين مواردها البشرية، بإتباع عدة مناهج وطرق حديثة تساعد الأفراد على رفع قدراتهم في التحكم في التكنولوجيا الحديثة، ومن هنا تظهر أهمية الاستثمار في رأسمال البشري وفي تنمية الكفاءات لأنه محرك النمو وعامل أساسي لخلق القيمة وفعاليتها ونجاحها يتطلب على المؤسسات الاستثمار فيهم وتنميتهم والحرص على صيانتهم والحفاظة عليهم، بحيث فالتنمية الحقيقية والتطوير لا يكون في المباني والآلات والتقنيات الحديثة فقط بل يتوقف أساساً على العنصر البشري كونه لا يتوقف نجاح الأعمال وفشلها إلا على أداء هذا العنصر كونه هو الفاعل في ذلك، وهذا ما أكد توجه الإدارات الحديثة إلى توجيه الاهتمام للعنصر البشري باعتباره رأسمال نادر الحصول عليه وخاصة أصحاب الكفاءات، وهذه الأخيرة (الكفاءات) تدمج مجموعة من المعارف، معارف نظرية ومعارف عملية (المهارات)، ومعارف سلوكية (علاقاتية)، وامتلاك الفرد لهذه المعارف يجعل المؤسسة تملك ميزة تنافسية تتميز بها عن غيرها من المؤسسات المنافسة.

ومنه فالإنسان هو أثمن رأسمال كونه يعتبر كثرة مهمة تضمن للمؤسسة الاستمرارية والبقاء في السوق، بحيث الإنسان الفاعل في عصر التكنولوجيا هو من يملك مهارات متعددة ويكون قادراً على التعليم الدائم والقابل على إعادة التكوين والتأهيل عدة مرات خلال حياته العملية.

والاهتمام بهذا المورد يتوقف على اتخاذ القرارات الدقيقة والصائبة المتعلقة بالتوظيف والتعيين في مناصب العمل أو التوجه نحو التكوين، وهذه العمليات تؤثر على المؤسسة إما إيجابيا أو سلبيا، ونظرا لذلك فاتخاذ أحسن قرار يخص تسيير الكفاءات يعتمد على التقييم الجيد لها، ونظرا لتغير العوامل البيئية عبر الزمن يجب على المؤسسة التطلع للمستقبل لاكتشاف الأخطار والسعي إلى التقليل منها واستغلال الفرص، وهذا يتطلب التخطيط المستقبلي للوظائف والكفاءات، وحتى تحقق المؤسسة التنمية عليها أن تنطلق من سياسة التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وهذا يمكن من تحديد حجم اليد العاملة من الناحية الكمية والتنوعية، والبحث عن أساليب معالجة عدم التوازن (موازنة الكفاءات) لان المؤسسة قد تتعرض إما إلى فائض أو عجز في عمالتها.

فإدارة الموارد البشرية أصبحت تهتم بإدارة الكفاءات، وتزايد الاهتمام بهم كونهم يتحملون مسؤولية التغيير ويسعون لتحقيقها، بحيث فالاهتمام هؤلاء الفئة يركز كثيرا على عملية التكوين بغرض تعلم كل ما هو جديد حول عمله، ويتم ذلك في مراكز متخصصة تثن وتعرف بكفاءاته بما يكفل له قابلية استخدامها وتطويرها، والحركية المهنية التي يرغب فيها، حيث تمثل عملية الاعتراف بالمكتسبات أسلوب لثمين الخبرة، وهذا ينمي رغبتهم في تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية لتحسين نمط حياتهم، ويساهم في توفير مناصب العمل مادام بالإمكان استصدار شهادة تعترف بهذه الكفاءات.

ومن خلال هذه المطبوعة سنوضح أهم هذه العناصر المرتبطة بالكفاءات، على شكل محاضرات محددة في مقياس "إدارة الكفاءات" حسب البرنامج المقرر للمقياس، تدرس مادة هذا المقياس في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة ابن خلدون - تيارت - لمستوى السنة الثانية ماستر تخصص "اقتصاديات العمل"، يتضمن برنامج المقرر ثمانية محاور وأثناء تحرير هذه المطبوعة التزمنا فيها بتطبيق المنهجية العلمية.

يتناول المحور الأول "مفهوم وأنواع الكفاءات"، قسمناه إلى مبحثين يتناول المبحث الأول "أبعاد الكفاءة ومستوياتها"، أما المبحث الثاني فيتناول "مستويات الكفاءة".

أما المحور الثاني فيتناول "أهداف إدارة الكفاءات"، قسمناه إلى مبحثين، يتناول المبحث الأول "مفهوم إدارة الكفاءات"، أما المبحث الثاني فيتناول "مقاربات تسيير الكفاءات ومجالات إدارتها".

أما المحور الثالث فيتناول "أدوات إدارة الكفاءات"، قسمناه إلى مبحثين، يتناول المبحث الأول "التطوير الإداري والإدارة بالأهداف"، أما المبحث الثاني فيتناول "البرامج التدريبية".

أما المحور الرابع فيتناول "تقييم الكفاءات"، قسمناه إلى مبحثين، يتناول المبحث الأول "ماهية تقييم الموارد البشرية"، أما المبحث الثاني فيتناول أدوات تقييم الكفاءات".

أما المحور الخامس فيتناول "التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات"، قسمناه إلى ثلاثة مباحث يتناول المبحث الأول "ماهية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات"، أما المبحث الثاني فيتناول "أهمية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات"، أما المبحث الثالث فيتناول "الآليات المعتمدة في النماذج للتنبؤ بالموارد البشرية".

أما المحور السادس فيتناول "منهجية المدونة المرجعية للكفاءات"، قسمناه إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول "تطور مفهوم تحليل العمل وتوصيف الوظائف"، ويتناول المبحث الثاني "المقتضيات العملية لتحديد مناهج التحليل الوظيفي"، أما المبحث الثالث فيتناول "المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات".

أما المحور السابع فيتناول "موازنة الكفاءات"، قسمناه إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول "تخطيط الموارد البشرية"، أما المبحث الثاني فيتناول "ماهية موازنة الكفاءات"، أما المبحث الثالث فيتناول "خصائص ومصادر الحصول على الموارد البشرية".

المحور الثامن والأخير فيتناول "تثمين مكتسبات الخبرة المهنية"، قسمناه إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول "مفاهيم مرتبطة بالموضوع"، أما المبحث الثاني فيتناول "ماهية تثمين مكتسبات الخبرة المهنية"، أما المبحث الثالث فيتناول "نماذج لأنظمة الاعتراف بالكفاءات في العالم".

وفي الأخير أحمد الله عز وجل الذي وفقني لتقديم هذه المطبوعة المتواضعة لطلبتنا وزملائنا، بحيث نطلب منهم بأن لا يخلوا علينا بملاحظاتهم وتعليقاتهم حتى نستفيد منها لطبعات مقبلة بحول الله.

المحور الأول: مفهوم وأنواع الكفاءات.

تمهيد: تعتبر وظيفة الموارد البشرية وظيفة أساسية يتوقف على أساسها نجاح المؤسسات وفشلها، ولهذا أصبح من الضروري تحديد كفاءة أداء المؤسسات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وأدى ذلك إلى تزايد أهمية إدارة الموارد البشرية من يوم إلى آخر، وقد تبين بان كل عملية تطوير لا يركز فيها على العنصر البشري تؤول إلى الفشل كونه العنصر الذي يتعامل مع بقية الموارد، وكل هذا دفع الإدارات الحديثة إلى التأكيد على توجيه الاهتمام وبدرجة كبيرة لهذا العنصر واعتباره رأسمال نادر الحصول عليه، وخاصة أصحاب الكفاءات.

فالكفاءات وأصحاب الخبرة والمهارة العالية هم من يتحملون مسؤولية عوامل التغيير ويسعون لتحقيقها، وفشل الكثير من المؤسسات سابقا كان سببه قلة الخبرة والكفاءة، وقد أصبحت الكفاءات في عصرنا الحالي تمثل احد المزايا التنافسية للمؤسسات تكتسبها لتحقيق التفوق.

المبحث الأول: أبعاد الكفاءة ومستوياتها.

أولا: تعريف الكفاءة.

تعرف الكفاءة بأنها "مجموع الاستعدادات والمعارف لدى فرد ما في الميادين المختلفة"¹. وتعرف الكفاءات بأنها "بيانات للسلوكيات تمثل قوائم يكون بعض الأشخاص أكثر تحكما فيها من الآخرين، مما يجعلهم أكثر كفاءة في بعض الوضعيات"².

ويعرفها (Mintzberg) في كتابه (Administrative Beauvoir) بأنها "القدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة، أي أن الكفاءة تعني الوصول إلى المنظمة في أي هدف تسعى إليه المنظمة"³.

والكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو متعلقة بوضعية أو هدف محدد مسبقا، ويعرف (P.Gilbert و M.Parlier) الكفاءة بأنها "مجاميع المعارف وقدرات العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما"⁴.

¹ - د. محمود عبد الرحمن، "التطوير التنظيمي والإداري"، ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 63.

² - Levy. Leboyer, "La Gestion Des Competences", Edition D'organisation, Paris, 1996, p42.

³ - د. محفوظ احمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 227.

⁴ - Cécile déjoux, "les compétences au cour de l'entreprise", édition d'organisation, paris, 2001, p141.

ثانيا: أبعاد الكفاءة (متطلبات الكفاءة).

من التعاريف السابقة نستنتج بان الكفاءة تتكون من ثلاثة عناصر وهي: المعرفة، المعرفة العملية (المهارات)، والمعرفة السلوكية، بحيث تنقسم المعرفة كذلك إلى معرفة صريحة وأخرى ضمنية، أو يمكن تقسيمها إلى معرفة نظرية ومعرفة تطبيقية، ورغم اختلاف الباحثين في تقديم تعريف موحد للكفاءات إلا أنهم اتفقوا على أن هذا المفهوم يتكون من الأبعاد الأساسية التالية:¹

✓ المعرفة العلمية (Savoir): الكفاءات النظرية.

✓ المعرفة العملية (Savoir – Faire): الكفاءات التطبيقية.

✓ المعرفة السلوكية (Savoir – être): الكفاءات الاجتماعية أو العلاقاتية.

وبناء على هذا سنوضح هذه العناصر كما يلي:

1- أنواع المعرفة: وتتكون من:

أ- المعرفة (savoir): وهي "مفتاح النمو الاقتصادي، وأساس قاعدي متين لإيجاد المزايا التنافسية، وفتح الأسواق، وتحقيق المكانة واكتساب القدرة وتوليد القوة"².

وتدعى المعرفة عند الإغريق "بالاستمولوجيا (épistémologie) بمعنى علم أو معرفة، وكلمة (loges) بمعنى حديث أو نقد"³.

المعرفة هي "معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة، أو هي توصيفات رمزية للمفاهيم والعلاقات والطرائق المحددة للمعاملات"⁴.

ويرى أفلاطون المعرفة بأنها "عبارة عن اعتقاد صادق له ما يبرره"⁵، ويدل هذا على أنه لكي نعتبر شيئا ما معرفة يجب أن تتوفر فيه شروط معينة وهي: الذكاء والصدق، والتبرير.

ب- المعرفة العملية (savoir faire): وتسمى المهارات وتشمل المهارات الفنية والعلاقات الإنسانية والفكرية وتمثل "المهارات الفنية في القدرات المستخدمة لعمل المنتج، أو لتقديم الخدمة، وقد تصبح المهارات الفنية أقل أهمية (عند مقارنتها بالمهارات الأخرى) عند تدرج الفرد في الهيكل التنظيمي، أما مهارات العلاقات الإنسانية فتهتم بعلاقة المدير بالزملاء، والرؤساء، والمرؤوسين، وهي

¹ - د. عبد المالك حجيج، سارة عبيدات، "تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية - دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة-"، مجلة اداء المسسات الجزائرية، العدد 06، ورقة، الجزائر، 2014، ص 130.

² - د. جمال داود سلمان، "اقتصاد المعرفة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، (ب. س. ن)، ص 17.

³ - د. ثريا عبد الرحيم الخزرجي، د. شيرين بدري البارودي، "اقتصاد المعرفة"، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 31.

⁴ - د. محمد نائف محمود، "الاقتصاد المعرفي"، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 14.

⁵ - د. ثريا عبد الرحيم الخزرجي، د. شيرين بدري البارودي، "اقتصاد المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص 31.

هامة عند كل مستوى تنظيمي، أما المهارات الفكرية فيمكن تعريفها بالقدرة على تنسيق وتكامل مختلف أنشطة المنظمة، وتحتل هذه المهارات أهمية قصوى في قمة الهيكل التنظيمي، حيث يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية والقرارات الطويلة الأجل¹، وتتكون أساسا من رأسمال الفكري والخبرة الشخصية

- الرأس المال الفكري: اعتبره Stewart سنة 1991 بأنه "العمود الفقري لاقتصاد اليوم (الاقتصاد المعرفي) وبات أهم حقيقة في الحياة الاقتصادية إذ أن البقاء والاستمرار والازدهار في اقتصاد اليوم يتطلب رؤية موضوعية بعيدة المدى ومقدرة عقلية وخبرة متجددة ومهارة عالية"².

- الخبرة الشخصية: وهي "الممارسة الحقيقية والفعالية للعمل طوال فترة زمنية، حتى تتوفر له المعرفة الدقيقة عن العمل، أي عرف العمل على حقيقته، وليس مجرد السكن في الوظيفة دونما معرفة أو ممارسة"³.

ج- المعرفة السلوكية (savoir être): وتسمى المعارف الذاتية، فالسلوك الإنساني "عبارة عن سلسلة من الاختبارات والممارسات التي يقوم بها الفرد عند الانتقال من موقف لآخر وسواء كانت هذه الممارسات حركية أو عقلية أو انفعالية"⁴.

ويظهر بان السلوك يتغير نتيجة لتأثره بمجموعة المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المهني، فهي مجموعة الصفات الشخصية، كالترتيب، الدقة، روح المبادرة، الثقة، الاندفاع، روح المسؤولية... الخ، والمعرفة السلوكية تظهر في العناصر التالية:

- ✓ معرفة السوك والتصرف السليمين.
- ✓ المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين.
- ✓ طريقة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها.

ومنه فالسلوك ظاهرة معقدة تتداخل فيها العوامل الشعورية واللاشعورية والنظرية المكتسبة أو الوراثة والمتعلمة أو الاجتماعية والاقتصادية والحالة الصحية والمزاجية وغيرها.

¹ - د. محمد سويلم، "الإدارة في القرن الحادي والعشرين"، دار الهاني للطباعة والنشر، مصر، 1997، ص308.

² - د. ثريا عبد الرحيم الخرزجي، د. شيرين بدري البارودي، "اقتصاد المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص (31-32).

³ - د. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2005، ص91.

⁴ - د. محمود عبد الرحمن، "التطوير التنظيمي والإداري"، مرجع سبق ذكره، ص123.

ويمكن اعتبار المعارف على أنها مجموع المعلومات المحصل عليها تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء، وهناك نوعان من المعارف هما:¹

- **المعرفة النظرية:** هي المعرفة العلمية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات، أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المنظمة.

- **المعرفة التطبيقية:** هي المعرفة المتحصل عليها بالخبرة وهي مرتبطة بالشخص الذي حصل عليها ولا تنتقل إلا عن طريق التكوين المباشر في مكان العمل.

2- **أقسام المعرفة:** تنقسم المعرفة عموماً إلى نوعين هما:

1- **المعرفة الصريحة:** وتعرف بأنها "المعرفة الجاهزة والقابلة للوصول إليها، وعادة تكون موثقة في مصادر المعرفة الرسمية، التي يغلب عليها طابع الجودة في التنظيم، ويمكن إيجادها في السلع والخدمات على شكل براءات اختراع وأسرار تجارية، أو على شكل أدلة وإجراءات عمل وخطط ومعايير تقييم لهذه الأعمال"².

كما تعرف المعرفة الصريحة بأنها "الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء كانت مطبوعة أو الكترونية، وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره"³.

ب- **المعرفة الضمنية:** وهي "المعرفة غير الرسمية (الذاتية) والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، والتي يمكن إيجادها في عمل الأفراد، وهي الأساس في القدرة على إنشاء المعرفة، ومن الممكن الوصول إليها عبر الاستعلام والمناقشة، وتجرى الخطوة الأولى للوصول إليها بان تعرف أولاً، ومن ثم يتم وضعها ثم نقلها وتدوينها"⁴.

تعرف المعرفة الضمنية بأنها "المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة، من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة، لكونها مخزنة داخل عقل صاحب المعرفة"⁵.

¹ - د. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر للجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص25.

² - د عبد المطلب عبد الحميد، "الاقتصاد المعرفي"، الدار الجامعية، مصر، 2011، ص 104.

³ - د.نزار عبد المجيد رشيد البرواري، د. فارس محمد النقشبندي، "التسويق المبني على المعرفة: مدخل الأداء التسويقي المتميز"، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص42.

⁴ - د. عبد المطلب عبد الحميد، "الاقتصاد المعرفي"، مرجع سبق ذكره، ص 104.

⁵ - د. نزار عبد المجيد رشيد البرواري، د. فارس محمد النقشبندي، "التسويق المبني على المعرفة: مدخل الأداء التسويقي المتميز"، مرجع سبق ذكره، ص42.

وهي المعرفة المخزنة "في عقول العاملين عليها ويمكن الوصول إليها ولكن بشكل غير مباشر، من خلال استخدام أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك، حيث يمكن الوصول إليها وتعلمها"¹. ولقد أكد (Grundstein) على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي:

- تبادل المعرفة يتم بالتفاعل المتميز الحاصل بين الأفراد.
- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يساهم في توسيع حقل المعرفة، حيث يتضح أن هذا النوع من المعرفة يعمل على إنشاء ميزات تنافسية وهذا يتطلب ضرورة الحصول عليه رسمته ونشره في المؤسسة.

- العناصر المكونة لأبعاد الكفاءة تكون مستويات متكاملة بحيث المرور إلى مستوى أعلى لا يتحقق إلا بالتحكم في المستوى الأدنى، بمعنى الوصول إلى المعرفة العملية يفرض التحكم في المعرفة النظرية، وبلوغ المعرفة السلوكية يتطلب التحكم في المعرفة النظرية والعملية، بحيث تتفاعل المعرفة الضمنية والصريحة وتنشئ القيمة²:

الكثير من المؤسسات التي أعدت في ميدان الموارد البشرية تؤكد على دور المعرفة الضمنية البالغ الأهمية في إنشاء القيمة داخل المؤسسة، حيث يقتضي الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة ضرورة سعي المؤسسات الاقتصادية إلى تثمين مواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية، ورصد الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة إنشاء قيمة أعلى من التي عند المنافسين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستمرة عبر الزمن.

ومنه نجد بان هناك علاقة تربط بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة فالمعرفة الضمنية تتأثر بالمعرفة الصريحة، ولكن المعرفة الصريحة أصلها كانت معرفة ضمنية وصرح بها أصحابها من خلال تحويلها في مجال الأعمال، وهذا ما تعمل به المؤسسة الحالية المبينة على المعرفة تسعى لتحقيق تفاعل بين المعرفتين (الصريحة والضمنية)، بحيث نشر المعرفة الصريحة داخل المؤسسة يؤدي إلى تنقيحها ونقدها ومن ثم تصحيحها لتصبح بدورها أصلا للمعرفة الضمنية الجديدة التي نشأت في رؤوس الأفراد جراء تنقيح المعرفة الصريحة، وهذا في الأخير يساهم في خلق القيمة داخل المؤسسة.

¹ - د عبد المطلب عبد الحميد، "الاقتصاد المعرفي"، مرجع سبق ذكره، ص 104.

² - د. حباينة محمد، "تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في إنشاء القيمة"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 30، جامعة الجزائر 03، الجزائر، ديسمبر 2014، ص 81.

ثالثاً: مستويات الكفاءة.

الكفاءة تنتج عن تجميع وتراكم العديد من العناصر وهي:

- 1- **البيانات:** البيانات تعرف بأنها "المادة الخام أو الحقائق المتعلقة بالأحداث والتي يمكن التعرف عليها وقياسها، وهذه الحقائق غالباً ما تكون مستقلة عن بعضها، بمعنى أننا غير قادرين على الاستفادة منها استفادة كاملة، ولكن عندما تجهز هذه البيانات وتنظم وتصبح في الإمكان الاستفادة منها في المجالات الإدارية تصبح معلومات"¹.
- 2- **المعلومات:** هي "نتج معالجة البيانات تحليلاً أو تركيباً لاستخلاص ما تتضمنه هذه البيانات، أو تشير إليه من مؤشرات وعلاقات ومقارنات وموازنات ومعدلات وغيرها"²، وتتميز المعلومات بخصائص هامة كونها تستخدم في عملية اتخاذ القرارات وحتى تكون المعلومات فعالة يجب أن تحمل الخصائص التالية:³
 - **التوقيت السليم (Timelines):** بمعنى أن تصل المعلومات التي تحتاجها الإدارة في اتخاذ قراراتها في الوقت المناسب.
 - **الدقة (Accuracy):** أي أن تكون المعلومات صحيحة وتصف الأشياء أو الموضوعات بدقة لا يرقى إليها الشك أو احتمالية إعطاء أكثر من معنى.
 - **الملائمة (relevance):** أي أن تتلائم أو تطابق المعلومات الاحتياجات الفعلية للمدير.
 - **الشمول (Competeness):** أي إتباع مجال المعلومات بدرجة تساعد المدير على وضوح الرؤية عند اتخاذ القرارات.
 - **بالإمكان قرائتها (Readable):** أن يكون بالإمكان قرائتها وتقديمها بطريقة يسهل فهمها.
- 3- **المعرفة:** المعرفة بإطارها الشامل هي "كل ما يتحقق ويحصل عليه الإنسان بجواسه وحده وبجته من معان أو مفاهيم أو تصورات أو أفكار أو ملاحظات ومشاهدات أو خبرات أو الهامات وتجارب روحية، كل ذلك لإشباع الشغف الفطري للاستطلاع وتحقيق الرغبة في فهم ما يحيطه من عوالم"⁴، بحيث نجد أن البيانات هي كل ما نجعله والمعرفة هي التي "تساعدنا على اتخاذ القرارات

1 - د. طاهر محمود الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 193.

2 - د. محمد سويلم، "الإدارة في القرن الحادي والعشرين"، مرجع سبق ذكره، ص 428.

3 - د. طاهر محمود الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص (199-200).

4 - د. نزار عبد المجيد رشيد البرواري، د. فارس محمد النقشبندي، "التسويق المبني على المعرفة: مدخل الأداء التسويقي المتميز"، مرجع سبق ذكره، ص 37.

الجيدة، وتسمى عملية استخراج المعرفة من البيانات بعملية تعدين البيانات (Data Mining)، ويمكن تعريف تعدين البيانات بأنها عملية استكشاف وتحليل لكميات كبيرة من البيانات بغرض اكتشاف أنماط معنوية (اكتشاف المعرفة)¹، والمؤسسات تكون معرفتها من خلال توظيف التراكم المعرفي الموجود فيها والموجه لتكوين معرفة جديدة أو الاستفادة من مجمل تفاعلات أصحاب المعرفة داخل المؤسسة وأسواقها وبيئتها التنافسية لابتكار معرفة جديدة غير مسبقة لإنشاء القيم.

وتصبح المعرفة ذات قيمة عالية إذا بنيت على المشاركة بالمعرفة بين العاملين داخل المؤسسة ومع الزبائن والمستفيدين في البيئة الخارجية، لان عدم استغلالها لا يزيد من قيمتها في المؤسسة وينجم عنه تعطيل لكل حركات النمو والتطور والابتكار من خلال البحث الجاد عن كل ما هو جديد ومبدع .

وفي الأخير تظهر عملية تطبيق المعرفة بأنها بداية حركة جديدة في حياة المعرفة، وتدل على بداية لولادة معارف جديدة من المهارات الإنسانية والتنظيمية والتقنية التي تسعى لإنشاء القيمة الحقيقية داخل المؤسسة والتي بدورها تكون سبب في تميز المؤسسة عن منافسيها، وأصحاب المعرفة من خبراء وتقنيين يدركون جيدا معالم التجربة الجديدة، وهذه التجارب تطرح أسئلة جديدة تقود إلى مفاجآت غير متوقعة نتعلم منها الكثير ونستكشف من خلالها حقائق علمية وإنسانية جديدة.

4- الخبرة: وهي الممارسة الحقيقية والفعالية للعمل طوال فترة زمنية، والذي ينتج عنه المعرفة الدقيقة عن العمل نتيجة ممارسته لعمله.

وفي الأخير نجد بان الفرق بين المعلومات والمعرفة يكمن "في أن المعلومات هي بيانات منظمة ومرتبطة لتلبية احتياجات معينة، أما المعرفة فهي ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها"². والمعرفة ليس لها قيمة إذا لم تستثمر وتحول إلى قيمة وثروة عندما يجري تطبيقها، وتميز المعرفة بوصفها موردا إنسانيا في كفاءة فاعليتها عن الموارد المادية بما يلي:³

- المعرفة اقل قابلية للفقد والضياع أو الاستهلاك وانتهاء الصلاحية.
- تنامي المعرفة كما ونوعا بالانتشار والمشاركة ويتجدد تأثيرها ويتعاضم بالتفعيل.
- المعرفة أكثر قابلية للتحويل والانتقال والتجديد بدرجة عالية من السرعة وتكلفة اقل.
- المعرفة تتزايد تزايدا أفقيا وعموديا.

¹ - د.حسن محمد احمد محمد مختار، "إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات"، ط3، مصر، 2004، ص363.

² - د.نزار عبد المجيد رشيد البرواري، د. فارس محمد النقشبندي، "التسويق المبني على المعرفة: مدخل الأداء التسويقي المتميز"، مرجع سبق ذكره، ص42.

³ - د. ثريا عبد الرحيم الخرجي، د. شيرين بدري البارودي، "اقتصاد المعرفة: الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية"، مرجع سبق ذكره، ص33.

المبحث الثاني: أنواع الكفاءات.

يمكن تقسيم الكفاءات إلى كفاءات أساسية وكفاءات تفاضلية، ويتحدد كل منهم كما يلي:

أولاً: الكفاءات الأساسية.

وتسمى بالكفاءات الجوهرية وتمثل ما تقوم به المؤسسة "على نحو أفضل مما تقوم به أية جهة أخرى ألا وهي الكفاءة المميزة للمؤسسة، ويمكن أن تكون كفاءة الشركة الجوهرية على شكل خدمة مميزة ذات نوعية أفضل أو سرعة أكبر في التسليم أو تكون التكلفة اقل"¹، قد تبذل مؤسسة ما جهداً لكي تكون الرائدة في السوق بتصميمات إبداعية في حين تبحث مؤسسات أخرى عن النجاح ولكن تصل إليه بعد المؤسسة الأولى ولكن بنوعية أفضل، والكفاءات الأساسية يحتاج إليها الأفراد لكي يكونوا فعالين (أفراد فعالين) في أعمالهم، وتكتسب هذه الكفاءات بالتكوين والتطوير وهي:

1- المعارف: تستخلص من مصادرها الإنسانية، كالمعرفة الموجودة عند الخبراء والمعرفة الموجودة في الوسائط الرقمية والمادية ونقلها وتخزينها لتصبح في الأخير تشكل قاعدة للمعرفة.

2- المؤهلات: وتخص التثبيت السلوكي عن خبرة ما، مثل المؤهلات المتعلقة بتنظيم عتاد ورشة بطريقة منطقية، حيث يحتاج ذلك إلى "تنمية المهارات السلوكية وخبرات العمل الجماعي والمهارات القيادية والمرونة في تطبيق أساليب الإدارة وتنمية المهارات الفنية وأساليب وطرق العمل والمهارات الإشرافية وممارسة الأعمال اليومية وتقييم الأداء وتحديد المهارات الوظيفية وأساليب ونظم ترقية الافراد"². وبناء على الخبرة والمعرفة تقدم الكفاءات الجوهرية "مزايا تنافسية قابلة للاستمرار ولهذا فمن النادر أن يطلق على المنتجات والتقنيات اسم كفاءات جوهرية* لان الفائدة المقدمة من طرف المنتجات والتقنيات قصيرة الأجل ويمكن للمؤسسة الأخرى شراؤها أو منافستها أو إدخال تحسينات عليها"³.

¹ - د. محمد عبد العال النعيمي، "إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص(91-92).

² - د. جمال داود سلمان، "اقتصاد المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص166.

* - الكفاءة الجوهرية (الكفاءة الأساسية): يطلق عليها اسم "إجراءات" (Processes) وتمثل في القدرة على عمل أشياء معينة بشكل أفضل من المنافس، فالمنتج الجديد ليس كفاءة ولكن عملية تطوير المنتج الجديد هي كفاءة جوهرية.

مثال: شركة الفولاذ (chaparral) تمتاز بانخفاض تكاليف منتجاتها وارتفاع التقنية فيها، بحيث كفاءتها الجوهرية ليست في مجال التقنية بل قدرتها على تحويل التقنية بسرعة إلى منتجات وعمليات جديدة، وفي الوقت الذي يقوم فيه منافس ما بتقليد التقنية الحالية لشركة (chaparral)، تكون هذه الشركة قد انتقلت قدماً إلى شيء آخر، وهذه الشركة تسمح للزوار بالتجوال داخل مصانعها بإرادتها ولكن لا يستطيعون هؤلاء اخذ أفضل ما تمتاز بصنعه في بيوتهم معهم.

³ - د. محمد عبد العال النعيمي، "إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"، مرجع سبق ذكره، ص92.

ثانيا: الكفاءات التفاضلية.

وتسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط وتشمل:

✓ إدراك الذات: وتتعلق بالمواقف والقيم وصورة الذات، مثل إدراك الشخص لذاته كقائد وعضو في فريق العمل.

✓ صفات العبقرية: وتمثل مجموعة من الصفات تقود السلوك بطريقة معينة كالمثابرة المرونة والمبادرة.

✓ الدوافع: الدوافع لها "دور كبير في إنجاز الأعمال لما لها من دور كبير في الحصول على الرضا"¹، وهي القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها سلوكيات، كالدافع للإنجاز أو الانتماء، ونظرا لاختلاف النفسي للأفراد، ومهما كان الفرد في الإدارة لديه قدرات فنية عالية ومهارة غير عادية لإنجاز الأعمال وتباين مفاهيم الكفاءات يمكن تصنيفها باختلاف استعمالاتها المختلفة، ونوضح أنواعها لاحقا.

1- تصنيف الكفاءات حسب النوعية المهنية:

أ- الكفاءات الفكرية (التصورية): وتشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف، والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره، لان هذه التصورات تمنح المسير أسلوبا خاصا في فهم وصياغة التوجهات التنموية للمؤسسة وأهدافها الإستراتيجية خاصة.

ب- الكفاءات الإنسانية (العلاقاتية): العلاقات الإنسانية تشير إلى "تكييف فرد معين مع عمله من خلال عملية الاختيار والتدريب والتحكم في البيئة بحيث يتمتع بأقصى درجات الشعور بالرضا عن عمله وفي نفس الوقت يعطي أكبر قدر من الخدمات لأصحاب العمل وللمجتمع"²، وتتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية باعتباره عضوا في المجموعة، وبالتالي فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد وعلاقاته بمسؤوليه ومعاونيه، ولهذا يجب فهم ما يريدونه الآخرون أو يقولونه.

ج- الكفاءات التقنية: المؤسسة التي تعتمد على التطور التكنولوجي تحتاج إلى موارد بشرية ذات تحصيل علمي مرتفع ومهارات عالية وخبرات كبيرة للتعامل معها، وتتضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لإجراء أو تقنية معينة، والتي تترجم واقعا على شكل معرف متخصص والتي تمكن الفرد من اداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي، كقيام المدقق المالي بإجراء مراجعة للحسابات المالية، وتتطلب العملية الإلمام والتحكم في المعارف الخصوصية التي تندرج ضمن نطاق التخصص.

¹ - د. علي محمد منصور، "مبادئ الإدارة: الأسس والمفاهيم"، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص 209.

² - د. عبد الرحمان العيسوي، "الكفاءة الإدارية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 67.

2- تصنيف الكفاءات حسب رؤيتها للمهام المختلفة: ونميز منها نوعين هما:

أ- الكفاءات الخصوصية: وهي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل

لا يتسنى معه لهذا المنصب من إنجاز المهام المنوطة به، مما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المؤسسة.

ب- الكفاءات المشتركة: وهي الكفاءة التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام، ومن

خلال امتلاكها يمكن أن يقوم بها في حال غياب احد العمال في المؤسسة، وتطبق في كل مناصب العمل، وهذه الكفاءات بالرغم من عدم ارتباطها بالموقع التدريجي للفرد إلا أنها تمكنه من تحسين اداء عمله، كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية كونها:

- تساعد الفرد على إنجاز مهامه المهنية ونشاطات يومية أخرى مختلفة عن مهمته.

- تمنح الفرد قاعدة ومركزات لتحصيل معارف أخرى.

- تدعيم قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات.

3- تصنيف الكفاءات حسب مستوى الحيازة: وتصنف إلى ما يلي:

أ- الكفاءات الفردية: تمثل "توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في

القدرات والمعارف والاستطلاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر

أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لان للكفاءة

جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي"¹، والكفاءات الفردية "هي مجموع خاص مستقر ومهيكل

من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة"².

هذا النوع يعبر عن كفاءة كل فرد من أفراد المؤسسة، وكل فرد منهم يجب أن يمتلك معارف علمية

مقبولة في نشاط معين، وتمثل حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من اجل

الأداء الحسن لمهام معينة محددة، المعارف التي اكتسبها الفرد هي حوصلة لمكتسبات الفرد من

التكوين والتعلم ومعارف العمل كالتجارب والممارسات.

¹ - د. كمال منصور، ا. سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2010، ص52.

² - Cécile déjoux, "les compétences au cour de l'entreprise", op cit, p141.

ومنه فالكفاءات الفردية هي كل المؤهلات التي يجوزها الفرد عن طريق التكوين الأولي والتكوين المتواصل والتجربة المهنية والتجارب الشخصية، والتي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة، ومن الخصائص المرجعية للكفاءات الفردية نميز ما يلي:¹

أن يكون فردا حيويًا، أن يقوم بما يجب القيام به، سريع التعلم، يملك فكر اتخاذ القرار، قيادة الأتباع، ينشئ الجو المناسب للتطور، الوقوف في وجه مثبيري المشاكل، متجه نحو العمل الجماعي، يوظف مساعدين مهرة، يبني علاقات جيدة مع الآخرين، إنساني وحساس، حازم وواقعي، يوفق بين عمله وحياته الشخصية، يعرف نقاط ضعفه وقوته، يجعل الأشخاص في وضعية مريحة، يتصرف بمرونة. ويمكن المؤسسة الحيازة على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها حيث ينتظر منهم مردودية أكبر.

ب- الكفاءات الجماعية: وتدعى كذلك بالكفاءات المحورية أو الكفاءات المتميزة تتكون المؤسسة من مجموعة بشرية مهيكلية وذات أهداف، ونظرا للصبغة الجماعية للنشاط التنظيمي، فإن تحليل وتحديد الكفاءات يستدعي تجاوز الإطار الفردي للاهتمام بمستوى أعلى يتمثل في الكفاءات الجماعية.

والكفاءات الجماعية لا تقتصر على تجميع الكفاءات الفردية بل يتعدى ذلك ليصل إلى التضامن والتفاعل والتعلم والصورة العملية الجماعية واللغة المشتركة وغيرها، وتنتج الكفاءات عن التركيبة الفريدة من المعارف والمهارات والسلوكيات والقدرات المتوفرة لدى أفراد المؤسسة تفوق نتيحتها النتيجة المترتبة عن جمع الكفاءات الفردية، وهذا بفعل اثر المجموعة الناجم عن الدينامكية الجماعية للفاعلين .

تنشأ هذه الكفاءات من تعاون الكفاءات الفردية لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة وتسمح هذه الأخيرة بإنشاء موارد جيدة للمؤسسة تسمح بتطويرها وتراكمها وتسمى هذه الكفاءات بالكفاءات المحورية لان على أساسها يتوقف نجاح أو فشل المؤسسة وبقائها وتطورها وإما انسحابها. والكفاءات الجماعية تحدد بمجموعة من المؤشرات تحدد أبعاد الكفاءات الجماعية نذكر منها:

- **التفاعل:** تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.

- **التضامن:** تربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.

- **التعلم:** تحدد القدرة التاهيلية للجماعة وتركز على نوعية التنظيم السائد.

- **الصورة العملية للجماعة:** تشير إلى وجود تمثل مشترك للنشاط أو العمل.

¹ - د. حباينة محمد، "دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، (أطروحة دكتوراة علوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3)، الجزائر، السنة الجامعية 2012/2011، ص43.

– الرموز واللغة المشتركة: الثقافة المتوفرة في المؤسسة يجب أن تخدم كل الأفراد حتى يكون هناك توافق بين المهام ويجوز الأفراد من معارف ومهارات وسلوكيات.
وأخيرا نستخلص بان هناك عدة عوامل تعمل على تطوير الكفاءات الفردية أو الجماعية بدءا بالنظام التربوي كنواة أساسية لتشكيل الكفاءات مروراً بمؤسسات التعليم العالي ومراكز التكوين المهني وانتهاء بالمؤسسة.

4- تصنيف الكفاءات حسب الدور: وتصنف إلى ثلاثة أنواع هي:

1- الكفاءات المحورية: تقسم المؤسسة مهاراتها التي توظفها في نشاطها، فقد تكون ثانوية تخص منتجات معينة وقد تكون أساسية تتعلق بالمهنة الأساسية لها.
الكفاءات المحورية تنتج عن نسق تعلم جماعي للمؤسسة يتعلق بالتنسيق بين مختلف أنشطة الإنتاج وإدماج لمختلف الأنماط من التكنولوجيا، وتشمل إدارة الكفاءات المحورية ما يلي:
– الاكتشاف: يجب أن تحدد المؤسسة ما تملكه من كفاءات محورية ويجب أن لا نخلط بين الكفاءات المحورية والمهارة، ويجب التركيز على القدرات التي يمكن تطبيقها في أكثر من مجال وليس منتج واحد.
الاكتساب: ويكون في حالة توظيف كفاءات محورية قائمة لتحسين الأداء في مكان جيد إما بتحديد الكفاءات التي تحتاجها بعد سنوات محددة من الآن أو باكتساب كفاءات عن طريق إثراء مهارات صغيرة ودمجها مع بعضها البعض لتشكيل كفاءات محورية فريدة.

– البناء: قد تحتاج إلى عشرة سنوات لبناء كفاءات محورية جديدة ذات مستوى عالمي.

– النشر: تحريك الكفاءات المحورية من قيم إلى أخرى داخل المؤسسة.

– الحماية: لا نخسر كفاءات محورية بسبب سوء التمويل أو بكشف خططك.

– الكفاءات الإستراتيجية: الكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي إلا إذا ساهمت في تكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، لان المؤسسة تعتبر مجموعة متراكمة من الكفاءات عبر الزمن، وتكنولوجياها وعملياتها والعلاقات التي تربط بين عمالها، وتنمى الكفاءات الإستراتيجية انطلاقاً من ثلاثة أنواع من الموارد هي:¹

✓ الموارد المادية (المعدات، والتكنولوجيا والمباني...).

✓ الموارد البشرية (القدرات والمهارات، والمعرفة والطاقات الكامنة...).

✓ الموارد التنظيمية (الهيكلة ونظام التنسيق، والرقابة...).

¹ – د. سملاي بحضية، "اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- مدخل الجودة والمعرفة"، (أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر)، الجزائر، السنة الجامعية 2003/2004، ص140.

المحور الأول: مفهوم وأنواع الكفاءات.

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 المسيرين توجيه موارد المؤسسة، وخاصة المورد البشري والمجهودات نحو قطاعات مختارة لإضافة أقصى قيمة للمنتجات والخدمات المعنية، مما يعيق المؤسسة المنافسة من المناورة المماثلة والتقليد، وخاصة إذا كانت هذه القطاعات تفوقهم ومختلفة.

ج- الكفاءات التنظيمية: وتشمل مستويين هما:

- المستوى الأول يحدد على المستوى التنظيمي: وتسمى بالكفاءات المميزة، الكفاءات الأساسية، الكفاءات المركزية، الكفاءات الجوهرية، الكفاءات الديناميكية، الكفاءات الأصلية، وترتب هذه الكفاءات بشكل تصاعدي حسب المستويات التنظيمية لتدرج الكفاءات وترتبا بالنظر إلى غيرها من المؤسسات على النحو التالي:

- الكفاءات القاعدية: وهي كفاءات تحوزها المؤسسة إلزاميا لممارسة نشاط ما في قطاع معين بصفة عادية.

- الكفاءات المميزة: وهي كفاءات تحوزها المؤسسة أو تطورها بغرض حيازة مزايا تنافسية دائمة وتخص قطاع نشاط واحد.

- الكفاءات الجوهرية: وهي كفاءات مميزة غير أنها قابلة للتقليد، وتستعمل في مهن مختلفة وتسمح باقتحام أسواق متعددة.

- المستوى الثاني يحدد على الصعيد الفردي: ويشكل هذا التدرج إطارا مرجعيا لتركيز الفئات المستخدمة بغية إحداث استقرار اجتماعي واستغلال امثل للقدرات البشرية.

5- تصنيف الكفاءات حسب درجة الاحتياج الآنية أو المستقبلية: ونميز منها ما يلي:

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

ب- الكفاءات اللازمة مستقبليا: يؤدي أي تغيير 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 المؤسسة أمام عدة بدائل أو حلول، إما برمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي.

المحور الثاني: أهداف إدارة الكفاءات.

تمهيد:

يعتبر المورد البشري العنصر الحيوي الذي يحقق إما نجاح أو فشل المؤسسات، حيث أصبح مستقبل مؤسسات الأعمال يشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من الأفراد الذين تتوافر لديهم قدرات ومهارات عالية في التحليل والتخطيط ورسم السياسات، بالإضافة إلى القدرات الخاصة بفهم العنصر البشري والنواحي الإنسانية المرتبطة به والإدراك والتحليل الجيد لمتغيرات البيئة وقبول التغيير والابتكار.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الكفاءات.

رأس المال البشري "بات الدعامة الثالثة لنمو الإنتاجية في اقتصاد المعرفة بعد رأس المال المادي والتكنولوجي"¹، ونظرا للمرتبة التي يجوزها فيتطلب الاهتمام بكيفية تسيير هذا العنصر من خلال إدارة الأنشطة التي تخص هذا العنصر من توظيف، تخطيط المسار الوظيفي، إعداد برامج تحفيز والمكافآت العادلة، إضافة إلى الاهتمام بتكوين العمال وغيرها من الأنشطة التي تساهم في تطويره.

أولا: مفهوم إدارة الكفاءات.

1- وظائف إدارة الموارد البشرية: تتلخص الوظائف الرئيسية للموارد البشرية في الآتي:²

أ- تحليل العمل: ويقصد به التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وتوصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

ب- تخطيط القوى العاملة: وتهتم بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، وهذا يتطلب تحديد طلب المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.

ج- الاختيار والتعيين: وهذه الوظيفة تهتم بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، والاختبارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك ضمانا لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

¹ - د. ثريا عبد الرحيم الخزرجي، د. شيرين بدري البارودي، "اقتصاد المعرفة: الأسس النظرية والتطبيق في المصارف التجارية"، مرجع سبق ذكره، ص34.

² - د. طاهر محمود الكلالده، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص (23-24).

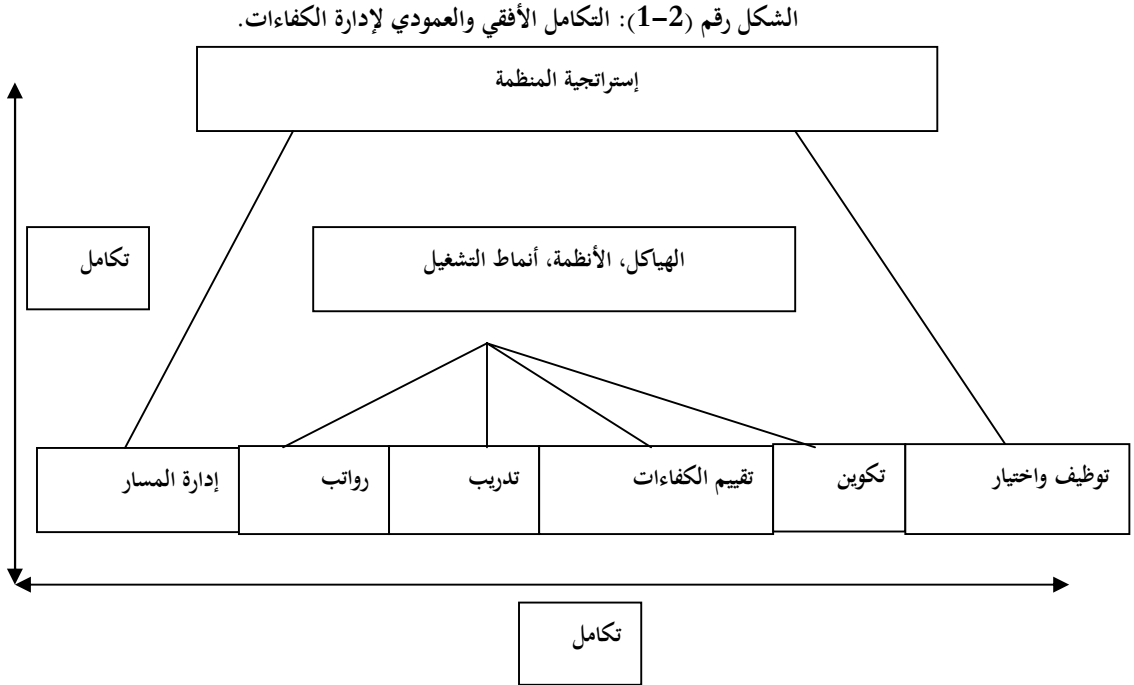
- د- تصميم أنظمة الحوافز: وتتم هذه الوظيفة بمنح مقابل وعادل للأداء المتميز، ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي أو أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية أو الجماعية، وأيضا الحوافز على أساس أداء المنظمة ككل.
- هـ- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجز والبطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات العاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.
- و- تقييم الأداء: كل المنظمات تقريبا تهتم بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة، وغالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين، وبغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.
- ل- التدريب: إذ تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين، وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة، ويتعين على الشركة أن تحدد احتياج المرؤوسين للتدريب، وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة، وان يقيم فعالية التدريب.
- م- تخطيط المسار الوظيفي: ويقصد بهذه الوظيفة التخطيط لتحركات الوظيفة المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يمس النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.
- 2- تعريف إدارة الكفاءات: إدارة الكفاءات وهي "مجموعة من الأنشطة التي يحددها الاستعمال والتي تستخدم المهارات (وتقييمها) كحلقة وصل بين مختلف عمليات الموارد البشرية (التوظيف، التكامل، الأجر، المسار الوظيفي)، كما يرتبط مع وظائف أخرى مثل تنظيم العمل والتفكير الاستراتيجي للمؤسسة"¹.

تعرف إدارة الكفاءات بأنها "مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو

¹ - د حمادي نبيل، ط.د رقي نذيرة، "اثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال-، مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية المستدامة-، العدد 08، جامعة يحيى فارس - المدينة، الجزائر، جوان 2017، ص 155.

المحور الثاني: أهداف إدارة الكفاءات.

المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها، وهو وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا في حد ذاتها، بحيث يكون هنا تكامل أفقي وعمودي¹، والشكل التالي يوضح التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات.



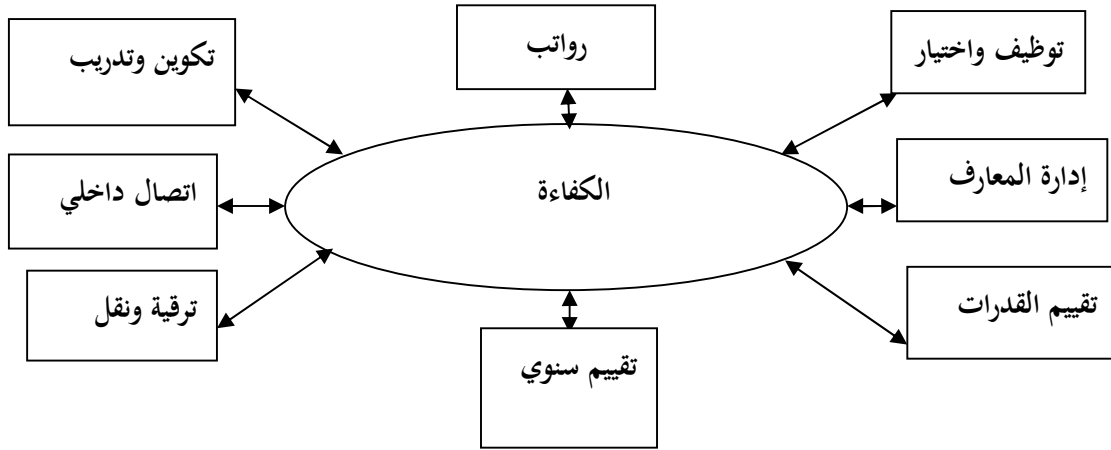
المصدر: lou van beirendonck, "**tous competent : le management des competences dans l'entreprise**", edition de boeck, belgique, 2006, p33.

ومنه يمكن القول أن تحقيق إدارة كفاءات ناجح يرتبط بإحداث التكامل الأفقي والعمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكليف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة ونظرتها واستراتيجياتها، وهذا يتطلب أن تكون الكفاءات منتقاة ومنظمة ومطورة بطريقة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما التكامل الأفقي فيتم بالبحث عن تكليف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكليف وبهذا تصبح كل أنشطة الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة، وهذا يوضحه الشكل التالي:

¹ - lou van beirendonck, "**tous competent le management des competences dans l'entreprise**", edition de boeck, belgique, 2006, pp(33-34).

المحور الثاني: أهداف إدارة الكفاءات.

الشكل رقم (2-2): الكفاءة محور تركز أنشطة إدارة الموارد البشرية.



المصدر: د. كمال منصوري، ا. سماح صوح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2010، ص 55.

كما عرف الباحثين (Martine Le Boulaire, Didier Retour) إدارة الكفاءات بأنها "مجموع الإجراءات والأدوات تسمح للشركة باكتساب وتعزيز وتنظيم المهارات التي تحتاجها اليوم وغدا، فرديا وجماعيا، المتضمنة رسالة وأهداف وغايات المؤسسة، استراتيجياتها وهيكلها ووسائلها التقنية الخاصة وثقافتها"¹.

وعليه فإدارة الكفاءات هي عبارة عن طريقة للتفكير في كيفية تسيير مختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية وبمنهجية مطابقة لمهمة وإستراتيجية المؤسسة، وتصبح العملية حقيقية إذا دعمت بالتنفيذ، ولا تطبق المؤسسة تسيير الكفاءات إلا كان هناك ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة وترقيته من جهة أخرى، وهذه العملية التسييرية تنجح إذا عملت وفق المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية العمل لدى الفرد.

ومنه فإدارة الكفاءات عموما هي نظام تسييري هدفه الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال استقطابها وتنميتها وتحفيزها، ودمجها في مسار تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في ظل توفير بيئة العمل المناسبة لتفجير قدراتها وإمكاناتها المحتملة.

¹ - د حمادي نبيل، ط.د رقي نذيرة، "اثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال -"، مرجع سبق ذكره، ص 155،

ثانيا: مميزات الكفاءة .

تتميز الكفاءات بما يلي:¹

- 1- **الكفاءة ذات غاية (هادفة):** هذه الكفاءة تتحقق من خلال تشغيل مجموعة من المعارف بغرض تحقيق هدف محدد، أو تنفيذ نشاط معين، ويصبح الشخص كفوًا إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.
- 2- **الكفاءة مفهوم مجرد:** الكفاءة غير ملموسة وغير مرئية، وتظهر من خلال الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث يتم تحديدها من خلال تحليل الأنشطة.
- 3- **الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي:** الكفاءة تنتج عن تفاعل مختلف أنواع المعرفة وضمن مختلف المستويات المكونة لها (المعرفة، المعرفة العملية، المعرفة السلوكية) عبر الزمن، وهذا يدل على أن الكفاءة مرتبطة بالنشاط "لا تكون هناك كفاءة إلا إذا استخدمت مواردها (معرفة نظرية، معرفة عملية وسلوكيات) في تنفيذ الأنشطة، وبمعنى آخر انه يجب ممارسة الكفاءة بشكل عملي في الواقع الميداني"².
- 4- **الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى:** ويتحقق هذا وفق ثلاثة مستويات مختلفة، فالمستوى الأول وهو مستوى الإبداع (مستوى الإسقاط) فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع، أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس، أما المستوى الأخير فيجد الفرد مجبر على التقليد ويكتفي العامل بالنقل فقط.
- 5- **الكفاءات تكون مدركة:** الكفاءات لا تكون مفيدة إذا لم تكون مدركة كون إدراك الفرد لما يملكه من معارف يسمح له بالحفاظ عليه وتطويره وفي الاستفادة منه.

¹ - موساوي زهية، خالدي خديجة، "نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات- الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز"، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 8 و9 مارس 2005، ص177.

² - د. عبد المالك جحيق، سارة عبيدات، "تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية- دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص 131.

6- الكفاءة مكتسبة: أي فرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

ثالثًا: مراحل إدارة الكفاءات.

وتمر بالمراحل الأساسية التالية:¹

1- معرفة جيدة لهيكل الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال المؤشرات الكمية كههم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، ومستوى الأجور، ومقارنتها مع المنافسين، والمؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم.

2- توقع الأعمال (emplois) المستقبلية، وتحديد الاحتياجات من الكفاءات الإستراتيجية.

3- وضع مخطط التوظيف والتكوين والحركة بين الوظائف كأحد أهم أساليب تسيير الكفاءات إلا انه من الصعوبة وضع تلك المخططات للاعتبارات التالية:

أ- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير.

ب- صعوبة التوازن بين اكتساب طرق التسيير الجديدة التي تفرض التكوين الجماعي والفردى والتكوين الاستراتيجي الذي تفرضه الوظائف الجديدة.

ج- صعوبة تنظيم مخطط الحركة (mobilité) بين المناصب وخاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي معدل دوران العمل فيها ضعيف، أما في المؤسسات الكبيرة فيتطلب الأمر اللجوء للاستعانة بالحوافز باعتبار الحركة تساهم كثيرا في إيجاد روح الإبداع والابتكار بدل العمل الروتيني، وضمن هذا الإطار يلعب التكوين دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات، لأنه يساهم في تحقيق الأهداف المرتبطة باكتساب المعرفة كمورد وتكتسيبه المؤسسات لبناء كفاءات الأفراد وتحديد الموارد والكفاءات.

¹ - j.brilman, "les meilleurs pratiques de management", édition d'organisation, paris, 1998,p386.

المبحث الثاني: مقاربات تسيير الكفاءات ومجالات إدارتها.

لم يعد مضمون الكفاءات - بمنظورها الجديد - ذات مدلول بسيط، أي قدرة الموارد/ أو الموارد البشرية على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبحت ذات مفهوم شامل ومركب، فهي تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من تسيير الحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:

المقاربة التسييرية للكفاءات والمقاربة العملية والمقاربة الإستراتيجية.

أولاً: مقاربات تسيير الكفاءات.

لفهم مقاربات الكفاءات سنوضحها كما يلي:¹

1- المقاربة التسييرية للكفاءات: تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية (l'approche gestionnaire) في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، ومن المعرفة (le savoir) والمهارة (le savoir faire) وحسن التصرف (le savoir être).

إن المقاربة التسييرية تفرض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعبئة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل (Le pouvoir d'agir)، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية، والرغبة على الفعل (vouloir d'agir)، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءة كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

¹ - د. سملاي بحضية، "اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - مدخل الجودة والمعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص ص (141-142).

2- المقاربة العملية: من منظور المقاربة العملية (l'approche opérationnelle) تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي بينها، إن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المعلومات، فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغير البيئة الداخلية والبيئة التنافسية.

3- المقاربة الإستراتيجية (l'approche stratégique): تحقق الكفاءة للمؤسسة الميزة التنافسية من خلال انجاز 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.

ثانيا: مجالات إدارة الكفاءات.

بما أن الكفاءات تمثل احد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، فان المورد الاستراتيجي بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال التقييمات الدورية، كما هو بحاجة إلى تعميق وتقوية معارفه وصقل مهاراته من خلال عمليات التطوير اعتمادا على التكوين والتعلم إلى غيره من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات ومنها:¹

1- إعداد مواصفات الكفاءات: توجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، ومن بين هذه الطرق نجد الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، بطاقات الكفاءة... الخ، بحيث إعداد مواصفات الكفاءات تمثل احد المراحل الأولية لإدارة الكفاءات عند توجيهها للتنفيذ، "حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها المطلوبة من اجل الحصول على أحسن الاداءات الوظيفية أو عائلة من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات، بحيث يمكن القول أن هذه المواصفات على المستوى العملي تصبح تشكل حجر الأساس في إدارة الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، وتطويرها وتحفيزها"².

¹ - د. مصنوعة احمد، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول - جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي 3 و 4 ديسمبر 2012، ص 9.

² - lou van beirendonck, "tous competent le management des competences dans l'entreprise", op cit, 2006, p53.

المحور الثاني: أهداف إدارة الكفاءات.

ويتم التقييم الدائم والمستمر للكفاءات من طرف إدارة الموارد البشرية "بشكل مستمر سواء أثناء عمليات التوظيف والترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العاملين أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم، وتتم هذه العملية باستعمال الأدوات والتقنيات التسييرية، منها الاختبارات المتعددة التي تقيس الملكات المعرفية والذهنية والنفسية، وبطاقات التقييم إذ تتم هذه العملية التقييمية المهيكلة، والمنظمة في مستويات عديدة من طرف مهنيين متخصصين لقياس القدرات والمهارات والمؤهلات الفردية"¹.

وفيما يلي نتطرق لبعض طرق تحليل الكفاءات وهذه الطرق تساهم في تحديد المعارف والمعلومات والمهارات ومنها ما يلي:²

- أ- طريقة الملاحظة: تتم عن طريق المراقبة المباشرة للعاملين أثناء قيامهم بتأدية أعمالهم والتعرف عن قرب بملاحظة ذلك الأداء وتسجيل المعلومات عن الأداء واعتمادها بتحديد وتحليل العمل.
- ب- طريقة قوائم الاستبيان (الاستقصاء): تتم الطريقة بوضع مجموعة من الأسئلة ترتبط بأداء الأفراد بأعمالهم المختلفة ثم يجيب عليها الأفراد العاملون، ثم تتم دراستها وتحليلها على مستوى المؤسسة ككل.

ج- طريقة المقابلة: هذه الطريقة تتم بطريقة اختيار عينة من الأعمال التي تشمل الأعمال المتوفرة في المنظمة ويتم في ضوئها مقابلة الأفراد.

"حيث نقوم بسؤال شريحة متنوعة من الأفراد أو المجموعات عن خبرتهم في وظيفة أو مجموعة من الوظائف الخاصة، توقعاتهم حول تطوير الوظائف، إحساسهم السلوكي المستقبلي المرغوب فيه، ونظرتهم الشخصية مما يحفز تفكيرهم ويحسون أنهم يشاركون بنشاط في تطبيق تسيير الكفاءات في مؤسستهم، وتجدر الإشارة أن المقابلة خصوصا الفردية نشاط يستغرق وقتا طويلا، لأنه في الغالب مقابلة واحدة غير كافية"³.

¹ - د حمادي نبيل، ط.د رقي نذيرة، "اثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال -"، مرجع سبق ذكره، ص 155.

² - د. طاهر محمود الكلالده، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص ص (52-71).

³ - د. كمال منصوري، ا. سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مرجع سبق ذكره، ص 60.

ولتحليل الكفاءات وإعداد مواصفات الكفاءات يمكن إعداد مقابلات مع أعضاء الإدارة وذلك لمعرفة السلوكيات المرغوب فيها والكشف عن الفروق بينها وبين السلوكيات الحالية، يقوم المسؤول عن تحليل الكفاءات بطرح الأسئلة التي تمكنه من استخراج المعلومات الهامة عن الوظيفة من مميزات ومسؤوليات ومهام وغيرها، ليتم بعد ذلك ترجمة هذه المعلومات إلى كفاءات، وحتى تنجح العملية يجب على المحلل أن يختار جيدا الفئة التي يقابلها وإلا لا يحصل على معلومات جيدة (لا يستطيع فهم وظيفته جيدا ومسؤوليته وما يرتبط بها).

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

2- تقييم الكفاءات: يمثل التقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، ومن الأدوات التي تستعمل في هذا الشأن نجد: مقابلة النشاط السنوية، المرافقة الميدانية، مرجعية الكفاءات... الخ. هذه الطرق نعالجها بنوع من التفصيل في المحور اللاحق.

3- تطوير الكفاءات: تتنوع مجالات النظر المرغوبة من قبل المؤسسة "ويعمل التدريب والتعليم الركن الأبرز في عملية تطوير العاملين، حيث أن ذلك يساهم بتراكم الخبرة والمعرفة لدى العاملين"²، بحيث تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر ولذا يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتكيف مع ظروف التحولات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، ذلك انه من دون أي شك أن تغيرات البيئة أصبحت سريعة ومعقدة وهي بذلك تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، ومن الأساليب المستخدمة في هذا الميدان نجد:³ التكوين المرتكز على الكفاءات، التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات.

¹ - د. كمال منصور، ا. سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مرجع سبق ذكره، ص 58.

² - د. إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، ط 1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 65.

³ - د حمادي نبيل، ط. د رقي نذيرة، "اثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال -"، ص 155.

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

ب- التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات: قديماً المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، وكذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدربو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.

4- تحفيز الكفاءات: "الحوافز هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين، ومن ثم فإنه عنصراً هاماً من عناصر فعالية نظم العلاقات الإنسانية هو نوعية الحوافز المستخدمة ومدى توافقها مع رغبات الأفراد وأهميتها بالنسبة لهم، إن التوافق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة يسهم في تحديد مدى استجابة الأفراد لتلك الحوافز وبالتالي مدى رغبتهم في تحقيق ما تصبو إليه الإدارة من نتائج"¹.

توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيراً مهماً ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد، وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم، ولدفع الرواتب للكفاءات تبحث المؤسسة عن طرق ناجعة من أجل تحقيق ما يلي:

- رفع الكفاءة المهنية وحظوظ الترقية.

¹ - د. منال طلعت محمود، "أساسيات علم الإدارة"، الناشر المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص254.

المحور الثاني: أهداف إدارة الكفاءات.

- زيادة تحفيز الأشخاص (تهنئة، علاوات ترقية).
 - تقييم الفرد (إرضاء حاجة التقدير والإنجاز).
 - وقد اقترح (valérie marbach) خمسة أنواع لرواتب الكفاءات ويجب الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:
 - تنوع الكفاءات المستخدمة.
 - تخصص الكفاءات (المهنية).
 - المهارات التي تتعلق بالعمل الفردي.
 - الكفاءات المحتملة.
 - الكفاءات المثبتة.
- ويركز (Boterf) في توضيح العلاقة بين إدارة الكفاءات وأنواع الرواتب على "الكفاءات الفردية والرواتب الثابتة من جهة، وعلى الرواتب المتغيرة (العلاوة: Prime) والاداءات الفردية أو الجماعية من جهة أخرى، ويمكن أن تحدد الصيغ الأخرى من هذه العلاقة وفق خيارات سياسة الرواتب المتبعة من قبل المؤسسة"¹.
- ويمكن توضيح العلاقة بين إدارة الكفاءات وأنواع الرواتب في الجدول التالي:

¹ - د. كمال منصور، ا. سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مرجع سبق ذكره، ص66.

المحور الثاني: أهداف إدارة الكفاءات.

الجدول رقم (2-1): العلاقة بين إدارة الكفاءات وأنواع الرواتب.

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

المصدر: - د. كمال منصور، ا. سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، جوان 2010، ص58.

ولكي تشتغل عملية إدارة الكفاءات يجب أن:¹

- يكون الفرد محفز بشكل كافي من اجل تطوير قدراته الفكرية التي تسمح له بتحقيق تعلم عملي انطلاقا من الحالات التي تصادفه في حياته المهنية.

- تمتلك المؤسسة تجميع لرأسمال الكفاءات (التي تعلم نفسها).

وهناك مجموعة من الشروط التي من خلالها نقول بان المؤسسة تطبق إدارة الكفاءات والتي سنلخصها في الجدول الآتي:

¹ - د حمادي نبيل، ط.د رقي نذيرة، "اثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال -"، مرجع سبق ذكره، ص 156.

المحور الثاني: أهداف إدارة الكفاءات.

الجدول رقم (2-2): شروط تطبيق إدارة الكفاءات بالمؤسسة.

<p>أ- تم إعطاء تقدير لمستوى أداء الأشخاص التنفيذيين وغير التنفيذيين.</p> <p>ب- كانت نسبة الإنفاق الإجمالي للتكوين بالمقارنة مع الكتلة الأجرية تكون أكبر من 3%.</p> <p>ج- الأشخاص التنفيذيين وغير التنفيذيين يخضعوا بصفة دورية إلى المقابلة مع المشرف عليهم (تقييم، ميزانية، الرأي).</p> <p>د- كان هناك صلة مباشرة أو غير مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف والتدريب الذي يخضع له.</p> <p>هـ- كان هناك مباشرة أو غير مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف وترقيته.</p>	<p>تعتبر المؤسسة بأنها تطبق إدارة الكفاءات إذا</p>
<p>- نفس العناصر أ، ب، ج ولكن:</p> <p>إذا كان هناك صلة مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف والتدريب الذي يخضع له.</p> <p>إذا كان هناك صلة مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف وترقيته.</p>	<p>تعتبر المؤسسة بأنها تطبق تسيير الكفاءات بصفة قوية إذا</p>

المصدر: - د حمادي نبيل، ط. د رقي نذيرة، "اثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال-، مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية المستدامة-، العدد 08، جامعة يحيى فارس - المدينة، الجزائر، جوان 2017، ص 156 بتصرف.

لا تصبح إدارة الكفاءات حقيقة إلا اتبع بالتنفيذ، ولا تعتبر مؤسسة ما أنها تطبق إدارة الكفاءات إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدوري للفرد وتكوينه وبين ترقيته، حيث نجد في إدارة الكفاءات المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية الشغل لدى الأفراد، ولهذا نقول أن تسيير الكفاءات ليس فقط تصور، بل هو أداة تطبيق وطريقة تفكير وأسلوب تسيير لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقا لمهمة وإستراتيجية المؤسسة.

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات.

تمهيد: لإنجاح عملية تسيير الكفاءات في المؤسسة يجب الاعتماد على مجموعة من الأدوات، والتي تشكل ركائز كل سياسة تهدف إلى تنمية المورد البشري، فالإنسان هو العنصر الرئيسي والموجه لفاعلية التطوير، ولبلوغ ذلك نركز في دراستنا على التطوير الإداري والإدارة بالأهداف والبرامج التدريبية وسنوضح كل ذلك في المباحث اللاحقة.

المبحث الأول: التطوير الإداري والإدارة بالأهداف.

وهو وسيلة لتنمية الارتباط والانسجام بين الأفراد والمؤسسة، وبما أن المورد البشري يعتبر المحرك الأساسي لكل مؤسسة اهتمت العلوم الإدارية بإدارة شؤون الأفراد وبكل ما يساهم في تسهيل مهامهم والرفع في مستوى كفاءتهم وفعاليتهم.

ومن بين الأغراض التي يحققها التطور الإداري إحداث تغيير في التنظيم نتيجة عدم الرضا عن الأداء، وهذا يستدعي وضع إستراتيجية مناسبة لتحريك القوى الدافعة في التنظيم تعتمد على أساليب ووسائل وطرق تساعد في الإسراع لإحداث التغيير في الجهاز الإداري والتقليل من نقاط الضعف في إدارته.

وتقوم الإدارة بالأهداف على المبدأ الأساسي لوضع الأهداف في المؤسسة ككل في شكل خطوط واضحة المعالم، ثم وضع أهداف كل منصب من المناصب الإدارية والتنسيق بين الأهداف، ومن هذا المنطلق تصبح أهداف المناصب الإدارية المختلفة هي الأصل لكل نشاط ولكل تغيير وتحسين في الأداء والأعمال.

أولاً: التطوير الإداري.

1- تعريف التطوير الإداري:

يهدف التطوير الإداري إلى "إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظيفة الإدارية عن طريق برامج التنمية أو التدريب"¹، بحيث تصمم معظم أساليب التطوير الإداري "لمقابلة احتياجات الأفراد الإدارية المتعددة واحتياجات المؤسسة وأنواع الأهداف المراد تحقيقها على وجه الخصوص"².

1 - د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 316.

2 - د. إيهاب صبيح محمد زريق، "سلسلة الإدارة في أسبوع: العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 61.

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات.

ومنه فالتطوير الإداري هو وظيفة استشارية تهتم بكل ما يحدث التغيير إلى الأحسن، ولا تقتصر مهمته على الإدارة فقط، بل مهمته تخص كل موظف يعمل في التطوير الإداري كونها مهمة جماعية مشتركة، كل فرد فيها مسؤول عنها لذا يتميز التطوير الإداري بأنه وظيفة جماعية.

كما تعتبر إدارة التطوير إدارة تنسيقية من مسؤوليتها بلورة الأفكار وطرح المناسبة منها للتنفيذ ويتحقق نجاح العملية التطويرية بدعم جميع المسؤولين عن العملية.

2- رؤية ومحاور التطوير الإداري.

1- رؤية التطوير الإداري: "إذا كانت درجة نجاح الإدارة مازالت تقاس حتى الآن بمدى الكفاءة في انجاز العمليات الإنتاجية والمؤشرات المالية، فإن إدارة المستقبل بالإضافة إلى ذلك سيتم قياس كفاءتها بقدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع بيئة والابتكار والإبداع، فالعنصر البشري والكفاءات الإدارية هي التي تحدد مدى كفاءة المنظمة وفعاليتها"¹، وتمثل رؤية التطوير الإداري "في إحداث نقلة نوعية شاملة عن مفهوم التطوير الإداري على مختلف المستويات (محلي، وطني، إقليمي، دولي)، وتقديم أجود وأحدث البرامج التدريبية وتقديم أفضل الخدمات الاستشارية للإدارة العليا والوحدات التنظيمية، لمساعدتها على النهوض بواقع عملها، وتحقيق الأهداف المرسومة لها بأقل جهد ووقت وتكلفة"².

وتتكون عمليات التطوير الإداري من مجموعة النشاطات الفرعية التالية:

- التدريب على اختلاف أشكاله وأنواعه.

- تقديم الاستشارة في مجالات التطوير الإداري إلى الأقسام الأخرى داخل المؤسسة وإلى رئيس المؤسسة.

- التخطيط الوظيفي.

- مراقبة دوران العمل.

- التقييم.

¹ - يوروماتيك للتدريب والاستشارات الإدارية، الإمارات العربية المتحدة، "أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية والتدريب والتطوير الوظيفي"، برنامج تدريبي وورش عملية لمدة خمسة أيام، (2017/10/12)، [على الخط]، ص1. www.euromatech.ae

² - 1. عدنان ماشي والي، "التطوير الإداري المهام والواجبات"، (2017/10/12)، [على الخط]، ص7،

[. kenanaonline.com/users/downloads](http://kenanaonline.com/users/downloads).

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات.

يقود الاهتمام المتزايد بالتطوير الإداري إلى تركيز الخبرة ونموها وتراكمها في جهة واحدة، كما يوفر فرصا أكبر للتخطيط لعمليات تطويرية إدارية جديدة وتنفيذها وفق أسس ومبادئ واتجاهات مدروسة وفقا لفلسفة محددة وواضحة.

ب- محاور التطوير الإداري الإستراتيجية: وتتلخص كما يلي:

- التنظيم وإعادة التنظيم.
 - تنمية الموارد البشرية وتطويرها.
 - تطوير نظم وأساليب العمل وإعادة هندستها.
 - إعادة النظر في القوانين والتشريعات.
 - رفع كفاءة الأداء وتطوير جودة الأداء في إنتاج السلع والخدمات.
- وعليه يصبح التطوير الإداري بمثابة عملية نظامية لديه مسؤولين أكفاء، يسعون لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية التي تضمن تحقيق التنظيم الجيد، ويعمل على تحسين أداء المسؤولين الحاليين ومنحهم فرص النمو والتطوير للوصول إلى التنظيم المرغوب.

3- أهداف التطوير الإداري ومسؤوليته.

أ- أهداف التطوير الإداري: نلخصها كما يلي:

- تطوير مفاهيم وقدرات الموظفين والإدارة العليا.
- تطوير الأعمال ووظائف التسيير من تخطيط وتنظيم ومراقبة وتوجيه.
- إعداد الوصف الوظيفي من اجل تطوير الرقابة الإدارية.
- فحص الهياكل التنظيمية وتقسيم العمل وتوضيح العلاقات المتداخلة بين المستويات المختلفة.
- تنمية التفكير العلمي وروح الإبداع والابتكار.
- تطوير العلاقات الإنسانية ووسائل الاتصال ونظم الحوافز والمعلومات.

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات.

- تطوير الأهداف الإدارية والأساليب الإشرافية والإرشاد في العمل.

- تنمية القيم والمهارات والقدرات.

ب- مسؤولية التطوير الإداري: تخول إما للإدارة العليا أو لمستشار خارجي أو لكلا الطرفين، بحيث تحدد الإدارة دورها في التطوير ومدى الحاجة لتدخل المستشار الخارجي في ذلك، وبالتالي تقوم الإدارة العليا في المؤسسة بتحديد من له سلطة التطوير وتحدد هذه المسؤولية في البدائل التالية:

- الإدارة العليا: يشترك مدراء الإدارة العليا مع السلطات الخاصة بالتطوير، ليقوموا بتخطيط وتنظيم عمليات التطوير من اجل اتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، والتطوير قد يكون إما في الأفراد أو الجماعات أو التنظيم.

✓ **الأفراد:** من خلال سياسات النقل أو التدريب أو إحلال عمل مكان عامل آخر للوصول إلى التطوير المرغوب.

✓ **الجماعات:** ويتم بإعادة تشكيل الأقسام، والإدارات وجماعات العمل للوصول إلى التطوير المرغوب من الإدارة.

✓ **التنظيم:** ويحدث بتطوير هياكل التنظيم من خلال تغيير أنظمة وإجراءات العمل.

- المشاركة: تتم بمشاركة الإدارة العليا والمستويات التنظيمية والعاملين في عملية التطوير، وهذه المشاركة تفرض أن يكون كل من العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، ومشاركة العاملين تتم بإتباع احد الأساليب التالية:¹

✓ **اتخاذ القرار الجماعي:** تقوم الإدارة العليا بتشخيص المشاكل ودراستها وتحديد البدائل (الحلول) ثم تقدمها للمستويات الدنيا لتدرسها وتختار ما يناسبهم ويحل مشاكلهم.

✓ **حل المشاكل الجماعية:** لا تقتصر مشاركة العاملين في دراسة البدائل واختيار انسبها بل تمتد لتشمل دراسة المشكلة وجمع المعلومات والتوصل إلى اختيار البديل المناسب.

¹ - د. احمد ماهر، "تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 136.

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات.

- **التفويض:** تعطي الإدارة العليا الصلاحيات لباقي المستويات التنظيمية والعاملين في المؤسسة، لتحديد معالم التطوير المناسبة، ولذا فعلى هؤلاء أن يحدد مهام التطوير والبرامج التي تحدث التغيير للأحسن، بعد معرفة وتحديد المشاكل ووضع البدائل واختيار الأنجع منها. ويتوقف نجاح التطوير الإداري على درجة التزام جميع المستويات الإدارية، وتشمل أنشطة التطوير الإداري، التدريب الإداري و البحوث الإدارية والاستشارات الإدارية.

ثانيا: الإدارة بالأهداف.

1- تعريف الإدارة بالأهداف *

ادوين لوك (locke) طرح نظرية لتحديد الأهداف التي تتعلق بين الأهداف المقصودة وأداء المهام، وكان الافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المدخل وهو " أن الأهداف المدركة للموظف تؤثر على سلوكه في العمل وبصورة أوضح، ينتج عن الأهداف الصعبة مستوى من الأداء أعلى مما ينتج عن الأهداف السهلة أو البسيطة، وان الأهداف الصعبة المحددة تؤدي إلى مستوى من الأداء أعلى مما ينتج من عدم وجود أهداف، أو هدف معمم مثل (ابدل ما في وسعك)"¹. ويدل ذلك أن الدافعية والإدراك يرتبطان ببعضهما البعض، بحيث فالفرد إذا ما عرف بوضوح ما هو المطلوب أدائه وما يتضمنه ذلك من تحدٍ لقدراته.

أسلوب الإدارة بالأهداف هو "أسلوب يساهم كثيرا في تأسيس التمازج والتكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الإنسانية داخل المؤسسة"²، والإدارة بالأهداف "تسعى إلى التعرف على أهداف الجماعة ثم العمل على تحقيقها"³. ويتحقق النجاح بالفهم بين الرئيس والمرؤوس بحيث يكون المرؤوس مدفوعا للعمل بجد، وبالتالي يرغب في تحسين مستوى أدائه من خلال المشاركة والنقاش.

* - الإدارة بالأهداف: لها عدة تسميات منها الإدارة بالأهداف والنتائج، الإدارة بالأهداف والأولويات، الإدارة بالعقود، الإدارة بالإنتاجية، الإدارة بالالتزام/ الرقابة الذاتية، الإدارة بالجهود الجماعية لتحديد الأهداف...
1 - د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الإنساني في المنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص 135.
2 - د.حسن محمد احمد محمد مختار، "إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات"، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات"، ط3، مصر، 2014، ص 192.
3 - د.عبد الرحمان العيسوي، "الكفاءة الإدارية"، مرجع سبق ذكره، ص197.

2- خطوات تطبيق الإدارة بالأهداف.

تمر العملية وفق المراحل التالية:¹

أ- إشراك مجموعة العمل: يقوم أفراد المجموعة الأولية وبصورة تضامنية بتحديد أهداف المجموعة وأهداف الأفراد ومسؤوليات كافة الأطراف مع صياغة خطة عمل لتحقيق الأهداف التنظيمية والفردية.

ب- المشاركة بين المدير والمرؤوسين: بمشاركة المدير تكون البداية بدور وظيفة محددة، وبعد تحديد واجبات ومسؤوليات هذا الدور، يتم تحليل ودراسة ارتباطات هذا الدور بأدوار أخرى من خارج هذه المجموعة، وتحديد ما هي الأدوار التي تم وضعها وتلك التي تركت لحامل الدور؟ وما هي العناصر التي تزيد من دافعية حامل هذا الدور؟.

ج- وضع خطط عمل لتنفيذ الأهداف: على المرؤوسين وضع خطة عمل لتنفيذ الأهداف التي قاموا بتحديد سلفاً، على أن تعكس هذه الخطط نمطهم الفردي وليس نمط المشرف عليهم.

د- تصميم معيار لقياس النجاح: يجب أن يتفق المدير مع مرؤوسيه على معايير نجاح عمل المجموعة، ويجب أن تكون هذه المعايير مفهومة لدى جميع أعضاء المجموعة حتى يسهل عليهم الاتجاه نحو بلوغها.

هـ- استعراض مدى التطور في العمل: يقوم المدير باستعراض مدى تطور العمل على مستوى المجموعة، أو على المستوى الفردي، ويتم استعراض التطور وفق ثلاث خطوات وهي:

- يقوم المرؤوسين بالمبادرة بتشخيص مدى تطورهم ومناقشة إنجازهم والمشاكل التي تعترضهم.
- يقوم المدير بمناقشة أهدافهم المستقبلية.

- تتم مناقشة شاملة لخطط العمل المستقبلي واستجلاء النقاط المبهمة بالخطط.

و- توثيق العمل: يتم تسجيل كافة أهداف المجموعة، المعايير، الأولويات ليتم رفعها لطرف ثالث عادة ما يكون المدير العام أو مدير الموارد البشرية، حتى تضمن توافق عمل المجموعة مع قواعد وعمليات المنظمة.

¹ - د. حسن محمد احمد محمد مختار، "إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات"، مرجع سبق ذكره، ص 192.

3- خصائص الإدارة بالأهداف.

أ- تقوم على مبدأ التشاور بين المرؤوسين والرؤساء والمشاركة لتحديد الأهداف* الجزئية التي تتكامل مع بعضها البعض لتشكيل الهدف العام للمؤسسة، وفي حالة وجود أهداف متعارضة (الجودة العالية والتكلفة المنخفضة) فمن مهام الإدارة بالأهداف تحقيق الانسجام بينهما، وهذه الحالة تخص المؤسسات الحالية.

ب- تقوم على مبدأ التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين عند وضع خطط والإجراءات المرحلية لتنفيذ الأهداف ووضع المعايير المناسبة لقياس الأداء وتقييمه، وهذا بغرض معالجة الانحرافات.

ج- يعمل هذا النمط من الإدارة على تنمية العلاقات بين الأفراد في المؤسسة ويرفع من روحهم المعنوية من خلال مساهمتهم في الإدارة، وبالاتصال المباشر والمستمر مع الرؤساء الذين يعملون على توفير الظروف المناسبة للعمل.

د- يساعد التحديد المسبق للأهداف ومعرفة كل عامل في المؤسسة لمهامه المسير من اداء وظائفه، كون كل فرد قد ساهم في تنظيم وتخطيط عملة بناء على مشاركته في وضع الأهداف، مما يجعله قادرا على التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية.

هـ- التفاعل المشترك بين العمال والمؤسسة والاحتكاك المستمر بتطورات الأمور وتأثيرها العلمي على تحقيق الأهداف، وواقعية النظرة للانجاز تجعل المؤسسة في مركز متميز نتيجة معرفتها وممارستها العملية للتغيرات يمكنها من مواجهة أفضل من مثيلاتها للتحديات والتغيرات المستقبلية التي قد تتعرض لها.

* - الأهداف: حتى تكون الأهداف ذات أهمية لا بد أن تكون كمية وقابلة للقياس، وتكون مفهومة وواضحة ومحددة بدقة، وتبنى على نوع من التحدي، وألا تكون سهلة وفي متناول المؤسسة المنافسة، وان تكون متسلسلة ومتناسقة ومتكاملة بين الوحدات حتى تتمكن من تحقيق هدفها الأساسي، وان ترتبط بزمن تحقيقها وان يشارك المرؤوسين في وضعها حتى تكون بمثابة الدافع والحفز لهم.

المبحث الثاني: البرامج التدريبية.

تعد الدورات التدريبية إحدى الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة واستدامتها، نظرا لدورها الرئيسي في صقل المهارات وتحريك القدرات، وتنمية الكفاءات في جوانبها العلمية والمهنية والتقنية اللازمة لتلبية متطلبات التنمية وتقديم الخدمات للمستفيدين منها.

أولاً: ماهية التدريب.

1- تعريف التدريب: هناك عدة تعاريف مسندة للتدريب نذكر منها:

ويقصر التدريب على "إتاحة الفرصة للفرد كي يتعلم أثناء العمل"¹، وتعد البرامج التدريبية "للعاملين القدامى بالمنشأة لإكسابهم مهارات ومعارف جديدة يتطلبها التقدم التكنولوجي، وتساعد في تحسين قدرتهم على إنجاز العمل وتمكنهم من الإحاطة بالأساليب والاتجاهات الفنية والمهنية المحيطة بأداء العمل"²، والتدريب عموماً يهدف إلى "ضمان أداء العمل بفعالية عن طريق سد الثغرات التي توجد أحياناً بين معايير الأداء التي تحددها الإدارة وبين الأداء الفعلي لكافة الأعمال بالمنظمة"³، والتدريب هو "تطبيق المعرفة ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، وهو إذن عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج"⁴.

والتدريب "يساعد الفرد على التأقلم مع أحوال العمل في الوظيفة الحالية والمستقبلية، علاوة على ذلك يكسب الفرد المهارة الضرورية والمعرفة التي تساعد على العمل بفعالية"⁵، لا يستهدف التدريب الجيد "تعليم العامل أداء العمل وحسب، وإنما أدائه بالطرق المثلى، تلك الطرق التي ينتج فيها العامل أكبر قدر من الإنتاج بأقل قدر من الجهد وفي أقل مدة ممكنة مع أحسن درجة من الجودة، مع المحافظة على سلامة الآلة وعلى صحته النفسية والجسمية"⁶، كما يعرف التدريب بأنه "النشاط المنظم والمبني على أسس علمية والخاص باكتساب أو زيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين وتعميق معرفتهم بأهداف المنظمة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها"⁷.

1 - د. صلاح الشنواني، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999، ص 139.

2 - د. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، ص 214.

3 - د. هدى سيد سلطان، "الأسس العلمية للإدارة"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، 1995، ص 110.

4 - د. ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 287.

5 - د. أمين عبد العزيز، "إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين"، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 248.

6 - د. عبد الرحمان العيسوي، "الكفاءة الإدارية"، مرجع سبق ذكره، ص 145.

7 - د. طاهر محمود الكلالده، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 100.

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات.

أما التعلم يقصد به "مجموعة التغيرات التي تحدث في سلوك الإنسان نتيجة الخبرات والتجارب السابقة لدى الإنسان، وتوجد عملية التعلم في حياة الشخص سواء كان في الأسرة أو المدرسة أو العمل أو المجتمع بصفة عامة"¹.

تشير التعاريف السابقة إلى تعلم المهارة وكيفية رفعها لأداء العاملين لتمكينهم من أداء الأعمال الحالية والأعمال المتوقعة تكلف بها هذه الأفراد مع احتمال التطوير والتغيير في الأعمال وفي التكنولوجيا المعتمدة في المؤسسة.

وعموما يتضح بأن التدريب يرتبط ارتباطا كبيرا بالتعلم والتنمية، وهو شكل من أشكاله، ويعود ذلك لوجود انطباق لبعض مبادئ التعلم على التدريب باعتبارها عناصر مهمة في تصميم وإعداد البرنامج التدريبي، وتشمل رغبة الفرد في التعلم وقدرته، غير أن الفرق بين التدريب والتعليم هو أن الأخير أوسع من الأول ويعتبر أوسع نطاقا ويتم من خلال المؤسسات الأكاديمية كالمدارس والمعاهد والكليات ويستهدف في النهاية توسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه، أما التدريب فهو ضيق من حيث النطاق ويستهدف تنمية قدرات الفرد في مجال أو مجالات محددة للعمل ويتحقق هذا التعليم في المدى الطويل، أما التدريب فيكون في المجال القصير، ولكن وظيفيا يتزامن بحيث يتم تعريف الفرد بكل ما يتعلق بالوظيفة المخولة له، كما يجب أن يكون التعليم مدعوما ويكافئ عن السلوك الجديد بطرق تشبع الحاجات الإنسانية كالتميز والترقية، وأن تكون مادته هادفة وذات معنى للمتعلم، وعموما يوجه التدريب للفرد بكيفية مناسبة لإكساب المعنيين المهارات والقدرات والمعارف التي تضمن تغيير سلوكهم لصالح المؤسسة التي يعملون بها.

¹ - د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، " السلوك الإنساني في المنظمات"، مرجع سبق ذكره، ص ص (22-23).

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات.

الجدول رقم (3-1): الفرق بين التدريب والتعليم.

وجه المقارنة	التعليم	التدريب
الأهداف	تتلاءم الأهداف مع حاجة الفرد والمجتمع بصفة عامة	أهداف سلوكية محددة تجعل العاملين أكثر كفاءة وفاعلية في وظائفهم
المحتوى	محتوى عام	محتوى البرنامج التدريبي محدد تبعا لحاجة العمل الفعلية
المدة	طويلة	قصيرة
الأسلوب	أسلوب التلقي للمعارف الجديدة	أسلوب الأداء والمشاركة
المكاسب	معارف ومعلومات	معلومات ومهارات

المصدر: د. علي لطفي، "المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص 453. والغرض النهائي لمحصلة الجهود في الاتجاهين تظل واحدة وهي التعلم فالتعلم يعتبر مطلباً أساسياً يجعل العاملين أكثر كفاءة وفعالية في أدائهم لوظائفهم الحالية أو المستقبلية (التدريب يركز على الوظائف الحالية أما التنمية تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم).

2- أهداف التدريب: أهداف التدريب كثيرة ومتعددة نذكر منها:¹

- أ- تعليم رجال الإشراف والإدارة أصول الإدارة وفنونها، أنواع القيادات، أسس العلاقات الإنسانية، أساليب الإشراف والتوجيه والأسس العلمية للإدارة.
- ب- يوجه للتدريب على الأعمال الفنية لأنه يهتم بالتقدم التكنولوجي والتخصصات ذات الأهمية العالية في المجالات المعنية في المؤسسة.
- ج- يوجه للتدريب على الأعمال المتخصصة ويستهدف التخصصات الفنية كتبسيط العمل من بيع والعلاقات العمالية، الأمن الصناعي وحوادث العمل، الهندسة البشرية، تقييم العمال، التناوب بين العمال، وهذا يتطلب التدريب على إتقانها واستخدام الآلات التكنولوجية.
- د- تدريب يختص في تعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين وتحويل العمال من عمال عاديين إلى عمال مهرة.
- هـ- التدريب من أجل التوعية والتوجيه ويوجه هذا النوع من التدريب إلى العمال الجدد الذين التحقوا بالمؤسسة، وهذا يوفر لهم المعلومات اللازمة عن المؤسسة وسياساتها وأهدافها، والسعي لترسيخ الاتجاهات الإيجابية نحو حب العمل والاعتزاز به واحترامه والولاء له.

¹ - د. عبد الرحمن العيسوي، "الكفاءة الإدارية"، مرجع سبق ذكره، ص (147-148)، بتصرف

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات.

و- يقلل من الحاجة للإشراف فالموظف الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز عمله بدون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه، وبهذا يوفر وقتهم ويجعلهم يتوجهون للقيام بنشاطات أخرى تخدم المؤسسة.

وعليه فالتدريب يهدف إلى "تحسين أداء الموظف وتزويده أثناء الخدمة بمعلومات أو مهارات معينة لتحسين أدائه ومواكبة التطورات التكنولوجية والتنظيمية عند إدخال تعديلات في أساليب العمل وطرقه أو في الأنظمة والقوانين وخصوصا للعاملين الجدد"¹.

3- أنواع التدريب: يمكن تقسيم التدريب إلى عدة أنواع وحسب معايير مختلفة إلا أننا توقفنا نحن على تقسيمه إلى ما يلي:²

أ- التدريب الخاص: ويقتصر على إتقان العامل لنوع معين من الأعمال المتعددة الموجودة في المؤسسة ويتميز بأنه اقتصادي في الوقت والجهد، ويتمكن العمال هنا من استئناف أعمالهم في المؤسسة بعد فترة قصيرة يقضونها في التدريب، ويؤدي هذا النوع من التدريب إتقان العامل لعمله وإجادته وإحكام فهمه في فترة قصيرة من الزمن، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وخفض التكلفة.

ب- التدريب الشامل: ويشمل جميع الأعمال والأقسام في المؤسسة، يتميز بأنه يستطيع من خلاله العامل للقيام بأكثر من وظيفة في المؤسسة، ويساعد العامل في التنقل من قسم لآخر ويمكن أن يحل محل زملائه عند تغييبهم، والعامل هنا له فكرة عامة عن كل الأقسام في المؤسسة عندما يرقى إلى وظائف الملاحظة أو الإشراف، ومن الناحية النفسية فإن حاطة العامل بما يجري في مؤسسته يساعده على حسن التكيف، يستغرق وقتاً أطول يحتاج لعدد أكبر من المدربين وتكلفته تكون كبيرة، ولتجنب هذا المشكل لجأت المؤسسات الحديثة لتبسيط الأعمال للتخلص من صعوبة تشغيل الآلات والمعدات المعقدة التي تحتاج إلى تدريب طويل، حيث ركز رجال الصناعة إلى تجزئة الأعمال حتى يختص كل عامل في القيام بإحداها وهذه العملية تعرف بتجزئة العمل.

ج- التدريب في مقر العمل: يتلقى العمال تدريبهم في نفس المؤسسة من طرف المدربين أو الملاحظين أو المشرفين.

د- التدريب خارج مقر العمل: ويتم تدريب العمال بعيداً عن مقر العمل في مراكز التدريب المهني أو المعاهد أو الجامعات وهذا خارج المؤسسة.

¹ - خميس الزعابي، "التدريب ركيزة أساسية لتنمية الكفاءات البشرية، مسقط"، (الثنين 2017/10/18)، [على الخط]،

<http://www.shabiba.com/article/118282>

² - د.عبد الرحمان العيسوي، "الكفاءة الإدارية"، مرجع سبق ذكره، ص ص (146-147)، بتصرف.

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات.

وعليه فالتدريب الفعال يبني على دراسات وبحوث دقيقة وعلمية، ونظرا لأهميته البالغة إلا أننا نجد بأن هناك جزء ضئيل من المؤسسات يبني تحديد احتياجاته التدريبية على أسس صحيحة وسليمة، ومن بين الأساليب الجيدة المستخدمة في الكشف عن هذه الاحتياجات نذكر منها:¹

- أسلوب متابعة المظاهر التنظيمية السلبية: هذه المظاهر يستدل بها على أن هناك حاجة للتدريب ومنها:

✓ ارتفاع التكاليف وضعف الرقابة على المواد وعلى الجودة.

✓ زيادة نسبة التالف والقادم والعمالة الزائدة.

✓ كثرة الشكاوى والصراع المستمر مع الإدارة.

✓ ارتفاع معدل دوران العمل ونسبة الغياب والتأخر في الإنتاج وعدم مقابلة احتياجاتها في مواعيدها.

- التحليل التنظيمي يتعلق بتحليل العمل والمهام*، وتحليل التنظيم**، وتحليل الفرد***.

- تقييم الأداء.

ثانيا: خطوات التدريب.

تتكون عملية التدريب من أربعة مراحل وهي:

1- المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية.

وتعبر عن تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة المشاكل التي قد تتعرض لها المؤسسة، وتحدد احتياجات التدريب بالتعاون بين مسؤول التدريب والرؤساء أو المديرين، وتتلخص هذه الاحتياجات كما يلي:²

أ- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض العاملين.

ب- احتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات لدى بعض العاملين.

ج- احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين، وطريقة تعاملهم مع مرؤوسيه.

¹ - د. نجاح عائشة، "مساهمة تحسين أداء رجل البيع في تقوية الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة-"، (أطروحة دكتوراة دولة في علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الشلف)، الجزائر، 2016، ص ص (193-194).

* - تحليل العمل والمهام: يساعد هذا النوع من التحليل على توفير المعلومات التي تتعلق بكل وظيفة من الوظائف من حيث نقاط قوتها وضعفها والتي يتضح من خلالها تلك التي تحتاج إلى تدريب، والمعلومات التي يحصل عليها تساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية.

** - تحليل التنظيم: هذا التحليل يمكن الإدارة من تحديد المشاكل التنظيمية التي تدور حول مدى وضوح أو غموض الأهداف، ومدى كفاءة الموارد البشرية والمادية، ومدى تناسب توزيع أعباء العمل والاختصاصات مع قدرات الأفراد، ومدى وجود خطوط اتصال بين المستويات المختلفة.

*** - تحليل الفرد: يقوم على دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته، حاجاته وسلوكه الوظيفي ودوافعه واتجاهاته، ومدى تعاونه وحبه للعمل وإخلاصه وقدرته على الاتصال والتفاهم، مدى انسجامه مع الآخرين وغيرها، لتتعرف بذلك على أهداف رجل البيع وتوضح مدى اتفاقها أو تعارضها مع أهداف المؤسسة.

² - د. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 226.

2 - المرحلة الثانية: تصميم برنامج التدريب.

بمعنى ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه من طرف المدربين في توحيد موضوعات التدريب (المحاضرات والتمارين، المناقشة... إلخ)، كما يتم تحديد المساعدات التدريبية، وكجزء من تصميم البرنامج يتم تحديد المدربين فيه، التكلفة، ميزانية التدريب.

3- المرحلة الثالثة: تنفيذ برنامج التدريب.

يتطلب تنفيذ أنشطة ترتبط بتحديد الجدول التنفيذي للبرنامج الذي يتكون من مواعيد الجلسات الراحة وأزمته، وتحديد مكان التدريب (ترتيبه وإعداد تجهيزاته) والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة وغيرها، ويمكن توضيح الخطوات التي تمر بها هذه المرحلة كما يلي:

أ- تحديد توقيت البرنامج (موعد بدء البرنامج وانتهائه وتوزيع العمل التدريبي على فترة البرنامج).

ب- تنسيق التتابع الزمني للمواضيع التدريبية المختلفة (اختيار المكان، تصميم طريقة جلوس المتدربين، وتحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج كالسبورة والكراسي).

ج- تجهيز المطبوعات من خلال استلامها من القائمين بإعدادها علميا.

د- الاتصال بالمتدربين وبالمدربين، وكل هذه العناصر تشكل كيفية تنفيذ برنامج تدريبي.

4- المرحلة الرابعة: تقييم كفاءة التدريب.

تقييم نتائج التدريب هي آخر مرحلة لتصميم البرنامج التدريبي، والتقييم يفيد في التعرف على مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها وعلى مدى الكفاءة في تحقيق هذه الأهداف، تواجه عملية تقييم فاعلية التدريب مشكلة أساسية تتمثل في أن نتائج التدريب لا تظهر عادة إلا بعد فترة طويلة من انتهاء البرنامج التدريبي (عدة شهور)، ومنه فكفاءة التدريب تظهر من خلال التقييم وتحديد النتائج التي تساعد في تقييم فعاليته وتظهر نتائجه في رد الفعل* والتعلم**، والسلوك*** والنتائج تستخدم لتحديد الفائدة من البرنامج التدريبي وتشمل انخفاض تكلفة الحوادث وزيادة الإنتاجية، وتحسن الجودة، درجة خدمة العملاء، ومنه فالسلوك والنتائج يحدد بواسطتهما المدى الذي تسبب التدريب في إحداث تغييرات في السلوك الفردي، وتقوم

* - رد الفعل: يتعلق بمعرفة وجهات نظر المتدرب في البرنامج فيما يخص المحتوى، والتوقيت، والمدرب وغيرها، وغالبا ما يطلب من المتدربين إستيفاء بيانات إستقصاء بسيط في نهاية البرنامج الذي يمكن من الوقوف على نقاط القوة والضعف التي أثرت في تحقيق التعلم .

** - التعلم: تستخدم نتائجه في تحديد مدى إكساب المتدربين المبادئ، والحقائق، والأساليب والمهارات والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي والنتائج هنا يحصل عليها بالإختبارات أو إستخدام في بعض الحالات أسلوب تمثيل الأدوار لتقييم جانب التعلم، إن نتائج رد الفعل والتعلم يتم تجميعها قبل مغادرة المتدرب لموقع التدريب .

*** - السلوك: يحدد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي ويقوم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين أو الزملاء عن مدى التغير في أداء المتدرب أو مدى تكراره للسلوك الذي تضمنه البرنامج التدريبي .

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات.

المؤسسة بإستثمار أموال طائلة على التدريب بهدف تدعيم قدراتها التنافسية وتحسين مراكزها السوقية ونتائج أعمالها، ومنه فعملية التقييم تهدف إلى:

- معرفة مدى تحقيق الأهداف التدريبية التي تتمثل في التعلم ونقل أثره إلى العمل.
- تحديد مدى رضا المتدربين على محتوى البرنامج الذي يتكون من التسهيلات المحاضرات، والجدول الزمني، وكل هذا يعطي الفرصة للوقوف على نواحي الضعف للعمل على تقويتها أثناء التخطيط للتدريب مستقبلاً.

- تحديد التكلفة والعائد من النشاط التدريبي.
- دراسة وتحليل الجهود التدريبية المختلفة ومدى تناسبها مع أهداف المؤسسة.
- مقارنة فائدة وتكلفة بدائل البرامج التدريبية وإختيار أفضلها.

يقوم بعملية التقييم مجموعة من الأطراف هم: المشرفون، والمدربون، والزملاء، والمتدربون وغيرهم، يستعملون مجموعة من الأدوات لتجميع المعلومات المفيدة للوقوف على مدى نجاح التدريب وأهمها الإستقصاءات، والملاحظات وسجلات الأداء... إلخ، ويتحدد اختيار الوسيلة التدريبية على بعض الاعتبارات كحجم البرنامج التدريبي وحسب درجة فعالية التدريب، والغرض من التدريب، وتفضيلات المؤسسة في اختيار أسلوب التقييم، وتكاليف تصميم واستخدام الأدوات والأساليب التدريبية ومدى الحاجة للحصول على النتائج.

ثالثاً: طرق التدريب وإعداد محتوى المادة التدريبية.

1- إعداد محتوى المادة التدريبية: وتتم عملية إعداد المادة التدريبية وفق المراحل التالية:¹

أ- **الكتابة المبدئية:** ابدأ كتابة المادة التدريبية بكتابة العناوين الرئيسية وما يتبادر لذهنك، من الطبيعي أن تكتب المادة ثم تقوم بالتعديل والحذف والإضافة، وابدأ بالكتابة ولا تتوقف ولا تهتم بان مستوى الكتابة ليس على مستوى الجودة المطلوبة ولا بأنك غير قادر على كتابة تفاصيل كل عنوان، فيمكنك البحث عن المعلومات التي تحتاجك بشكل متوازي مع الكتابة.

ب- **المراجعة:** قم بمراجعة الموضوع وإعادة تنسيقه واختيار كلماته وحذف ما ليس له فائدة كبيرة، قم بالمراجعة عدة مرات حتى تشعر أن المادة التدريبية مناسبة.

ج- **المراجعة عن طريق الغير:** حاول عرض المادة التدريبية على زميل أو أي فرد آخر لكي يعطيك رأيه ويوضح ما يبدو غير مترابط وغير واضح وأي أخطاء أخرى ثم قم بتصحيح تلك الأخطاء.

¹ - عماد الدين كوكش، "يوروماتيك للتدريب والاستشارات الإداري"، (7/2/2016)، [على الخط].

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات.

وتتكون الوحدة التدريبية من ثلاث مكونات وهي:¹

- **المعارف:** تنطوي على كل النواحي النظرية المرتبطة بالوحدة التدريبية ويمكن الرجوع إلى المراجع النظرية لإعداد هذا المكون.

- **المهارات:** وتتعلق بكيفية الاستفادة من القدرات المتاحة للمتدرب عن طريق التطبيق للارتقاء بالمستوى المهاري ويتبلور هذا المكون في التطبيقات والتمارين والممارسات الحية والزيارات... الخ.

- **الاتجاهات:** وتشير إلى توفير اعتقادات للمتدربين في المثل والقيم التي يجب توافرها في العمل، وإلى تغيير ما يعتقدون فيه أو تعديل تفضيلاتهم أو تقبل آراء جديدة، ويتم ذلك من خلال الصياغة الملائمة للجانب المعرفي وبث ذلك في الجانب التطبيقي.

2- طرق تدريب الكفاءات: هناك العديد من طرق التدريب يمكن استخدامها كلها أو بعضها حسب ما يناسب الموضوع والمتدربين والمدرسين، بحيث كل طريقة لها مزاياها وعيوبها ومن هذه الطرق:

أ- **المحاضرة:** تستعمل عند شرح حقائق علمية أو أمور حساسية لا تحتمل وجهات النظر ولا يكون النقاش فيها مفيداً، لنجاح هذا الأسلوب حاول ألا يشغل معظم الوقت لكي تكون هناك أنشطة أخرى مثل دراسة الحالات والتمارين وتمثيل الأدوار، ويمكن أن يشارك في الحديث المتدربون، حجم المشاركة وطبيعتها، يختلف حسب طبيعة الموضوع معرفة المتدربين بالموضوع، عدد المتدربين، وتكون المشاركة من خلال طرح الأسئلة، وهذا يحتاج إلى إعداد محاضرة بشكل جيد وان تتمرن عليها قبل موعد التدريب، حاول أن تعطي أمثلة واقعية كلما سمحت الفرصة، حاول أن تجلب انتباههم وتكلم بصوت واضح وبسرعة مقبولة، تقبل الأسئلة وأجب عنها بدون الخروج عن الموضوع وتجنب الحديث عن ما يتقن أو ليس له علاقة بالموضوع.

ب- **التمارين أو التطبيقات أو المحاكاة:** التمارين تجعل المتدربين يمارسون أفكار ومهارات التدريب من خلال التطبيق العملي، المحاكاة تقوم على "تزييف بعض مشكلات المؤسسة الحقيقية وعرضها على المتدرب، ثم يطلب منه إظهار رد فعله نحوها وكأنه يواجه مشكلة حقيقية"²، والمحاكاة تعني وضع المتدرب في حالة مشابهة للحالات العملية ويطلب منه التعامل مع هذه الحالة مثل أن يتم تقديم مجموعة خطابات عمل مذكرات وتقارير ويطلب من المتدرب التعامل معها خلال وقت محدد كمدبر للعمل، كن خلاقاً في إعداد التمارين بما يتناسب مع المتدربين ومع موضوع التدريب، فقد تكون التمارين عبارة عن استخراج معلومات من الجداول أو رسومات أو تحليل بيانات أو استخدام الحاسوب، أو إعداد خطة زمنية أو تحليل سبب مشكلة ما أو إعداد خطاب عمل أو كتابة سيرة ذاتية أو استخراج الأخطاء في سيرة ذاتية... الخ.

¹ - د. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 321، بتصرف.

² - د. إيهاب صبيح محمد زريق، "سلسلة الإدارة في أسبوع: العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين"، مرجع سبق ذكره، ص 61.

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات.

ج- **التدريب عن طريق الحاسوب:** هذا النوع من التدريب يتعامل المتدرب مع الحاسوب في الوقت الذي يختار ويستطيع أن يتعلم بالسرعة التي تناسبه، والتدريب هنا لا يصلح إلا مع متدربين لديهم القدرة على استخدام الحاسوب بشكل جيد.

د- **التدريب عن بعد:** من الناحية العملية فالتدريب عن بعد هو "أي عملية تدريبية تتم بالوسائل الإلكترونية أو عبر الانترنت بغض النظر عن المكان والمسافة وربما التوقيت الزمني أيضا"¹.

هـ- **المحاكاة بالمعدات:** يتم فيها "استخدام آلات للمحاكاة مثل استخدام آلة قيادة السيارة أو الطائرة أو السفينة أو ماكينة ما، هذا النوع من التدريب يتطلب آلة محاكاة مكلفة جدا ولكنها طريقة متميزة ولها قيمتها حين تكون تكلفة الأخطاء في تشغيل الآلة الحقيقية كبيرة"².

و- **طريقة دراسة الحالات:** يجعل المتدربون يفكرون بعمق في موضوع التدريب ومحاولة تطبيق ما تعلموه على حالة حقيقية أو مشابهة للواقع، وتساعد الطريقة على استعراض وجهات نظر مختلفة ويسمح بالحوار والمناقشة، وهذا ما يجعل المتدربون يشاركون بحماس ويفهمون وجهات النظر الأخرى، يستخدم هذا الأسلوب بكثرة في تدريس الإدارة، فالجامعات تفتخر بنسبة الاعتماد على دراسة الحالات كطريقة للتدريب.

ل- **طريقة لعب الأدوار (تمثيل):** يقوم المتدربون بتمثيل ادوار يحددها لهم المدرب وذلك لمحاكاة مواقف العمل أو الحياة الطبيعية، مثل المقابلات الشخصية للتوظيف وعمليات التفاوض والتعامل مع العملاء ومهارات مخاطبة الآخرين أو تقديم عرض، بعد أداء الأدوار لا بد أن يفتح المدرب الباب لمناقشة الموضوع وتوضيح بعض النقاط الجيدة والضعيفة لدى المتدربين وتشجيع المتدربين على توضيح ما استفادوا منه من تمثيل الأدوار.

م- **التدريب عن طريق الأجهزة المرئية والمسموعة:** ومنها أشرطة التسجيل أو الفيديو لتعلم اللغة الانجليزية، الأشرطة التعليمية للأمور الإدارية أو الفنية في المؤسسة، بحيث يطلع عليها العاملون في أي وقت وهذه الطريقة تتميز بالمرونة في الاستخدام ولكن ينقصها الناحية التطبيقية والمناقشة مع الآخرين وإمكانية طرح الأسئلة.

ي- **التدريب التطبيقي:** "يقوم المشرف بملاحظته أثناء عمله وتوجيه أعماله واكتشاف أخطائه ومساعدته على التغلب على مصاعب العمل"³.

¹ - د. علي لطفي، "المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008، ص 480.

² - عماد الدين كوكش، "يوروماتيك للتدريب والاستشارات الإداري"، (2016/2/7)، [على الخط] ،

<https://euromatech-me.com/>

³ - د. علي السلمي، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1995، ص 388.

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات.

ق- **تدريب الحساسية:** وهو احد أدوات التطوير الإداري التي "ترتكز على تدريب الفرد على كيفية التعامل مع الآخرين بحساسية تجعله يكون أكثر تفاعلاً مع ادراكات الأفراد الآخرين والمجموعات الأخرى، وذلك التعامل بحساسية يجعل الفرد أكثر إدراكاً للآخرين وأقدر على معرفة كيف لهؤلاء الآخرين أن يدركوه مع تبادل المشورة والدعم بين الطرفين"¹.

رابعاً: نماذج لبرامج تدريب الكفاءات.

"لا أحد ينكر أهمية التدريب والتأهيل وتبادل الأفكار والآراء والاطلاع على التجارب والتقنيات في الداخل والخارج فهي أكثر من ضرورة وأكثر من واجب لذلك يجب أن تخضع الدورات وفق قواعد وأسس وأهداف لتحقيق طموحات جماعية تخدم الصالح العام بحيث تؤهل وتدرّب الشخص الذي يستحق أن يكون في موقع المسؤولية وقادراً على العطاء والإنتاج وتطوير المنتج الإداري التنموي بما يحقق الرغبة والهدف والطموح على مستوى مفهوم التنمية وما تعنيه كل من موقعه"².

ومن أهم البرامج التي يعالجها التدريب ما يلي:³

- 1- برنامج الاتصال والتفاوض وفن التعامل مع الآخرين:** "عندما تبني الجماعة وتبدأ أنشطتها وتفاعلاتها فان عدداً من أنماط السلوك تبدأ بالظهور، وبعض أنماط السلوك هذه ايجابية والبعض الآخر سلبي"⁴، الهدف من البرنامج إكساب المشاركين المفهوم العلمي والمهارات العملية في فن الاتصال والتعامل مع الآخرين وتحويل هذه المهارات إلى سلوكيات وعادات لإيجاد انطباعات حسنة ومعرفة أنماط الشخصيات وكيفية التعامل معها وفق أنسب أساليب الاتصال والتعامل، ويتعلق بكل ما يتعلق بالتواصل وأهميته في بيئة العمل مع إكسابهم طرق جديدة من شأنها رفع الأداء الوظيفي، والذي يهدف إلى تطوير الأداء وزيادة الإنتاج لدى الموظفين.
- 2- برنامج أهمية تقييم الأداء الوظيفي:** وهو برنامج يهدف إلى تعريف العاملين بمسؤولياتهم وبالآداء والسلوك المهم وتحديد نقاط القوة والضعف وتطوير عملية تخطيط المسار الوظيفي، ووفقاً لهذا البرنامج يتم تعريف المشاركين بمفهوم التقييم الوظيفي والطرق المختلفة لتقييم ذلك، العلاقة التي تربط بين تقييم الأداء والتحفيز والتطوير الوظيفي، والتعريف بمفهوم الإدارة بالأهداف.

1 - د.حسن محمد احمد محمد مختار، "إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات"، مرجع سبق ذكره، ص253.

2 - غصون سليمان، "تدريب الكفاءات وتأهيل الخبرات"، تصدر عن مؤسسة الوحدة للصحافة للتوزيع والنشر، (الأربعاء 2015/1/12)، [على الخط] ،

http://thawra.sy/_print_veiw.asp?FileName=78047642120150121012417

3 - خميس الزعابي، "التدريب ركيزة أساسية لتنمية الكفاءات البشرية"، مسقط، (الاثنين 2017/10/18)، [على الخط] ،

<http://www.shabiba.com/article/118282>

4 - د. حسين محمد حسينين، "العمل في مجموعات في إطار التدريب وتنمية المجتمع"، ط1، جمعية عمال المطابع التعاونية (سلسلة كتب الحقايب التدريبية، السلسلة الثالثة)، الأردن، 2000، ص125.

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات.

يساهم البرنامج في تعزيز معرفة أداء الموظف عن طريق معرفة قدراته، وبالتالي إمكانية إسناد الأعمال المناسبة لقدراته، وإيجاد العلاقة بين الرئيس والمرؤوس، وتنمية مهارات المديرين والمشرفين في متابعة أداء الموظفين للكشف عن الطاقات الكامنة لتوظيفها وزيادة الشعور بالمسؤولية، ومعرفة نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف للتخلص منها.

3- برنامج أخلاقيات العمل: يركز البرنامج على المبادئ والقيم الأخلاقية التي تمثل سلوك العاملين والتي تعد الدعامة الأولى على التزام الموظف بمهنته وتشكل دافعا ومحركا له، كما تدعم الإحساس في إطار الالتزام بمجموعة من المعايير والقيم وتوجيهه نحو الإبداع وتطوير العمل، والانجاز في الوقت المناسب وحفظ حقوق الموظف وممتلكاته في المؤسسة.

4- برنامج أهمية بناء فريق العمل: يهدف البرنامج إلى زيادة وعي الموظفين حول أهمية العمل كفريق في تعزيز الفاعلية في حل المشكلات، والمشكلات الصعبة يسهل حلها إذا كان هناك أكثر من رأي أو محاولة للوصول إلى تشخيص أفضل لحلها، والتغلب عليه وإكساب الموظف مهارات اتخاذ القرارات بصورة أفضل، والعمل كفريق يزيد من الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة.

5- برنامج طرق وأساليب تحفيز الموظفين لزيادة مستوى رضا العاملين: مما يجعل الأداء يتم بالإخلاص وتحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع، ويشعر بالفخر نتيجة الانتماء للمؤسسة وينعكس ذلك إيجابيا على الأداء.

6- برنامج مهارات التطوير الوظيفي: يهدف إلى تنشيط مهارات الموظفين وتحديدها لسد الفجوة بين قدراتهم ومتطلبات الوظيفة.

7- برنامج طرق وأساليب بناء الولاء للعاملين: ويهدف البرنامج إلى التأثير على سلوكيات واتجاهات الأفراد، ويتم بإظهار انعكاساته على الفرد والمؤسسة على حد سواء، وينعكس على سير العمل فيها وتحقيقها لأهدافها بشكل متميز، ويهدف البرنامج إلى توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم نحو الوجهة الصحيحة لئتم التقليل من سلوكهم السلبي، كترك العمل أو التغيب أو إهماله أو الشعور بالإحباط.

8- برنامج إعداد مؤشرات الأداء الرئيسة: يركز البرنامج على تزويد الموظفين بمهارة التخطيط لأعمالهم الاعتيادية في العمل وفقا لنماذج تقييم الأداء لتمكينهم من قياس فعالية الخطة الإستراتيجية من خلال قياس مؤشرات الأداء.

المحور الرابع: تقييم الكفاءات.

تمهيد:

عملية التقييم تعتبر من أحسن الوسائل التي تكشف عن الكفاءات والقدرات، وتسمح بتقييم العامل في منصب عمله وليس تقييمه كشخص، ويهدف التقييم إلى تنمية القدرات الفردية، وترجمة الحاجات إلى وقائع ملموسة مع إعطاء ديناميكية جديدة للكفاءات، ومنه فالتقييم من أهم وسائل التنمية البشرية يخضع لقواعد علمية موضوعية تقوم أساساً على تقييم الأداء وتقييم الطاقات الكامنة، وبالتالي فهو "عملية نسقية تقوم على تحديد الأهداف وعلى مدى تحقيقها، والتقييم هو بمثابة أرضية ليس فقط لتسيير الموارد البشرية وإنما لتنميتها من منطلق انه مصدر لجرد حاجات التكوين وقاعدة لتسيير المسار المهني واعتماد سياسة الترقية"¹.

المبحث الأول: ماهية تقييم الموارد البشرية.

تعتبر عمليات التقييم من بين أهم العمليات التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك سوف نتطرق إلى مفهوم عملية التقييم وأنواعها ومتطلباتها.

أولاً: تقييم الموارد البشرية.

1- تعريف التقييم: تقييم الموارد البشرية يقصد به "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية"².

التقييم يعتبر عملية تطويرية "لحياة العامل من أجل قياس مستوى الكفاءات التي يملكها من أجل مقارنتها مع الكفاءات المطلوبة"³.

تقييم أداء الموظفين يتم "من خلال تقييم مستوى إنجاز وتحقيق الأهداف والكفاءات التي تم تحديدها في وثيقة الأداء السنوي، وتحديد الاحتياجات التطويرية المطلوبة لإنجاز الأهداف المستقبلية، الأمر الذي يصب في مسار عملية التدريب والتحسين والتطوير الوظيفي"⁴.

¹ - د. محمد مسلم، "تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات"، دار طليعة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010، ص37.

² - د. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص367.

³ - laetitia lethielleux, "l'essentiel de la gestion des ressources humaines", gualino éditeur, eja- Paris, 2006, p45.

⁴ - "الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية"، دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بموظفي إدارة الموارد البشرية، دولة الإمارات العربية،

(2018/04/20)، [على الخط]، www.Bahr.gov.ae.

2- أهداف التقييم: وتتلخص فيما يلي:¹

- يهدف التقييم إلى تقييم أداء الموظفين والتأكد من أنهم متناغمين مع المؤسسة وأن لديهم وضوحاً للدور الذي يقومون به والمتوقع منهم.
- تحسين أداء الفرد من خلال تزويدهم بالتغذية الراجعة المناسبة وفي الوقت المناسب ليكون لديه فكرة حول النقاط المحددة التي يجب أن يطور نفسه فيها.
- توليد بيانات يعتمد عليها في التدريب أو في الجهود التطويرية أو في مساعدة الموظف في تطوير نفسه.
- يستخدم تقييم الأداء في مجالات عديدة ومن أجل عدد من الأمور كالترقية والتثبيت والنقل، والتعويض ويتضمن هذا الأخير التعويض في الخارج.
- المراجعة من أجل الإحتفاظ بالموظف بالخدمة.
- تحديد حاجات التدريب من أجل تطوير الأداء.
- وضع وتحديد مجالات النتائج المفتاحية من خلال التشاور المتبادل مع الموظف حيث تتم المراجعة في نصف المدة.

ثانياً: أنواع التقييم.

لتقييم الموارد البشرية تستعمل المؤسسة تقييم الأداء وتقييم الكفاءات، وتقييم الطاقات الكامنة.

1- تقييم الأداء:

- 1- تعريف تقييم الأداء: يقصد بالأداء "العمل الذي يتعهد الفرد بعد أن يكلف به، ويكون محدد الكمية، ومن مستوى جودة معينة (النوعية) ويؤدي بأسلوب أو طريقة معينة، أي محدد النمط"². ويعرف تقييم الأداء بأنه "عبارة عن تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به، فهو يساعد المسؤولين على معرفة جوانب الضعف إن وجدت وتدعيم جوانب القوة أيضاً"³، ويهدف تقييم أداء العاملين "إلى أن يتعرفوا على مدى تقدمهم في العمل، وإمكانية تحسينه، وربما يحصل ذووا الأداء المتميز على حوافز، أما البعض الآخر فقد يحتاجون إلى تدريب أو إعادة النظر في مساهمهم الوظيفي"⁴.

¹ - تأليف ميسرا (Misra)، ترجمة د. حيدر محمد العمري، "استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة"، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص32 بتصرف.

² - د. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، 2005، ص160.

³ - د. طاهر محمود الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص76.

⁴ - د. احمد ماهر، "تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، مرجع سبق ذكره، ص390.

يعتبر تقييم الأداء "عملية للتواصل مع الموظف حول أداء العمل الذي يقوم به، وهو عملية ووسيلة منظمة لرصد تميز الفرد بعمله الحالي، وإمكانياته المستقبلية، وهو كذلك عملية تقييم للأداء ومؤهلات العمل الذي تم تعيين الفرد فيه، وذلك بأغراض الإدارة المتمثلة بالتوظيف والترقية، ومنح المكافآت المالية والأعمال الأخرى التي تتطلب المتباينة بين الأفراد في المجموعة الواحدة، ويترتب على التقييم أيضا وضع الأفراد المناسبة في الأعمال المناسبة لتحقيق التميز المؤسسي"¹.

ب- تصنيف مقاييس الأداء: يمكن تصنيف معظم مقاييس الأداء ضمن التقسيمات العامة التالية:²

- الفاعلية (Effectiveness): وتشير إلى درجة تحقيق الأهداف.

- الكفاءة (Efficiency): حسن استخدام الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف.

- الجودة (Quality): مدى تلبية المنتج لمتطلبات أو رغبات أو توقعات المستهلك (العميل).

- التوقيت (Timeliness): مدى الإنجاز بالوقت المحدد والشكل الصحيح.

- الإنتاجية (Productivity): من حيث القيمة المضافة، العدد والجودة.

- السلامة (Safety): مدى الالتزام بمعايير السلامة العامة والصحة المهنية وإجراءاتها.

ومنه فتقييم الأداء هو "الحكم على مدى مساهمة كل فرد في العملية الإنتاجية لاتخاذ القرارات المتعلقة بالأجور والحوافز، والترقيات، والنقل والجزاءات والتدريب"³، وبالتالي نستنتج أن تقييم الأداء هو وسيلة فعالة تمكن من الإجابة على كل ما له علاقة مع مختلف الاحتياجات + الملامسة من طرف المؤسسة، ويمكن أن نستخلصها كالاتي:⁴

✓ الاحتياجات الاقتصادية: ومنها متطلبات الزبائن، المنافسة، التطور التكنولوجي الذي يشجع

المؤسسة على ضمان أحسن نوعية للموارد الملموسة أو غير الملموسة المعروضة للمستهلكين.

✓ الاحتياجات التنظيمية: التقييم يمكن من الحصول على أحسن حكم حول درجة تكيف

كل عامل مع مهامه المعهودة إليه، ونوعية البيانات التنظيمية الموضوعية في المؤسسة.

✓ الاحتياجات البشرية: التقييم يساهم في تحفيز الأفراد مع التركيز على قياس فعاليتهم

وتطورهم في العمل.

¹ - تأليف ميسرا (Misra)، ترجمة د. حيدر محمد العمري، "استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة"، مرجع سبق ذكره، ص31.

² - د. إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مرجع سبق ذكره، ص35.

³ - د. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص270.

⁴ - j-m.peretti, "resources humaines et gestion des personnes", 4ème edition, édition vuibert, Paris, 2002, p96.

ج- أسس التقييم الفعال للأداء: تتمثل أهم الأسس التي يقوم عليها التقييم الفعال لأداء العاملين فيما يلي:¹

- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان، فعلى سبيل فان المعايير التي يتم تقييمها مثل المواظبة وكمية الجهد، يجب أن تكون محسوبة على ضوء طبيعة الوظيفة.
- التعريف الواضح والدقيق لواجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.
- يجب أن يكون القائمون بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.
- إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل الحضور، الجودة والكمية)، فان وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.
- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وأن يتم كل تقييم بشكل مستقل.
- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم، ومستوى هذا الأداء.
- يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية بالإضافة إلى أسس أخرى.
- استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيداً للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمط ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفعاليتها في تمتيتهم الذاتية.
- إدراك كل من الإيجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس، ومن ناحية أخرى يمكن تغليب الإيجابيات طالما لم يظهر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.

¹ - د. عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص24.

- استفتاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على آراء رؤوسيه وذلك دون الاستماع إلى آراء أو شكايات الآخرين التي قد تؤثر على حيادية وموضوعية التقييم أو تلغيها تماما.

2- تقييم الكفاءات: أثناء التقييم يقوم المسير بتحديد ما يلي:

- الكفاءات التي يتحكم فيها بنجاح.
- الكفاءات المطلوبة والتي لا يجوزها.
- الكفاءات التي يجوزها ولكن لا يتحكم فيها تماما مقارنة مع متطلبات الوظيفة.
- وبناء على هذا التقييم فنجد بأنه يحقق للمؤسسة العديد من المزايا منها:
- أحسن ملائمة بين الكفاءات المكتسبة من طرف الموظف والمطلوبة من طرف صاحب العمل.
- أحسن معرفة باحتياجات التدريب.
- الاعتراف بالكفاءات الفردية من خلال التطور الوظيفي أو ارتقاء الموظف.

3- تقييم الطاقات الكامنة (الكينونة):

وهي القدرة المحتملة للأفراد على اكتساب مهارات جديدة والتي تسمح له بشغل منصب عمل جديد، وبالتالي فتقييم الكينونة لا يهتم عند تقييم الفرد في منصبه الحالي، ولكن يسمح بالتنبؤ بقدرته على النجاح في منصب عمل آخر أكثر مسؤولية.

هذا النوع مخصص للإطارات وهو جد مهم من أجل اتخاذ قرارات التوظيف والترقية، فالفرد يمكنه تقديم طاقاته الكامنة في وظيفة إدارية بدون امتلاكها في ميادين أخرى كالميكانيك والإلكترونيك... الخ.

وبالنسبة للكفاءات فهي متغيرة، لأن الفرد يمكنه تضييع كفاءات واكتساب أخرى جديدة، بحيث نلاحظ أن الكفاءات الإدراكية وملامح الشخصية المقدمة تتغير، ويهدف تقييم الطاقات الكامنة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة وتحديد التعلم الذي يمكن أن يتطور عند الفرد.
- معرفة وتحديد الكفاءات الجديدة التي يمكن اكتسابها من طرف الفرد.
- تحسين الكفاءات والسلوكيات المرتبطة بالفرد من خلال تكوينه أو ترقيته، أو حركيته بهدف إعطائه الحظ في شغل منصب عمل آخر أكثر أهمية مع الوقت.

المبحث الثاني: أدوات تقييم الكفاءات.

توجد العديد من أدوات تقييم الكفاءات وتتركز في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات وسنحاول ذكر بعضها:¹

أولاً: مقابلة النشاط السنوية (Entertain Annual D'activité).

1- تعريف مقابلة تقييم: تعرف مقابلة تقييم الأداء بأنها "نموذج معين من المعاملة تحدث بين شخصين محددين أحدهما المقوم (الرئيس المباشر) والثاني الشخص الخاضع لعملية التقييم وهو المرؤوس، وذلك بهدف المناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أدائه، ووضع الحلول والوسائل لعلاجها وتدعيم نقاط القوة لديه للاستفادة منها بشكل أكثر وتحسين الأداء مستقبلاً"²، والمقابلة هي "المفاعلة بين طرفين يسمى الطرف الأول المقابل (صاحب العمل) والطرف الثاني المقابل (طالب الوظيفة)"³، كما تمثل المقابلة "فرصة التعبير بكل حرية وتحديد عمل المقيم خلال السنة وإعداد أسئلة ملازمة للتكوين وتوجيه سيرة حياته"⁴، مبدأ هذه الطريقة هو الاستجواب ويقوم على دراسة السلوك وردود الفعل الذي يطبق في المقابلة، ويعتمد نجاح المقابلة "على خبرة المقابل (Interviewer) ومهارته في إجراء المقابلة وأمانته في تأدية عمله"⁵.

يجري تطبيق مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، ولقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فان المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.

1 - د. كمال منصوري، ا.سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مرجع سبق ذكره، ص (61-62).

2 - د. عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد"، مرجع سبق ذكره، ص 69.

3 - د. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 151.

4 - ا.محموخ سكيبة وآخرون، "واقع رأس المال الفكري في المؤسسات الجزائرية"، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 02، المجلد الثالث، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، جوان 2017، ص 138.

5 - د. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 179.

2- أخطاء مقابلة التقييم وشروط نجاح العملية:

- 1- أخطاء مقابلة التقييم: من الأخطاء التي تحدث نذكر منها ما يلي:
 - خطأ الاستجواب (الاستفهام): قد يفقد المقيم الجرأة على مواجهة المساعد أو المساعدين وجها لوجه، إضافة إلى المقابلة السريعة كأحسن طريقة تجنباً لمجابهة مساعديه، وبهذا تتحول المقابلة إلى استجواب يحتاج إلى أجوبة قصيرة من جانب المقيم.
 - خطأ العادات غير النافعة: قد يستحضر المقيم أفكار ومواضيع ليس لها علاقة بعمل المساعد كالمشاكل العائلية، الدخول المدرسي... الخ.
 - خطأ حل المشاكل: يركز المقيم على تحليل مشاكل العمل المرفوع من طرف المساعد بدون العودة إلى الهدف الحقيقي لمقابلة التقييم.
 - خطأ الحوار الأصم: ويظهر إذا كان هناك خلاف أو شقاق بين المقيم ومسئوله، بحيث يعتقد الطرفان أنهما في سلسلة متبادلة عقيمة غير فعالة مما يعيد إمكانية الإدراك، التفاوض والنجاح مع تسوية أو اتفاق غير ممكن واقعيًا.
 - خطأ التقييم المقارن: المقيم ينشأ حكمه (+ أو -) لمقارنة المقيم مع زملائه الآخرين أو تقييم سلوكه مع شخص آخر في إطار هدف تبرير أخطائه، ولهذا يجب تجنب السلوكيات غير فعالة لتجنب النزاعات.
 - خطأ مقابلة الأجر: استحضار سؤال الأجور أثناء المقابلة.
- ب- شروط نجاح عملية مقابلة التقييم:
 - تخصيص وقت كافي للمقابلة مع تفادي كل ما يعيقها.
 - خلق محيط مساعد وملائم للعمل لكلا الطرفين سواء المقيم أو المقيم.
 - عدم ربط المقابلة مع أسئلة رفع الأجور.
 - الحرص على تجنب الانحراف عن الهدف الرئيسي للمقابلة والسعي إلى تحسين الجودة والمردود المهني للمساعدين.
 - الشروع في مقابلة التقييم مع استحضار محتواه وامتيازاته.
 - التحكم الجيد في عبارات المديح والثناء.
 - التخصيص قبل كل شيء طريقة جيدة لفض النزاعات وسوء التفاهم.
 - إعطاء المساعد الحرية في التعبير عن رأيه حول عمله.

- عدم إنهاء المقابلة قبل ضمان فهم وإدراك كل ما يريد المقيم أن يقوله وفهم وإدراك كل ما تريد أن تقوله من طرف المساعد.

ج- مراحل سير مقابلة التقييم: لإنجاح عملية المقابلة تتبع المراحل التالية:¹

- الإعداد للمقابلة: وتهتم بما يلي:

✓ التأكد من بلاغ الأفراد الذين سيتم مقابلتهم بمواعيد وأماكن المقابلات.

✓ اختيار المكان المناسب والمريح لإجراء المقابلة.

✓ التهيئة النفسية والمعنوية للمقابلين بما يؤدي للسيطرة الموضوعية وتدنية التحيز.

- افتتاح المقابلة: وتتم كما يلي:

✓ وضع الموظف في جو مريح ومطمئن التعريف بإسمه وعمله وتعريفه بإسمك والحديث معه في

أحاديث عامة حتى يأنس الجو والمناخ المحيط به.

✓ صف بوضوح الغرض من المقابلة وتأكد من فهم الموظف لذلك وبين له دور المعلومات التي

سيقدمها وأهميتها لكل من العاملين والمنظمة.

✓ شجع الموظفين وكن لطيفا معهم واطهر اهتمامك وإخلاصك لما يقول.

- إدارة المقابلة: ويتم نجاحها بالتركيز على تحقيق ما يلي:

✓ ساعد الموظف للحديث عن واجبات الوظيفة بصورة طبيعة ملما فيها التسلسل بحسب مرور

الوقت اللازم لأداء العمل.

✓ حافظ على حيوية المقابلة وتنظيمها للحصول على أفضل كم من البيانات مستعينا بمهارات

التحدث المعروفة.

✓ السماح للموظف بالوقت الكافي للتفكير والإجابة عما يطرح عليه من أسئلة.

✓ تجنب الأسئلة التي يمكن الإجابة عليها ب (نعم) أو (لا) فقط.

✓ تجنب الأسئلة العامة.

✓ استخدم اللغة السهلة والمفهومة للموظف.

✓ لا تكن متحفزا أو منعزلا أكثر من اللازم وبين الفوائد التي يستفيد منها الموظف.

✓ حاول أن تكون مستقرا ومتناسقا مع أهمية المقابلة.

✓ حاول أن تحصل على كل المعلومات التي تحتاج إليها عن الوظيفة والتي يمكن للموظف أن يقدمها.

¹ - د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص ص(47-48).

- إنهاء مقابلة التقييم:

- ✓ اظهر أن المقابلة تقترب من نهايتها من خلال بعض الأسئلة التي تلقيها أو التعبيرات والحركات ونبرات الصوت.
 - ✓ لخص أهم المعلومات والموضوعات التي أبدتها الموظف، واسأل الموظف هل شمل ملخصك جميع ما شملته المقابلة.
 - ✓ بين للموظف كيف يتم الاستفادة من الآراء التي أبدتها مستقبلاً.
 - ✓ اختتم المقابلة بتحية طيبة مع تقديم الشكر والامتنان للموظف على حسن تعاونه وإنصاته وحديثه.
- د- فوائد المقابلة: تتلخص أهم فوائد المقابلة كما يلي:
- تعطي للمرؤوس فكرة واضحة عن طريقة أدائه للعمل مع بيان وشرح أوجه الضعف فيها ومناقشة سبل تحسينها.
 - وسيلة لإزالة أوجه الخلاف التي قد تنشأ بين الرؤساء ومرؤوسيهم أثناء العمل، وتجعل كل منهما يفهم الآخر بشكل أفضل، مما يؤدي إلى إرساء أسس لعلاقات طيبة بين الرئيس ومرؤوسيه.
 - تسمح للرئيس توضيح مستوى الأداء المطلوب، وشرح أهداف العمل ومطالبه.
 - لا تجعل الموظف يتقبل حكم المقيم (رئيسه) دون اقتناع.
 - إن إعلان النتائج للعاملين ومناقشتها معهم يزيد من ثقتهم في تقييم الأداء إذ أنه يزيل الشك لديهم حول عدالته الذي تخلقه السرية.
 - عند اطلاع الفرد على حقيقة أداءه ومعرفته أن كفاءته في العمل منخفضة، تتولد عند حينئذ لديه رغبة كبيرة لتحسين أدائه، ويقتنع بفائدة التدريب الذي كان يعتقد أنه ليس بحاجة إليه، وأنه عبء عليه تأديته.
 - توافر العدالة لأن النتائج ستكون موضع مناقشة بين المقيم ومن قيم أدائه (الرئيس ومرؤوسيه) وهذا ما يجعل الأول أكثر جدية وعدالة في تقييمه.
 - استعراض الأداء الماضي للعامل، واطلاع العامل على نتائج عمله.
 - مناقشة العامل في طرق تحسين الأداء المستقبلي.
- طريقة مقابلة التقييم تستعمل عند التوظيف أو أثناء حياة المؤسسة وتنطبق على العمال والإطارات التقنية والإطارات العليا.

ثانيا: المرافقة الميدانية ومرجعية الكفاءات.

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

2- مرجعية الكفاءات (Référentiel De Compétences): وهي أداة تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني، وتنجز عموما من قبل المسؤولين عن حركة العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن (التجارية، موارد بشرية، جودة، إنتاج، تطوير...)، ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد، وبالتالي فإن مرجعية الكفاءات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات الضرورية (المطلوبة) لكل عمل معين.

ثالثا: طريقة مركز التقييم وطريقة حلقة الرجوع العكسي⁰³⁶⁰.

1- تعريف طريقة مركز التقييم (Assessment Centre): وهي طريقة تصمم أساسا لتعيين القدرات الإدراكية الكامنة للأداء في المستقبل، وفي هذه الطريقة يتم إحضار المديرين التنفيذيين المرشحين من الأقسام المختلفة إلى مراكز التقييم لمدة 2-3 أيام وتكلفتهم بأداء نفس المهام ليتم بعدها تجميع الأحكام على أداء تلك المهام وتصنيفها¹، فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم إلى "الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الوجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات واتخاذ القرارات، مواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد وتقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة"².

¹ - د. إيهاب صبيح محمد زريق، "سلسلة الإدارة في أسبوع: العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين"، مرجع سبق ذكره، ص 65.

² - د. عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب وتقييم اداء الأفراد"، مرجع سبق ذكره، ص 57.

و يمثل مركز التقييم "مكان لإجراء المترشح مسابقة من أجل التأكد من كونه قادر على شغل وظيفة معينة حسب شروط معينة"¹، تعبر هذه العبارة عن إسم "مركز التقييم" في السابق، حيث كان المترشحون يخضعون لإختبارات وفروض للحكم على قدراتهم لشغل وظائف معينة، وبعدها اختفى المركز وبقيت العبارة "Assessment Centre" تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم، حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين (Assesseeurs) الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات:

المحاكاة، ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة. تتعلق الطريقة بتقييم الطاقات الكامنة للإطارات وتقوم على أساس تعريف مسبق لمعايير التقييم وبعدها يتم إتباع تقنيات خاصة للتقييم كالاختبار أو المحادثة وتعطي الحكم عن مدى قابلية الفرد لتغيير منصبه ومدى امتلاكه للقدرات الضرورية لذلك، وتعتمد على الملاحظة المباشرة لسلوك العمال في ظروف مشابهة بالظروف الحقيقية للعمل وهذا بالمحاكاة.

2- مجالات استعمال طريقة مركز التقييم:

كانت في البداية تستعمل من أجل التوظيف واكتشاف الجهود والطاقات الكامنة للشباب الحامل للشهادات ولكن أصبح يمثل اليوم دعامة أساسية للمؤسسة يسهل عليها اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، ولهذا أصبح يستعمل مركز التقييم في السياق التالي:

أ- التوظيف: يستعمل خاصة إذا كان عدد المترشحين مرتفعا في سوق العمل وعندما يصعب التمييز بينهم، ويوجه خاصة للمتخرجين من نفس الجامعة مثلا، أو الذين قاموا بنفس التدريب.

ب- حركية الأفراد: مركز التقييم هو طريقة جد فعالة لتقييم درجة نجاح الشخص في وظيفة جديدة بمسؤولية عالية والتي لم يحصل عليها من قبل، وتسمح الطريقة للمؤسسة بمعرفة هل المترشح يمتلك الكفاءات اللازمة أم لا حسب المتطلبات المنصب.

ج- اكتساب الطاقات الكامنة العالية: وتخص الأفراد المتحصلين على الشهادة وبملاك قدرات تمكنهم من أن يصبحوا مسيرين في المؤسسة مستقبلا.

د- تعريف احتياجات التكوين: مركز التقييم يقدم الطريقة الملائمة لتحديد احتياجات الأفراد أثناء التدريب.

¹ - ا.مخموخ سكيبة وآخرون، "واقع رأس المال الفكري في المؤسسات الجزائرية"، مرجع سبق ذكره، ص138.

3- مزايا وعيوب طريقة مركز التقييم:

أ- مزايا طريقة مركز التقييم:

- تتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في توفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية.
- فإنها توفر معلومات مؤكدة محددة، ويمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية إدارية فردية.
- توفير معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى الأفراد.
- كما تتميز بالاعتمادية والصلاحيات والقبول لدى المديرين والعاملين.

ب - عيوب طريقة مركز التقييم:

- كلفة عالية.
- عدم إمكانية استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.
- طريقة مركز التقييم تستعمل عند التوظيف وأثناء حياة المؤسسة وتتعلق فقط بالإطارات العليا.

2- طريقة حلقة الرجوع العكسي 360⁰ (l'évaluation 360⁰):

أ- تعريف طريقة حلقة الرجوع العكسي:

وتسمى بطريقة التغذية العكسية ظهرت في أمريكا الشمالية، تساعد على تحديد الأفعال التي تؤدي إلى تنمية كفاءات العمال في مختلف المستويات، وتعتبر وسيلة لتعزيز سلوكهم المميزة، وتطبيقها في المؤسسة التي تتصف بالشفافية، فالعامل يقيم من طرف مجموعة من زملائه بواسطة استمارة خاصة وتجمع بعدها النتائج وتحلل لتحديد نقاط القوة والضعف، لتقدم النتائج بعد ذلك للمسؤول الأعلى وتتم العملية كل سنة أو سنتين مع استبدال المعلومات الأولية التي تحملها الاستمارات. تهدف الطريقة إلى "إشراك العاملين في عمليات تقييم الأداء، وهذا يشعرهم بالأهمية والاعتبار"³. هذه الطريقة تسمح للمقيم بالمقارنة بين تقييمه الخاص حول كفاءاته الإدارية التسييرية مع الأطراف الأخرى من زملائه والتابعين والرؤساء المباشرين وغيرهم، بحيث يتوسع ليشمل المجهزون والزبائن.

ب- فوائد طريقة حلقة الرجوع العكسي:

- تمثل بالنسبة للمؤسسة وسيلة جد فعالة من أجل ضمان تطوير تنمية المسيرين والمدراء.
- يساهم في تقوية ثقافة المؤسسة الجديدة مع الإشارة إلى درجة مطابقة كل شخص مع القيم الجديدة.
- لها مصداقية كبيرة نظرا لمشاركة عدة أشخاص مختلفين في التقييم.

³ - jean brilman, " les meilleurs pratique du management au cour de la performance", op cit, p345.

- يسهل عملية تأسيس تسيير تساهمي في داخل المؤسسة مع الطلب من كل الأشخاص من مختلف الفئات على إعطاء رد فعل خاص بالمسؤولين.

ج- مستويات استخدام طريقة حلقة الرجوع العكسي: يوجد مستويين للاستعمال الممكن من أجل تأسيس رد الفعل هما:

- المستوى الفردي: ويستخدم في إطار تقييم وتطوير إطار واحد حول عدة كفاءات محددة بشكل جيد.

✓ تطوير الأفراد: النتائج المحصل عليها من التقييم يجب أن تكون شخصية أو خصوصية ومستعملة من طرف الفرد من أجل فهم أحسن وتحسين أكثر فيما بعد.

✓ تقييم الفرديات: فنتائج رد الفعل ليست شخصية أو خصوصية يمكن استعمالها من طرف السلطة من أجل حساب الرواتب أو المكافآت أو تسيير أو إدارة عمل الفرد المقيم.

- المستوى الجماعي: الطريقة ويقصد بها استعمال على عدة مدرء في إطار هدف معين من أجل: ✓ تقييم سلوكياتهم حول عدة كفاءات جلية وواضحة ومحددة.

✓ تحسين كفاءاتهم التسييرية من أجل ضمان تطوير إدارة المؤسسة، وتقوية ثقافتها حول الكفاءات الأساسية وحول قيمها، ولهذا السبب فاستعمال رد الفعل يتم أو يتحقق بكيفية جماعية وفي آن واحد عند معالجة مجموعة من المدرء.

د- حالات استعمال الطريقة:

✓ تركز على تقييم الكفاءات الإدارية للإطار الواحد من أجل اتخاذ قرار مرتبط بمهنته أو مكافأته

✓ تركز على تقييم مجموعة من الإطارات في نفس الوقت.

✓ تتجه إلى التطوير المهني لإطار واحد...

✓ تتجه إلى تطوير الكفاءات التسييرية لعدد معين من الإطارات.

ه- مراحل تطبيق طريقة رد الفعل العكسي: وتتم بالمراحل التالية:

- تحضير الاستجواب: ويتم بإنشاء استجواب صحيح وذو مصداقية على سلوكيات خاصة وفي علاقته مع القيم ذات الامتياز بالمؤسسة بمشاركة أفراد المؤسسة، (جزء خاص بالسلوكيات وجزء خاص بالتسيير).

- انطلاق أو بداية حلقة رد الفعل العكسي: وتمر بما يلي:

- ✓ تقييم أهداف وعمل الطريقة للمقيمين.
- ✓ تحسيس المقيمين بأهمية الطريقة في التطور المهني.
- ✓ تكوين المقيمين على القيام بتقييمات للنوعية والبحث عن الإجابة الملائمة.
- ✓ تقديم استجواب رد الفعل والطلب من المقيمين القيام بتقييمهم الخاص.
- ✓ السماح للمقيمين باختيار مقيمهم ملء الاستجواب.

- إجراء التقييمات ومعالجة الاستبيانات: ويقصد بها توزيع الاستجابات وأغلفة الإجابات على المقيمين، وهؤلاء ينقلون إجاباتهم مباشرة إلى مستشار خارجي يصبح مسؤولاً على مجموعة النتائج لهذه المؤسسة.

- استغلال النتائج: ونميز بين ما يلي:

- ✓ تستعمل نتائج رد الفعل من طرف الإدارة في إطار هدف اتخاذ قرار المكافأة أو تحضير المهنة.
- ✓ تتجه نحو تحسين أداء المقيم مع وضع مخطط تطوير فعال.

وبعد الانتهاء من التقييم والحصول على النتائج يلزم الإطار المقيم بتحضير مخطظه الخاص للتطوير ومناقشته مع مسؤوله الحالي، والمقيم يمكنه أن يقدم لمسؤوله فقط النقاط الأساسية للتقييم وأهداف التطوير من دون الكشف عن نتائج حلقة رد الفعل العكسي، وقبل الحصول ومناقشة وتغيير مخطط التطوير المسؤول ملزم باعتباره كعقد (المخطط) أين يكون كلا الطرفين مسؤول، وبالتالي فالإطار ملزم في البداية بتنفيذ هذه الأنشطة المدرجة في المخطط علاوة على ذلك فالمسؤول ملزم بتمويله بالموارد الضرورية بإعطائه الفرص ومتابعته.

رابعاً: مقاربات تقييم الكفاءات

تتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي:¹

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

¹ - د. كمال منصوري، ا. سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مرجع سبق ذكره، ص(60)-61.

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

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

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

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

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

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

- المهن المختلطة (صحفي،...).

وهذه المقارنة لم تلقى تطبيقا واسعا، رغم أن الميزات الشخصية والكفاءات يمكن أن تلاحظ في وضعيات العمل، إلا أن الأولى تتميز بأنها تمكن الفرد من كسر حدود التشغيل، وبالتالي فهي تعرف من خلال الفوارق الايجابية المحققة، في حين أن الكفاءات تعرف بالمطابقة، وهذه الطريقة تطبق أساسا لتقييم الإطارات العليا بهدف تطوير كفاءاتهم التسييرية وتقييمهم داخل المؤسسة.

المحور الخامس: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.

تمهيد: يعد التسيير التقديري (التوقعي) للوظائف والكفاءات أحد مناهج التسيير التي استخدمت لمسايرة التطورات المحيطة بالمؤسسة، والسعي إلى حل الإشكاليات المتعلقة بتطور الوظائف والكفاءات متكيفة مع خصوصيات المؤسسة ومع تحديات الأطراف الفاعلة.

فالنماذج الكلاسيكية للتسيير التي تركز على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لم تعد تجدي نفعا، ففي بيئة دائمة التغيير أين تتم التفاعلات بين عواملها المختلفة في إطار شديد التعقيد، ونظرا لأهمية ذلك وللتقليل من المخاطر سنركز على هذا النوع من المناهج.

المبحث الأول: ماهية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.

يهتم موضوع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بتقدير الموارد البشرية من الناحية الكمية والنوعية، في المؤسسة سواء الحالية منها أو المستقبلية من أجل التنبؤ بالمستقبل بغرض اتخاذ القرار المناسب الخاص بعلاج عدم التوازن في العمالة، واستعمال هذا الأسلوب يقلل من المخاطر والمشاكل التي يمكن أن تعترض المؤسسة، نظرا لأنها تعمل في بيئة شديدة التعقيد وغير مستقرة.

أولا: تعريف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.

قبل تناول تعريف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات نعرف أولا التسيير ثم الوظيفة والمنصب، ويعرف التسيير بأنه "تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم، والرقابة، إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها"¹، أما الوظيفة هي "عبارة عن مجموعة محددة من المهام والأعمال والواجبات والمسؤوليات الموكلة لشخص أو مجموعة أشخاص داخل المؤسسة، ويطبق مفهوم المنصب عندما يستلم العامل مهامه، بمعنى أن الوظيفة مرتبطة بالمهام المكونة لها في حين يتعلق المنصب بالشخص الذي يمارس هذه المهام وبالميزانية المالية المخصصة له"².

¹ - د. محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير: أساسيات وظائف وتقنيات"، ط1، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص21.

² - د. عبد الغني دادن، سمية قداش، "واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس"، مجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 03، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016، ص94.

أما التسيير التقديري للوظائف والكفاءات يعتبر أحد مهام الموارد البشرية وهذه المهام مرتبطة بمستقبل المؤسسة ومختلف تحركاتها المستقبلية واستغلالها للفرص، وتتمثل في التدريب والتكوين، ترقية داخلية للموظفين وتقييم الأداء... وهذا حتى لا يكون المورد البشري عائقا لتطور المؤسسة¹، وتعرف كارلن التسيير التقديري للوظائف والكفاءات " بأنه عملية تتضمن شقين أحدهما يخص الوظائف والآخر يخص الكفاءات، فالتسيير التقديري للوظائف حسبها يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجياتها المستقبلية، أما التسيير التقديري للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تم تطوير مؤهلات الأفراد ومهاراتهم تماشيا ومتطلبات الوظائف في المؤسسة"²، ويعرف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بأنه " العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق المستمر والدائم بين مؤهلات عاملها والوظائف التي يشغلونها وذلك لمسايرة التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر"³. ويعرف التسيير التقديري للوظائف والكفاءات بأنه يعد " بمثابة المرجع والدليل في اتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة وتتضح أهميته أكثر في سلامة هذه القرارات ونجاحها ومن ثم المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية"⁴.

ثانيا: تحديات الأطراف الفاعلة.⁵

1- التحولات التكنولوجية: الدراسات الحديثة التي تابعت التطور تؤكد أن "مستوى المؤهلات المطلوبة التي تتزايد بوتيرة مرتفعة في الدول المتقدمة، حيث تعرف بعض القطاعات الصناعية تركيزا قويا على الكفاءات باعتبارها العامل الحاسم في المنافسة والدواء الذي يطيل البقاء في عالم الاقتصاد منها على سبيل المثال: صناعة الطباعة الآليات، والإعلانات... وتتمظهر كفاءة اليد العاملة في مستواها التكويني الذي ارتفع بكثير عما كان عليه في السنوات السابقة"⁶.

1 - د. فرحات غول، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 146.

2 - د. فريد خميلي، "تحليل الوظائف ودوره في تفعيل التسيير التقديري للوظائف من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية بولاية الطارف"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد التاسع والأربعون، جامعة بغداد، 2016، ص 473.

3 - د. عمر شريف، "اهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في ادارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسة"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، جامعة غرداية، الجزائر، 2009.

4 - Françoise Karlen, "Guide De La Gestion Prévisionnelle Des Emploi Des Competences", 2^{eme} D'organisation, Paris, 2004, P 127.

5 - د موساوي زهية، "دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة"، (أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان)، الجزائر، 2015/1016، ص ص(3-9)، بتصرف.

6 - د. جمال داود سليمان، "اقتصاد المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص ص(19-20).

حيث عرفت البشرية حضارتين الأولى موجة عصر الزراعة والثانية موجة عصر الصناعة لتدخل اليوم عصر المعرفة (مجتمع متعلم)، هذا المجتمع يستخدم المعلومات بكثافة ويعتمد في تطوره على التقنية الفكرية والمعلومات، أي أن يتحول من مجتمع صناعي إلى مجتمع معرفي، حيث المعلومات هي وسيلة للمعرفة، وأطلق على هذه الفئة بصناع المعرفة وعرفهم دارك رانهم "مجموعة من الأفراد ذوي المؤهلات والخبرات ويمتلكون الذكاء تساهم أفكارهم في إيجاد المعرفة الجديدة"¹.

نظرا لتمييز المجتمع الحالي بالتقدم التكنولوجي والعلمي والسائر بمعدلات كبيرة واستخدام أساليب إنتاجية متطورة من آلات وأجهزة أخرى جديدة، وهذا أثر كثيرا على الأعمال والأنشطة التي تؤدي داخل المؤسسة وعلى الأفراد الذين يتولون إنجاز تلك الأعمال، قد ترتب على ذلك إحداث تغير في محتوى العديد من الأعمال وخلق أعمال جديدة واستبعاد أخرى، وهذا تولد عنه ظهور العديد من المشاكل الخاصة بالأفراد في كثير من المؤسسات، وأدى هذا إلى التركيز كثيرا على تدريب الأفراد لما يتماشى ومتطلبات الأعمال الجديدة.

ونظرا لذلك أصبحت المؤسسة ملزمة بالمحافظة على الميزة التنافسية من خلال تطوير وتسريع الإبداع والاختراع التكنولوجي، وتطوير أنظمتها المعلوماتية، وهذا بالتكليف مع التغيرات والمحافظة على المرونة في آليتها وأنظمتها وسياساتها وخاصة ما يتعلق بالعنصر البشري، من أجل مواجهة التحديات التي تفرضها في الأجل القصير والمتوسط والطويل .

والتأثيرات التكنولوجية تحمل في أربعة أشكال كما بينها (J.M.Peretti) كما يلي:²

- التعديل في المؤهلات المطلوبة لنتيجة للتغيير تظهر مهن وتختفي أخرى وقد تدمج مهن أخرى مع بعضها البعض، فالمؤهلات لم يعد إصلاحها كافيا من منظور المستوى الدراسي أو الشهادة بل أصبحت تركز على مدى قدرة الفرد على تشغيل ذكائه وإبراز كفاءته عمليا في ممارسة وظيفته
- ارتفاع تكاليف التجهيزات التي أصبحت مدة صلاحيتها تتناقص بسبب بطلان استعمالها خلال السنة، وبالتالي عليها أن تستفيد منها استفادة ضئيلة بسبب انخفاض ساعات العمل، لذا يجب إعادة النظر في كيفية توزيعها وتنظيمها لوقت العمل حتى تستفيد منها بأقصى درجة ممكنة من تجهيزاتها، وبالتالي تتبنى وتكيف مع التكنولوجيا الجديدة التي تفرضها البيئة.

- الارتفاع في الإنتاجية نتيجة لتطور وسرعة ودقة التجهيزات المستعملة، وهذا الارتفاع يخلق عمالة زائدة في المؤسسة من خلال تعويض عدد من العمال بما تقوم به آلة واحدة، وهذا أدى إلى تسريح

¹ - د. ثريا عبد الرحيم الخرزجي، د. شيرين بدرى البارودي، "اقتصاد المعرفة: الأسس النظرية والتطبيقية"، مرجع سبق ذكره، ص44.

² - j.m, peretti, " gestion des ressources humaines", op cit, p3.

العمال نتيجة عدم تكيفهم مع التطورات الحديثة، ويدفعها ذلك إلى البحث عن أفراد أكفاء في سوق العمل الخارجي، وهذا الوضع يتسبب في تغيير تنظيم المؤسسة نتيجة فقدانها لمعارف فنية وخبرات أخذت وقتا حتى تم صقلها.

يمكن للمؤسسة أن تجد من يلي احتياجاتها ضمن الكفاءات المتوفرة داخلها، بحيث يكفيها البحث عنها ومحاولة تنميتها وتكيفها مع المتطلبات الجديدة، وتغير اتجاه المؤسسة السابق المرتكز على الرفع من الإنتاجية بتخفيض التكاليف، وإنما أصبحت تركز على خلق قيمة مضافة من خلال تحميل الموظف المسؤولية (الانتقال من فكرة تنفيذ الأوامر إلى تحمل المسؤولية).

- تغير المؤسسة: يمتد تأثير التكنولوجيا إلى تنظيم المؤسسة وهيكلها، وهذا يتطلب من وظيفة الموارد البشرية التأقلم مع التغيير والمشاركة بصفة فعالة في الاختيارات التنظيمية الجديدة للمؤسسة سواء من حيث تغيير العمل والهيكلة التنظيمية الجديدة للمؤسسة.

2- التحولات الاجتماعية والثقافية: تعرض المجتمع لتطور كبير ولتغيرات جوهرية في أسلوب معيشة الأفراد وأسلوب تفكيرهم، فالتغيرات الملاحظة في القيم والمتطلبات الفردية للموظفين كانت معتبرة، وأصبحت المؤسسة تتضمن أكثر أفراد يختلفون في طموحاتهم نتيجة الاختلاف في الجنس، السن، الأقدمية والتكوين الأولي والمؤهلات، فاستمت الوظائف المعاصرة بالتعدد الفني الذي يتطلب مهارات متميزة.

فقيم العمل قد تغيرت وذهنيات العمال ووعيهم فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، مما يفرض عليها نوعا من التفتح والمرونة والابتكار قصد إيجاد ميكانيزمات تسمح بتحفيز العمال بدل من تكوين وإيجاد برامج التنظيم وقت العمل حتى يكون أكثر ملائمة للخصوصيات الجديدة لكل عامل، وبهذا يصبح الفرد معروفا لدى المؤسسة والإقرار بأحقيته في الاستفادة من مشروع مهني والتأكيد على أن ليست الوظيفة وحدها تتطور وتتحول بل العامل كذلك يتطور.

3- العولمة: شهدت سنوات التسعينات ارتفاعا في المنافسة نتيجة توسع وتدويل الأسواق مما نتج تصادم في الثقافات المختلفة، وبالتالي إتباع طرق مختلفة في العمل والتدريب والتنظيم، وهذه المنافسة المتزايدة نتيجة توسع الأسواق نتج عنها تنوع في المنتجات لتلبية الطلبات الجديدة للزبائن.

ولكي تنجح المؤسسة في هذا الوسط عليها تقبل التغيير في طرق تسييرها وتفويض المسؤوليات وطرق التنظيم الخاصة بالعمل، مع اعتبار الفرد كميزة تنافسية لذا عليها أن تحرك طاقاته الكامنة وكل ما يؤثر على تطوره، ففي ظل هذا النظام الذي يسعى إلى توحيد النظم الاقتصادية وتذويب الثقافات

ونماذج تنظيم العمل في نموذج واحد تحركه قوى السوق والمنافسة الحرة، الذي يؤدي إلى إلغاء أي خصوصية لأي دولة سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية.

4- التحولات الاقتصادية والديمغرافية: المؤسسة أحيانا تخضع للعديد من الضغوط الاقتصادية التي تفرض عليها ضرورة أن تكون الأفضل والأسرع والأقوى على المنافسة وبناء على ذلك فمن الضروري إعادة النظر في تصميم الخرائط التنظيمية وما تتضمنه الوظائف بالإضافة إلى وضع خطط جديدة للمكافآت والحوافز، ووضع سياسات جديدة للاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء، وهذا بمساعدة إدارة الموارد البشرية في مجال تحكمه في المنافسة فرض على المؤسسة تقييد النسبة تكلفة الفرد/ القيمة المضافة إلى أقل درجة مقارنة بالمنافس وإلا توضع في خانة الخطر. وهذا يتطلب من المؤسسة أن تبحث عن الطرق المناسبة لتسيير أمثل للمسار الوظيفي، ظروف العمل، نظام الأجور، العمالة الكبيرة السن حتى تتفادى الإحساس السلبي لهؤلاء الموظفين الخاص بنهاية الخدمة.

5- الإطار التشريعي والقانوني: عرف تطورا كبيرا في مجال تسيير الموارد البشرية خلال فترة الحرب العالمية الأولى والثانية توسيع في حقوق النقابات، التكوين المهني وتحسين ظروف العمل، ومنذ سنة 1930 ظهر تدخل الحكومة في مجالات مختلفة منها:

تحديد الحد الأدنى للأجور، الضمان الاجتماعي وكل ما يتعلق باستقطاب الأفراد ومقابلتهم وتدريبهم، وأمنهم وصحتهم وترقيتهم.... الخ. والواقع فرض على المؤسسة حتى تضمن استمراريتها وبقائها عليها أن تتبنى أساليب مرنة تسمح لها بالتكيف مع هذا الواقع والاستفادة منه بأقصى ما يمكن. والمشكل المطروح وهو كيف يتم توقع التنظيم الجديد وظهور مهن جديدة، وكيفية تنمية كفاءات الأفراد الذين يمارسون هذه الوظائف التي أصبحت تتميز بتعدد أكبر والتي ساهمت في تحسين فعالية المؤسسة وجعل المعاملات أكثر سرعة ودقة.

ثانيا: التطور التسلسلي لمقاربات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.

إن فكرة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات لم تصل إلى النموذج الحالي والأسس القائمة عليه إلا بعد مرورها بعدة أشكال وتعرضها لتحولات مختلفة، خلال فترات زمنية متعاقبة، وفي ظل ظروف اقتصادية متعددة ساهمت في إعطائها الشكل الحالي رغم أن الهدف كان دائما نفسه وهو ترشيد القرارات المتخذة فيما يخص تسيير الموارد البشرية من خلال تخطيط الاحتمالات المستقبلية.

المحور الخامس: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.

تصنف تطورات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في أربعة مراحل، تتمثل في التسيير التوقعي للأفراد السائد خلال فترة الستينات، ثم يليها التسيير التوقعي للحياة المهنية وظهر ابتداء من 1970، ثم الانتقال إلى التسيير التوقعي للوظائف وكان في فترة الثمانينات والذي فرضته الظروف الاقتصادية التي سادت تلك الفترة، أما المرحلة الأخيرة فتخص مرحلة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وكان خلال فترة التسعينات.

ولخص جيلبر هذا التطور التسلسلي في الجدول الموالي الذي يعطي تركيب مقارن لمختلف النماذج.

الجدول رقم (5-1): تركيب مقارن لمفاهيم التسيير التقديري للموارد البشرية.

المفاهيم المختلفة للتسيير التنبئي للموارد البشرية	وضعية الوظيفة	الأهداف الرئيسية	النظرية القاعدة	الوسائل المميزة
التسيير التوقعي للأفراد	الاستخدام الكامل	تسوية كمية	الإدارة العلمية	نماذج للتحويل والامثلية
التسيير التوقعي للحياة المهنية	الاستخدام الكامل	الوصل بين الإشباع في العمل والفعالية	مدرسة العلاقات الإنسانية	مخطط فردي للحياة المهنية
التسيير التوقعي للوظائف	أزمة الوظيف	تجنب هذا النوع من الأزمات	المؤسسة المواطنة	دفتر المهن بطاقة الوظائف
التسيير التوقعي للكفاءات	أزمة الوظيف	تنمية الاستخدامية داخل وخارج المؤسسة	نماذج إنتاج مرنة	النظام المرجعي للكفاءات

المصدر: P.Gilbert, " La Gestion Prévisionnelle Des Ressources Humaines: Histoire Et Perspectives", Revue Française De Gestion Juin-Juillet-Aout, 1999, P 72.

من الجدول يتضح أن النموذج الثاني لا ينفى مبادئ النموذج الأول الذي سبقه وإنما يقدم حلاً لمشاكل ربما لم يوفق النموذج السابق في حلها، ولذا فكل نموذج يقدم إضافة إلى النموذج العام للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، بحيث سنشرح كل مرحلة كما يلي:¹

¹ - د موساوي زهية، "دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة"، مرجع سبق ذكره، ص ص (10-18)، بتصرف.

1- التسيير التوعوي للأفراد لفترة 1960:

تميزت الفترة بسيادة الأسس العلمية وظهور بحوث العمليات وتطور الإعلام الآلي وهذا نتج عنه استخدام الأساليب الكمية، استخدمت هذه الأساليب أول مرة في العسكرية الأمريكية والصناعات الكبرى وشركات الطيران، هذه الطريقة تمكن من التوصل إلى نتائج نوعية وليس كمية فقط، وبالتالي اعتبر كعامل مؤثر على اتخاذ القرار، وهذا ما حفز المختصين في إدارة الموارد البشرية على الاهتمام بهذه النظرية الجديدة ومحاولة استغلالها لصالح اتخاذ القرارات التي تخص التنبؤ بالموارد البشرية ومن عيوب النموذج أنه أهمل تطورات المحيط (التكنولوجي، المنافسة، سوق العمل، التشريعات، النظام الاجتماعي الداخلي والنقابات)، وهذه العوامل المؤثرة على تطور الأفراد كميًا ونوعيًا جعلت مقارنة التسيير التوعوي للأفراد تتراجع نوعًا ما نتيجة عدم تحقيقها للأهداف المرجوة، إذ هم يريدون من المؤسسة مستقبلًا مهنيًا وليس الوظائف فقط.

2- التسيير التقديري للحياة المهنية للفترة بين 1970-1975:

حظيت فيها العلاقات الإنسانية بالاهتمام، ويعرفه (Mallet) بأنه "الطرق والمناهج المختلفة التي تسعى لتحديد وتخطيط المسارات المهنية المناسبة لأفراد أو مجموعة موظفين معرفين"¹، ونتيجة لأزمة البترول التي حدثت ومست معظم الدول والتي أثرت على أنشطتها الاقتصادية أدت إلى تراجع الاهتمام بالتنبؤ، وهذا دفع إلى اهتمام القطاع العام بضرورة الانتقال من تسيير الكتلة إلى تسيير الأفراد عن طريق التكيف من خلال ضبط معادلة الوظائف والأفراد، حيث ركزت هذه المرحلة على الفرد، ويسعى التسيير التقديري إلى تغطية وتلبية اهتمامات تسيير الأفراد وتحديد احتياجاتهم المستقبلية وكفاءاتهم وتعلق كذلك بالتخطيط التنظيمي ويتعلق بالتلبية أو الإشباع المشترك لحاجات الأفراد ومصالح المنظمة.

3- التسيير التقديري للوظائف لفترة 1980:

تميزت الفترة بنمو اقتصادي قوي جدا ودامت لثلاثة عقود من 1945 إلى 1975 ظهرت خلالها المبادئ والأسس التي لازالت قائمة بعضها ليومنا الحالي واعتبرت كقواعد لتسيير الأفراد في المؤسسة من بينها، ظهور حق الإضراب والتقاعد والعطل المدفوعة الأجر، تقييد القوانين المتعلقة بتسريح العمال، تنمية التدريب، إيجاد مصالح وإدارات لتسيير الأفراد (التوظيف)، إعطاء أولويات للعلاقات الإنسانية، استعمال طرق جديدة للتسيير وذلك لتحليل العمل.

¹ - د. عبد الرزاق بن حبيب، ا. زهية موساوي، "تسيير وتنمية الكفاءات: مقارنة توقعية واحتياطية"، مجلة الاقتصاد والمناجمت - تسيير المعارف وتنمية الكفاءات-، العدد 03، جامعة تلمسان، الجزائر، 2004، ص.219

كل هذه المكتسبات أدت إلى تألق وظيفة الأفراد خلال الفترة، غير أنها أصبحت تعاني من أزمة، مما تطلب انتظار لفترة معينة حتى يتم إنعاش نماذج التسيير التنبئي من جديد والتي خصت القطاع العمومي الذي اهتز نتيجة هذه الأزمة، وتمثل السبب في تبني هذا النموذج حالة اختلال التوازن لوضعية العمل وارتفاع نسبة البطالة، نتيجة التسريح لعدد كبير من العمال خاصة في مجال الصناعات الثقيلة (الحديد والصلب، صناعة الفحم)، مما جعلها تتجنب الأزمة مستقبلا من خلال تشغيل نموذج التسيير التقديري للأفراد.

ومن خلال التطورات التي خصت النموذج هو تبني فرنسا له، وكذلك اقترح برنامج لتحديث البرنامج لتحديث القطاعات والمؤسسات وكان هدفه تجديد نشاط المؤسسات وجعلها ذات فاعلية أكبر ومحاولة تكييفها مع المتغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي تواجهها والأخذ بعين الاعتبار خصوصيات القطاع العمومي.

فالتسيير التقديري كان يطبق القرارات بدل إعدادها حيث يتم تحليل الوظيفة استنادا إلى التغيرات التكنولوجية أو التنمية ثم تحديد ما يغير في محتواها (الأنشطة الجديدة، التقنيات...)، وبعد ذلك يتم تحليل المؤهلات الجديدة المطلوبة لممارستها والواجب توافرها في الموظف قصد الحفاظ على التوازن في المؤسسة، وفيما يخص احتياجاتها من الموارد البشرية فهي وضعية أكثر من توقعية لكن هذا الطرح لم يعد كافيا في ظروف جديدة تميزت بظهور العولمة، المنافسة القوية، التطور التكنولوجي، الإعلام والاتصال ومعالجة المعلومات، هذه العوامل دفعت بالاقتصاديين للبحث عن معالم جديدة تجعل المؤسسة تستمر في هذا المحيط وتوجد لنفسها خصوصية مقارنة بمنافسيها فيما يتعلق بالتنبؤ بمواردها البشرية الذي أصبح يشكل عنصرا استراتيجيا لبقائها.

4- التسيير التقديري للكفاءات لفترة 1990: ظهرت الكفاءات بمثابة الجسر الذي يربط بين الدراسات التنبؤية وإعداد العمليات الخاصة بالتسيير الفردي، فالتسيير التوقعي للموارد البشرية اهتم أكثر بالبعد النوعي والفردي وقد تخلى نوعا ما عن البعد الكمي، فالمؤسسة تسعى من خلال هذا النموذج إلى تنمية استخدامية الموظف بطريقتين هما:

- أ- داخليا: الرفع من الحركية الوظيفية ويسعى النموذج إلى تجنب تسريح الموظف (الوقاية من الإفصاء).
- ب- خارجيا: متابعة الموظف في اكتساب الكفاءات المعترف بها في سوق العمل.

المبحث الثاني: أهمية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.

التسيير التقديري للوظائف والكفاءات عبارة عن منهجية حديثة تستعمل للتنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية الكمية والنوعية معا، ونظرا لأهمية هذا المنهج الحديث في التسيير الذي أصبح يستعمل كبديل للأساليب التقليدية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

أولا: المرتكزات الأساسية لعملية التسيير التوقعي.

وهي الطريقة التي يتم من خلالها ملائمة رأس المال البشري والوظائف الموجودة ضمن المؤسسة مع الخطط والأهداف سواء الإستراتيجية منها أو الاعتيادية الحالية أو المستقبلية بطريقة تجعل منها كتلة واحدة، وتتلخص هذه المرتكزات كما يلي:¹

1- تقدير الوظائف المستقبلية للمؤسسة: وهي عملية التقدير والتنبؤ بحجم العمالة المستقبلية المطلوبة للمؤسسة من خلال التنبؤ بعدد الوظائف المستقبلية التي يتم استحداثها في المؤسسة ونوع الكفاءات التي تستلزم شغلها.

2- تقدير العرض المستقبلي من الموارد البشرية: وهي دراسة سوق العمل الذي تعمل به المؤسسة ومعرفة مدى قدرته على تلبية طلب الوظائف التي سيتم استحداثها مستقبلا خلال فترة التسيير التوقعي، هل تستعين المؤسسة بموارد بشرية من نفس سوق العمل أم أنها سوف تستعين بخبرات خارجية من خارج سوق العمل.

3- الإجراءات التعديلية: وتتم بعد دراسة الطلب والعرض وتقوم الدراسة على وضع موازنة بين ما هو متوقع من الوظائف التي سوف تستحدث ضمن المؤسسة، وبين من سوف يشغلها من نفس سوق العمل بطريقة تخلق نوع من التوازن والملائمة تجنب المؤسسة أي مفاجأة أو أحداث غير متوقعة أو تعيين موظف ونجد أنه خبير بدرجة كبيرة جدا أكبر من المنصب المتوفر.

¹ - عمر ساعد إبراهيم الحمداني، "مرتكزات التسيير التوقعي"، (2018/03/24)، [على الخط]، <http://m.bayt.com>

ثانيا: مميزات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.

من التعاريف السابقة نستنتج الخصائص التالية:

- التسيير التوقعي لا يتوقف عند البعد الكمي بل يلم بمعرفة العامل والمهام الموكلة إليه وإلا سوف يكرر نفس الطرق الكلاسيكية للتوظيف.
- هو نتيجة منطقيات توقعية قائمة على عمل تصوري للمعادلة موارد أفراد أكثر منطقتي تجديدي قائم على تحريك وسائل تسيير الموارد البشرية.
- هو منهجية لقيادة التغيير في المؤسسة من خلال فكره التجديدي وإعادة الاعتبار لوظيفة الموارد البشرية وإدماجها في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة.
- هدفه عملي أكثر من نظري يسعى إلى إيجاد التوازن بين الموارد والاحتياجات.
- يجب أن تجد نتائجه عمليا من خلال مخططات عمل تتعلق بالتوظيف كالبحت عن كفاءة معينة في سوق العمل، وكذلك التحولات الداخلية والترقيات المهنية.
- ضرورة تغيير نظرة إدارة الموارد البشرية والانتقال من فكرة تنفيذ الأوامر إلى تحمل المسؤولية لكل موظف من أجل تنمية كفاءاته في إطار تطور مهني (تسمى بالمهنية).
- وهو مقارنة متواصلة لا تتوقف عند اتخاذ الإجراءات التصحيحية (ترقية...) للتخفيف من الانحرافات فقط، وإنما يؤمن ديمومة المقاربة قصد التحديث الدائم للتحليلات والتعديلات اللازمة لاتخاذ القرارات المناسبة.
- والتسيير الحالي للموارد البشرية سيعتمد أكثر على مصطلح مختلف في المضمون وفي معايير الأداء نستطيع من خلاله المقارنة ما بين التسيير القائم على الكفاءة والتسيير القائم على المناصب، والجدول التالي يوضح ذلك.

المحور الخامس: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.

الجدول رقم (5-2): مقارنة بين التسيير بالمناصب والتسيير بالكفاءات.

تسيير الكفاءات	تسيير المنصب
- يركز على الفرد إجمالا.	- يركز على المهام.
- مؤهلات يمكن تحويلها من منصب إلى آخر.	- المؤهلات التي يستوجبها المنصب.
- وصف للفرد وللکفاءات الواجب تطويرها.	- وصف مفصل للمهام.
- معارف، معارف عملية، معارف سلوكية.	- معارف، معارف عملية.
- الكفاءة: محور كل مظاهر (GRH) وما بعد التنظيم التaylorي والبيروقراطي.	- المنصب: محور كل مظاهر تسيير الموارد البشرية (GRH) والتنظيم التaylorي والتنظيم البيروقراطي.
- تعيين مؤقت للمهام داخل فرق العمل.	- تعيين دائم لمهام الفرد اعتمادا على السلمية (السلم التنظيمي).
- اختيار أفراد قادرين على اكتساب كفاءات.	- اختيار الأفراد انطلاقا من المنصب.
- المكافأة تقوم على أساس تقييم كفاءات الأفراد.	- المكافأة تقوم على تقييم المنصب مع مناصب رجعية.
- تقييم الفرد على أساس التحسين المستمر في الإنتاجية والكفاءات.	- تقييم الفرد على أساس الوصول إلى درجات معينة من الإنتاج.

المصدر: Jamel chekib, "le paradigme de la gestion des compétences: application au cas tunisien", revu de l'économie de management, management des savoirs et développement des compétences, n03, tlemcen, Alger, mars, 2004.

ثالثا: أهداف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.

يمكن تبني التسيير التوقعي كمسعى داخل المؤسسة لعدة أهداف تختلف حسب حجم المؤسسة، نوع الإستراتيجية المطبقة، مدى تكيف الموارد البشرية المتوفرة مع الوظائف الحالية والمستقبلية، فالمؤسسة قد تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:¹

- تحقيق المواءمة بين مختلف الوظائف والكفاءات المتوفرة ومنه تحقيق أهداف المؤسسة.
- تقييم الكفاءات وبالتالي القدرة على التنبؤ بالكفاءات المستقبلية الواجب توفيرها.
- تحليل الوظائف ومنه القدرة على التعرف على مختلف التطورات التي تحدث على مستواها.

جميع هذه الأهداف وأخرى قد تخفف من عبء التكاليف التي قد تتحملها المؤسسة نتيجة عدم التوافق والمواءمة بين الوظائف والكفاءات.

¹ - د. عبد الغني دادن، سمية قداش، "واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس"، مرجع سبق ذكره، ص 96.

المبحث الثالث: الآليات المعتمدة في النماذج للتنبؤ بالموارد البشرية.

أولاً: تقنيات التنبؤ بالموارد البشرية المتاحة.

تعتبر لوحات القيادة في المؤسسة من مصادر المراقبة، بحيث تتضمن كل المعطيات الخاصة بالموظفين في المؤسسة من حيث السن والجنس والمؤهلات، وتسمح بإعطاء صورة واضحة عن تركيب العمالة الحالية في المؤسسة.

1- النماذج الكمية: وهي طرق إحصائية.

1- البنيات الهرمية:

- هرم الأعمار: العمر له تأثير ودور كبير في استمرارية المؤسسة في نشاطاتها وتأمين بقائها، وهو أداة قديمة تستعملها المؤسسة، بحيث السن يعتبر متغير يتميز بالبساطة وإمكانية التقييم الكمي له بموضوعية ولهذا تظهر أهمية دراسة هرم الأعمار كما يلي:

- يزود المؤسسة بمعلومات متنوعة حول العمالة الموجودة حالياً.

- يمكن من تصور التطورات التي تمس العمالة المعنية.

- له أهمية ترتبط بالبحث عن التوازن الدائم ما بين شرائح العمر قصد تشغيل اقتصادي جيد للمؤسسة.

كل مؤسسة تقوم بإعداد نموذج خاص بها يأخذ بعين الاعتبار تصوراتها وأهدافها الاقتصادية (تكنولوجيا، سلع، أسواق)، والاجتماعية (نظام الترقية، إحالة على التقاعد...)، ولا نجد بأن هناك بنية مثالية لهرم السن وإنما يتم تحديدها من أجل معرفة ما يتعلق بتجديد العمالة، والتدريب والمسار المهني، ومعرفة مستوى الاندماج بين مختلف شرائح السن.

- الأهرام الثقافية: تهدف هذه الأنواع إلى وصف وتحديد مستوى التكوين الأولي، أو المتواصل

الذي يمتلكه الموظف، وتسمح بتوفير المعلومات حول مستوى ودرجة التناسق بين المؤهلات وبين الوظائف، يتم إعدادها على المستوى العام للبنية، ثم مقارنتها مع أهرام الهدف، وتعتبر أهرام مرجعية للمؤسسة انطلاقاً من تحليل الأنشطة والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة وبكل نظام مرجعي للكفاءات مقابل لها، قصد تحقيق مستوى المؤهلات المطلوبة لممارسة النشاط من خلال المقارنة مع الهرم الثقافي لمجموعة من الأفراد الذين ينتمون ويشغلون الوظائف التي تمت دراستها، وبالتالي يتم تحديد مدى وجود انحرافات أم لا في المؤهلات.

ملاحظة: إضافة إلى ما سبق يمكن تحديد هرم الأقدمية المرتبط بالمدة التي قضاها الموظف في منصب ما، وهرم الجنس يسمح بتحليل تصنيفات الوظائف التي يشغلها الذكور والإناث.

ب- تحليل تدفقات الأفراد: كل عمالة في المؤسسة تخضع لتغيرات وتطورات ديناميكية بمرور الزمن، هذه التدفقات المختلفة تؤثر على حجم العمالة الموجودة في المؤسسة، ومن الأسباب التي تؤدي إلى تغيير اليد العاملة ما يلي:

- خروج العمالة الناتج عن الاستقالة والوفاة، الإحالة على التقاعد، الترقية وتغيير الوظيفة.

- دخول العمالة الناتج عن التجنيد والترقية وتغيير الوظيفة.

يعتبر تحديد التدفق الخارجي للعمالة الناتج عن التغيير في عدد الأفراد نتيجة دخولهم وخروجهم من المؤسسة، والمسمى بدوران العمل، ويقصد به التغيير الحاصل في عدد الأفراد العاملين في المؤسسة خلال فترة زمنية معينة الناتج عن دخول وخروج العمال نتيجة أسباب مختلفة كالاستقالة والتقاعد والفصل والتسريح والترقية... الخ.

ج- سلاسل ماركوف: تعتمد على "تحليل نسب تحرك العمالة داخل الإدارة من خلال إعطاء نسب تحرك العمالة داخل الإدارة من خلال إعطاء نسب توقع أو احتمال لحدوث الانتقال من حالة وظيفية لأخرى بما يمكن من استخدام هذه النسب للتنبؤ باتجاهات التغير المستقبلي للعمالة"¹.

سلاسل ماركوف عبارة عن نموذج احتمالي تنبئي يقوم على عنصرين هما:

- مجموعة من الحالات تحدد حسب المستوى السلطوي، والمؤهلات والتوزيع الجغرافي.

- احتمالات التحول من حالة إلى أخرى (استقرارية، ترقية، مغادرة).

ويهدف النموذج إلى حساب الحجم المتوسط المنتظر من كل حالة من أنظمة العمل، فعند تحديد الحجم الكلي للعمالة الواجب تقييمها من خلال دراسة تاريخية للتغيرات التي عرفتتها المؤسسة سابقا.

¹ - د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص34.

2- النماذج النوعية: ومنها:

- أ- تقييم الأداء: تستخدم معايير معينة وتحدد مؤشرات تبين المستوى الذي يحدد مدى أداء العامل.
- ب- تقييم الكفاءات: وتهدف العملية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للموظفين الشاغلين لوظيفة معينة، وذلك من خلال تحديد الكفاءات الحالية للموظف بالمقارنة مع احتياجات الوظيفة الحالية وكذلك تحديد الكفاءات الحالية للموظف بالمقارنة مع متطلبات الوظيفة المستقبلية.
- ج- تقييم الطاقات الكامنة: فالتقييم هنا يتعلق بالمستقبل، وكل موظف معرض لتغيير منصبه، أو التعرض لتغيرات داخلية في محتواه يجب أخذها بعين الاعتبار.

ثانيا: تقنيات التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية.

- 1- النماذج الكمية: وتمثل كل الطرق الإحصائية القائمة على الأسس الرياضية، وتستند إلى المعلومات المتوفرة على الفرضيات الماضية ومنها:

أ- طريقة السلاسل الزمنية: وهي مجموعة من المشاهدات الإحصائية التي تصف ظاهرة معينة خلال فترات زمنية متتابة وفي الغالب تكون متساوية، ومبدأه توقع المستقبل ويحتوي على متغيرين متغير تابع يمثل قيم الظاهرة ومتغير مستقل وهو الزمن ومن خلال شكل الانتشار تحدد العلاقة ما بين المتغيرين، وتدرس مستويات العمالة بهدف عزل الاختلالات الموسمية والدورية والعشوائية ليتم بعدها التنبؤ بالاتجاهات الطويلة الأجل مستخدما أساليب الانحدار.

ب- طريقة الانحدار: تقوم على وجود متغيرين أحدهما تابع والآخر مستقل ومن خلال معرفة قيمة أحد المتغيرين يتم التخطيط والتنبؤ بقيمة المتغير الآخر، والعلاقة تربط بين العمالة (كمية أو نوعية) وبعض المؤشرات كحجم المبيعات، حجم الإنتاج، التغيير التكنولوجي.

2- النماذج النوعية: وهي طريقة تقديرية تعتمد على الحكم الشخصي وتعتبر أكثر سهولة ولا تتطلب تحليلات معقدة وأهمها:

- أ- طريقة دلفي: "تعتمد هذه الطريقة على آراء ذوي الخبرة من المستشارين في مجال تنمية الموارد البشرية وتخطيط الاحتياجات منها"¹.

¹ - د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة"، مرجع سبق ذكره، ص31.

ب- طريقة السيناريوهات: وهي نموذج حديث للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من العمالة، وتعني الدخول في لعبة الفرضيات المتضمنة لمتغيرات المحيط ومتغيرات العمل (كالتصرف...)، تتنبأ المؤسسة باحتياجاتها انطلاقاً من السيناريوهات نتيجة حالة عدم التأكد التي أصبحت تسود محيطها نتيجة التغيرات الطارئة (اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجية... الخ)، والتي لم تعد المؤسسة قادرة على السيطرة عليها.

ويجسد التوقع للمستقبل في أن الحالة الحقيقية توجد المجموعة المنتقاة، وقد تأخذ الحالات التالية:

- أمام المؤسسة مستقبل واحد ومسار واحد: وهي حالة التأكد يتجسد فيها التنبؤ من خلال مخطط واحد وبرنامج عمل باعتبار أن المستقبل معروف، والانحرافات بين الموارد والاحتياجات معروفة لدى المؤسسة.

- أمام المؤسسة n مستقبل ممكن و m مسار ممكن لتحقيق كل واحد وهنا يجب البحث عن السيناريو الأقرب إلى التحقيق والتقليل من نسبة عدم التأكد من خلال الاستعداد للتغيير السريع في الأهداف والمرونة في تعديل الأفراد.

وتتضمن السيناريوهات 3 أنواع من المعطيات وهي:

- **المعطيات الاقتصادية والمالية:** تتضمن كل المعلومات المتعلقة بتكاليف النشاط الممارس، ومنه فهي تحديد للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال النتائج.

- **معطيات تتعلق بالسلع والأسواق:** يسمح بتحديد نوعية وكمية وأسعار السلع، ويحدد الزبائن المستهدفين والمناطق الجغرافية، وهذا يشكل سيناريوهات قاعدية، فدراسة أثرها على الخيارات الكبرى لتسيير الموارد البشرية في المؤسسة يعتبر أمر ضروري جداً (مثل مدة حياة السلع، توقع الأسواق، اختيار سلسلة الإنتاج، تسيير الأفراد في المؤسسة).

- **معطيات متعلقة بالإجراءات والتكنولوجيا:** وتعتبر معطيات تقنية يحدد من خلالها كيف يتم الإنتاج، وهذا يفرض على المؤسسة الالتزام بمجموعة من القيود تتعلق بتنظيم واختيار الأفراد ونوعية التجهيزات وغيرها.

المحور السادس: منهجية المدونة المرجعية للكفاءات.

تمهيد:

أدت التغيرات الحالية التي أفرزتها العولمة والتطور التكنولوجي وتعقد العوامل البيئية، إلى ضرورة الانتقال من منطق تسيير المناصب إلى منطق تسيير الكفاءات، بحيث يدل التنظيم المؤسسي إلى المنصب على أنه "مكون على فكرة أن لكل فرد من العمال في المؤسسة منصب محدد ومميز بمواصفات ومسؤوليات ومستوى سلمي خاص، كما أن جميع أنشطة تسيير الموارد البشرية من الأنشطة التقليدية للراتب، التكوين، تسيير المهنة والتوظيف، كلها مبنية على تصور المنصب، حيث يحدد توظيف المنصب المواصفات الواجب توفرها لشغل هذا أو ذلك المنصب، كما يوجه مسؤولوا الموارد البشرية ببرامج التكوين وفق ذلك أيضا"¹.

المبحث الأول: تطور مفهوم تحليل العمل وتوصيف الوظائف.

لقد تعددت التعاريف وتباينت من حيث صياغتها ومضمونها ودلالاتها، وتصنف هذه التعاريف حسب اتجاهين أحدهما تقليدي والآخر حديث.

أولاً: المفهوم التقليدي لدراسة مناصب العمل*.

تعرف دراسة مناصب العمل وفق هذا المنظور "كتحليل للعمل المنجز في منصب ما من توصيف وتحديد سمات المهمة أو مجموعة المهام المرتبطة بالمنصب في سيره الواقعي، فهم نشاط أو نشاطات شاغل المنصب أثناء أدائه لوظائفه وشغله لوقته المهني"²، وميز (Mucchielli) بين مفهومين مختلفين لدراسة مناصب العمل:³

¹ - د. صولح سماح، "علاقة تحليل الوظائف بتخطيط دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة- دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر-"، (أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة)، الجزائر، 2013/2012، ص 89.

* - دراسة مناصب العمل: يطلق عليها عدة تسميات منها تحليل منصب العمل، توصيف منصب العمل، تحليل منصب العمل، تعريف منصب العمل، تشخيص منصب العمل وغيرها، كما تستخدم أحيانا مصطلحات أخرى تدل على نفس المعنى مثل التحليل الوظيفي أو تحليل المهام أو تحليل العمل... الخ،

² - د. ثابتي الحبيب، د. بندي عبد الله عبد السلام، "دور ومكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية"، (2018/03/20)، [على الخط]، ص 9. iefpedia.com/arab/uploads/2010/03

³ - د. ثابتي الحبيب، "دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية - بروز شكل تحليلي بديل وآليات عمل جديدة لإدارة وتنمية الموارد البشرية -"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 07، جامعة غرداية، الجزائر، 2009، ص 223، بتصرف.

✓ مفهوم ضيق: دراسة ظروف العمل (المادية مثل الإنارة، الضجيج...، الفيزيولوجية مثل الإرهاق، المضار، المدة الزمنية...، السيكولوجية مثل المؤهلات اللازمة لشغل منصب...، والاجتماعية مثل تقييم المنصب بغية تحديد مستوى الأجر).

✓ مفهوم واسع: يشمل تحليل العمل الواجب انجازه في المنصب.

بناء على ما سبق يمكننا استعراض مجموعة من العمليات المتتابعة والتي تندرج كلها في سياق دراسة مناصب العمل وتمر بالمراحل التالية:

1- تحليل مناصب العمل (تحليل الوظائف): ويقصد بها "تحديد معالم كل وظيفة (العمل) أي توضيح ماهية واجباتها ومسؤولياتها، تقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات، نوع المقدرة المطلوبة فيمن يشغلها، تحليل طبيعتها وظروف العمل الخاصة بها بقصد التوصل إلى توصيل كامل لها".¹

2- توصيف مناصب العمل: يقصد به "إعداد وصف دقيق لكل وظيفة في المنشأة، بحيث يشمل كافة البيانات اللازمة عن الوظيفة"²، وهذه البيانات تشمل:

أ- التعريف العام للوظيفة: وتشمل:

- اسم الوظيفة، موقعها في التنظيم والقسم أو الإدارة التابعة له الوظيفة.

- ملخص عام عن طبيعة الوظيفة.

ب- واجبات الوظيفة: وتشمل الواجبات التي تؤدي بشكل مكرر ودوري والواجبات التي تؤدي من وقت لآخر.

ج- مسؤوليات الوظيفة: قد تكون مسؤولية إشرافية أو مالية أو فنية... الخ.

د- الصلاحيات والسلطات: ويتمتع بها شاغل الوظيفة وما يتعلق بدوره في اتخاذ قرارات معينة.

هـ- الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة: وتشمل الظروف التي يتم فيها تنفيذ الوظيفة والجهود اللازم لأداء

الوظيفة (عضلي أو ذهني)، المخاطر التي يتعرض لها صاحب الوظيفة، الظروف المتعلقة بالحرارة... الخ

و- العلاقات الوظيفية: وتشمل علاقة الوظائف بالوظائف التي تعلوها والوظائف التي تشرف عليها الوظيفة.

ل- الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة: وتشمل:

- المستوى التعليمي ونوعه.

- الخبرة أو الممارسة العملية.

1 - د. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 55.

2 - د. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 103.

- المهارات اللازمة للوظيفة.

3- **تقييم مناصب العمل:** هو "عملية شاملة لتقرير القيمة النسبية للمنصب، ليس من أجل إعداد سلم أجري عادل فقط، كما نلمسه لدى معظم المهتمين بهذا الموضوع، وإن كان ذلك أحد أهم الانشغالات بل الهدف الأساسي للتقييم، وإنما كذلك من أجل إحداث ترتيب تنظيمي متكافئ يضمن التوافق بين أدوار ومكانات شاغلي المناصب"¹.

4- **تصنيف مناصب العمل:** ويدل على ترتيب المناصب بغرض اعتماد شبكة أجرية من جهة وإعداد المدونات المرجعية للوظائف من جهة أخرى في إطار تصميم أو هيكل المؤسسة.

ثانيا: المفهوم الحديث لدراسة مناصب العمل.

ويفضل (Geneviève Lacono) استخدام عبارة (Description de Fonction) كبديل عن عبارة (Description De Poste) حيث "توصيف الوظيفة يعبر عن مقارنة ثرية لتحليل المنصب لكونها تركز على تصور متطور في الزمن وفي المنظمة، كما يشير مفهوم الوظيفة إلى هامش الحرية الممنوح للأجير لتوسيع وإثراء محتوى عمله"²، يتمثل تعريف منصب العمل في "تحديد السمات الرسمية وغير الرسمية للمهام التي يتم إنجازها من طرف المستخدمين، بما في ذلك العلاقات التي تنشأ فيما بينهم والارتباطات التي يخلقها تنفيذ المهام مع أشخاص آخرين داخل المنظمة أو خارجها"³.

لقد تحول مفهوم تصميم العمل ليصبح له مفهوم جديد هو إعادة هندسة العمل

"Job re-engineering" فالتغيير الذي حدث في مجال المعرفة الإدارية والبيئة الاقتصادية، وإستراتيجية المؤسسة استوجب من إدارة الموارد البشرية إعادة تصميم العمل في المؤسسة بمفهوم جديد هو إعادة هندسة العمل أو هيكلته "لتخلق وظائف المنظمة لشاغليها عنصر الإثارة، والحماسة، والشعور بالحرية، والمسؤولية في ممارستهم لمهامهم ومسؤولياتهم، وان توفر لشاغليها إمكانية تطوير الذات، من اجل تشجيع ودفع الموارد البشرية في المنظمة للأداء الجيد الفعال، واستغلال الموارد المادية أحسن استغلال"⁴.

¹ - د . ثابتي الحبيب، "دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية- بروز شكل تحليلي بديل وآليات عمل جديدة لإدارة وتنمية الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص ص(223-224).

² - geneviève lacono, "**gestion des ressources humaines: défi du temps, défi du territoire, défi de la complexité, défi de la responsabilité**", edition casbah, alger, 2004, p154.

³ - د. ثابتي الحبيب، د. بندي عبد الله عبد السلام، "دور ومكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 12.

⁴ - د. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي"، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 79.

ثالثا: الفوارق الجوهرية بين المفهوم التقليدي والحديث لدراسة مناصب العمل ونلخصها في النقاط التالية:¹

1- الخلفيات الفكرية: تركز دراسة مناصب العمل في المفهوم التقليدي على طرح تايلور للتنظيم باعتبار التنظيم العلمي كان سباقا لإبراز دور هذه الدراسات وأهميتها في سيرورة البناء التنظيمي، أما النظرة الحديثة فترتكز على نظريات ومقاربات فكرية أقل صلابة وأكثر انفتاحا تندرج ضمن الرؤية الموقفية للتنظيم.

2- تصور ماهية الدراسة: دراسة منصب العمل في المفهوم التقليدي هو التقاط صورة ثابتة ومعيارية للمنصب في وقت معين، وتجريد هذا المنصب من إمكانيات التطور وتجريد شاغله من إمكانية تطويره خلافا للمفهوم الحديث والذي يزيل تلك العقبات حيث يدمج هذا الأخير في سيرورة تحول أو إمكانية التحول نتيجة تغير المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

3- المنهجية المعتمدة: الدراسة التقليدية للمناصب تمتاز بالتبسيط كونها تتعامل مع واقع يفترض أنه ثابت، فهي تعتمد على المنهجية التحليلية التي تتضمن عزل المنصب عن محيطه ومجال تفاعله وحصره في مجموعة من السمات والتوصيفات وإدراجها في قالب متصلب وجامد، أما الدراسة الحديثة فتنتقل من وعيها بتعدد المحيط وتداخل الأجزاء المكونة لأي تنظيم ومن هنا تعتمد هذه الدراسة منهجا نظريا في تحليل المناصب أو الوظائف، وهذا المنهج يتسم بالنظرة الشاملة لموضوع الدراسة وبالبحث عن عوامل التفاعل بين مختلف الأجزاء مما يسمح بتجاوز التعقيدات وإدراك التفاعلات.

4- الأهداف: تطورت أهداف دراسة مناصب العمل تدريجيا منذ انطلاقتها على يد تايلور حيث كان الهدف آنذاك يتمثل في قياس عدد الحركات والزمن اللازمين لإنجاز الأعمال بحثا عن الطريقة المثلى التي تحقق في نظر تايلور رفاهية العامل ورب العمل، مروراً بأبحاث هاوثورن التي سعت لإيجاد السبل الكفيلة لرفع مردودية العامل وصولاً للنظريات الحديثة التي تعددت في ظلها أهداف دراسة العمل، الأهداف الوقائية والطبية، الأهداف الإدارية (تسيير الموارد البشرية...)، الأهداف التنظيمية (التصميم والهيكلية).

¹ - د. ثابتي الحبيب، "دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية - بروز شكل تحليلي بديل وآليات عمل جديدة لإدارة وتنمية الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص (224-225)، بتصرف.

رابعاً: استخدامات تحليل العمل وتوصيف الوظائف.

تلجأ المؤسسات إلى إجراء هذه الدراسات (تحليل وتوصيف وتقييم العمل...)، كلها أو بعضها على مستوى المؤسسة بشكل فردي أو على مستويات قطاعية بغية الاستجابة لعدد من المتطلبات الإدارية أو التنظيمية، ونلخص استخدامات دراسة مناصب العمل كما يلي:

1- تهيئة العمل: ظهرت من خلال تجارب تايلور واستنتاجاته النظرية ومن انتهج أسلوبه أمثال هنري جانت، وليليان جيلبريث فرانك، برتراند تومسون، وفايول... الخ، فقد دأب هؤلاء جميعاً إلى تحديد مواصفات ومعايير العمل، فاهتم تايلور بالجانب التنفيذي وفايول بالجانب الإداري ومخثوا عن مستلزمات الأداء الأمثل للعمل ولا تزال هذه النظرية الكلاسيكية مازالت تحض بالاهتمام.

2- تخطيط الموارد البشرية: "يقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية تحديد احتياجات المنظمة الكمية والكيفية من الأفراد المؤهلين والقيام بالوظائف اللازمة للإجابة على هذه الاحتياجات خلال فترة زمنية يمكن أن تكون قصيرة (تصل إلى سنتين) متوسطة (تتراوح بين سنتين إلى خمس سنوات) أو طويلة المدى (خمس سنوات وأكثر)"¹، بحيث تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعاً يتم بفضل التحليل الدقيق للوظائف ومن ثم توزيع الأدوار بشكل عقلائي يجنب المؤسسة من الوقوع في العجز أو الفائض من القوى العاملة أو الكفاءات اللازمة مستقبلاً.

3- إعداد نظام الأجور: من أجل تصميم شبكة أجرية تضمن العدالة بين العمال وتقوم على مبدأ التساوي في العمل يستلزم التساوي في الأجر، وهذا يتطلب تحليل العمل ومن ثم تحديد معايير يقاس بها كل منصب على أساسها للتوصل إلى منح قيمة معينة لكل منصب عمل في شكل نقاط استدلالية يتحدد على أساسها الأجر القاعدي.

4- الوقاية من المخاطر: من خلال دراسة مناصب العمل يمكن تحديد مختلف المخاطر التي يمكن أن يتعرض العامل لها بهدف اتخاذ التدابير اللازمة لوقايتها من الحوادث والأمراض المهنية.

5- التوظيف والترقية: تحديد المواصفات والمؤهلات الواجب توفرها في المترشح لمنصب شاغر يأتي من خلال توصيف مسبق للمنصب المعني، وهذا يدل على أن دراسة مناصب العمل تساهم في إعداد برامج التوظيف أو الترقية وتساعد على اختيار المترشح المناسب لشغل المنصب.

¹ - د. حمداي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 67.

- 6- التكوين:** تساهم دراسة مناصب العمل في تحديد المستلزمات التأهيلية للعمل مما يشكل قاعدة فعالة لتحديد احتياجات التكوين وإعداد البرامج التدريبية (مجالات التكوين، الأفراد المعنيين، الوسائل التكوينية... الخ.
- 7- نظم الدافعية:** من استنتاجات دراسة مناصب العمل يمكن تصميم نظام تحفيز يستجيب لحاجات الأفراد الفسيولوجية والتقنية والاجتماعية وتهيئة المناخ الاجتماعي للعمل وفق مقتضيات المناصب ومتطلبات شاغليها.
- 8- تخصيص الوظائف:** تلجأ المؤسسات بدافع التزامات قانونية أو مقتضيات عملية إلى تخصيص بعض الوظائف على أساس نوعي (ذكور أو إناث) أو لفئة الأشخاص ذوي الحاجات الخاصة أو المعوقين وهذا التخصيص يتحقق بواسطة تحليل المناصب وتوصيف مستلزماتها.
- 9- تصميم الهياكل التنظيمية:** يستند على تحليل المناصب أو الوظائف إذ على أساسه تتحدد البنية التنظيمية الملائمة لطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة ولمخططاتها الإستراتيجية وتوجهاتها المستقبلية.
- 10- إدارة الجودة الشاملة:** يشكل الوصف الوظيفي خطوة أساسية في سياق تأهيل المؤسسة للحصول على شهادة الجودة، حيث يتوجب عليها دراسة الوظائف والمهام التي يديرها الأفراد كل في موقعه والبحث في ذلك عن أوجه الخلل وسبل الارتقاء بأداء الوظائف لبلوغ مستويات عالية من الجودة والامتياز.
- 11- جرد وتدوين إجراءات العمل:** تبنتها العديد من المؤسسات منذ مطلع التسعينات بهدف رسملة معارفها وتكوين ذاكرة تنظيمية تسمح لها باسترجاع المعلومات عن الحاجة، واستخدامها لأغراض التسيير.
- 12- تقييم الأداء:** يركز التقييم الجاد لأداء الأفراد والوحدات الإدارية على تحديد معايير أو مؤشرات تكون بمثابة القواعد المرجعية للتقييم، وتحدد هذه الأخيرة بدورها على أساس عمليات تحليل وتوصيف وتقييم مناصب العمل.

المبحث الثاني: المقتضيات العملية لتجديد مناهج التحليل الوظيفي.

أدت التحولات المتعددة الأبعاد التي تؤثر على المؤسسة عموماً وعلى إدارة الموارد البشرية خاصة إلى ضرورة الارتقاء بالأساليب والأنماط الإدارية لمواكبة التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، والبحث عن الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية (استقطاب وحماية الكفاءات العالية وإنتاج كفاءات جديدة بشكل متواصل)، ومن أجل عقلنة إدارة الموارد البشرية وتحقيق الاستغلال الأمثل للكفاءات الفردية أو الجماعية المتاحة وفق منظور تطوري يصبو إلى ضمان البقاء والنجاح في محيط شديد التقلبات وشديد التعقيدات.

أولاً: الانتقال من مفهوم "منصب العمل" إلى مفهوم "وضعية العمل":¹

منصب العمل يشير إلى الموضع والظروف (الضجيج، الحرارة، سعة المكان...) التي يؤدي فيها العامل مهامه المحددة والمقبولة (Taches Stéréotypées)، هذا المعنى يعد اليوم متجاوزاً على اعتبار أن مفهوم الموضع المحدود والمشغول يومياً يميل إلى الاختفاء في ظل الأشكال الجديدة لتنظيم العمل لصالح مفهوم شامل لمجموعة من المناصب هو وضعية العمل حيث يتفاعل العمال فيما بينهم، وتشير عبارة منصب العمل وظروف العمل إلى الأبعاد المادية بوجه خاص، بينما تشكل المظاهر التنظيمية، السيكولوجية والاجتماعية للحياة في العمل والتي لها تأثير على أمن وصحة ورفاهية العامل في العمل، وتشير عبارة وضعية العمل إلى:

- كل المظاهر المادية، التنظيمية، السيكولوجية والاجتماعية للحياة في العمل والتي لها تأثير على أمن وصحة ورفاهية العامل.

- مجموعة العمل أي مجموع الأشخاص (عمال، مشرفون مباشرون...) المرتبطين بعضهم ببعض والمتفاعلين فيما بينهم والذين يشكلون بالتالي وحدة وظيفية صغيرة.

ثانياً: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات (GPEC):

"يهدف إلى تحديد وحل الإشكاليات المتعلقة بتطور الوظائف والكفاءات متكيفة مع خصوصيات المنظمة ومع تحديات الأطراف الفاعلة، وأداة للتسيير تدمج مسئولين عمليين والتأطير أداة للحوار الاجتماعي مع ممثلي الأفراد، ميكانيزم يتضمن بعد مشترك يتعلق بتوقع الوظائف والكفاءات،

* - منصب العمل: تشير الأدبيات الحديثة إلى استعمال مصطلحات بديلة كالوظائف، المهام، المهن، الحرف للتعبير عن مفهوم متطور ورؤية مغايرة لمنصب العمل، والتأكيد على استبعاد المفهوم التقليدي لمنصب العمل لا سيما تلك المتعلقة بالجوانب التنظيمية والعلاقاتية وفق منظور ديناميكي يولي الاهتمام لتطورات المهنة أهمية خاصة.

¹ - د. الحبيب ثابتي، "دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية - بروز شكل تحليلي بديل وآليات عمل جديدة لإدارة وتنمية الموارد البشرية -"، مرجع سبق ذكره، ص 228 بتصرف.

وتحديد الوسائل والقواعد التي تسهل الموازنة مابين الموارد والاحتياجات، وبعد فردي يساعد الموظف على أن يكون فاعلا في تحديد مشروعه المهني¹.

1- مرتكزات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات: لتفعيل عملية التسيير التوقعي والوصول إلى وضع حلول وسياسات للفوارق الموجودة بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة فإنها تركز على ما يلي:²

أ- الفاعلين (Acteurs): في مسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يعتبر الموظفون فاعلين ضمن التحليل الاستراتيجي للمؤسسة أولئك الذين يملكون قدرات تتجاوز المقدرة العضلية وتتخطاها إلى المقدرة الذهنية والفكرية لذا تعمل المؤسسة على تطوير إستراتيجيتها مع خلق أشخاص فاعلين.

ب- الوظيفة النموذجية (Emploi-Type): تحدد على أنها مجموعة المناصب الملموسة والتي تبدي تقاربا أو تكاملا أو إحلالا وإذا استطاعت المؤسسة جمع هذه المناصب داخل وظيفة نموذجية واحدة فإنها تستطيع إيكال هذه الوظيفة لشخص واحد.

ج- الكفاءات (Compétences): تعتبر الكفاءات كنقطة مهمة بالنسبة للوظائف أي كحاجة ومورد وذلك لاحتوائها في نفس الوقت على:

- بعد نوعي تقديري بالنسبة للوظائف أي الكفاءات المتوفرة واللازم الحصول عليها.

- بعد فردي فمن خلال الكفاءة الفردية نصل إلى كفاءة جماعية ومنه إلى كفاءة إستراتيجية عن طريق تقييم الكفاءات.

د- الوسائل (Outils): تصنف الوسائل التي تحتاجها عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات إلى وسائل تحليلية، ووسائل مساعدة في اتخاذ القرارات، ووسائل اتصال.

- **الوسائل التحليلية:** وهنا يتعلق الأمر بتلك الوسائل المساعدة على تحليل مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة للوصول إلى الوظيفة النموذجية.

- **الوسائل المساعدة على اتخاذ القرار:** وهي الوسائل التي تساعد في عملية تشخيص الموارد المتاحة مثلا (وصف لليد العاملة حسب العمر، الأقدمية، الكفاءة...)، توقع التطور الذي يحدث على مستوى هذه الموارد، تقييم الحاجات المحتملة.

¹ - د. موساوي زهية، "دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة"، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² - د. عبد الغني دادن، سمية قداش، "واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس"، مرجع سبق ذكره، ص ص (95-96).

- وسائل الاتصال: هذه الوسائل تساعد على السيرورة الحسنة لعملية التسيير التوقعي وهي تأخذ الأشكال التالية:

- ✓ الكفاءة المرجعية: مجموعة الكفاءة المتوفرة واللازمة لوظيفة محددة.
- ✓ خريطة الوظائف (Cartographie) وهي توضح حركية العمال داخل المؤسسة، مثلا توضح من يقوم بالحلول مكانهم أو تعويضهم.
- ✓ الانترنت المسخرة بين مختلف الوظائف بحيث يستطيع أي موظف الحصول على المعلومات اللازم تقاسمها داخل المؤسسة مباشرة من مكانه أو مكتبه.

5- دفتر المهن (Répertoire Des Métiers): دفتر المهن هو عبارة عن قائمة المهن والوظائف النموذجية، ويتكون من تسميات، تعريفات مختصرة بثلاثة أو خمسة أسطر لكل مهنة. وتكون هذه القائمة مرتبة حسب العائلات، والعائلات الفرعية، ودفتر المهن بإمكانه جمع المهن حسب تقاربها المهني، من حيث نشاطها التقني مثلا، والكفاءات المشتركة مثل الثقافة المهنية، ويكون المستوى الأول لتجميع الغايات ثم مستوى العائلات المهنية والتي تجمع فيما بينها ثقافات مهنية مشتركة، ثم المستوى الثالث وهي العائلات الفرعية وهي الوظائف التي تتطلب جانب تقني معين.

ثالثا: المدونات المرجعية للأنشطة والكفاءات.

تهدف هذه الوثيقة إلى وضع دليل منهجي "لإعداد الدلائل المرجعية للوظائف والكفاءات رهن إشارة الإدارات، باعتباره أداة ضرورية سواء بالنسبة لتدبير الموارد البشرية أو التدبير الإداري لأية مؤسسة، وهذا الدليل عبارة عن مجموعة من المعارف والإيضاحات والمناهج والأدوات والاستشارات ومعالم ترمي إلى تمكين المشرفين على تدبير الموارد البشرية على مستوى القطاعات من التقنيات والأساليب الضرورية لإعداد الدليل المرجعي للوظائف والكفاءات"¹.

رابعا: رسملة المعارف والكفاءات.

تعتبر عملية الرسملة أحد أدوات إدارة المعارف وتطوير الكفاءات، ويقصد بالرسملة استخلاص المعارف والخبرات الإستراتيجية انطلاقا من ممارسات أو حالات معاشة بواسطة عمل خصوصي يهدف إلى تحديد واسترجاع المعارف القابلة للتحويل وذلك لامتلاكها وإعادة استعمالها، ويعرف (michal grundstein) الرسملة بقوله استكشاف معارف المؤسسة (تحديد مواقعها repérage) وجعلها مرئية، القدرة على حفظها، الوصول إليها وتقييمها، معرفة كيفية نشرها وحسن استعمالها،

¹ - الدليل المنهجي لإعداد المرجعي للوظائف والكفاءات، (2018/03/20)، [على الخط]،

- وضعها في حالة تفاعل وتثمينها، كلها مواضيع تشغل الاهتمام في الوقت الراهن، ونجمها كلها تحت عبارة " رسمة معارف المؤسسة، وتصنف مناهج تسيير المعارف إلى ثلاثة مجموعات من المناهج:¹
- 1- مناهج الرسمة: وتضم مجموع الطرق التي تندرج ضمن ما يسمى بهندسة المعارف والهادفة إلى دمج المعارف في أدوات معلوماتية، تصنيفها وتجهيزها للاستعمال اللاحق.
- 2- مناهج الإدماج المتواصل في الذاكرة بهدف العودة إلى الخبرات

(Méthodes De Mémorisation Continue Pour Retour D'expériences):

وترتكز على التصريح العفوي عن المعارف من قبل الحائزين عليها بالموازاة مع وضعها موضع التنفيذ، ويعرف D.Thévenot الهدف من هذه المناهج بقوله: "الحفاظ على مذكرات عن الأحداث والإخفاقات، على وقائع تقنية وكتابات لوثائق تقترح حلولاً عملية".

- 3- المناهج الخرائطية (Les Démarches Cartographiques): يقصد بخرائط المعارف التمثيل البياني والوصفي للمعارف بما يسمح بتحديد مواقعها داخل المنظمة، وترتكز هذه المناهج عملياً على تسيير "مخزونات المعارف" من دون السعي إلى توضيح مضمونها، ويتجلى الاهتمام المتزايد حالياً برسمة المعارف والكفاءات في لجوء العديد من المؤسسات إلى تحرير إجراءاتها العملية، سواء بغرض الاستجابة لمعايير الجودة (iso 9000) أو للمتطلبات الأمنية أو حتى للالتزامات القانونية، أياً كان الغرض الأساسي فإن تدوين الأنماط الإجرائية يساهم في نشر المعارف العملية، لا سيما وأن المعلوماتية تسهل كثيراً مثل هذه العمليات نظراً لوجود أنظمة تسيير وبرمجيات متخصصة:
- التسيير الإلكتروني للمعلومات والوثائق الموجودة (GEIDE).
- أنظمة تسيير قواعد البيانات (SGBD).

¹ - د. ثابتي الحبيب، "دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية - بروز شكل تحليلي بديل وآليات عمل جديدة لإدارة وتنمية الموارد البشرية -"، مرجع سبق ذكره، صص (233-234).

المبحث الثالث: المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات.

تعتبر المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات أدوات أساسية جد ضرورية لحسن إنجاز عمليات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، ومرتكزا أساسيا لإدارة الموارد البشرية بطرق عقلانية وفعالة لذلك يلاحظ اتساع نطاق استخدام هذه الأدوات في مختلف القطاعات المهنية. وأصبح الاهتمام بإعداد هذه المدونات مطلب ضروري في سياق تطوير وعصرنة إدارة الموارد البشرية. **أولا: تعريف المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات.**

المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات وهي "وثيقة توضح مختلف الوظائف وتفاصيل المهام فيها بشكل تحليلي وكذا الكفاءات التي تقابل كل وظيفة وتتناسب معها بحيث الفرد الذي يمتلك تلك الكفاءة يمكنه مزاولة الوظيفة التي تقابلها بشكل مريح، تقوم بإعدادها مراكز بحث متخصصة تحوي خبراء محللون للوظائف والكفاءات"¹، وتعرف المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات بأنها "الوثيقة المعيارية التي تقوم كل مديرية بانجازها بواسطة فريق عمل مكون لهذه الغاية"².

ثانيا: أهمية إعداد المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات.

تلجأ المؤسسات إلى تحديد الكفاءات المتوفرة لديها (حاليا) أو اللازمة (مستقبلا) وإلى إعداد مدوناتها المرجعية للكفاءات، لأغراض كثيرة نوجز أهمها فيما يلي:³

- تحديد المواصفات والشروط الواجب توفرها في المترشحين للتوظيف الجديد، حتى تتم عملية الانتقاء بنجاح من خلال المطابقة بين احتياجات المنصب ومؤهلات الشخص.
- تحديد الكفاءات الواجب تنميتها أو اكتسابها بواسطة التكوين أو غيره، وذلك بمناسبة تطور المنصب أو حدوث تغير في التكنولوجيات المستعملة.
- تشكيل فرق عمل أو فرق مشاريع (Groupes Projets) متجانسة وتكاملية من خلال إحصاء الكفاءات المتوفرة وتجنيد خصوصيات الأفراد بما يتلائم مع متطلبات المشروع.
- إعادة تنظيم العمل وتقليص تكاليف الإنتاج بواسطة إنشاء فرق مستقلة، تنمية التعددية، إخراج بعض الأنشطة والتركيز على بعض المهن.

¹ - مشور محمد الأمين وآخرون، "تأمين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية دراسة حالة تنمية الخبرات الحرفية بولاية معسكر"، مجلة التنظيم والعمل، العدد 04، المجلد 05، جامعة معسكر، الجزائر، 2016، ص28.

² - "المخطط المديرى للموارد البشرية بوزارة الاقتصاد والمالية: منظور متجدد لتدبير المورد البشرى"، مجلة المالية، العدد 16، وزارة الاقتصاد والمالية، المغرب، ديسمبر 2011، ص7.

³ - د. ثابتى الحبيب، "دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية - بروز شكل تحليلي بديل وآليات عمل جديدة لإدارة وتنمية الموارد البشرية -"، مرجع سبق ذكره، ص 231، بتصرف.

- إنجاز مشروع تنمية الجودة بغية حيازة مزايا تنافسية أو الحصول على شهادة الجودة (ISO).
- تحديد الكفاءات الأساسية للمنظمة بهدف تصميم إستراتيجية ملائمة.
- تشجيع ظهور مهن جديدة من خلال إعداد مدونات النشاطات وبرامج التكوين.
- إعداد خرائط لمختلف المهن والمناصب في المؤسسة بهدف تحديث وتطوير أساليب تسيير المسارات المهنية والمناصب.

- إعادة تصميم وصياغة نظام التصنيف والأجور بالاعتماد على تطور المهن والكفاءات اللازمة لها. وباعتبار المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات تشكل أدوات تسيير للموارد البشرية، وتؤكد أهميتها في حالات تطور التقني والتحويلات التنظيمية للمؤسسة، وأمام مشكلة إعادة تأهيل المستخدمين بغرض معرفة الكفاءات المستخدمة فعليا من طرف الفرد وتلك التي يحتاجها لتحقيق أهدافه، نظرا لاعتبارات يتوجب الاعتناء بإعداد هذه المدونات باستمرار حسب ما تمليه متطلبات تطور الأنشطة وتحويلات السياق التنظيمي، ومنه نستنتج أن المدونة المرجعية هي "نتاج عمل تحليلي معمق للوظائف، وبحكم قصور المناهج التقليدية للتحليل الوظيفي عن استخلاص الكفاءات المرتبطة بأداء المهام تطلب الأمر إذن استحداث مناهج جديدة تستجيب لهذا المطلب الأساسي، وعليه تم ابتكار عدد كبير من المناهج المرتكزة على منطق الكفاءات، أهمها طريقة تحليل الأنشطة والكفاءات وطريقة الدراسة الدينامكية للوظائف النموذجية"¹.

والتركيز على هذه الكفاءات في هذه المناهج يرجع إلى كون أن الكفاءة لا تنفصل عن العمل ولا يمكن اكتشاف الكفاءات وإدراكها إلا من خلال الأنشطة.

ثالثا: المناهج الجديدة للتحليل والتصنيف الوظيفي.

المناهج الجديدة للتحليل المبنية على منطق الكفاءات، لها أهمية بالغة تسمح للمؤسسة باكتشاف المعارف والكفاءات المتاحة وتحديد مواقعها، وتفصيل إجراءاتها بما يسهل معالجتها وتخزينها واسترجاعها عند الحاجة، حيث المناهج التقليدية لم تعد تستطيع استيعاب التحويلات الجارية وأصبحت قاصرة عن تمكين المؤسسة من حيازة أدوات فعالة تضمن لها تطوير وظائفها وترقية أنماطها الإدارية بما تقتضيه مستجدات المحيط ومتطلبات المرونة التنظيمية، مما أدى إلى تسارع الكثير من

¹ - د. ثابتي الحبيب، "دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية - بروز شكل تحليلي بديل وآليات عمل جديدة لإدارة وتنمية الموارد البشرية -"، مرجع سبق ذكره، ص 232، بتصرف.

المؤسسات المهنية والهيئات العلمية المتخصصة إلى ابتكار عدد من المناهج الجديدة تدرج في سياق التحولات الإدارية والتنظيمية الراهنة ومن أهم هذه المناهج ما يلي:¹

1- مناهج التحليل والتوصيف الوظيفي:

1- طريقة الدراسات الدينامكية للوظائف النموذجية (*Méthode ETED)

ظهرت الطريقة في فرنسا سنة 1990 بمبادرة من الباحثة Nicole Mandon وطورها مركز الأبحاث حول المؤهلات CERAQ، واتسع نطاق استخدام هذه الطريقة بفعل تنامي أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، وتطور مناهج تقيم مكتسبات الخبرة المهنية.

ومفهوم الوظيفة النموذجية (l'emploi-type) برز بمناسبة إعداد الفهرس الفرنسي للوظائف "répertoire français des emplois" ثم عرف استعمالا واسعا عقب ذلك تمخض عنه إعادة الاعتبار لمفهوم الحرف (les métiers)، فقد عمدت الوكالة الوطنية للتشغيل إلى استخدامه بشكل مكثف بمناسبة إعداد الفهرس العملي للحرف والوظائف (ROME**), تعتمد هذه الطريقة على تحليل العمل الفعلي بشكل شامل ومنظم بدل الاستناد إلى التعاريف المسبقة ذات الطبيعة التوظيفية (التحديدية) ومن ثم فهي تأخذ منحى تصاعديا ينطلق من الأنشطة إلى الوظائف عبر تجميع المناصب والأنشطة حسب مدى تقاربها وطبيعة أهدافها بدل المنحى التنازلي التقليدي المرتكز على التصنيف المسبق للمناصب، ومن إيجابيات هذه الطريقة أنها تأخذ بعين الاعتبار الطابع التغيري لأنماط أداء الأنشطة واعتنائها بتطور الوظائف وتسمح بدراسة الوظيفة في وضعيتها الواقعية وفي سيرورتها التحولية ضمن علاقتها بالوظائف الأخرى.

ومن ثم فإن السمات الأساسية المميزة لهذه الطريقة هي:

- اعتماد المنهج النظامي.
- إدراج البعد التطوري.
- تبني الرؤية الواقعية.

¹ - د. ثابتي الحبيب، "دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية - بروز شكل تحليلي بديل وآليات عمل جديدة لإدارة وتنمية الموارد البشرية -"، مرجع سبق ذكره، ص ص(234-238)، بتصرف.

* - Méthode ETED: Emploi-type étudié dans sa dynamique.

** - ROME: répertoire opérationnel des métier et des emplois .

ب- طريقة تحليل النشاطات والكفاءات (La Méthode ADAC): صممت الطريقة من قبل معهد الإدارة بالكفاءات وتتمين المكتسبات (MCVA*) التابع للمعهد الوطني للفنون والحرف (CNAM) في 1996، وهي طريقة مسجلة لدى المعهد الوطني للملكية الفكرية (INPI) بفرنسا وتتركب الطريقة من ثلاثة عمليات متكاملة وهي:

- جرد الأنشطة والأنشطة الفرعية المنفذة فعليا من طرف كل فرد في إطار إنجاز مهامه، يتم إعداد هذا الجرد بالاعتماد على مقابلات توضيحية مع عينة معقولة العدد من الأجراء المكلفين بنفس الوظائف ومع مسئوليتهم وزملائهم.

- استخراج المعارف اللازمة انطلاقا من الأنشطة الفرعية وتصنيفها ضمن أربع فئات:

المعارف النظرية**، المعارف الإجرائية***، المعارف المتولدة عن الخبرة****، والمعارف العملية*****، هذا التصنيف الرباعي للمعارف يمكن من إعداد المدونات المرجعية والأدوات الإدارية التالية:

✓ المدونة المرجعية للكفاءات.

✓ مرجعيات التكوين بالاستناد إلى التطبيق الواقعي للمهن.

✓ البطاقات الفنية للتوظيف.

✓ شبكات تقييم الأجراء.

- تأكيد النتائج الوصفية المستخلصة للأنشطة والكفاءات المحددة من طرف الأشخاص المعنيين بالمقابلات.

بعد تحديد الأنشطة الخصوصية والثانوية ينصب التحليل على اكتشاف عوامل إنجاز هذه الأنشطة وذلك من خلال استعراض كل نشاط على حدا وتحديد شروط تنفيذه ونوع المعارف اللازمة لذلك، تسمح هذه العملية بإعداد مدونة مرجعية شاملة للكفاءات توضح المعارف الواجب حيازتها.

* - MCVA: Management Par Les Compétences Et Validation Des Acquis.

** - المعارف النظرية: هي معارف تكتسب بعيدا عن الميدان، في إطار دورات تكوينية نظرية أو بالدراسة والبحث الشخصيين، وتحدد على أساسها مستويات التوظيف بالنظر إلى دراسات المرشحين وتكوينهم الأساسي والمهني.

*** - المعارف الإجرائية: هذه المعارف تصاغ عادة كتابيا أو شفويا لتحديد معايير وظيفية، علاقاتية أو تقنية لأداء الأنشطة في وظيفة معينة.

**** - المعارف المتولدة عن الخبرات: تتولد عن الممارسة أو التطبيق المتواصل نسبيا للمعارف السابقة، والخبرات ليست حكرا على

الممارسة الميدانية في المؤسسة بل تتعلق أيضا بالمكتسبات الشخصية المحصلة في الوسط المعاش، وهي أصعب المعارف تحديدا وتقيما لكونها مرتبطة بالشخص من حيث قدراته الشخصية وقابليته للتطور، وتحديدها الدقيق يسمح بنقلها من المستوى الشخصي إلى المستوى التنظيمي بفضل عملية الرملة تحويلها إلى المستوى الجماعي بواسطة مسار المرافقة (التدريب، التكفل، الرعاية...).

***** - المعارف العملية: تكتسب ميدانيا عن طريق الممارسة المهنية غالبا أو بواسطة التكوين التقني، ويعتبر إحصاؤها بمثابة إعداد دليل هام لتحديد بطاقة المنصب، وهي بذلك تعتمد كمضمون للاختبارات المقترحة لتوظيف بعض الفئات المهنية.

- ج- تحليل المهام باستخدام طريقة تصميم برامج التكوين (**la méthode DACUM***):¹
- التعريف بطريقة تصميم البرامج التكوينية: وتعني تصميم أو تطوير المنهج، وتشير إلى إمكانية استخدامه في عمليات بناء وتصميم البرامج التدريبية بمكوناتها المختلفة، وتقوم فلسفة الديكام على:
 - ✓ أن العاملين في الوظائف المختلفة هم اقدر من غيرهم على وصف ما يقومون به من مهام وبكل دقة.
 - ✓ إن تعريف الوظيفة التعريف الدقيق ينبغي أن يتضمن وصفا للواجبات والمهام المرتبطة بها.
 - ✓ إن كل المهام يتطلب إنجازها معلومات ومعارف ومهارات وأدوات وقيم وسلوكيات محددة. وعليه فسلوك الديكام تمثله ستة مضامين أساسية هي:
 - الأول: أنه أسلوب علمي يأخذ بالآليات الموضوعية في جمع وتحليل البيانات والمعلومات اللازمة لدراسة وتحليل الموضوع قيد البحث.
 - الثاني: يعتمد على إيجاد بنية بحثية فنية من خلالها يتم رسم خريطة بالغة الدقة والتفاصيل للموضوع قيد الدراسة.
 - الثالث: يتم من خلال هذا الأسلوب تجميع البيانات والتجارب من الأفراد المعنيين من خلال ما يسمى بورش الديكام (Dacum Workshop) وتنظر إلى المشاركين على أنهم الخبراء في الموضوع قيد الدراسة.
 - الرابع: تبنى عمليات التجميع والتبادل والتمحيص لهذه التجارب على المناقشة الجماعية والعصف الذهني للأطراف أصحاب العلاقة.
 - الخامس: لا يلغي أسلوب الديكام الأساليب الأخرى المستخدمة في تجميع المعلومات كالاستبيانات العلمية الموضوعية والمقابلات الشخصية والملاحظة بل يوظفها لدعم البيانات المجمعة.
 - السادس: بناء على ذلك يتم تصميم وبناء الصورة المتكاملة للموضوع قيد الدراسة من خلال التحليل الدقيق للبيانات والمعلومات.

* - Dacum:Design A Curriculum Developing A Curriculum/ Conception D'un Programme De Formation.

¹ - علاق الزئبق، "المنظومة القياسية للديكام..DACUM"، منتدى الموارد البشرية (ورشة عمل: اسم الورشة استخدام آلية الديكام في توصيف الوظائف وتحديد الاحتياجات التدريبية، مقدم الورشة، د.احمد بوزبر)، (2010/10/28)، [على الخط]،

<https://hrdiscussion.com>.

- **مسلمات الديكام:** يقوم أسلوب الديكام على المسلمات الثلاث التالية:
- ✓ أن الأشخاص والأطراف المشاركة هم خبراء في الموضوع قيد الدراسة، مع اختلاف درجة ونوعية خبراتهم وتجاربهم.
 - ✓ يتم في ورش الديكام استخلاص البيانات والمعلومات المطلوبة للموضوع قيد الدراسة.
 - ✓ لكل مؤسسة قيم ومفاهيم واتجاهات لا يحددها بدقة إلا الأطراف ذوا العلاقة بالموضوع قيد الدراسة، ويمكن العرف عليها من خلال هذه الورش.
- **عناصر الديكام:** يعتمد الأسلوب بشكل رئيسي على الورش التي تعقد، وتتكون عناصرها من الآتي:
- ✓ **المنسق (coordinator):** وهو شخص يتم اختياره شريطة أن يمتلك مهارات التنسيق بين الأطراف المختلفة والمتنوعة ذات العلاقة بالعنصر قيد الدراسة والبحث، ويقوم بدوره الإعداد لورش الديكام والتأكد من توفر جميع المتطلبات الإدارية والفنية للورش.
 - ✓ **لجنة الديكام (DACUM Committee):** وهي لجنة يتم اختيارها بشكل دقيق بحيث يغطي أفرادها العنصر أو العناصر قيد والبحث، ويتم توجيه هذه اللجنة إلى النقاش والعصف الذهني لطرح البيانات والمعلومات ومناقشتها وتمحيصها.
 - ✓ **الميسر (Facilitator):** وهو الشخص الذي يدير ورشة الديكام، ويتميز هذا الشخص بمهارة إدارة النقاش والعصف الذهني، وتتطلب مهمته كذلك القدر الكبير من الملاحظة واستخلاص الأفكار وطرحها للنقاش، ويتجنب بدوره التأثير على المشاركين في النقاش.
 - ✓ **المسجل (Recorder):** ويقوم بدوره بتسجيل جميع النقاط والأفكار ونتائج المناقشات التي تدور في ورش الديكام، ويسهل بدوره عملية متابعة المشاركين في الورشة لبنود ومواضيع الحوار والنقاش.
 - ✓ **لجنة الخبراء (Consultant Committee):** وهي لجنة يتم اختيار أفرادها بشكل دقيق بحيث يمثلون حصيلة متراكمة من الخبرات في موضوع وعنصر من ورشة الديكام، وتعرض عليهم خلاصة النقاشات والاستنتاجات التي يتم التوصل إليها لإبداء آرائهم واقتراح أية إضافات أو تعديلات.
- **النظام الإداري المتكامل باستخدام الديكام:** يتكامل بناء النظام الإداري من خلال إعداد وتصميم عناصره السبعة، وذلك باستخدام أسلوب الديكام، وتختلف المؤسسات في مدى توفير هذه العناصر ضمن بنائها القائم حالياً، وبناء عليه فهذه العناصر يمكن الأخذ بها متكاملة أو يمكن اختيار بعضها منها، وذلك حسب المرحلة ومتطلبات المؤسسة موضع التطوير، وسنسردها العناصر

السبعة أدناه مجموعة، ثم نفضل أكثر فيما يتعلق بعنصر التوصيف الوظيفي باعتباره موضوع الحديث في هذا البرنامج، وهذه العناصر السبعة هي:

✓ إعداد الهيكل التنظيمي للمؤسسة (Organizational Structure): بحيث

يستخدم أسلوب الديكام في تصميم هيكل تنظيمي جديد للمؤسسة حديثة الانشاء، أو هيكل تنظيمي لوحدة عمل أو قطاع ضمن المؤسسة، كما أنه يمكن استخدام الديكام في تطوير الهياكل التنظيمية القائمة.

✓ التوصيف الوظيفي (Job Description): بحيث يتم استخدام أسلوب الديكام في

إعداد توصيف وظيفي متكامل لعدد معين أو لكل الوظائف ضمن الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة، أو ضمن وحدة عمل معينة داخل المؤسسة، وهذا التوصيف يتضمن: المسمى، الرمز الوظيفي المناسب، موقع الوظيفة ضمن الهيكل التنظيمي، التبعية الإدارية، الجهات التي يشرف عليها شاغل الوظيفة، والواجبات (Duties)، والمهام المتفرعة منها (Tasks)، والإجراءات (Steps) الخاصة بالقيام بالواجبات، والاتجاهات والقيم (Attitudes and Values) هذا بالإضافة إلى المؤهلات والخبرات المطلوبة من شاغل الوظيفة.

✓ الإجراءات والسياسات (Policies and Procedures): ويتم استخدام الديكام

لتعرف على السياسات والقواعد الإدارية والتنظيمية الخاصة بالمؤسسة، وكذلك الإجراءات المتوقعة الالتزام بها ضمن وحدات العمل المختلفة، وذلك وفقا للغايات والأهداف الخاصة بالمؤسسة.

✓ إعداد وتصميم نظام تقييم الأداء (Performance Evaluation): وهذا العنصر

الثالث من عناصر النظام، يتم استكمالها من خلال تصميم نظام متكامل لتقييم أداء الموظفين بجميع وظائفهم الإدارية والفنية، ومستوياتهم الوظيفية التنفيذية والإشرافية، والذي يتم بناؤه على التوصيف الوظيفي، وفق الفلسفة الإدارية التي ترغب المؤسسة في تبنيها (الإدارة بالأهداف، الإدارة بالنتائج، الإدارة بالإنجازات).

✓ تحديد الاحتياجات التدريبية (Training Needs): هذا العنصر له أهمية كبيرة

للمؤسسات، نظرا لما يكتنفه هذا العنصر من المتغيرات والمستجدات، لذلك يعتبر أسلوب الديكام من الأساليب المتطورة في تحديد نوعية ومستوى البرامج التدريبية المطلوبة للعاملين سواء كانت هذه البرامج تأهيلية للموظفين الجدد، أو تطويرية للمستمرين في أعمالهم ووظائفهم، وأسلوب الديكام يحقق الترابط بين التوصيف الوظيفي ومتطلبات هذه الوظائف من البرامج التدريبية والتطويرية.

✓ **تصميم البرامج التدريبية (Training Programs Design):** يعتبر أسلوب الديكام من الأساليب الفعالة في تصميم البرامج التدريبية بأنواعها المختلفة، بحيث تحدد أهداف هذه البرامج من المعارف والمهارات والقيم المطلوب تحقيقها، وكذلك الأساليب التدريبية والتقييمية للبرامج.

✓ **تقييم الخدمة (Service Evaluation):** وهو آخر عنصر من النظام الإداري المتكامل الذي يجعل المؤسسة على معرفة دقيقة بمدى حسن سيرها ولتأكد من تحقيق أهدافها، حسب الخطط الموضوعية والبرامج المنفذة، فأسلوب الديكام يستخدم في تقييم الخدمات المقدمة سواء من جانب مستوى الخدمة وفق المعايير المعمول بها، أو من زاوية مدى رضا المتعاملين والزبائن عن هذه الخدمات وفق المعايير المعمول بها، أو من زاوية مدى رضا المتعاملين والزبائن عن الخدمات، هذا مع أهمية ربطها بالخطط والموازنات الخاصة بالمؤسسة.

وعليه فتعتبر طريقة تصميم برامج التكوين منهجا مبتكرا في مجال التحليل الوظيفي بغرض تصميم برامج تكوين موجهة نحو تطوير الكفاءات الفعلية (اللازمة لأداء العمل) وهو منهج واسع الانتشار على الصعيد الدولي ظهر منتصف الستينات.

تتطلب عملية التحليل تشكيل فرق عمل تتكون من خبراء - ممارسين (ورشة) توكل إليهم مهمة إعداد جرد للكفاءات وللمهام التي ينفذها المستخدمون العاملون في مواقع أو وظائف محددة. يتولى أعضاء الفريق إعداد وثيقة تتضمن الكفاءات الأساسية المرتبطة بكل وظيفة، تعرض هذه الكفاءات بعد ذلك على عمال القطاع لتأكيدهما، وتؤخذ توصيات كل الجهات المعنية بعين الاعتبار.

ترتكز طريقة تصميم برامج التكوين على ثلاثة مبادئ هي:

- الخبراء الممارسون أقدر من غيرهم على توضيح مهامهم.

- مجموع الوظائف والمهام الدقيقة التي ينفذها الخبراء تحدد العمل بفعالية.

- لكي تنفذ بطريقة جيدة تتطلب كل المهام ومعارف وكفاءات ومواقف وأدوات خصوصية.

ومن أهم مميزات هذه الطريقة أنها سهلة التطبيق وسريعة (تنجز في غضون يومين أو ثلاثة أيام)، وغير

مكلفة، وتستخدم لعدة أغراض منها:

تحديد احتياجات التكوين، تقييم الأداء، تحديد مواصفات الوظائف، تحديد معايير الكفاءات، التوظيف وتخطيط المسارات المهنية، تطوير برامج التكوين وغيرها.

2- مناهج التقييم والتصنيف الوظيفي: وتهدف إلى تحقيق تقييم وظيفي يتجاوز الأطر التقليدية،

حيث تنحوا نحو اعتماد منطق الكفاءات كأساس للتقييم والتأجير، وفيما يلي نبرز أهم مناهج

التقييم المبينة على مبدأ تثمين الكفاءات والخبرات المهنية:

- أ- اتفاق قيادة النشاط المهني* (A.Cap 2000:Accord pour la conduite de l'activité professionnelle¹: المبرم بين مقاولات الصلب والحديد والمناجم والهيئات المهنية في فرنسا، إن نجاعة المقاوله تمر بالضرورة عبر كفاءة مستخدميها ومدى تحكمهم في المهن التي يزاولونها، والكفاءة حسب هذه الاتفاقية، هي "خبرة عملية مؤكدة" (savoir faire opérationnel validé) وهي المعنى تستقي دلالتها من العلاقة بالنشاط المزاولة، إذ أن الكفاءة إذا كانت تعود إلى المستخدم أو الموظف، فإنه لا يمكن معابنتها بشكل ملموس إلا في إطار وضعية عمل خاصة، كما يرى إيفراير (evraère)، فوضعية العمل هي الفيصل في إثبات ما إذا كان الشخص قادرا على أن يعبئ بنجاح معارفه وخبراته وتجاربه وسلوكاته لاتخاذ القرارات الصائبة لحل المشاكل التي تطرحها وضعية العمل، وفي نفس الاتجاه ذهب فيليب زريفان (philipe zarifian) رائد المدرسة السوسولوجية، عرف الكفاءة بأنها القدرة على اتخاذ المبادرة وتحمل المسؤولية من طرف الشخص حول الوضعية المهنية التي يواجهها. وتأسيسا على السالف بيانه، يبدو أن هناك علاقة وطيدة بين الكفاءة والقدرة على اتخاذ القرارات وممارسة الأنشطة المرتبطة بوضعية العمل والمناصب من هنا تبرز أهمية تقييم الكفاءات باعتبارها خطوة تديرية تسمح بتقدير مستوى تحكم الموظفين والمسؤولين الإداريين المقيمين (évalués) من طرف رؤسائهم الهرميين في الكفاءة في تطابق مع وضعية العمل من خلال تحليل الفوارق بين الكفاءات المكتسبة والكفاءات المطلوبة لشغل مناصب العمل أو مناصب المسؤولية.
- ب- طريقة لجنة الدراسة العامة للتنظيم العلمي (*Méthode CEGOS): وهي هيئة فرنسية متخصصة في التكوين المهني والاستشارة في مجال الإدارة وتطوير الكفاءات، تأسست سنة 1926،

* - اتفاق قيادة النشاط المهني: ابرم الاتفاق في 1990/12/17 بين مجموعة من المؤسسات الصناعية الحديدية وأربع منظمات نقابية فرنسية بعد سلسلة مفاوضات متساوية الأعضاء توصلت إلى الاعتراف بالكفاءات الفردية كأساس للتصنيف وإدارة المسار المهني. قد أحدثت الاتفاقية نقلة نوعية في مجال التصنيف الوظيفي وذلك بالانتقال من المنطق التقليدي الذي يولي اهتمام كبير لعلاقة العامل بمنصب عمله من حيث كفاءات لأداء مهامه، ومن ثم استطاع هذا الاتفاق أن يفصل بين التصنيف والأجر الفردي وبين الوظيفة التي يشغلها الفرد. يعتبر الاتفاق أول مبادرة في فرنسا للتصنيف المهني القائم على أساس الكفاءة وليس على أساس المنصب أو الوظيفة، وأرضية للمقابلات الدورية بين الأفراد ورؤسائهم الإداريين كإطار لتحديد التوجهات المستقبلية المتعلقة بتطور المسار المهني وإعداد البرامج التكوينية، لذلك اعتبر هذا الاتفاق فاتحة عهد جديد لشبكات التصنيف.

¹ - يحيى الهامل، "الاختصاص في ممارسة النشاط الإداري بين التأطير القانوني والمقاربة التدريبية.. أنشطة إدارة الجمارك نموذجا (4/5)"، (نشر في المساء يوم 2014/10/06)، [على الخط]، www.maghress.com

* - **Méthode Cegos: Méthode Du Comité D'étude Générale Pour L'organisation Scientifique**

وخلافا للطرق الأخرى ترفض لجنة الدراسة العامة للتنظيم العلمي فكرة وجود طريقة شاملة لتصنيف تصلح لكل مؤسسة، بل ترى أن أي تصنيف ينبغي أن يراعي خصوصيات المؤسسة ويسعى إلى التكيف مع معطياتها الذاتية والحصول من خلال ذلك على توافق اجتماعي وتعتبر أن هذا التوافق هو ضمانه نجاح العملية التصنيفية، وتتلخص الأهداف الأساسية لهذه الطريقة في النقاط التالية:

- المقارنة بين المناصب داخل كل مؤسسة.

- خلق قبول عام لدى الشركاء الاجتماعيين.

- السهر على احترام ثقافة المؤسسة ولتحقيق ذلك تبنت الطريقة بعض المعايير النابعة من المناهج العلمية للتنظيم وأضافت إليها معايير أخرى تجريبية ومتغيرة مرتبطة بمقتضيات المحيط (التنظيم، ثقافة المؤسسة... الخ).

ويرتكز التصنيف وفق هذه الطريقة من (5) إلى (6) معايير مركبة في ثلاث مصفوفات ذات مدخلين لكل منها على التالي:

- تعقد المهام (5 مستويات) + قدرات التكيف والابتكار (4 مستويات).

- مستوى المسؤولية (5 مستويات) + استقلالية القرار (4 مستويات).

- الكفاءة المهنية (5 مستويات) + إدارة الأفراد.

ج- طريقة معدلات التقييم هاي (Méthode Des Barèmes D'évaluation HAY)¹

تستخدم بشكل خاص في تقييم الأعمال والوظائف الإدارية ذات الصبغة الرئاسية الإشرافية، وهي واسعة الانتشار والاستخدام في المؤسسات باختلاف أنواعها، تعتمد عملية تقييمها للوظائف على ثلاثة عوامل رئيسية وذات طابع عمومي فنجاح الوظائف الإدارية يتوقف نجاحها في أدائها على وجود هذه العوامل فيها، وتعتمد الطريقة على إعطاء قيم رقمية على شكل نقاط توضح مدى أهمية كل معيار بالنسبة للوظائف التي يجري تقييمها، فالمعايير الثلاثة المستخدمة للتقييم لا يتم تقييمها لدى كل وظيفة بشكل إجمالي بل تجزأ (كل معيار تقييم يجرأ إلى معايير فرعية)، يعطى كل منها قيمة رقمية توضح أهميته ضمن المعيار الرئيس الذي يتبع له، والقيمة التي تحدد للمعيار الرئيس تبين مدى أهميته، وتوزع معايير التقييم الفرعية التي يشمل عليها وهذه المعايير الرئيسية الثلاثة يتلخص مضمونها كما يلي:

¹ - د. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص 220 بتصرف.

- معيار المعرفة (يعرف كيف know how): ويقصد به معيار المعرفة والكفاءات المطلوبة من شاغل الوظيفة ليؤدي عمله بنجاح، ويشمل جوانب متعددة وهي: المعرفة الفنية والمعرفة العملية (التطبيقية)، سعة الأفق الإداري (المقدرة على جعل عدة أنشطة تعمل مع بعضها بشكل متجانس وبكفاءة عالية)، ويشمل هذا المعيار على المهارة في تحضير وقيادة الآخرين وتحقيق الرغبة في العمل المنتج والتعاون.
- حل المشكلة (problem solving) والنشاط الذهني: يوضح المعيار ما تحتاجه الوظيفة من شاغلها لاتخاذ قرار صحيح، وبالتالي فهو يشتمل على أبعاد تتعلق بتحليل وتشخيص المشكلة، والتقييم المنطقي لها، واستخلاص النتائج ووضع الحلول والابتكار والإبداع والتحدي.
- المسائلة (accountability): يعبر المعيار عن نوع المسؤولية وحجمها الملقاة على الوظيفة والتي سوف يتحملها شاغلها، وتشمل المسائلة على المسؤولية عن الأموال، والتجهيزات والأفراد كما يشتمل على مدى أهمية الوظيفة من خلال مدى تأثيرها في نتائج أعمال المنظمة.
- وعليه وباختصار تعتبر طريقة "هاي" طريقة تحليلية للوظائف كونها تعتمد على معايير محددة مسبقا وتستخدم التصنيف ليس فقط لمقارنة المناصب في المؤسسة الواحدة وإنما لمقارنة المناصب من نفس النوع في مؤسسة مختلفة، مما دفع البعض إلى اعتبارها طريقة علمية حيث انتشرت على الصعيد العالمي.
- هذه الطريقة تحدد القيمة النسبية (الوزن) لكل منصب في المؤسسة باستخدام مجموعة معايير ومعايير فرعية تتميز بالموضوعية والعقلانية والشمولية، ومن خلال قياس الدرجة النسبية لمساهمة كل منصب في أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، تحدد هذه المساهمة بواسطة تقييم المنصب انطلاقاً من توصيف المهام وباستخدام ثلاثة معايير هي:
- الكفاءة، والمبادرة الابتكارية/التفكير، والغاية/اتخاذ القرارات.
- مثال: إذا كانت القيمة الكلية للتقييم تساوي 100 فان وزن المعرفة يساوي 40 باعتباره معيار رئيس من النقطة الكلية 100 ومعيار المعرفة الفنية هو 15 من أصل 40 نقطة، فالمعرفة الفنية تفرعت من المعرفة، ومن هذا المنطلق يحدد المقيم أهمية المعرفة الفنية لكل وظيفة خاضعة للتقييم في حدود 15 نقطة فقط، وهكذا بالنسبة لكل معايير التقييم، بحيث النقاط المتحصل عليها الوظيفة هي نتيجة التقييم النهائية تحدد قيمتها وأهميتها.

المحور السابع: موازنة الكفاءات.

تمهيد:

يعتبر التخطيط وظيفة من وظائف التسيير والإدارة عامة يهتم بتقدير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة من الأفراد العاملين ذوي الكفاءات الذين يمكن أن تلي احتياجاتها من خلالها، بحيث تحدد مكان تواجدهم وتبحث عن أنجع الطرق التي تستعملها للحصول عليهم من استقطابهم والاختيار بينهم وتعيينهم في المناصب المناسبة، حتى تتمكن من وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وبناء على ذلك سنتناول كل ماله صلة بالموضوع في المباحث التالية:

المبحث الأول: تخطيط الموارد البشرية.

على الإدارة العليا بجانب قيامها بالتخطيط للتسويق والإنتاج والتمويل عليها "أن تقوم بالتخطيط للاستثمار البشري بما يضمن حسن اختيار مواردها البشرية والارتقاء بمستوى كفاءاتهم وتطويرهم، وبالتالي رفع الكفاءة والفعالية الكلية للمنظمة خاصة وأن هناك عوامل تفرض نفسها على المنظمات الحديثة منها ازدياد حجم المنظمات وتنوع الوظائف والمنافسة الحادة وضرورة تحسين الجودة والخدمات وتقديم الأفكار ومواجهة التقدم التكنولوجي، وما يتبعه من تغيرات في الوظائف وفي الهياكل التنظيمية، وإحلال وظائف محل أخرى"¹.

أولاً: ماهية تخطيط الموارد البشرية.

1- تعريف تخطيط الموارد البشرية: تتعدد المفاهيم وتختلف من اقتصادي إلى آخر نظراً لاختلاف

التوجهات الاقتصادية واتساع وتطور النشاطات وتغيرها، لكن نذكر منها ما يلي:

تخطيط الموارد البشرية هو "التأكد من توافر العدد والنوعية الملائمة من الموارد البشرية للقيام بأعمال تتناسب مع احتياجات المنظمة وتؤدي إلى رضا العاملين"²، ويعتبر تخطيط القوى العاملة وظيفة هامة "بالنسبة لكل فرد في المنشأة، لأنه يساعد في تحسين المهارات واستخدام القدرات، وتحقيق الكفاءة الفردية بسهولة أكثر من خلال التخطيط الوظيفي المناسب"³، بحيث تتضمن وظيفة تخطيط الموارد البشرية "توفير العمالة التي تستطيع أداء المهام المطلوبة بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة"⁴، غير أن تحديد احتياجات المنظمة "من الموارد البشرية- كما ونوعاً- لا يتأتى إلا بفضل

1 - د. جمال داود سلمان، "اقتصاد المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 166.

2 - د. طاهر محمود الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 29.

3 - د. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 129.

4 - د. محمد اسماعيل بلال، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص 41.

التحليل الدقيق للوظائف والمهام ومن ثم توزيع الأدوار بشكل عقلاي وجدي يجنب المنظمة الوقوع في حالي العجز أو الفائض من القوى العاملة أو الكفاءات اللازمة على مدى زمني مستقبلي¹، تتم عملية التخطيط² في ضوء إستراتيجية شاملة تأخذ بعين الاعتبار إحصاء عدد الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، بعد تحديد الحجم، المهارات والتخصصات المطلوبة، من خلال توفيرها مستقبلا وفي الوقت المناسب، وأن تتضمن الخطة بعض المقومات مثل: الدقة، واقعية وتكامل الأهداف، المرونة².

فالفرد ذو الأهداف الوظيفية المحددة، وأهداف العمل المحددة، الخطط الوظيفية المحددة يكون شعوره بالفشل أقل، وتعرضه للضغوط التنظيمية أقل، وخوفه من المستقبل أقل.

2- أهمية تخطيط الموارد البشرية: ترجع أهمية تخطيط الموارد البشرية إلى حاجة المنظمة في معرفة وتقدير إمكانية سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية أو الخارجية، وتغيرت مشاريعها أو استراتيجياتها، ويؤثر التغيير على عرض وطلب العمالة مما يتطلب بالتالي إعادة النظر من طرف المنظمة لتجديد احتياجاتها، ويمكن تلخيص أهمية عملية تخطيط العمالة في أنها تساعد على:³

- تزويد المنظمة بالمعلومات الخاصة بالموارد البشرية، بالمناصب الشاغرة وعلى معرفة مخزونها من الكفاءات في كل وقت.

- كشف احتياجات المنظمة الفجائية وعلى التعرف على عرض وطلب العمالة.
- تزويد المنظمة بالعمال ذوي الكفاءات اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك.
- ترشيد استخدام الموارد البشرية وعلى تقليل تكاليفها.
- القيام بمختلف الوظائف المتعلقة بالموارد البشرية (التوظيف، التكوين، الترقية... الخ).
- إدماج التغيرات الداخلية والخارجية وعلى ربط مختلف البرامج الخاصة بالموارد البشرية.
- تغطية احتياجات المنظمة التنظيمية من وظائف، هياكل... الخ، والفردية من تسيير المسار الوظيفي، تنمية المهارات... الخ.

¹ - د. حسين بولنجة وآخرون، "تحليل وتوصيف الوظائف كإحدى آليات الهندسة الوظيفية - محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة"، مجلة التنظيم والعمل، العدد 02، المجلد 06، جامعة معسكر، الجزائر، 2017، ص 25.

² - د. ناصر دادي عدون، د. عبد الرحمان العايب، "البطالة وإشكالية التشغيل ضمن برامج التعديل الهيكلي للاقتصاد من خلال حالة الجزائر"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 63.

³ - د. حمداي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 67.

3- أهداف تخطيط الموارد البشرية: تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي:¹

- تحديد متطلبات المنظمة من حيث أنواع الوظائف اللازمة، وحجم العمالة المطلوبة لكل وظيفة وبالتالي لكل مجموعة من الوظائف، موزعاً على وحدات الهيكل التنظيمي عن فترة زمنية قادمة.
- ضمان توفير الأساس الجيد للاستخدام الأفضل والفعال للموارد البشرية بما يحقق أهداف كل من المنظمة وتلك الموارد والمجتمع ككل.
- تحقيق التوازن القطاعي في العمالة بين قطاعات النشاط في المنظمة، بمعنى توازن عدد العاملين في القطاعات المختلفة بالمنظمة بما يساهم في عدالة توزيع عبء العمل بشكل عام، وهذا يتم من خلال معالجة العجز في تخصصات إنتاجية وفنية في القطاعات الإنتاجية، وكذلك الزيادة في بعض التخصصات المكتبية في القطاعات الإدارية والخدمية.
- مساعدة المسؤولين في إدارة المنظمات على الاكتشاف المبكر لمناطق الخطر المتوقعة في القوى العاملة، حيث أن الدراسة التي تصاحب عملية تخطيط القوى العاملة تساعد على إظهار مناطق الخطر في الحصول على الأعداد اللازمة من الأفراد بالمهارات إلى تتطلبها المنظمة، وبالتالي استبعاد احتمال وجود عجز أو فائض في القوى العاملة يؤثر على مستوى كفاءة الأفراد.
- تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يضمن زيادة درجة الرضاء عن العمل من جانب العاملين.
- ضمان تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية على مستوى يتمشى مع احتياجات المنظمة وفي ظل الظروف البيئية المحيطة، الأمر الذي يحقق الاستخدام الأمثل لهذا المورد الحيوي الهام.
- وضع خطط وبرامج تدير الاحتياجات البشرية لمقابلة معدلات التقاعد والنقل والترقية.
- المعاونة في رسم وتخطيط وتدعيم سياسات الأفراد وتكوين قوة عمل راضية ومنتجة، مثل سياسة الاختيار والتعيين وسياسة التدريب وسياسة الترقية وسياسة تقييم الأداء.
- إتاحة الفرصة أمام الإدارة لتحديد الاحتياجات التدريبية سواء للعاملين الجدد الذين تشير التنبؤات للحاجة إليهم أو للمرشحين للنقل أو للترقية.

¹ - د. محمد بن دليم القحطاني، "إدارة الموارد البشرية"، (2018/03/25)، [على الخط]

ثانيا: مراحل تهيئة الأفراد للمناصب المناسبة.

تمر العملية بثلاثة مراحل أساسية وهي:¹ تحليل الأعمال حسب المناصب الموكلة لها، دراسة الأشخاص المتقدمين للعمل من أجل تحديد وتقدير مختلف مؤهلاتهم، وقدراتهم وميولهم، ثم الملائمة المهنية، وتشمل أساسا التوجيه المهني للأفراد، وفي نهاية هذه المراحل يتم التوصل إلى تحديد مراكز أو مناصب مناسبة لكل الأفراد، في إطار من تقييم العمل والمهام، والتضامن العام من أجل تحقيق هدف عام محدد مسبقا لتكون بذلك مجموعة نشاطات أو مجهودات شخصية متناسقة بوعي، ونشرها كما يلي:

1- تحليل العمل: ويقصد به "تحديد وتسجيل كافة البيانات المرتبطة بوظيفة معينة، وتشمل:

الاسم، المسؤوليات، السلطات، التبعية التنظيمية، الموارد التي تعمل من خلالها والوثائق التي تحتاج إليها، والتدفق المعلوماتي لها الداخلى والخارج، وظروف الأداء، والمتطلبات الأدائية، والمؤهلات الواجب توافرها، والخبرة المطلوبة"²، بحيث تتكامل عملية تحليل العمل مع توصيف المناصب، وتمثل عملية التوصيف العمل الخاص الذي "يربط محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها، والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات العاملين والمنظمة"³، لذا يتطلب ذلك دراسة دقيقة للمهام التي يتميز بها منصب معين، وتشمل الدراسة عددا من العناصر التي يجب أن تقدم المعلومات الكافية حولها ومنها:

تحديد الواجبات المتعلقة بالعمل، المهام الجزئية التي يتكون منها طبيعة العمل، تحديد أهدافه أو هدفه وظروف العمل ومتطلباته من مؤهلات واستعدادات ذهنية وجسمية وغيرها، مما يفرضه أداء على الموكل إليه، غير أن هذا يسهل على الأفراد الفهم الجيد والدقيق للمهام في المناصب وتصنيف الأعمال المعنية وربطها بالأجور والمكافآت الملائمة، تحسين طرق العمل والأداء وتبسيطها وهذا يسمح بإمكانية قياس الكفاءة في المناصب وزيادة الخبرة للمعنيين، وكذلك تسهيل عملية ربط الأعمال بسياسة الترقية في المؤسسة، ومستلزماتها وطرق الانتقال من عمل إلى آخر في حالة الحاجة.

2- دراسة الأشخاص المتقدمين للمنصب: بما أنه "لا بد أن تتحمل الإدارة العليا مسؤولية التأكد من فعالية الاستثمار البشري وتجري تطوير للموارد البشرية بحيث تتجاوب مع احتياجات المنظمة"⁴،

¹ - د. ناصر دادي عدون، د. عبد الرحمان العايب، "البطالة وإشكالية التشغيل ضمن برامج التعديل الهيكلي للاقتصاد من خلال حالة الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص ص (278-279).

² - د. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص ص (78-79).

³ - د. طاهر محمود الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 43.

⁴ - د. جمال داود سلمان، "اقتصاد المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص 166.

وبعد الانتهاء من تحديد ووصف دقيق للوظيفة يتم تحديد الصفات والشروط المطلوبة في الشخص الذي يمكنه أداء الوظيفة أو تقليد المنصب بما يحقق الكفاءة المطلوبة فيه ومن أهم هذه الشروط: الصفات الجسمية مثل القوة العضلية، والحالة الصحية، قوة تحمل الحرارة والصوت، اليقظة والمثابرة والقدرة على الابتكار ومستوى الذكاء العام، وقوة الذاكرة والمعلومات الخاصة، والقدرة على التركيز، وكذلك الجنس إذ أن هناك أعمال لا يستطيع أحد الجنسين أن يقوم بها فتخصص فقط للجنس الثاني، هذه المتطلبات تأخذ بعين الاعتبار عند التوظيف وفي حالة وجود طلب كبير على نفس المنصب تتم المفاضلة بين الأشخاص، حسب أحسن المؤهلات والصفات المعينة للتفضيل ومنها اختبارات في المجالات المطلوبة.

والاختبار يهدف إلى التعرف على مؤهلات الفرد ومدى توافقها مع متطلبات الوظيفة، وتأخذ الاختبارات أشكالاً مختلفة ونتائجها تدعم بعضها البعض، ومن أبرزها ما يلي:

أ- اختبارات القدرات والمهارات: وتركز هذه الاختبارات على قياس قدرات ومهارات الفرد المحتملة وقياس درجة الذكاء والقدرات المتخصصة.

ب- اختبارات الأداء: وتهدف إلى تحديد مستوى أداء الفرد لعمل معين، ويمكن أن يكون الاختبار تحريراً أو شفهيًا أو عن طريق وضع الشخص في موقع وظيفي معين مع ملاحظة طريقة تصرفه وفي جوانب مهارية ومعرفية وقيادية.

ج- اختبارات الاهتمامات المهنية: تستخدم لبعض المهن أو الوظائف التي تتميز بدرجة عالية من التخصص كالخبراء والمستشارين.

د- الاختبارات الشخصية: هدفها التعرف على الاهتمامات الشخصية للتقدم لشغل الوظيفة، وتشمل الاختبارات السلوكية ومهما كان نوع وعدد الاختبارات فيشترط أن يتوافر فيها:

- الصدق: يتضمن الاختبار المعايير التي تفرق بين الجيد والسيء والمؤهل وغير المؤهل.

- الثبات: يعطي المقياس نتائج مستقرة غير قابلة للتغيير عند إعادة استخدامه لمجموعة أخرى من المتقدمين بنفس الخصائص أو بعد فترة زمنية محددة.

هـ- الفحص الطبي: ويتعلق بالسمع والبصر أو قدرة التحمل وسلامة الأطراف العليا والسفلى، والأمراض السارية والأمراض ذات الطبيعة المستديمة كالقلب، السكري، ضغط الدم... الخ.

و- المقابلة النهائية: وهي نوع من الاختبارات الشفهية تعطي الفرصة لمقابلة المتقدم وجها لوجه والاطلاع على سلوكه والمعلومات التي تأخذ خلال المقابلة تساعد في تدقيق المعلومات في استمارة التقدير.

ل- الاختيار الأولي: ويتم انتقاء مجموعة من المرشحين ووضعهم تحت الاختبار الميداني لفترة زمنية محددة من ثلاثة أشهر إلى سنة، حسب طبيعة كل مؤسسة والفرد والوظيفة، ولا يوجد وقت معياري لهذه الخطوة، وتهدف هذه الخطوة إلى الاطلاع الميداني على الخصائص المهارية والمعرفية والسلوكية للفرد.

3- الملائمة المهنية: وتمثل المرحلة التي تسبق إلحاق الأفراد بمناصبهم المناسبة والمطلوب شغلها، وهي المرحلة الحاسمة لكل من الشخص المعني والمؤسسة، ولذا يجب أن يكون التوظيف قد تم بشكل عقلاي وناجح وهذا سوف ينجح الاستغلال الجيد للمنصب، انطلاقا من الوضعية النفسية والاجتماعية ودرجة ملائمة المنصب للشخص، وهذا يمثل أهم العناصر المؤثرة في مردودية المنصب ومردودية الأفراد في المؤسسة، بحيث تقوم المؤسسة بتقديم المعلومات اللازمة عن المنصب والمحصل عليها من عملية تحليل ووصف المنصب حتى يتسنى له اختيار المهنة التي تناسبه، ليحقق فيها أهدافه، وبالتالي يستطيع أن يظهر إمكانياته المختلفة ليصل إلى درجة من الرضا عن ما يقدمه المؤسسات، وما يحصل عليه من مقابل بمختلف أشكاله وخاصة الجانب المعنوي (النفسي).

تتلائم عملية تكيف الأشخاص مع المناصب، مع إعطائهم نوعا من التكوين أو الإعداد والتهيئة، لاستعدادهم لأداء مهامهم في المنصب الجديد، وتختلف التهيئة والتكيف في حجمها وعمقها باختلاف المهام أو المناصب في درجات المؤهلات التطبيقية (العملية) التي تتطلبها من جهة وباختلاف نوعية التكوين السابق لدى التخصص مقارنة مع ما تتطلبه الوظيفة من جهة أخرى.

وتزيد الهوة بين ما هو مطلوب وموجود لدى الشخص من مؤهلات وقدرات، ويعود السبب لبعدها الجهات المختصة في التكوين والتعليم عن الواقع في المؤسسة التي تستقبل متخرجيها، فتكفي الأفراد مع المناصب يساعد المترشح على التأقلم بشكل سهل وسريع مع المهنة التي اختارها لانطلاقه في حياته العملية (أو تجديدها)، ويسمح للمؤسسة بتحقيق أحسن كفاءة وفي أسرع وقت لهؤلاء الأفراد.

ومع توسع رقعة التعليم الجامعي أصبح العاملون اليوم يختلفون عن العاملين في فترات سابقة في درجة تعليمهم وثقافتهم ومهاراتهم وهذا يلقي على إدارة الأفراد مسؤوليتين هما:¹

أ- ستكون إدارة الأفراد مسؤولة عن إدارة عاملين متعلمين، ويجب أن يكون للعاملين بإدارة الأفراد قدر من المهارات والقدرات حتى يتمكنوا من التعامل مع الطوائف المهنية المتخصصة في المنشأة.

ب- لا يقتصر الأمر على مجرد المعرفة والمهارة والإلمام بالجوانب السلوكية، بل تمتد إلى أبعد من ذلك ليشمل مسؤولية إدارة الأفراد عن إعداد برامج لتنمية معارف المديرين ومهاراتهم وقدراتهم الإدارية.

1 - د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 64.

المبحث الثاني: ماهية موازنة الكفاءات.

تستخدم موازنة الكفاءات "نتيجة للاختناقات في المهن والفئات، ومستويات التأهيل المختلفة، ومن أهم الموازنات المطلوبة: موازنة القوى العاملة على مستوى الاقتصاد الوطني في إطار التوازن الاقتصادي الشامل، وموازنة المهارات والقوى العاملة على مستوى الأقاليم والمناطق، تعكس هذه الموازنات صورة النمو في حجم العاملين على مستوى الاقتصاد الوطني، وكذلك تغير خصائص السكان القادرين على العمل نتيجة لزيادة عدد العاملين المؤهلين وتوزيعهم على فروع الاقتصاد، وتحسين عملية توزيعهم على مستوى الأقاليم والمدن والمناطق والقرى، وبالتالي فإن موازنات القوى العاملة على مستوى الاقتصاد الوطني تتكون من ثلاثة أقسام هي: مصادر القوى العاملة، استخدامات القوى العاملة، واحتياجات القوى العاملة"¹.

أولاً: خطوات التخطيط للموارد البشرية.

هناك أربع خطوات رئيسية لتخطيط الموارد البشرية وهي كالتالي:²

1- تحليل البيئي وتحديد الموقف: تبدأ إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بتحليل الظروف الداخلية والخارجية الخاصة بالموارد البشرية من حيث تحديد الكم والنوع للموارد البشرية، وهل الكم الحالي يتناسب مع الوظائف الحالية والمستقبلية (تحديد نقاط القوة والضعف أي الظروف البيئية الداخلية)؟ وكذلك تحليل الظروف البيئية الخارجية (الفرص والتحديات) من حيث توفر الكفاءات الخارجية وإمكانية استقطابها من قبل المنظمة، ودرجة توفر المنافسين المؤثرين الذين يعتمدون على سياسات تحفيزية لجذب الكفاءات

2- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:

يتم في هذه المرحلة تحديد عدد ونوع الأفراد اللازمين لكل عمل من أعمال المنظمة وتعتمد عملية تحديد الاحتياجات على بعض الأساليب النوعية والكمية. أما الأساليب النوعية تكون من خلال التنبؤات التي يضعها الخبراء إذ يتم الاعتماد على مجموعة من الخبراء للوصول إلى أفضل إجماع في الرأي من قبلهم ومن الأساليب المعتمدة في هذا الصدد أسلوب

¹ - د. ناصر دادي عدون، د. عبد الرحمن العايب، "البطالة وإشكالية التشغيل ضمن برامج التعديل الهيكلي للاقتصاد من خلال حالة الجزائر"، مرجع سبق ذكره، ص 71.

² - د. ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، "تخطيط الموارد البشرية: الأهمية، الخطوات، الأساليب"، كلية الإدارة والاقتصاد، قطر، (2017/10/14)، [على الخط]،

دلفي الذي يعتمد على توزيع الإستبانة على الخبراء للحصول على بيانات تستخدم في التنبؤات النهائية. أما الأساليب الكمية في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية فهي متعددة وتعتمد على مؤشرات تنبؤية تؤثر على الطلب للموارد البشرية، (مثلا مستوى المبيعات وأثرها على الحاجة للموارد البشرية أو مستويات الأرباح أو معدلات الإنتاج وغيرها).

3- تحديد عرض الموارد البشرية: ويتم في هذه المرحلة تحديد عدد العاملين الحاليين وخصائصهم من حيث القابليات والمهارات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل، وغالبا ما تتحكم فيه العوامل التالية:

أ- التعيين الجديد للعاملين: وهذا يتميز بالسهولة واليسر للتنبؤ فيه من خلال تحديد طبيعة الحاجة المستمرة خلال المدى القصير من الموارد البشرية المراد تعيينهم.

ب- عودة العاملين لعملهم: ويتمثل في عودة العاملين المجازين إجازات طويلة لعملهم بعد انقضاء فترة الإجازة (إجازة دراسية، بعثة، إجازة أمومة وغيرها).

ج- الانتقال من خارج المنظمة: وتتميز بصعوبة التنبؤ بها لا سيما إذا حصلت حالات الانتقال لأسباب تتعلق بإنشاء وحدات إدارية أو تنظيمية جديدة.

إن عرض القوى العاملة زيادة أو نقصان يخضع لمغيرات يمكن حسابها والتنبؤ بها وأخذ الاحتياطات اللازمة لها والبعض منها يتعذر التنبؤ بها بصورة دقيقة، ولكن يجب على إدارة الموارد البشرية الاعتماد على الأساليب العلمية بعيدا عن الحدس والتخمين في رصد ظاهرة عرض الموارد البشرية.

4- إعداد خطة العمل: بعد استكمال إجراءات تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وعرضها يتم تحليل المعلومات والتوفيق بين جانبي العرض والطلب، فقد يكون هناك فائض في بعض الوظائف ونقص في وظائف أخرى ولا بد من اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الفائض وسد النقص، ومن السياسات التي تتبعها المنظمات لمعالجة الفائض نجد التوقف عن التوظيف الجديد وتسريح أو التشجيع على ترك العمل في المنظمة، والتشجيع على التقاعد المبكر (سياسة التقاعد المرنة)، أما السياسات التي تتبعها المنظمة في سد العجز للموارد البشرية، نجد إجراء التعيينات الجديدة، والتنوع في المهام وتوفير فرص للعاملين الحاليين لممارسة مهام إضافية، وترقية العاملين لمواقع أعلى (الترقية من الداخل)، وإجراء التنقلات بين الوظائف المختلفة وإعداد برامج تدريب مناسبة، واستخدام عاملين بموجب عقود وقتية.

ثانيا: مفهوم موازنة الكفاءات.

1- تعريف موازنة الكفاءات: الموازنة تبحث عن إيجاد التوازن "بين الطلب للموارد والعرض المتوفر منها بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا لتلبية متطلبات الأعمال المتوفرة لديها أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا، تعتمد الاحتياجات من الموارد البشرية على العديد من المتغيرات التنظيمية والتكنولوجية، فالتوسع في نشاطات المنظمة وتعدد المنتجات والخدمات وتنوعها تزيد الحاجة إلى الموارد البشرية، والتكنولوجيا أيضا، تؤثر تأثيرات متباينة في الحاجة للموارد البشرية، إذ تقل الحاجة للموارد البشرية عند استخدام التكنولوجيا المباشرة وتزداد الحاجة للموارد البشرية في التكنولوجيا غير المباشرة لذلك تسعى المنظمات إلى التخطيط رغم الصعوبات الخاصة بالتنبؤات في ظل بيئة غير مستقرة وغير مؤكدة"¹.

موازنة الكفاءات يلجأ إلى انتهاجها في حالتين هما:²

فالحالة الأولى عند الرغبة في تفعيل المسار المهني للموظفين وبلوغ الأهداف المهنية في أسرع وقت ممكن، والحالة الثانية عند الرغبة في الاستعداد لمواجهة التحوّلات التي يشهدها قطاع نشاط المؤسسة، بحيث تعمل الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل في المساعدة على تركيز نظام للتصرف التقديري في الوظائف والكفاءات، وذلك بتحليل الوظائف والمهارات بالمؤسسات باعتماد "موازنة الكفاءات".

2- أهداف الموازنة:

- تقديم نظرة توفيقية حول الوظائف المتوفرة بالمؤسسات والكفاءات التي تتطلبها.

- توضيح مجالات التدخل الضرورية لتطوير هذه الكفاءات.

- المساهمة في جعل الكفاءات ملائمة لمتطلبات الوظائف وإجراءات العمل.

- تمكين الموظفين من الإطلاع على مختلف المعلومات المتعلقة بتطور الوظائف والمهارات.

3- الالتزامات المتعلقة بموازنة الكفاءات:

1- يلتزم المستشار النفسي بـ:

- تنظيم مختلف مراحل الموازنة .

¹ - د. ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، "تخطيط الموارد البشرية: الأهمية، الخطوات، الأساليب"، كلية الإدارة والاقتصاد، قطر، (2017/10/14)، [على الخط].

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColleges/lecture.aspx?fid=9&lcid=67403>

² - الجمهورية التونسية وزارة التكوين المهني والتشغيل، (2018/04/01)، [على الخط].

<http://www.emploi.nat.tn/fo/ar/global.php?menu2=71>

- إجراء المحادثات والعمل على إبراز الكفاءات والمؤهلات والقدرات الخاصة بالموظفين.
- موافاة المؤسسة بنتائج مختلف مراحل عملية الموازنة .
- احترام مبدأ سرية النتائج الخاصة بالموازنة.

ب- تلتزم المؤسسة بـ:

- تيسير مهمة المستشار النفساني في البحث عن مختلف البيانات التي يحتاجها.
- لتوصيف الوظائف وتشخيص المحيط العام للعمل داخل المؤسسة.
- تمكينه من إجراء مختلف المحادثات، ومعاينة مواطن العمل واستخدام الاستبيانات الشخصية.

ج- يلتزم الموظف بـ:

- المشاركة النشيطة في مختلف مراحل الموازنة.
- إعلام المستشار النفساني بمختلف مراحل حياته المهنية وبكلّ البيانات الضرورية.
- لإجراء الموازنة الخاصة به.

4- مراحل إجراء موازنة الكفاءات:

وفقا للمنهجية المعتمدة من قبل الوكالة الوطنية للتشغيل والعمل المستقل، فإنّ عملية الموازنة تنجز طبقا للمراحل الثلاثة التالية:

1 - مرحلة تمهيدية تهدف إلى:

- التأكد من التزام الموظف بسعيه إلى تطوير مهاراته وكفاءاته.
- تحديد وتحليل نوعية حاجاته من التأهيل و/أو إعادة التأهيل.
- إعلامه بظروف وشروط سير عملية الموازنة، ومجموع المناهج التي سيتم اعتمادها.

ب- مرحلة لجمع البيانات تهدف إلى:

- تحليل دوافعه واهتماماته المهنية والشخصية.
- تحديد مهاراته ومؤهلاته المهنية والشخصية وتقييم معارفه العامة.

ج - مرحلة ختامية تسمح للعون من خلال المحادثة المشخصة بـ:

- الاطلاع على النتائج المفصلة لمرحلة جمع البيانات.
- حصر العوامل التي من شأنها أن تساعد أو تعيقه عن إنجاز مشروعه المهني أو التكويني.
- الاستعداد لضبط وإنجاز المراحل الرئيسية لتحقيق المشروع.
- وتختتم هذه المرحلة بتمكين المؤسسة من وثيقة توفيقية للاستنتاجات النهائية.

المبحث الثالث: خصائص ومصادر الموارد البشرية.

أولاً: خصائص الموارد البشرية: يقسم الاقتصاديون الموارد الاقتصادية إلى موارد بشرية وأخرى طبيعية، وتقسّم الموارد البشرية إلى قسمين رئيسيين هما:¹

1- موارد بشرية اقتصادية: أي قوى بشرية، وهي ذلك الجزء من السكان الذي يملك القدرة على العمل والذي تسمح الأوضاع الاجتماعية والقانونية في المجتمع لتشغيله، وعادة ما تتكون القوى البشرية في المجتمع من مجموع الأفراد الذين تنحصر أعمارهم بين الخامسة عشر والستين، مضافاً إليهم العاملون فعلاً من هم فوق الخامسة والستين.

2- موارد غير اقتصادية: وتضم الأفراد الذين يقل عمرهم من الخامسة عشر أو يزيد عن الخامسة والستين ولا يقومون بنشاط اقتصادي، مضافاً إليهم من تعدهم الأمراض والعاهات، وعادة ما يقسم أفراد القوى البشرية أيضاً إلى قسمين آخرين:

أ- القوى العاملة: وهو ذلك الجزء من القوى البشرية الراغبة في العمل سواء كانوا يعملون عملاً في أوجه النشاط الاقتصادي، أم مازالوا في فترة البحث.

ب- القوى غير العاملة: والتي تمثل القوى البشرية غير الراغبة في العمل سواء كان ذلك يرجع إلى كونهم في مرحلة الإعداد للعمل أو عدم الرغبة بتاتا في العمل.

ثانياً: مصادر الموارد البشرية.

تشمل عملية تدبير العمالة ثلاثة خطوات رئيسية وهي: الاستقطاب والاختيار والتعيين، بحيث تسعى المؤسسات إلى "توظيف الكفاءات البشرية المؤهلة علمياً وعملياً، وتعليم وتدريب موظفيها باستمرار لتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل على أفضل طريقة ممكنة واكتشاف الطرف الأنسب والأفضل لأداء العمل"²، والتوظيف يقصد به "تعبئة البنية أو الهيكل التنظيمي بالأشخاص، ويتضمن اختيارهم وتدريبهم وتطويرهم وترقيتهم"³، ويهدف الاستقطاب إلى "ترغيب وجذب عدد كاف من الأفراد المؤهلين للتقدم لشغل وظائف شاغرة بالمؤسسة"⁴.

¹ - د. عمر شريف، "أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص ص (185 - 186).

² - د. إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، مرجع سبق ذكره، ص 237.

³ - د. محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير: أساسيات، وظائف، تقنيات"، مرجع سبق ذكره، ص 41.

⁴ - د. فرحات غول، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 149.

أما عملية الاختيار فتشير إلى "تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة الشاغرة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، واختيار الفرد للوظيفة هو محصلة مشتركة لسِمات أو خصائص الشخص وسِمات الوظيفة ذاتها بالإضافة إلى سلوكيات وسِمات المنظمة القائمة بجهود الاستقطاب، ويتمثل الهدف الأساسي من هذه العملية تصفية المرشحين، التأكد من أن المرشحين المختارين يقبلون الوظائف الشاغرة حتى لا ينسحبون وإبعاد من لا تتناسب مواصفاتهم مع متطلبات الوظيفة الشاغرة، وتتم عملية الاختيار طبقاً لعدة معايير تحددها المنظمة بناء على مواصفات شاغل الوظيفة عند مستوى معين من الأداء"¹، ويجب أن يقوم الاختيار على أسس موضوعية "انطلاقاً من وضع بطاقات وصف الوظائف التي تحدد خصائص الوظيفة ومتطلبات شغلها (القدرات العقلية والجسمية والسلوكية) باستخدام أدوات الاختيار"²، ومن أهم أدوات الاختيار طلب التوظيف، المقابلة الشخصية، الاختبارات، المقابلات الشخصية، الكشف الطبي.

ومن أهم المعايير المستعملة في عملية الاختيار نجد ما يلي:

- **مستوى التعليم:** أي نوع المؤهل الدراسي، التخصص، جهة التخرج والتقدير.

- **الخبرة:** تعتبر مؤشراً لإمكانية نجاح الفرد في عمله وتستعمل في أغلبية المنظمات.

- **الصفات الشخصية:** مثل الحالة الاجتماعية، العمر، الجنس... الخ.

وفي الأخير يمنح للمترشح قرار التعيين بعد الموافقة على المترشحين المختارين، تتحدد فعالية التعيين والاختيار في المؤسسة "من خلال نتائج التوظيف للأشخاص المتقدمين مثل: مدى تكيف الفرد مع محيط عمله وزملائه، كفاءته في أداء عمله ومدى ملائمتها مع العمل المكلف به... الخ"³.

ويستطيع الفرد أن يشغل وظيفة معينة في المؤسسة، سواء كان موجوداً بها ويعمل حالياً بها، أو يكون من خارج المؤسسة، ولذلك فمصادر الموارد البشرية تنقسم إلى مصدرين، داخلي وخارجي.

1 - د. حمدوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 93.

2 - د. فرحات غول، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 150.

3 - د. ناصر دادى عدون، "اقتصاد المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص 291.

1- المصادر الداخلية: وهي المصادر المتاحة داخل المؤسسة ويمكن اللجوء إليها على الخصوص في حالة الوظائف التي تحتاج إلى خبرات لا تتوافر خارج المؤسسة أو في حالة الوظائف الإشرافية، ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها:¹

أ- مخزون المهارات: وهو يكشف بالتفصيل عن مهارات ورغبات الأشخاص، ويقوم المسؤول بتحليل هذا المخزون لتحديد الأشخاص الذين يمكن نقلهم أو ترقيةهم ثم يقترح الأشخاص المناسبين بعد التأكد من مناسبتهم للمناصب الشاغرة، وترتبط فعالية هذه الطريقة في التوظيف بنوعية المعلومات المتوفرة في المخزون وبكيفية تحليل الوظائف وتحديدتها.

ب- الترقية الداخلية: تستعمل هذه الطريقة كثيرا، نظرا لبرساطتها، لكونها توفر المعلومات عن الوظائف الشاغرة لكل عمال المنظمة بواسطة المعلقات وتترك المجال مفتوح لتقديم طلبات العمال للترشح للوظائف الشاغرة، وتتميز هذه الطريقة بتشجيعها للعمال على التدخل في تسيير مسارهم الوظيفي كما تمكنهم من تحضير أنفسهم للتنقل من منصب لآخر وربما للترقية بفضل التعريف بمهاراتهم.

ج- النقل الوظيفي: تستعمل هذه الطريقة عندما تكون سياسات المنظمة قائمة على تشجيع وتنويع خبرات العاملين، ويتم نقل العمال من وظيفة إلى أخرى للتمكن من اكتساب خبرات متعددة ومتنوعة.

د- المعارف والأصدقاء: يتم تقديم طلبات أقارب أو أصدقاء بعض الموظفين الذين لديهم الكفاءات والسمعة والحماس المطلوب، وتتميز هذه الطريقة بالضغط على تكاليف اندماج العمال الجدد لان لديهم المعلومات عن المنظمة وعملها وقيمها.

بحيث "يتم اللجوء إلى العمال الموجودين حاليا بالمؤسسة لسد النقائص ومعرفة ذلك يتطلب توفر " بنك للمعلومات يمنح صورة متكاملة عن الخبرات والمهارات ومستويات وأنماط التعلم لدى مختلف العمال في المؤسسة، ويتم ذلك من خلال تصميم ونشر إعلانات داخلية"²، وتتميز المصادر الداخلية بما يلي:³

- تحقيق حالة من الاستقرار العالي لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة.

- رفع الروح المعنوية للعاملين في المنظمة وجعلهم يعملون بثقة كبيرة واندفاع عالي لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وذلك لشعورهم بان المنظمة تعزز بهم وتوفر لهم اتجاهات مستقبلية ايجابية.

¹ - د. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص ص (89-90).

² - د. فرحات غول، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، مرجع سبق ذكره، ص149.

³ - د. عبد العزيز بدر النداوي، "عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة إستراتيجية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص182.

- خفض تكاليف الحصول على الموارد البشرية المطلوبة قياسا الى المصادر المختلفة الاخرى.
- 2- المصادر الخارجية:** "تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم نظرة جديدة مختلفة عما لديها، ومن أهم الوسائل المستعملة في الاستقطاب ما يلي:¹
- أ- التقدم المباشر للمنظمة:** تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات الترشيح التي يقدمها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، عن مستواهم التعليمي، خبراتهم السابقة، مهاراتهم، قدراتهم ورغباتهم... الخ، وتقوم المنظمة عند الحاجة بتصفية هذه الطلبات والاختيار فيما بينها.
- ب- الإعلان:** تختار المنظمة وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة الشاغرة (التلفاز، الصحف، المجلات أو الراديو... الخ)، ويتم تلقي الطلبات إما مباشرة أو عن طريق البريد.
- ج- المدارس والجامعات:** يتم إجراء بعض التبرصات من طرف الطلبة كجزء من الدراسات العملية، وهذا يمكن المنظمات من تقييم الأفراد والاختيار من بينهم بعد تخرجهم، وتتميز هذه الطريقة بكونها توفر عمالة مدربة وجاهزة للعمل.
- د- وكالات ومكاتب التوظيف:** هناك مكاتب للتوظيف عامة وخاصة تهتم بعملية استقطاب المرشحين واختيارهم حسب احتياجات ورغبات المنظمة.
- هـ- المنظمات المهنية:** تقوم بعض الجمعيات أو المنظمات المهنية بتأهيل أعضائها للعمل في بعض الميادين وهذا يسهل عملية توظيفهم.
- قد تلجأ المؤسسة أحيانا ضرورة للجوء إلى المصادر الخارجية، وذلك بهدف تحسين نوعية التوظيف، عند ظهور بعض الوظائف بالمنطقة يملي ضرورة للجوء إلى الكفاءات الخارجية، وأهم مميزات ما يلي:²
- ✓ الاستعانة بخبرات وافكار واساليب عمل جديدة.
 - ✓ احداث تغيير في المنظمة.
 - ✓ احتمال احداث تغيير في الهيكل التنظيمي الحالي.
- رغم التأثير الايجابي لكل من المصادر الداخلية والخارجية بالنسبة للموارد البشرية في المؤسسة، إلا أن لكليهما مساوئ تشوبهما، فبالنسبة للمصادر الداخلية نجد أن الصراع سعيا للحصول على الترقية يؤدي إلى الحساسية والتوتر بين الأفراد إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الذين لم تتم ترقيتهم، كما يؤدي أيضا إلى جمود وعقم الأفكار وعدم التجديد والابتكار، أما بالنسبة للمصادر الخارجية

¹ - د. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص ص (91-92).

² - د. عمر الطراونة، "الإدارة الاحترافية للموارد البشرية"، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، الاردن، 2012، ص118.

فتظهر في صعوبة الاتصال وتقييم الأفراد ذوي الاستعدادات العالية، كما يتطلب الفرد المعين من الخارج وقت أطول للتكيف مع ظروف المؤسسة، وبسبب مشاكل نفسية للأفراد داخل المؤسسة بالنسبة للذين يشعرون أنهم أولى بذلك المنصب.

ثالثاً: أساليب معالجة عدم التوازن بين العرض والطلب في الموارد البشرية.¹

1- نموذج تخطيط الموارد البشرية: يبدأ النموذج بدراسة الأهداف الأساسية للمؤسسة أو المشروع، ثم تحديد احتياجات المؤسسة من العاملين من خلال تحليل ظروف العرض والطلب، ومن ثم تحديد المطلوب من الموارد البشرية.

أ- تحديد الأهداف المستقبلية: تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد انعكاسات التغيرات على تركيبة العمالة وذلك لتحديد احتياجات التكوين وتأهيل العمال الذين تحتاجهم المؤسسة، بحيث تحدد خطط الوظائف الأخرى وتحديد العوامل المؤثرة على القوى العاملة (التكنولوجية، التنظيمية...).

ب- تحليل ظروف الطلب والعرض:

- تحليل ظروف الطلب: ويتطلب تحليل ومراجعة عدة عناصر أهمها:

- ✓ عدد العمال اللازم للمشروع الجديد.
- ✓ التطورات التكنولوجية وانعكاساتها على عمليات المؤسسة.
- ✓ التغير في عبء العمل نتيجة المشروع الجديد.
- ✓ التغير المتوقع في الظروف الاقتصادية للبلد.
- ✓ التغيرات التنظيمية المتوقعة في المنظمة نتيجة إدخال المشروع الجديد.

- تحليل ظروف العرض: ويتطلب القيام بما يلي:

- ✓ تحليل حركة العمالة (دخول وخروج العمال من المؤسسة).
- ✓ دراسة مخزون المهارات المتوافر لدى المؤسسة.
- ✓ تحديد أثر التغيرات التكنولوجية على عدد العاملين.
- ✓ تحديد معدلات ترك الخدمة وخرايط تدفق العمالة.

ج- تحديد المطلوب من العمالة: يقصد به تحديد احتياجات المؤسسة من العاملين في كل سنة من سنوات الخطة، حيث تضع المؤسسة جدول يتضمن عدد العمال الذين تحتاجهم في كل وظيفة والتواريخ التي تحتاجهم فيها، ومن العوامل التي تؤثر في تحديد عدد العاملين خلال فترة زمنية معينة ما يلي:

¹ - د. حمدوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص (72-82)، بتصرف.

- **تحديد الوظائف المطلوبة:** ويظهر بتحديد الوظائف الأساسية في كل وحدة وعلاقتها بالأداء الفعال للعمل، ومنها إمكانية الاستغناء عنها أو دمجها لتوفير الجهود والتكاليف ليتم في الأخير دراسة عدد العمال المتاح وملائمتهم لأداء الوظائف بفعالية.
- **الخصائص المرتبطة باليد العاملة:** وتمثل مواصفات العاملين الموجودين بالمنظمة من سن، جنس، نسبة دوران العمال، العطل، التقاعد والاستقالات... الخ، في تحديد العمالة المطلوبة، فتقديرها مسبقا يساعد على تفادي العديد من المشاكل، ويؤدي عدم توفر المهارات والخبرات والقدرات اللازمة لأداء الوظائف إلى انخفاض الإنتاجية مما يتطلب المزيد من العاملين في الوظيفة.
- **العوامل المرتبطة بالمحيط:** وترتبط بالتغيرات المتوقعة من الناحية التكنولوجية، القانونية، الاجتماعية التكنولوجية... الخ، والتي تتنبأ بها المؤسسة وتتلاءم معها بتحديد الأعمال والوظائف الجديدة وعدد العاملين اللازمين فيها.
- **العوامل المتعلقة بالتأثيرات التنظيمية:** يحدث التغير التنظيمي في حالة إدخال استثمارات جديدة، إعادة تنظيم العمل، خلق منتجات جديدة أو خدمات أو إدخال مشروع جديد، يؤثر تغيير هيكل المؤسسة ومحتوى وظائفها للتلائم مع التغيرات الخارجية على احتياجاتها الكمية والنوعية وبالتالي تقوم بتحديد احتياجاتها من العاملين بالنسبة لكل الوظائف باستعمال عدة تقنيات، بناء على دراسة كل العوامل التي تؤثر على طلب الموارد البشرية.
- **د- طرق تقدير الطلب:** ومن بين طرق التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية ما يلي:
 - **تقدير الخبراء والأخصائيين:** ويقوم على تحليل الطلب في الماضي ودراسة حجم العمالة عبر عدة سنوات، ويستخدم المدير حدسه الشخصي في تحديد العمالة للمؤسسة في كل الأقسام، ويقوم عدد من المدراء بهذا التنبؤ ليأخذ متوسط التنبؤات ليتم التوصل إلى التقدير الأدق، ويعتمد مسير الموارد البشرية في تحديد احتياجات اليد العاملة على المحللين والمختصين في العمليات المختلفة.
 - **طريقة دالفي:** "ينطوي على وجود مجموعة من الخبراء يقوم أفرادها بعمل تقدير مستقل للطلب المتوقع على الموارد البشرية، ثم يقوم وسيط بتقديم كل التنبؤات المستقلة وتعريفها إلى الخبراء الآخرين، لمراجعة موقفهم إذا أراد ذلك، وتستمر هذه العملية حتى يتم الوصول إلى حالة إجماع على تقدير معين"¹
 - **طريقة التقدير بواسطة وحدات العمل:** يقوم كل مدير قسم أو وحدة بتقدير احتياجاته من اليد العاملة، من خلال دراسة كل عمل وفرد في فترة الخططة، وتنطلق العملية من أدنى المستويات

¹ - د. راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 83.

التنظيمية إلى أعلاها، وهنا يستعان بالتقارير الوظيفية والهياكل التنظيمية لتحديد احتياجات المؤسسة، وتميز الطريقة بالفعالية والشمولية رغم تكلفتها المرتفعة واستغراقها لوقت طويل، وتستعمل في المؤسسات المتطورة.

- تحليل عبء العمل: يقوم المديرون بتحليل عبء العمل المستقبلي لكل وظيفة على حدة وذلك بمعرفة عبء العمل الإجمالي في الوظيفة وعبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد الواحد، ومنه يتحدد عبء العمل المستقبلي بقسمة عبء العمل الإجمالي على عبء العمل الذي يقوم به الفرد.
- ه- تحليل المعروض من العمالة: يتم تغطية الطلب على اليد العاملة إما بالعرض الداخلي أو الخارجي، ويتطلب تحليل المعروض من العمالة حالياً وخلال فترة الخطة استعمال الطرق التالية:
- تقنيات تقدير العرض الداخلي: يتم التعرف على عدد العاملين داخل هيكل الوظائف وتحليل تدفق هذه العمالة في الترقية، النقل، ترك العمل والتكوين... الخ، ومن أهم التقنيات ما يلي:

✓ **جرد الموارد البشرية:** تتم عملية الجرد بتجميع المعلومات الهامة عن العاملين بالمؤسسة، وظائفهم، كفاءاتهم، مهاراتهم، قدراتهم، عددهم في كل وظيفة والهيكلة الوظيفية للمؤسسة (أنواع الوظائف، أسماؤها ودرجاتها...)، وتساعد المعلومات المجمعة في تحليل اليد العاملة باستعمال خصائص السن، الجنس، الحالة الاجتماعية والمؤهل... الخ، ثم تصاغ هذه المعلومات في جداول تدعى قوائم جرد المهارات وتعديل باستمرار مثلاً عند القيام بتقييم نتائج العمل سنوياً، وتفيد هذه الجداول في تحليل وضع العمالة وتساعد على تخطيط الموارد البشرية.

✓ **جداول التعويض:** تساعد على معرفة المهارات بالمؤسسة، هيكلتها الوظيفية وأماكن توظيف العمال على وضع جداول التعويض التي تظهر حركة تدفق العمالة عندما يصبح المنصب شاغراً، تظهر هذه الجداول المناصب، أسماء الأشخاص الذين يشغلونها حالياً، مستوى مردوديتهم في المناصب الحالية، أسماء الأشخاص الذين يستطيعون شغلها مستقبلاً، وبعض المعلومات الأخرى كسن العمال ودرجة تكوين كل شخص في المنصب الذي يستطيع شغله... الخ.

هذه الجداول تعطي صورة واضحة وحقيقية للحركة الممكنة للعمال، وتستعمل كمكمل لجرد الكفاءات، وتساعد على اتخاذ قرار معين بتغيير الفرد وإحلال بديل عنه أو إبقائه مع تشخيص نقاط الضعف المطلوب تغطيتها ببرامج تدريبية وحسب الحاجة.

✓ **السلاسل الزمنية:** وتعتمد على تحليل نسب تحرك العمالة داخل كل إدارة، بالترقية أو النقل أو ترك الخدمة، ويتم التوصل إلى هذه النسب بدراسة بيانات الماضي واستخدامها للتنبؤ بحركة العمالة عبر السنوات المقبلة.

- ✓ **مخزون المهارات:** ويفيد هذا المخزون المؤسسة عند تخطيط برامج التكوين والتطوير والترقية والنقل... الخ، ويعتبر كنظام للمعلومات يوفر للمؤسسة معلومات عن مواردها البشرية في الوقت اللازم، ويضم المخزون قائمة أسماء العاملين بها، صفاتهم وكفاءاتهم ومهاراتهم، وخبراتهم... الخ.
- ✓ **خرائط النمو الوظيفي:** تحدد المسارات الوظيفية المقترحة لكي يتدرج الفرد في وظائف معينة حتى يصل إلى الوظائف العليا، وتفيد في التعرف على جوانب الخبرة، المهارات الواجب توفرها في الشخص أثناء تدرجه الوظيفي، التكوين والخبرة اللازمين.

- **تقنيات تقدير العرض الخارجي:**

- ✓ **تحليل سوق اليد العاملة:** يستلزم هذا التحليل تحديد توفر اليد العاملة حسب عدد وأنواع المهارات المطلوبة، ويمكن أن يظهر نقص في المهارات المطلوبة حسب المكان، النشاط الاقتصادي في المنطقة والبلد، وتلجأ المؤسسات أحيانا إلى توظيف عمال مؤسسات منافسة لها، ويؤثر عدد المؤسسات المنافسة وأهميتها على العرض الخارجي لليد العاملة، كما يؤثر التطور الاقتصادي والديمقراطي والاجتماعي والثقافي على العرض الخارجي.

- ✓ **الديمغرافية:** تؤثر المتغيرات الديمغرافية (نسبة النمو، كبر سن السكان...) على عرض اليد العاملة وكيفية تسييرها.

- 2- **تنفيذ مخططات الموارد البشرية:** بعد تقدير الاحتياجات والعروض في اليد العاملة، تقوم المؤسسة بإزالة الفروقات بينها وتعديلها، عندما يكون العرض الداخلي أكبر من الاحتياجات يكون للمؤسسة فائض، وفي حالة العكس إذا كان العرض الداخلي لا يمكن المؤسسة من تلبية احتياجاتها هناك نقص في اليد العاملة.

هذان الوضعيتان تشكل عدم التوازن بين العرض والطلب من الناحية الكمية والنوعية يجب معالجته، بحيث تهتم بتوفير المهارات والكفاءات والمواقف والمواصفات الشخصية بواسطة تقدير إذا ما كانت الكفاءات والمهارات المتوفرة تتناسب مع متطلبات الوظائف، وقد يعود عدم التوازن إلى أسباب أخرى كمواصفات تكوين العمالة من حيث السن مثلا .

ويمكن تخطيط اليد العاملة بطريقة إستراتيجية المؤسسة من تفادي هذه الفروقات أو القضاء عليها، لذلك يجب الاخذ بعين الاعتبار عدة جوانب مهمة عند صياغة المخطط الاستراتيجي تتمثل في:

- ✓ **تشكيلة العمالة الحالية.**

- ✓ الاحتياجات الكمية والتنوعية للموارد البشرية.
 - ✓ المواصفات الأساسية للموارد البشرية.
 - ✓ هل هناك عدم توازن بين العرض والطلب ولماذا.
 - ✓ وفي حالة عدم التوازن ما هي الوسائل التي يمكن اتخاذها لإزالته.
 - ✓ وإذا لم يكن هناك عدم التوازن ما هي الوسائل الممكنة لتقديره.
- ونظرا لأهمية الإجراءات اللازمة لحل مشاكل الفائض أو العجز في اليد العاملة، التكاليف وتأثير ذلك على العمال والمؤسسة يكون من الضروري مراجعة مخططات العمالة والتقديرات فيما يخص التغيرات المحيطة المختلفة، ونشرح هذه التقنيات كما يلي:
- أ- **تقنيات معالجة الفائض في الموارد البشرية:** إذا كانت المؤسسة تعاني من عجز في اليد العاملة أي المعروض أكبر من المطلوب، تستطيع المؤسسة أن تقرر إيقاف التوظيف لينقص عدد العمال بطريقة طبيعية مع الوقت عن طريق الاستقالات والتقاعد، كما تشجع المؤسسة على التقاعد المسبق، العطل دون مرتب، تخفيض ساعات العمل وطرده بعض العمال.
- ب- **تقنيات معالجة العجز:** إذا كانت المؤسسة تعاني من عجز في اليد العاملة تقوم بالتوظيف الخارجي للبحث عن مصادر جديدة للعمال كما تستطيع تسهيل عملية الاختيار، وضع برامج تكوين وتطوير للعمال الحاليين أو تغيير مخططات تسيير المسار الوظيفي لحل مشاكلها أو إحلال تكنولوجيا جديدة لإعادة توازن المؤسسة.

المحور الثامن: تقيم مكتسبات الخبرة المهنية.

تمهيد: تقيم المكتسبات يساهم في تطوير الكفاءات، ويهدف إلى الرفع من مستويات تأهيلهم من أجل خلق القيمة، وهذا ما دفع العديد من الدول إلى إنشاء مراكز تهتم بتقيم الكفاءات والخبرات المهنية والاعتراف بها والمصادقة عليها في مختلف المجالات، فالفرد العامل مطالب بتعلم كل ما هو جديد حول عمله بحثاً منه عن رسم مساره المهني، من خلال مختلف المراكز التي تقيم وتتعرف بكفاءاته مما يكفل له قابلية استخدامها وتطويرها والحركية المهنية التي يرغب فيها، حيث تمثل عملية الاعتراف بمكتسبات الخبرة المهنية تميماً للتعلم غير الرسمي، وهذا ما يشجع المهنيين على تنمية رغبتهم في تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية لتحسين نمط حياتهم، ويساهمون هؤلاء بالتالي في توفير فرص عمل لمن ليس له عمل، مادام بالإمكان استصدار شهادة تعترف بهذه الكفاءات والمهارات.

المبحث الأول: مفاهيم مرتبطة بالموضوع.

أولاً: تعريف الشهادة والخبرة المهنية:

الشهادة: هي "الوثيقة الرسمية التي تصدر من قبل السلطات المعنية تثبت مصداقية امتلاك حاملها لمعارف ما علمية أو عملية وتمكنه من مواصلة نشاط حسب التخصص المذكور في الوثيقة بصفة قانونية"¹. تعرف الخبرة المهنية بأنها "المعارف والمهارات المكتسبة من خلال الممارسة الطويلة والمدعومة بالملاحظة، تختلف درجة الاكتساب من شخص لآخر حسب الاستعداد وقابلية كل واحد والعناية التي يبديها بموضوع الممارسة، لذلك قد تطول أقدمية شخص ما دون أن تتحقق له خبرة كبيرة مقارنة بآخرين"².

ويكون التقيم من خلال إكسابها عمق أكبر وعفوية أكبر حيث تكون الخبرة مرتبطة بالتجربة العملية والتدريب لذلك يطلق عليها خبرة"³، و الخبرة المهنية هي "مصطلح يختزل ضمنه مفهوم المعرفة أو

¹ - د. مشرور محمد الأمين وآخرون، "تقيم مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية- دراسة حالة تقيم الخبرات الحرفية بولاية معسكر-"، مرجع سبق ذكره، ص 28.

² - د. ثابتي الحبيب، "هندسة التكوين"، (2018/04/25)، [على الخط]،

<https://www.bayt.com/en/specialties/q/354521/>، 2016/2015، s3d0a142b68acbf5f، هندسة 20% التكوين.pdf.

³ - هلا الجملي، "تقيم مكتسبات الخبرة المهنية"، (2017/09/20)، [على الخط]،

المهارة أو قدرة الملاحظة، وعادة يكتسب الموظف الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقا أكبر وعفوية أكبر، لذلك تترافق كلمة خبرة غالبا مع كلمة تجربة، تترافق كلمة الخبرة المهنية أيضا بشكل خاص مع المعرفة الإجرائية أي معرفة كيفية عمل شيء ما وليس مجرد معرفة خبرية (قولية) فالخبرة المهنية هي معرفة تجريبية أو معرفة بعدية، والخبرة المهنية أيضاً هي حصيلة ما يكتسبه الموظف من التجارب العملية نتيجة مواقف وإجراءات ومشاكل وأخطاء وحلول ومعرفة تامة بالأمر الصحيحة وهي الثروة المعرفية المتراكمة والمتنامية يوماً بعد يوم القائمة على أصول صحيحة وسليمة، لا . . لا يمكن للخبرة أن تكون عبارة عن روتين يومي، وإذا كانت كذلك فلا تعتبر خبرة"¹، إن الخبرة هي "استشارة تطلب لدى خبير بهدف إبراز قيمة وضعية ما، أسبابها، مخاطر ومخالفات القواعد على أساس التحاليل والخبرات القائمة على معارف تقنية معمقة، أما الخبرة المهنية فتعرف على أنها مجموع وضعيات العمل التي زاوها شخص ما والتي مكنته من تطوير مختلف كفاءاته"²، الخبرة المهنية هي "القيام بوظيفة ما لفترة وتم خلال هذه الفترة ارتكاب الأخطاء ومعرفة طرق عدم الوقوع بها مما ينتج عنه فعل العمل بدون أخطاء تلك هي الخبرة المهنية، لا يمكن للخبرة أن تتحول كروتين بل يمكن القول بأنه بمرور التعامل بها تتحول لآلية تعمل بكل انسيابية وبكل سهولة حتى وإن كان العمل ضخماً لاتقانها"³، كما نجد بان هناك فرق بين المعرفة والعلم والخبرة، يمكن تعريفهم كما يلي:⁴

المعرفة: هي الإدراك والوعي وفهم الحقائق أو اكتساب المعلومة عن طريق التجربة أو من خلال التأمل في طبيعة الأشياء أو من خلال الإطلاع على تجارب الآخرين وقراءة استنتاجاتهم، المعرفة مرتبطة بالبدئية والبحث لاكتشاف المجهول وتطوير الذات وتطوير التقنيات.

¹ - بسام الجمامي، "مدير الموارد البشرية والشئون الإدارية"، (2018/03/15)، [على الخط]،

<https://www.bayt.com/ar/specialties/q/139935>

² - د. مشرور محمد الأمين وآخرون، "تتمين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية- دراسة حالة تتمين الخبرات الحرفية بولاية معسكر"، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³ - احمد طايح محمد محمد عمر سعيد، "خبرتك المهنية: أهمية الخبرة المهنية وكيف تقدم سيرتك المهنية"، (2018/04/26)،

[على الخط]، <https://www.ts3a.com/?p=1893>

⁴ - "الفرق بين الخبرة، المعرفة، العلم"، (2018/04/03)، [على الخط]،

<https://www.bayt.com/ar/specialties/q/270782/> ما-الفرق-بين-الخبرة-المعرفة-العلم

المحور الثامن: تمييز مكتسبات الخبرة المهنية.

العلم: هو مجموعة ومنظومة من المعارف المتجانسة والمتناسقة التي يعتمد في الحصول عليها على المنهج علمي دون غيره.

الخبرة: هي المشاركة في عمل معين أو حدث معين، وغالبا ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة وإكسابها عمقا أكبر وعفوية أكبر. لذلك تترافق كلمة خبرة غالبا مع كلمة تجريبه.

" تتغاضى الكثير من الأنظمة عن دور الخبرة والممارسة المهنية في التعلم بالرغم مما يكتسبانه من أهمية بالغة، فمن خلال تحقيق أجري سنة 1992 في مؤسسة فرنسية كبيرة كانت إجابات المستخدمين المستجوبين، البالغ عددهم 500 عامل، عن سؤال: ما هي الفرص التي سمحت لكم برفع كفاءاتهم بصفة معتبرة؟، حسب الترتيب التالي:¹

✓ مشروع جديد يجب انجازه بمهارة.

✓ مشكلة عويصة يجب حلها.

✓ فترة عمل بموافقة زميل أكثر خبرة.

✓ عمل مؤقت في مصلحة أخرى.

✓

✓

✓ التكوين.

يتضح من هذه النتائج أن فرص اكتساب وتنمية المهارات متعددة ولا تنحصر في التكوين وحده، أن التعلم بواسطة الخبرة والممارسة (إدارة مشروع، معالجة مشكلة، الاحتكاك بالزملاء الأكثر خبرة والحركية الداخلية) أكثر أهمية من متابعة برنامج تكويني.

¹ - د. ثابتي الحبيب، "هندسة التكوين"، مرجع سبق ذكره، ص 44.

ثانيا: دور الإسهاد على الكفاءات بواسطة الخبرة المهنية بالنسبة لمختلف الفاعلين.

يمكن لهذه الشهادة أن تحقق مجموعة من الأهداف المختلفة باختلاف الأفراد المستفيدين منها، أرباب العمل ومختلف الفاعلين، لذا نجد هناك عدة أسباب تحتم خلق نظام فعال لإصدار هذه الشهادات مع بعض التحفظات كما يلي:¹

1- وجهة نظر الأفراد: بالنسبة لهم يمكن لهذه الشهادة أن تشكل ضمانا لنوعية التكوين الذي تلقونه (على افتراض أنه مؤمن عليهم)، كما أن حقيقة الاستثمار في هذا التكوين معترف به وذا قيمة، هذه الأخيرة تمكن الأفراد من الوصول إلى مستوى تعليم عالي أو الحصول على وظيفة أو على مكانة اجتماعية عالية، كما يمكن أن تكون هذه الشهادة وسيلة لتعريف هوية الأفراد والمهن، حيث يمكن أن ترسم خط فاصل بين أولئك الذين يجوزون على شهادات والذين لا يملكونها.

2- وجهة نظر أرباب العمل والعلاقة مع سوق العمل: إن تقيم مكتسبات الخبرة المهنية واستصدار شهادات الاعتراف يمكن أن تساعد أرباب العمل في توفير طريقة للتعرف على مميزات ومعارف وخبرات الأفراد الذين يرغبون في الحصول على العمل، حيث أن هذه الشهادة تكون أول خطوة تسمح بدخول الأطراف الفاعلة إلى سوق العمل (أرباب عمل وعمال) للتواصل بفعالية حيث تختلف تبعاً لأنواع الوظائف، وهي تتطور وفقاً لأنماط أسواق العمل.

إن حقيقة تحولات أنماط تنظيم العمل ومحتواه ومهارات وممارسات التوظيف للمؤسسات يمكن أن نقول بأنها تأثرت بدور شهادات تقيم مكتسبات الخبرة المهنية.

¹ - د. مشرور محمد الأمين وآخرون، "تقيم مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية- دراسة حالة تقيم الخبرات الحرفية بولاية معسكر-"، مرجع سبق ذكره، ص30.

المبحث الثاني: ماهية تقيم مكتسبات الخبرة.

توجد العديد من المهن في حياتنا يكتسبها الأفراد بمختلف الطرق التعليمية، بحيث يحتاج أصحابها إلى الإعراف بها، ويتطلب من المؤسسات الاعتراف بها، وهذا يدفع إلى تطوير الكفاءات ومنحها التحفيز اللازم الذي يتم من خلاله خلق القيمة.

أولاً: التعريف بتقيم مكتسبات الخبرة المهنية.

تمثل عملية الاعتراف " بمكتسبات الخبرة المهنية تقيماً للتعليم غير الرسمي، الأمر الذي يشجع الممارسين وينمي رغبتهم في تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية، ما دام بالإمكان استصدار شهادة تعترف بهذه الكفاءات والمهارات"¹، والاعتراف مصطلح له عدة صيغ تتمثل فيما يلي:² تقيم المكتسبات المهنية (VAP*) وهو إدراج الخبرة المهنية وكذا الممارسات الفردية الخارجة عن النطاق المهني كمصدر للكفاءة لتحديد التطورات المهنية، كما نجد أيضاً مصطلح تقيم مكتسبات الخبرة (VAE**) الذي يعبر عن الاعتماد على الخبرة المهنية للسماح جزئياً أو كلياً بالحصول على شهادة ذات عرض مهني في إطار قانون يناير 2002.

كما يعرفه (Bertrand) بأنه "عملية توثيق وتصديق كفاءات ومهارات فرد ما مقارنة بمعياري رسمي، وتتجسد هذه العملية في وثيقة ذات قيمة قانونية.

ويمكن تعريف تقيم مكتسبات الخبرة المهنية أيضاً على أنها "طريقة أخرى للحصول على شهادة إلى جانب الطرق الكلاسيكية للتكوين المعتادة أو التعلم أو التكوين المتواصل، هذه الطريقة تهتم بتقيم الكفاءات التي تم تطويرها من قبل الفرد بطريقة غير رسمية، هذه الشهادة يتم التحقق منها جزئياً أو كلياً دون المشاركة في التكوين الذي مر به الفرد، كما يوضح هذا القانون بان استئناف الدراسة ليس إلزامياً بحيث لا تنقص قيمة الشهادة المحصل عليها.

التقيم يعد "مفهوماً واسعاً لأنه يغطي محتوى وظروف العمل، وكذلك الإعداد والتدريب والتقيم يتحقق عبر تحسين ظروف العمل وكذلك تحسين معارف الأفراد وغير ذلك"³.

1 - د. ثابتي الحبيب، "هندسة التكوين"، مرجع سبق ذكره، ص 47.

2 - د. مشرور محمد الأمين وآخرون، "تقيم مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية -دراسة حالة تقيم الخبرات الحرفية بولاية معسكر"، مرجع سبق ذكره، ص ص (28-29).

* -VAP : Valorisation des acquis professionnel

** -VAE: Valorisation des acquis de l'expérience.

3 - د. محمود عبد الرحمن، "التطوير التنظيمي والإداري"، مرجع سبق ذكره، ص 65.

المحور الثامن: تمييز مكتسبات الخبرة المهنية.

لذلك يشكل الاعتراف بالكفاءات اتجاها جوهريا في شهادة ISO 9000/ Version 2000 وفي مقارنة الجودة الشاملة عموما، بحيث تميز المعرفة تسعى من خلالها إلى "الحفاظ على المعرفة الضرورية لممارسة العمل اليومي، وعلى رأسها المهارات والخبرات"¹، ومنه فتتميز (الاعتراف) بمكتسبات الخبرة هي مجموعة من الإجراءات المنتظمة لإضفاء الصبغة الرسمية لكفاءات الأفراد غير المعترف بها عبر تقييمها في مراكز مختصة تنتهي بمنح الفرد شهادة كفاءة تؤهله لممارسة النشاط الذي يتناسب مع تلك الكفاءة بصفة رسمية وكذا الأنشطة الفرعية التي يمكن ممارستها إضافة إلى النشاط الرئيسي كل ذلك يتم بالاعتماد على المدونة الوطنية أو الدولية للوظائف والكفاءات، والمدونة الجزائرية للوظائف والمهن:²

وهي مرجع وطني للوظائف والمهن والذي من خلاله يمكن تحديد أي مهنة موجودة في الجزائر، هذا المرجع يسمح لكل من المستخدمين والباحثين عن العمل بتحديد الكفاءات لكل وظيفة، وبالتالي فانه يسهل التوظيف والبحث عن العمل.

كما تحتوي هذه المدونة الجزائرية للوظائف والمهن 422 بطاقة للوظائف والمهن، 5479 تسمية، وهي منظمة على شكل بنية شجرية موزعة على 16 قطاع، و87 ميدان، و36 ميدان فرعي، و422 بطاقة للوظائف والمهن، حيث تم إدراج المدونة الجزائرية للوظائف والمهن في نظام المعلوماتية الجديد "وسيط" للوكالة الوطنية للتشغيل، وبذلك يصبح دور الوساطة بين طالبي العمل وعارضي العمل أكثر نجاعة. يتم استخدام المدونة الجزائرية للوظائف والمهن من طرف جميع شركاء الوكالة الوطنية للتشغيل (الشركات الاقتصادية، مؤسسات التكوين والتعليم المهني، مؤسسات التعليم العالي، الهيئات الخاصة للتصنيف،) ومن طرف مستشاري التشغيل للوكالة الوطنية للتشغيل.

¹ - وزارة الاقتصاد والمالية، "المخطط المديرى للموارد البشرية بوزارة الاقتصاد والمالية: منظور متجدد لتدبير الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص14.

² - المدونة الجزائرية للوظائف والمهن، (2017/2/6)، [على الخط]،

https://dzconcours.blogspot.com/2017/02/blog-post_86.html

نشأة المدونة الجزائرية للوظائف والمهن في إطار عصرنه هياكل الوكالة الوطنية للتشغيل (*ANEM) قامت وبالشراكة مع نظيرها الفرنسي قطب التشغيل (Pôle emploi) بإنشاء المدونة الجزائرية للوظائف والمهن وذلك بمساهمة جميع الشركاء (المؤسسات الاقتصادية، مؤسسات التكوين والتعليم، مؤسسات التعليم العالي ومختلف الفدراليات... الخ).

تحيين المدونة الجزائرية للوظائف والمهن (NAME) يسمح بالعرف بشكل أفضل على الاحتياجات في التكوين من جهة ويشجع على التوفيق بين طالبي العمل وعارضي العمل.

كما توفر هذه المدونة الجزائرية للوظائف والمهن (NAME) لغة مشتركة حول الوظائف والمهن لتسهيل الحوار بين مختلف الأطراف الفاعلة في سوق العمل.

ثانيا: لمحة تاريخية عن ترمين مكتسبات الخبرة.

بدأ العمل بنظام الاعتراف على مكتسبات الخبرة في العصور الوسطى عند حربي الطوائف، حيث طورت هاته الفئة ما يعرف بنظام "التلمذة الصناعية أو المهنية" (Apprenticeship) "كنظام لتأهيل الحرفيين بشروط تشمل كل من واجبات المعلم وتلميذه، حيث يحصل هذا الأخير على شهادة اعتراف من مدربه بامتلاكه المؤهلات اللازمة لممارسة الحرفة"¹، "تُعرف التلمذة الصناعية بأنها العلاقة بين باحث عن عمل يريد أن يتعلمه، وشخص ذو خبرة في هذا المجال سيقوم بتعليمه خلال وقت محدد، والتلمذة الصناعية هي عقد رسمي للتدريب والتعليم المهني بين وزارة التربية وغرفة الصناعة "قطاع الأعمال" وأخيراً الطالب "التلميذ"، والذي يتم من خلاله تدريب وتعليم الطالب بشكل نظامي بحيث يصبح مؤهلاً تأهيلاً عالياً بمهنة معينة، وبالتأكيد فإنه لا بد من وجود مؤسسة صناعية تؤمن الخبرة والتدريب الصناعي بينما تقوم المعاهد أو المدارس المهنية بتقديم الدعم العلمي والفني لها"²، ظهرت هذه العملية كمصطلح لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في الأربعينيات كحل لمشكلة الجيش الأمريكي العائدين من الحياة العسكرية والذين كانوا قد اكتسبوا خبرات أثناء عملهم العسكري، وذلك بهدف تحويلهم المهني ودمجهم في الحياة المدنية.

* - ANEM : Agence nationale pour l'emploi.

¹ - د. مشرور محمد الأمين وآخرون، "ترمين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية - دراسة حالة ترمين الخبرات الحرفية بولاية معسكر"، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² - زياد عرفة، "التلمذة الصناعية في "حلب"... بوابة لصناعة متطورة ومزدهرة"، (الخميس 19 مارس 2009)، [على الخط]،

" وقد طرأ تغيير كبير على مقوّمات التلمذة الصناعيّة*، كما هو الحال في كل ميادين الحياة العملية المختلفة في الفترة ما بين أواخر القرن الثامن عشر ومنتصف القرن التاسع عشر، إذ تبوّأت الآلة مكانة متقدمة في العمل عما كانت عليه الحال في السابق، فسهلت الكثير من الأعمال التي كانت تعتمد قبل تدخل الآلة على المهارات اليدويّة كالحياكة وصناعة النسيج وغيرهما، إلا أن المجالات الجديدة للتدريب التي ظهرت على السطح وقتئذ، واخترقت أوساط مُشغّلي الآلات وعمّال الكهرباء، وخرّاطي المعادن، وصانعي قطع الغيار، أعادت للقوى البشرية واليد العاملة مكانتها وأهميتها"¹.

ثم تطور هذا النظام في الستينات والسبعينات "ليشمل كل أنواع الخبرات المكتسبة في الحياة المهنية، كما انتقل العمل بهذا النظام إلى دول أخرى وإن في وقت متأخر، ففرنسا مثلاً بدأ العمل فيها بهذا النظام بصفة شاملة وفعلية، وبموجب قانون العصرية الاجتماعية الصادر في 2001/12/19، ويسمح هذا الأخير لأي شخص يمارس نشاطاً مهنيًا كأجير أو غير أجير أو متطوع منذ ثلاث سنوات أن يتحصل على الاعتراف بخبرته المهنية لدى هيئات متخصصة"².

وكما هو معلوم فتاريخ تمييز مكتسبات الخبرة المهنية هو أقدم من تاريخ التكوين المتواصل، وعلى الرغم من أن التكوين المهني بمفهومه العلمي أو كمصطلح أكاديمي لم يظهر إلا في العصر الحديث، إلا أن الباحث في تاريخ الحضارات يجد أن التكوين المهني وجد منذ قدم الزمان لكن بتسميات مختلفة، أي أن تاريخه يرتبط بتاريخ الإنسان ووجوده، لأن هذا الأخير كان محتاجاً لبعض المهن اليدوية التي تساعد على قضاء حاجاته، وكان لزاماً عليه أن يعلم من حوله ليساعده على ذلك، وحتى لا تنقرض هذه المهن بوفاته"³، حيث كان تقديمها رسمياً عام 1934 بفرنسا في قانون 1934/05/10، والذي حاول أن يربط بين الانفتاح الاجتماعي ونخبة المدارس الكبيرة، بإصدار شهادة مهندس معترف به من قبل الدولة تحت اسم: لجنة المهندسين، في خطوة للمساواة مع خريجي

* - التلمذة الصناعية: حتى تحقق التلمذة الصناعية أهدافها المأمولة سوق منها كاملة، لا بد من تحقق أمور عدة، أهمها مواكبة البرامج النظرية والعملية في مراكز التدريب المهني لمتطلبات العمل وتحديثها أولاً بأول، ومسايرة التطور السريع والدائم في سوق العمل، ومواجهة التحديات والمعوقات التي ربما تعترض دور بعض مؤسسات التدريب المهني في فترة التلمذة الصناعية، وتحسين فترة التلمذة الصناعية داخلها، والعمل على توفير الآلات والمعدات الحديثة اللازمة لتدريب الطالب داخل مؤسسات التدريب المهني ومراكزه.

¹ - مسارات للرصد والدراسات الاستشرافية، "التلمذة الصناعية: المفهوم والأثر"، (2016/08/01)، [على الخط].

<http://www.massarate.ma>

² - د. ثابتي الحبيب، "هندسة التكوين"، مرجع سبق ذكره، ص 46.

³ - مركز التكوين المهني والتمهين المسيلة، (2015/02/15)، [على الخط]. <https://www.facebook.com>.

المحور الثامن: تثمين مكتسبات الخبرة المهنية.

المدارس الكبيرة (مركز باريس، فنون وحرف... الخ)، هذا النظام يتطابق نوعا مع خطوات تثمين مكتسبات الخبرة المهنية لسنة 2002، والذي لا يزال العمل به حاليا والذي يصل إلى تثمين مكتسبات الخبرة المهنية ل: 3500 فرد، وبالإضافة إلى ذلك "يلبي هذا النظام حاجة أساسية لدى الفرد، تحتل مستوى عاليا في سلم تدرج الحاجات (Maslow) هي الحاجة إلى الاعتراف والتقدير (La Reconnaissance)، وبذلك يمكن اعتبار عملية الاعتراف بالمكتسبات المهنية عامل تحفيزي قوي لبذل مجهودات أكبر في مجال التعلم والتطور الشخصي"¹، وفي مراحل حديثة أخرى كانت الحاجة إلى التأكد من تثمين مكتسبات الخبرة المهنية التي نعرفها اليوم أنها مرت بالمراحل التالية:²

- قانون 1984/01/27 وقانون 1992/07/20 اللذان مكنا من خلق نظام تثمين المكتسبات المهنية (vap) للعاملين بقطاع التعليم العالي ما عدا الشهادات المطلوبة للتسجيل في الدورات الدراسية الجامعية.

قانون التحديث الاجتماعي لفيفري 2002 الذي يتضمن تثمين مكتسبات الخبرة المهنية والذي مهد الطريق للاتفاق الوطني المهني (ANI*) في سنة 2003، وقانون Fillon في ماي 2004، و L'ANI في جانفي 2009 ثم قانون 2009/11/24 المتعلق بالتوجه نحو التكوين المهني مدى الحياة ليعزز مكانة ودور تثمين مكتسبات الخبرة (VAE) في أنظمة التكوين المهني.

ثالثا: أهمية تثمين مكتسبات الخبرة ومسارها

1- أهمية تثمين مكتسبات الخبرة: نلخص أهمية التثمين كما يلي:

- وتعتبر عامل تحفيزي قوي لبذل مجهودات أكبر في مجال التعلم والتطور الشخصي، لأن "العاملين في حاجة ماسة إلى تطوير قدراتهم ومهاراتهم نتيجة للتغيرات التكنولوجية المتلاحقة وكذلك الضغوط الاقتصادية"³، والعمل التحفيزي عبارة عن "إجراءات لدى فرد ما لتحريك طاقته وكفاءته لانجاز مهمة ما"⁴، وتسمح المصادقة للعامل "بالتعريف بخبراته المهنية مما يسهل عليه إيجاد عمل أو تغيير

1 - ثابتي الحبيب، "هندسة التكوين"، مرجع سبق ذكره، ص 47.

2 - د. مشرور محمد الأمين وآخرون، "تثمين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية - دراسة حالة تثمين الخبرات الحرفية بولاية معسكر"، مرجع سبق ذكره، ص 29.

*-ANI: National Professional Agreement /Accord professionnel national.

3 - د. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 259.

4 - د. محمود عبد الرحمن، "التطوير التنظيمي والإداري"، مرجع سبق ذكره، ص 63.

عمله مع الحفاظ على مستوى أجري مناسب لمستوى الكفاءات المهنية المكتسبة، وتوجيه مساره المهني الخاص وفق طموحاته وإمكانياته الشخصية إما بواسطة الحركة الداخلية أو الخارجية¹.

- لها بعد معرفي يظهر في نظرة الفرد للأمور وكيفية تعايشه حيث يجب عليه تحويل التجارب إلى معارف عن طريق ترتيبها وتصنيفها ثم الإفصاح عنها وبالتالي تحسين أدائه وما يترتب عنه من تحسين أداء مؤسسته واكتسابها ميزة تنافسية تضمن لها البقاء، وبناء على النظرة الحديثة فقد حرصت الموارد البشرية على تكوين قواعد البيانات (DATA BASE)، والتي تعرف بأنها المجموعة المتكاملة من الملفات المصنفة والمرمزة، والتي تحقق الاستخدام الكفاء والفعال².

- لها بعد عاطفي ويظهر عندما يحقق الفرد التقدير الشخصي من خلال إحساس الفرد برضاه عن نفسه وعن المؤسسة وولائه لها، وهذا ما يدفعه إلى تطوير قدراته وبذله جهدا كبيرا من أجلها، بحيث "يجب التحقق من رضا العاملين في الوظائف المختلفة لضمان استمرار تحقيق الأهداف"³. فالرضا الوظيفي هو "مجموعة الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إني راض عن وظيفتي"⁴.

- له بعد اجتماعي ويظهر عندما يسعى الفرد إلى تحسين مستواه المعيشي من خلال تطوير مساره المهني وأجره وإعطائه فرص لشغل مهن جديدة أعلى عن طريق الترقية والسعي إلى إشباع حاجياته، "فالوظائف التي تتصف بالصعوبة والتي تزيد متطلباتها من التعلم والخبرة، يجب أن يقابلها مستوى أعلى من الأجور والرواتب"⁵.

2- مسار تامين مكتسبات الخبرة:

الإشهاد على الكفاءات الفردية المهنية هو إجراء يتم بموجبه تقييم الكفاءات المهنية للعامل من قبل هيئة خارجية تثبت كتابيا مطابقة هذه الكفاءات بالنسبة للنتائج المنتظرة، وذلك بالاعتماد على مدونة مرجعية

1 - د. ثابتي الحبيب، "هندسة التكوين"، مرجع سبق ذكره، ص 47.

2 - د. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 122.

3 - د. محمود عبد الرحمن، "التطوير التنظيمي والإداري"، مرجع سبق ذكره، ص 194.

4 - د. محمد الشريف الأمين وآخرون، "اثر عدالة التوزيع على الرغبة في الاستمرار بالعمل بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام منهجية pls لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية بسعيدة"، مجلة التنظيم والعمل، العدد 02، المجلد 6، جامعة معسكر، الجزائر، 2017، ص 7.

5 - د. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره، ص 331.

المحور الثامن: ترمين مكتسبات الخبرة المهنية.

- وطنية و/أو دولية، ويرفه (O.Bertrand) بأنه "عملية توثيق وتصديق (Authentication) لكفاءات ومهارات فرد مقارنة بمعيار رسمي، وتتجسد هذه العملية في وثيقة ذات قيمة قانونية"¹.
- تتعلق هذه العملية بالاعتراف أو المصادقة على كفاءات شخص معين في مجالات مهنية معينة (إدارة الأعمال، البيع، السكرتارية، البرمجة المعلوماتية...)، تشارك فيها هيئات مختلفة نذكرها كما يلي:
- هيئة وطنية مستقلة منوط بها تحديد المعايير أو ضمان مصداقية وعدالة النظام.
 - معهد يجمع مختصين من مختلف الآفاق والقطاعات المهنية.
 - مترشح.
 - مراكز المصادقة أو المرافقة.
 - مراكز أو مراكز الإشهاد أو الاعتراف.

تختلف مراحل عملية التحقق من مكتسبات خبرة الأفراد "حسب كل مركز تقييم، إلا أن اغلب المراكز يقوم فيها المترشح بداية بالتسجيل على مستوى مركز المصادقة الذي يتولى مرافقته في تحديد (حقيقية الكفاءات) وجمع الأدلة المتعلقة بممارسة الكفاءات اللازمة، ويمكن للمترشح الحصول على شهادة أو تأهيل في وحدة كفاءة أو عدة وحدات متعلقة بمهنة في قطاع نشاط معين، ويتمثل الدور الأساسي لهذا المركز في تقييم المترشح في الوضعية المهنية، بعد ذلك تتدخل الهيئة المكلفة بالإشهاد أو الاعتراف لإجراء تقييم آخر تصدر على إثره شهادة أو تأهيل لفائدة المترشحين الذين هم في نشاط أو بدون نشاط، عندهم تأهيل أو لا يملكونه، غير أنهم قادرون على تبرير ثلاث سنوات على الأقل من الخبرة التي لها علاقة مع الشهادة المطلوبة، أما فيما يخص التكاليف فهي متغيرة حسب المؤسسات والشهادات المطلوبة، تتراوح ما بين 300 إلى 3000 أورو"².

¹ - د. ثابتي الحبيب، "هندسة التكوين"، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² - د. مشرور محمد الأمين وآخرون، "ترمين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية -دراسة حالة ترمين الخبرات الحرفية بولاية معسكر"، مرجع سبق ذكره، ص 29.

وينبغي الإشارة هنا إلى أن "هذا العمل ينصب على الشخص لا على المنصب أو المهام التي تدرس في إطار عملية الاعتماد (L'accreditation)"¹، سنحاول عرض منهجين فرنسيين مختلفين باختصار الأول حسب المركز الأكاديمي للمصادقة على المكتسبات (CAVA)، أما الثاني حسب المركز الوطني للفنون والحرف (CNAM) وتتم كما يلي:²

أ- منهجية المركز الأكاديمي للمصادقة على المكتسبات (CAVA): بعد الاطلاع على موقع (CAVA): <http://www.vae.gouv.fr> حول كيفية الإعداد والتحقق من الخبرة واختيار التخصص المناسب من خلال فحص المترشح للاقتراحات المقدمة، تتم دراسة تحضيرية من قبل المركز لقبول الطلب، وبعد القبول يتقدم المترشح إلى المركز حيث يتلقى المساعدة في تحليل الأنشطة التي يستطيع تنفيذها وتكوين سجل لتلك الأنشطة التي سوف تقدم للجنة التحكيم فيما بعد، كما يتم إجراء المقابلة مع لجنة التحكيم التي تضم متخصصين حسب كل نشاط مع دراسة سجل الأنشطة، وأخيرا يتم إجراء مداولة حول إصدار قرار المصادقة على صحة كل ما تم عرضه في سجل الأنشطة أو تخصيص الجزء الذي يستطيع القيام به فقط، ليم منحه شهادة التأهيل.

ب- منهجية المركز الوطني للفنون والحرف (CNAM): يتقدم المترشح إلى أقرب مركز للتسجيل في (CNAM) بعد الاستفسار والذي يمكنه من معرفة باقي المعلومات على موقع المركز: <http://vae.cnam.fr> ليقوم بعد ذلك بالتسجيل، ثم تتم دعوته لحضور اجتماع لتقديم خدمة الإعلام والاستشارة الخاص به حيث يحصل على المعلومات فيما يخص إجراء تقيم المكتسبات المهنية (VAE) ونصائح فيما يتعلق بخبرته، ليقوم بعد ذلك مركز (CNAM) بدراسة قبول طلبه، وإذا تم قبول الطلب يعين له اختياريا مستشار يساعده في وصف وتحليل الأنشطة الخاصة بخبرته المعبر عنها في سجل المركز، ثم يتم صياغة وتقديم السجل كاملا من خلال الاستعانة بالمستشار الخاص به حيث يبلغ بالجدول الزمني لجلسات لجنة التحكيم على شكل مقابلات التي تقرر بناء على طلب التحقق من صحة الخبرة المهنية التي اكتسبها المترشح من خلال فحص السجل الخاص به، وبعد المقابلة تتخذ اللجنة قرار المصادقة الكلية، والمصادقة الجزئية أو الرفض، كما يمكن المتابعة في حالة التحقق من الصحة الجزئية أو الرفض ليتمكن مستشاره مساعدته في متابعة حياتك المهنية مستقبلا.

1 - د. ثابتي الحبيب، "هندسة التكوين"، مرجع سبق ذكره، ص 48.

2 - د. مشور محمد الأمين وآخرون، "تقيم مكنسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية - دراسة حالة تقيم الخبرات الحرفية بولاية معسكر"، مرجع سبق ذكره، ص ص (32-33).

المبحث الثالث: نماذج لأنظمة الاعتراف بالكفاءات في العالم.¹

للاعتراف بالكفاءات نماذج مختلفة تختلف من دولة إلى أخرى لكن هدفها واحد وهو ترمين المكتسبات، لذا سنعرض بعض النماذج المتعلقة بالاعتراف بالكفاءات عالمياً.

أولاً: ترمين مكتسبات الخبرة المهنية في الولايات المتحدة الأمريكية.

أصبح الاعتراف بالخبرات المهنية المكتسبة في مكان العمل من القضايا الرئيسية للاقتصاد الأمريكي، حيث أرادت الولايات المتحدة الأمريكية أن تنظم للدول الرائدة في هذا المجال كاستراليا واليابان وكندا وبريطانيا، واعتبار المصادقة على مكتسبات الخبرة المهنية وسيلة للرد على العولمة والتكيف مع التكنولوجيات الجديدة، وفي منتصف الستينات كان هناك أكثر من 120 وكالة خاصة بالإشهاد على الكفاءات الفردية تشارك فيها النقابات ضمن عملية التقييم في مختلف القطاعات كالبناء والزراعة والمبيعات والسياحة وغيرها، ومن أهم هذه الوكالات ما يلي:

1- المنظمة الوطنية لضمان الكفاءة (NOCA): وهي وكالة تعمل على ضمان الجودة العالمية لوكالات التأهيل المهني، وينظم المؤتمرات السنوية والندوات والمطبوعات الإقليمية، فيعتبر (NOCA) للاتجاهات الجديدة في إصدار الشهادات والتراخيص وتطوير القوى العاملة وذلك بمنح الشهادات في مجال العناية الشخصية والصحية وغيرها...

2- مجلس تنفيذ التراخيص والتنظيم (CLEAR*): هي منظمة دولية تشرف على عدد من الوكالات المتخصصة في تنظيم جهات منح الشهادات والتراخيص أو سجلات الدول، وتوثيق المشاكل المتعلقة بالتأهيل في مجال التعليم والحراك المهني، وهي تتألف من ممثلين عن الحكومة والقطاع الخاص.

3- المعهد الوطني الأمريكي للمعايير (ANSI*): "يشرف المعهد الوطني الأمريكي (ANSI) على إنشاء وسن واستخدام آلاف من الأعراف والتوجيهات التي تؤثر بشكل مباشر على الأعمال على مستوى كافة القطاعات تقريباً في الولايات المتحدة الأمريكية"².
وتطبق مواصفات معهد المعايير الأمريكي على أي كيان أعمال يرغب في الحصول على اعتماد

¹ - د. مشرور محمد الأمين وآخرون، "ترمين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية - دراسة حالة ترمين الخبرات الحرفية بولاية معسكر"، مرجع سبق ذكره، صص(31-32).

* - LEAR : Conseil des licences et des régulations.

* - ANSI : The American National Standards Institute.

² - مواصفات معهد المعايير الوطني الأمريكي ANSI، (2018/04/26)، [على الخط]

<http://www.gckw.com/Other-ISO-BS-Quality-Certificates-AR.asp?SPID=76#ANSI>

المعور الثامن: تهمين مكتسبات الخبرة المهنية.

واعتراف لمنتجاته من معهد المعايير الوطني الأمريكي (ANSI) مما يسهل تصدير وبيع تلك المنتجات في الولايات المتحدة، وكمثال الأجهزة المنزلية، وأجهزة رفع السيارات، منتجات البناء، والبناء المؤسسي والأثاث والمواد المضافة للمياه للشرب، ووحدات معالجة مياه الشرب، الأجهزة الكهربائية والمنزلية والإكسسوار، والمنتجات الكهربائية،... إلخ .

إن الالتزام بمواصفات ANSI تعني أن منتجاتكم من الممكن أن تقبل بسهولة داخل الولايات المتحدة الأمريكية، وهو عبارة عن وكالة لضمان الجودة في مجال إصدار الشهادات الخاصة، وهو متخصص في معايير الجودة ISO 9000 و ISO 14000 وتمثل مهمته في تسهيل وضع معايير وطنية عن طريق اعتماد الوكالات المتخصصة، وتجدر الإشارة إلى أن الاعتراف بالخبرة والمهارات المكتسبة في الولايات المتحدة يخضع لقوى السوق، وهناك أيضا العديد من الوكالات بشأن مسألة تقييم الكفاءات أكثر من 400 وكالة تنظيمية، وأكثر من 2000 كلية وجامعة تقوم بتقديم الشهادات.

ثانيا: تهمين مكتسبات الخبرة المهنية في بريطانيا.

قامت بريطانيا خلال الثمانينات في إطار التاهيلات المهنية بتطوير نظام المؤهلات المهنية الوطنية (NVQ)*، فقد كان نظام التأهيل يدمج الشهادات الاكاديمية والتقييم في المنظمات الذي كان يفتقر إلى الاعتراف الخارجي، حيث برز هذا الجهاز نظرا لأن التعليم والتكوين المهني كانا يستوفيان حدودا ضيقة من متطلبات سوق العمل، إن المملكة المتحدة تولي اهتماما خاصا بالاعتراف والتهمين على مكتسبات الخبراء سواء في سياق التعليم النظامي أو في التكوين المهني والتقني، حيث أن التعليم غير الرسمي أصبح تحديا رئيسيا للاقتصاد البريطاني، ويظهر ذلك من خلال مختلف المراكز المتخصصة في هذا المجال، وهي كما يلي:

1- وكالة تطوير الكفاءات القطاعية (SSDA**): تقوم بتوحيد 25 منظمة قطاعية على شكل

مجالس للكفاءات القطاعية (SSC)، حيث أن كل مجلس يتولى مسؤولية تحديد وتعريف وتحديث مرجعيات الكفاءات المهنية المتوافقة مع قطاعه بعد تهمينها عن طريق خبراء متخصصين في مجالات ذلك القطاع.

2- هيئات الإسهاد أو المصادقة على الكفاءات (Awarding body): تعتبر مسؤولة أيضا

على مناهج تقييم المؤهلات المهنية الوطنية، وكذا مراقبة مسارات تقييم الكفاءات والمصادقة عليها،

* - NVQ: National Vocational Qualification.

** - SSDA : sector skills development Agency.

وهي مكلفة أيضا بمهام تقديم عروض (NVQ)، حيث نجد عدة هيئات في هذا الصدد نذكر منها على سبيل المثال:

AQA : Assessment And Qualification Allince.

C And G :City And Guild.

BCS :British Comuter Society.

AAT :Association Of Acconting Technicians.

3- مركز التقييم والمسؤولين عن التقييم (Assesment Centers And Assessors):

تلعب منظمات التقييم دورا مركزيا في مسار (NVQ) كخبراء في مراكز التقييم أو في مؤسسات أكاديمية، تقوم بتقديم عروض (NVQ)، كما يمكن أن يكونوا معلمون وأساتذة مشاركون في برامج التأهيل وإصدار الشهادات، ظهر هذا النظام إلى الوجود "في 1986 بالمملكة المتحدة بهدف رفع مستوى تأهيل اليد العاملة بوسائل غير مكلفة من جهة، وتنظيم أساليب التأهيل المهني من خلال إنشاء "إطار مؤسسي وتصوري يهدف إلى التحديد التدريجي للمعايير الوطنية الموحدة في مجال التأهيل،... تمنح شهادات NVQ من قبل هيئات مختصة مثل The Awarding Bodies و Roiyal City And Guilds و society of arts بعد إخضاع المترشح لعملية تقييم داخل المؤسسة بواسطة الاختيار والملاحظة في الوضعية المهنية، المحاورات، الامتحان التقليدي... من طرف أشخاص مؤهلين"¹، وتقدر الشهادات المسلمة سنويا بحوالي 300000 شهادة، غير أن الميزة الأساسية في نموذج بريطانيا لتثمين مكتسبات الخبرة هو مدى التزامه بتوضيح جميع مستويات التأهيل المتمثلة في التكوين ونتائجه، التقييم، المصادقة والاعتراف، بغض النظر عن أماكن التكوين، فقد يكون هذا الأخير داخل مكان العمل أو في مركز أو مدرسة خاصة، من خلال التعلم الرسمي أو غير الرسمي.

ثالثا: ترمين مكتسبات الخبرة المهنية في فرنسا.

أنشئت جمعية الاعتراف بالكفاءات المهنية (ACCP) في 1998 بهدف السماح للمؤسسات الراغبة باستصدار شهادات اعتراف بكفاءات مستخدميها، ويرتكز هذا النظام على ثلاثة مبادئ أساسية وهي:

- المصادقة على الكفاءات والاعتراف بقيمتها بصفة مستقلة عن مكان اكتسابها وبدون الإشارة إلى المسار التكويني.
- إنجاز التقييم والاعتراف من قبل طرف خارجي.
- إقحام المؤسسة في العملية باعتبارها طرفا معنيا وموضع اكتساب الكفاءات وبالتالي لا يمكن إجراء التقييم ومنح الاعتراف بدون موافقة المؤسسة.

1 - د. ثابت الحبيب، "هندسة التكوين"، مرجع سبق ذكره، ص 49.

قائمة الأشكال والجداول.

قائمة الأشكال والجداول.

أولاً: قائمة الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات.	(1-2)
20	الكفاءة محور تركز أنشطة إدارة الموارد البشرية.	(2-2)

ثانياً: قائمة الجداول.

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	العلاقة بين إدارة الكفاءات وأنواع الرواتب.	(1-2)
30	شروط تطبيق إدارة الكفاءات بالمؤسسة.	(2-2)
40	الفرق بين التدريب والتعليم.	(1-3)
69	تركيب مقارن لمفاهيم GPEC	(1-5)
74	مقارنة بين التسيير بالمناصب والتسيير بالكفاءات	(2-5)

أولاً: الكتب.

1- باللغة العربية:

- 1- د. إبراهيم الخلوف المكاوي، "إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن"، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 2- د. احمد ماهر، "تطوير المنظمات: الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير"، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- 3- د. إيهاب صبيح محمد زريق، "سلسلة الإدارة في أسبوع: العلاقات الصناعية وتحفيز الموظفين"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 4- د. أمين عبد العزيز، "إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين"، دار قباء للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 5- د. جمال داود سلمان، "اقتصاد المعرفة"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، (ب. س. ن).
- 6- د. هدى سيد سلطان، "الأسس العلمية للإدارة"، الشركة العربية للنشر والتوزيع، بدون بلد النشر، 1995.
- 7- د. حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- 8- د. حسين محمد حسينين، "العمل في مجموعات في إطار التدريب وتنمية المجتمع"، ط1، جمعية عمال المطابع التعاونية (سلسلة كتب الحقائق التدريبية، السلسلة الثالثة)، الأردن، 2000.
- 9- د. حسن محمد احمد محمد مختار، "إدارة التغيير التنظيمي: المصادر والاستراتيجيات"، ط3، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات"، مصر، 2004.
- 10- د. طاهر محمود الكلالدة، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 11- د. محمد عبد العال النعيمي، "إدارة الجودة المعاصرة: مقدمة في إدارة الجودة الشاملة للإنتاج والعمليات والخدمات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 12- د. محمد اسماعيل بلال، "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004.
- 13- د. محمد حافظ حجازي، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2005.
- 14- د. محمد مسلم، "تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات"، دار طليعة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010.
- 15- د. محمد نائف محمود، "الاقتصاد المعرفي"، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

- 16- د. محمد سويلم، "الإدارة في القرن الحادي والعشرين"، دار الهاني للطباعة والنشر، مصر، 1997.
- 17- د. محمد رفيق الطيب، "مدخل للتسيير: أساسيات وظائف وتقنيات"، ط1، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 18- د. محمود عبد الرحمن، "التطوير التنظيمي والإداري"، ط1، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 19- د. محفوظ احمد جودة، "إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 20- تأليف ميسرا (misra)، ترجمة د. حيدر محمد العمري، "استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة"، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 21- د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، "دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 22- د. عبد المطلب عبد الحميد، "الاقتصاد المعرفي"، الدار الجامعية، مصر، 2011.
- 23 - د. عبد العزيز بدر النداوي، "عولمة إدارة الموارد البشرية: نظرة إستراتيجية"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
- 24 - د. عبد الرحمان العيسوي، "الكفاءة الإدارية"، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1999.
- 25 - د. علي لطفي، "المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
- 26 - د. علي السلمي، "إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية"، دار غريب للنشر والتوزيع، مصر، 1995.
- 27 - د. علي لطفي، "المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2008.
- 28 - د. علي محمد منصور، "مبادئ الإدارة: الأسس والمفاهيم"، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999.
- 29 - د. عمار بن عيشي، "اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 30 - د. عمر الطراونة، "الإدارة الاحترافية للموارد البشرية"، ط1، دار البداية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

- 31- د. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 32 - د. منال طلعت محمود، "أساسيات علم الإدارة"، الناشر المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
- 33 - د. ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 34 - د. ناصر دادي عدون، د. عبد الرحمن العايب، "البطالة وإشكالية التشغيل ضمن برامج التعديل الهيكلي للاقتصاد من خلال حالة الجزائر"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 35 - د. نزار عبد المجيد رشيد البرواري، د. فارس محمد النقشبندي، "التسويق المبني على المعرفة: مدخل الأداء التسويقي المتميز"، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 36 - د. صلاح الدين عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 37 - د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك الإنساني في المنظمات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 38 - د. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 39 - د. صلاح الشنواني، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف"، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1999.
- 40 - د. راوية محمد حسن، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2000.
- 41 - د. فرحات غول، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
- 42 - د. ثريا عبد الرحيم الخزرجي، د. شيرين بدري البارودي، "اقتصاد المعرفة"، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 2- باللغة الأجنبية:

1-Cécile déjoux, "les compétences au cour de l'entreprise", édition d'organisation, paris, 2001.

2- geneviève lacono, "gestion des ressources humaines: défi du temps, défi du territoire, défi de la complexité, défi de la responsabilité", edition casbah, alger, 2004.

3- j.brilman, "les meilleurs pratiques de management", édition d'organisation, paris, 1998.

4- j-m.peretti, " ressources humaines et gestion des personnes", 4éme edition , édition vuibert, Paris, 2002.

5- laetitia lethielleux, "l'essentiel de la gestion des ressources humaines", gualino éditeur, eja- Paris, 2006.

6 - Levy. Leboyer, "La Getion Des Competences", Edition D'organisation, Paris, 1996.

7- lou van beirendonck, "tous competent le management des competences dans l'entreprise" ,edition de boeck, belgique, 2006.

8- P.Gilbert, " La Gestion Prévisionnelle Des Ressources Humaines: Histoire Et Perspectives" ,Revue Française De Gestion Juin-Juillet-Aout,1999.

ثانيا: أطروحات الدكتوراة.

1- د. حباينة محمد، " دور الرأسمال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، (أطروحة دكتوراة علوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2011/2012).

2- د موساوي زهية، " دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات GPEC في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة"، (أطروحة دكتوراة في علوم التسيير تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان)، الجزائر، 2015/2016.

3- د. نجاح عائشة، "مساهمة تحسين اداء رجل البيع في تقوية الموقع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة-"، (أطروحة دكتوراة دولة في علوم التسيير، تخصص تسيير، جامعة الشلف)، الجزائر، 2016.

4- د. سمالي يحنوية، " اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية- مدخل الجودة والمعرفة"، (أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر)، الجزائر، السنة الجامعية 2003./2004.

5- د. صولح سماح، "علاقة تحليل الوظائف بتخطيط دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة- دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر-"، (أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة)، الجزائر، 2012/2013.

ثالثا: المقالات العلمية والمكتبيات.

1- المقالات العلمية:

ا- بالعربية:

- 1- د. حباينة محمد، "تفاعل المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية داخل المؤسسة ودوره في إنشاء القيمة"، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة ، العدد 30، جامعة الجزائر 03، الجزائر، ديسمبر 2014.
- 2- د. حمادي نبيل، ط.د رقي نذيرة، "اثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية - دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبوتيكال-، مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية المستدامة- ، العدد 08، جامعة يحيى فارس - المدية، الجزائر، جوان، 2017.
- 3- د. كمال منصوري، ا. سماح صولح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7 ، جامعة بسكرة، الجزائر، جوان 2010.
- 4- د. حسين بوثلجة وآخرون، "تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية- محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة"، مجلة التنظيم والعمل، العدد 02، المجلد 06، جامعة معسكر، الجزائر، 2017.
- 5- د. محمد الشريف الأمين وآخرون، "اثر عدالة التوزيع على الرغبة في الاستمرار بالعمل بوجود الرضا الوظيفي كمتغير وسيط باستخدام منهجية pls لدى عينة من موظفي الإدارات العمومية بسعيدة"، مجلة التنظيم والعمل، العدد 02، المجلد 6، جامعة معسكر، الجزائر، 2017.
- 6- مشرور محمد الأمين وآخرون، "تثمين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية دراسة حالة تثمين الخبرات الحرفية بولاية معسكر"، مجلة التنظيم والعمل، العدد 04، المجلد 05، جامعة معسكر، الجزائر، 2017.
- 7- ا.محموخ سكيينة وآخرون، "واقع رأس المال الفكري في المؤسسات الجزائرية"، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 02، المجلد الثالث، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، جوان 2017.
- 8- د. عبد الرزاق بن حبيب، ا. زهية موساوي، "تسيير وتنمية الكفاءات: مقارنة توقعية واحتياطية"، مجلة الاقتصاد والمناجمت -تسيير المعارف وتنمية الكفاءات-، العدد 03، جامعة تلمسان، الجزائر، 2004.

- 9- د. عبد الغني دادن، سمية قداش، "واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس"، مجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 03، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016 .
- 10- د. عمر شريف، "اهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في ادارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسة"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، جامعة غرداية، الجزائر، 2009.
- 11- د. عبد المالك جحيق، سارة عبيدات، "تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية - دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة-"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 06، ورقلة، الجزائر، 2014.
- 12- د. فريد خميلي، "تحليل الوظائف ودوره في تفعيل التسيير التقديري للوظائف من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية بولاية الطارف"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد التاسع والأربعون، جامعة بغداد، 2016.
- 13- د. ثابتي الحبيب، "دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية - بروز شكل تحليلي بديل وآليات عمل جديدة لإدارة وتنمية الموارد البشرية -"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 07، جامعة غرداية، الجزائر، 2009.
- 14- "المخطط المديرى للموارد البشرية بوزارة الاقتصاد والمالية: منظور متجدد لتدبير المورد البشري"، مجلة المالية، العدد 16، وزارة الاقتصاد والمالية، المغرب، ديسمبر 2011.
- ب- بالفرنسية:
- 1-Jamel chekib, "le paradigme de la gestion des compétences: application au cas tunisien", revu de l'économie de management, management des savoirs et développement des compétences, n03, tlemcen, Alger, mars, 2004.
- 2- الملتقيات:
- 1- د. مصنوعة احمد، "تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني"، الملتقى الدولي السابع حول "الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول - جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، يومي 3 و 4 ديسمبر 2012.
- 2- موساوي زهية، خالد خديجة، "نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات - الكفاءات كعامل لتحسين الأداء المتميز"، مداخلة ضمن الملتقى العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، يومي 8 و 9 مارس 2005.

رابعاً: مواقع الانترنت (internet):

- 1- يورو ماتيك للتدريب والاستشارات الإدارية، الإمارات العربية المتحدة، "أفضل الممارسات في إدارة الموارد البشرية والتدريب والتطوير الوظيفي"، برنامج تدريبي وورش عملية لمدة خمسة أيام، (2017/10/12)، [على الخط] ، www.euromatech.ae.
- 2- ا. عدنان ماشي والي، "التطوير الإداري المهام والواجبات"، (2017/10/12)، [على الخط]، [.kenaaonline.com/users/downloads](http://kenaaonline.com/users/downloads).
- 3- خميس الزعابي ، "التدريب ركيزة أساسية لتنمية الكفاءات البشرية، مسقط"، (الاثنين 2017/10/18)، [على الخط]، <http://www.shabiba.com/article/118282>.
- 4- عماد الدين كوكش، "يورو ماتيك للتدريب والاستشارات الإداري"، (2016/2/7)، [على الخط]، <https://euromatech-me.com/>.
- 5- غصون سليمان، "تدريب الكفاءات وتأهيل الخبرات"، تصدر عن مؤسسة الوحدة للصحافة للتوزيع والنشر، (الأربعاء 2015/1/12)، [على الخط] ، http://thawra.sy/print_veiw.asp?FileName=78047642120150121012417.
- 6- "الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية"، دليل تطبيق نظام إدارة الأداء الخاص بموظفي إدارة الموارد البشرية، دولة الإمارات العربية، (2018/04/20)، [على الخط]، www.Bahr.gov.ae.
- 7- عمر ساعد إبراهيم الحمداني، "مرتكزات التسيير التوقعي"، (2018/03/24)، [على الخط]، <http://m.bayt.com>.
- 8- د. ثابتي الحبيب، د. بندي عبد الله عبد السلام، "دور ومكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية"، (2018/03/20)، iefpedia.com/arab/uploads/2010/03.
- 9- الدليل المنهجي للإعداد المرجعي للوظائف والكفاءات، (2018/03/20)، [على الخط] www.dafatiri.com/vb/showthread.php?93669.
- 10- علاق الزئبق، "المنظومة القياسية للديكام. DACUM"، منتدى الموارد البشرية (ورشة عمل: اسم الورشة استخدام آلية الديكام في توصيف الوظائف وتحديد الاحتياجات التدريبية، مقدم الورشة، د. احمد بوزير)، (2010/10/28)، [على الخط]، <https://hrdiscussion.com>.
- 11- يحيى الهامل، "الاختصاص في ممارسة النشاط الإداري بين التأطير القانوني والمقاربة التدريبية.. أنشطة إدارة الجمارك نموذجاً (4/5)"، (نشر في المساء يوم 2014/10/06)، [على الخط] www.maghress.com.
- 12- د. محمد بن دليم القحطاني، "إدارة الموارد البشرية"، (2018/03/25)، [على الخط]

- 13- د. ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، "تخطيط الموارد البشرية: الأهمية، الخطوات، الأساليب"، كلية الإدارة والاقتصاد، قطر، (2017/10/14)، [على الخط]،
<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=67403>
- 14- الجمهورية التونسية وزارة التكوين المهني والتشغيل، (2018/04/01)، [على الخط]
<http://www.emploi.nat.tn/fo/ar/global.php?menu2=71>
- 15- هلا الجملي، "تثمين مكتسبات الخبرة المهنية"، (2017/09/20)، [على الخط]،
<https://www.bayt.com/en/specialties/q/354521/>
- 16- بسام الجمامي، "مدير الموارد البشرية والشؤون الإدارية"، (2018/03/15)، [على الخط]،
<https://www.bayt.com/ar/specialties/q/139935>
- 17- احمد طابع محمد محمد عمر سعيد، "خبرتك المهنية: أهمية الخبرة المهنية وكيف تقدم سيرتك المهنية"، (2018/04/26)، [على الخط]،
<https://www.ts3a.com/?p=1893>
- 18- "الفرق بين الخبرة، المعرفة، العلم"، (2018/04/03)، [على الخط]،
<https://www.bayt.com/ar/specialties/q/270782/>
- 19- المدونة الجزائرية للوظائف والمهن، (2017/2/6)، [على الخط]،
https://dzconcours.blogspot.com/2017/02/blog-post_86.html
- 20- زياد عرفة، "التلمذة الصناعية في "حلب"... بوابة لصناعة متطورة ومزدهرة"، (الخميس 19 مارس 2009)، [على الخط]،
http://www.esyria.sy/ealeppo/index.php?p=stories&category=business&file_name=200903191215032
- 21- مسارات للرصد والدراسات الاستشرافية، "التلمذة الصناعية: المفهوم والأثر"، (2016/08/01)، [على الخط]،
<http://www.massarate.ma>
- 22- مركز التكوين المهني والتمهين المسيلة، (2015/02/15)، [على الخط]،
<https://www.facebook.com>
- 23- مواصفات معهد المعايير الوطني الأمريكي ANSI، (2018/04/26)، [على الخط]،
<http://www.gckw.com/Other-ISO-BS-Quality-Certificates-AR.asp?SPID=76#ANSI>
- 24- د. ثابتي الحبيب، "هندسة التكوين"، (2018/04/25)، [على الخط]،
<http://www.jimcontent.com/.../2016/20153d0a142b68acbf5f.pdf>

الموضوع	الصفحة.
المقدمة.....	1.....
المحور الأول: مفهوم وأنواع الكفاءات.....	4.....
المبحث الأول: أبعاد الكفاءة ومستوياتها.....	4.....
المبحث الثاني: أنواع الكفاءات.....	11.....
المحور الثاني: أهداف إدارة الكفاءات.....	17.....
المبحث الأول: مفهوم إدارة الكفاءات.....	17.....
المبحث الثاني: مقاربات تسيير الكفاءات ومجالات إدارتها.....	23.....
المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات.....	31.....
المبحث الأول: التطوير الإداري والإدارة بالأهداف.....	31.....
المبحث الثاني: البرامج التدريبية.....	38.....
المحور الرابع: تقييم الكفاءات.....	49.....
المبحث الأول: ماهية تقييم الموارد البشرية.....	49.....
المبحث الثاني أدوات تقييم الكفاءات.....	54.....
المحور الخامس: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.....	64.....
المبحث الأول: ماهية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.....	64.....
المبحث الثاني: أهمية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.....	72.....
المبحث الثالث: الآليات المعتمدة في النماذج للتنبؤ بالموارد البشرية.....	75.....
المحور السادس: منهجية المدونة المرجعية للكفاءات.....	79.....

79	المبحث الأول: تطور مفهوم تحليل العمل وتوصيف الوظائف
85	المبحث الثاني: المقتضيات العملية لتجديد مناهج تحليل الوظائف
89	المبحث الثالث: المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات
100	المحور السابع: موازنة الكفاءات
100	المبحث الأول: تخطيط الموارد البشرية
106	المبحث الثاني: ماهية موازنة الكفاءات
110	المبحث الثالث: خصائص ومصادر الحصول على الموارد البشرية
118	المحور الثامن: تهمين مكتسبات الخبرة المهنية
118	المبحث الأول: مفاهيم مرتبطة بالموضوع
123	المبحث الثاني: ماهية تهمين مكتسبات الخبرة
131	المبحث الثالث: نماذج لأنظمة الاعتراف بالكفاءات في العالم
134	قائمة الجداول والأشكال
135	قائمة المراجع
143	فهرس المحتويات