

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

و البحث العلمي وزارة التعليم العالي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université MUSTAPHA Stambouli

Mascara



جامعة مصطفى اسطمبولي

معسكر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

ملزمة دروس موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس "تسيير الموارد البشرية"

في مقياس :

تسيير و تنمية الكفاءات

إعداد الأستاذة: لقام حنان

السنة الجامعية: 2024/2023

فهرس المحتويات

01	فهرس المحتويات
03	قائمة الجداول و الأشكال
04	تقديم
	I. الإطار المفاهيمي للكفاءات
06	1. ماهية الكفاءات
06	1.1 مفاهيم عن الكفاءة
08	2.1 الكفاءة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية.
10	3.1 خصائص الكفاءة
11	4.1 مقاربات الكفاءة
13	5.1 الموارد المكونة للكفاءة
16	2. تصنيفات الكفاءة
16	1.2 تصنيف الكفاءات على أساس النوعية المهنية
19	2.2 تصنيف الكفاءات حسب درجة الاحتياج الحالية أو المستقبلية.
20	3.2 تصنيف الكفاءات حسب درجة الارتباط بالمهام.
21	4.2 تصنيف الكفاءات حسب سعة الانتشار أو مستوى الحياة
	II. تسيير الكفاءات
31	1. مدخل لتسيير الكفاءات
31	1.1 مفاهيم عن تسيير الكفاءات
33	2.1 أسباب ظهور تسيير الكفاءات
36	3.1 مستويات تسيير الكفاءات
39	2. أهم أدوات تسيير الكفاءات
39	1.2 التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات
44	2.2 المدونة المرجعية للكفاءات
47	3.2 تقييم الكفاءات
	III. تنمية الكفاءات
56	1. الإطار النظري لتنمية الكفاءات

56	1.1 مفاهيم عن تنمية الكفاءات
57	2.1 أهمية تنمية الكفاءات
57	3.1 التحديات الإستراتيجية لتنمية الكفاءات
60	4.1 مسار تنمية الكفاءات
65	2. تنمية الكفاءات الفردية
65	1.2 التكوين المتواصل
69	2.2 التعلم عن طريق المرافقة
82	3.2 تثمين مكتسبات الخبرة المهنية
88	3. تنمية الكفاءات الجماعية
89	1.3 التعلم التنظيمي
95	2.3 التحالف
100	3.3 الشراكة
104	4.3 التقييم المقارن
109	الخاتمة
110	قائمة المراجع

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين مفهوم الكفاءة في الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية	10
02	خصائص الكفاءة التنظيمية	28
03	المستويات الثلاث لتسيير الكفاءات	39
04	مراحل إعداد المدونة المرجعية للكفاءات	46
05	المقارنة بين مقاربات التنمية الفردية للكفاءات	80
06	المستفيدين من الخبرة المهنية و مدة الخبرة المطلوبة	87
07	تمثيلات التعلم التنظيمي	91
08	التنمية الداخلية و التنمية الخارجية للكفاءات	97

قائمة الأشكال

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	عملية تنمية الكفاءات	56

تقديم:

تهدف سلسلة المحاضرات الخاصة بمقياس "تسيير و تنمية الكفاءات" إلى تقديم صورة واضحة عن الكيفية التي ينبغي التعامل بها مع التطورات المتعددة التي يشهدها العمل و التي تتطلب من المنظمات حرصها الدائم على حياة و تنمية أحسن الكفاءات التي تضمن لها التميز عن باقي منافسيها.

لذا تشهد منظمات اليوم تحولاً في نماذج تسييرها التي كانت تركز لروح من الزمن على منطلق المنصب، الأقدمية و الشهادات إلى تسيير يركز على الكفاءات، يتميز فيه الموظفون بالمرونة العالية وتقبلهم للتغييرات التي ينبغي أن يكون لإدارة الموارد البشرية دور هام في تسييرها بغية إدارة الموظفين في ظروف جيدة.

تهدف هذه المحاضرات في البداية إلى توضيح مفهوم الكفاءة في إدارة الموارد البشرية وتصنيفاتها المتعددة للتمكن من تحديد مفهوم تسيير الكفاءات، ثم العمل على إحصاء الوسائل المستخدمة في عملية التسيير و الطرق المتعددة التي يمكن أن تتبناها المنظمات لتعزيز و تنمية كفاءاتها وذلك وفقاً لبرنامج المقياس في عرض التكوين للسنة الثالثة ليسانس تخصص "تسيير الموارد البشرية" المصادق عليه بالقرار رقم 675 المؤرخ في 05 أوت 2015.

أ. الإطار المفاهيمي للكفاءات

1. ماهية الكفاءات.
2. تصنيفات الكفاءة

1. ماهية الكفاءات

على مدى الثلاثين عامًا الماضية، سعت العديد من الدراسات حول الكفاءة إلى تعريف المفهوم بشكل أفضل دون أن تؤدي إلى الإجماع حول تعريف موحد و مقبول للمصطلح ، مما أكسبه نوعا من الالتباس الدلالي، حيث أطلق عليه مسميات عديدة كالمصطلح الاسفنجي « le mot éponge » و الحباء الفكرية Camelon « conceptuel ».

فاستعملته اليومية دون محاولة التأصيل العلمي لمحتواه جعلته مفهوما شائعا بينما يحتاج المفهوم العلمي إلى تشكله على نتائج التمثيلات العفوية الأكثر شيوعا (Le boterf, 2013, p. 14)

لذا يعد مصطلح "الكفاءة" مفهوما معقدا، و متعدد الدلالات نظرا للاستخدامات المتعددة له، إذ لم يسمح تنوع المناهج العلمية لمفهوم الكفاءة بتقديم تعريف بسيط يدمج جميع الأبعاد التي أبرزتها تلك التخصصات. ففي أواخر الثمانينات، كان مفهوم الكفاءة محط جدل كبير من طرف العديد من الاختصاصات التي اهتمت به، محاولة تبني منهج خاص بها، من ضمنها: علم الاجتماع، علم النفس، العلوم التربوية، علم الأرغونوميا و علوم التسيير.

لذا سنحاول توضيح المفاهيم المختلفة له للتمكن فيما بعد من معرفة الكيفية التي تكون فيها مفهوم الكفاءة في ادارة الموارد البشرية.

1. مفاهيم عن الكفاءة:

استخدمت الكفاءة في بادئ الأمر من طرف علماء النفس الأمريكيين من خلال البحوث الأولية التي قام بها متخصصوا علم النفس التفاضلي لدراسة العوامل الفردية التي تؤثر بشكل كبير على أدائهم في العمل (White, 1959).

اذ عرف MacClelland (1973) الكفاءة على أنها "مجموعة من المعارف، القدرات والسلوكيات والسمات الشخصية ودوافع الفرد"

ساعد هذا المفهوم، المؤسسات على فهم الخطوة الأولى في تحديد مفهوم الكفاءة ممثلة في اختيار فئات (كالمعرفة ، المعرفة العملية والمعرفة السلوكية) واسعة كافية لتشمل جميع المهن، حيث تحتوي هذه الفئات على قائمة الأنشطة التي يتعين القيام بها لتنفيذ المهنة." (Bouteiller & Gilbert, 2016, p. 229)

من خلال هذا المفهوم قام MacClelland (1973) بتحديد خمسة أبعاد مختلفة للكفاءة ممثلة في (القدرات، المعارف، المهارات، معالم الشخصية و القيم) مبينا عدم تجانسها.

وبالرغم من الاستخدام الواسع لهذا المفهوم في مجال ادارة الموارد البشرية، فقد تعرض التعريف السلوكي للكفاءة لانتقادات كثيرة لأنه يؤسس علاقة سببية قوية ما بين الصفات الشخصية والأداء الوظيفي، وأول من بادر لإبراز عدم واقعية هذه العلاقة و ظهور المفهوم المعرفي للكفاءة، كان علماء اللغويات الذي يصرون على فكرة مفادها أن الكفاءة لا تتواجد فعليا إلا عندما تكون الحركات الناتجة مناسبة للوضعية التي تم تنفيذها فيها، أي أنه يمكن لنفس الكفاءة أن تحقق نتائج مختلفة اعتماداً على السياقات التي تطورت من خلالها (Landsheere, 1988, p. 25)

ويوضح Chomsky(1971) بأن "الكفاءة هي نظام من القواعد الداخلية التي يجب أن تتكيف مع السياق" (Oiry, 2005, p. 21)

يتم الأخذ بعين الاعتبار لأهمية السياق في مجال الإدارة عند تطوير المدونات المرجعية للكفاءات التي تركز بدورها على الوضعيات التي تحتاج إلى تنمية الكفاءات المطلوبة.

تبنى علم العمل بدوره هذا المفهوم مبينا أن الاعتماد بالتناوب على المكونات غير المتجانسة للكفاءة، يكسبها ديناميكية التطور (Leplat, 1991)

في هذا السياق، عرّف (DE Monmollin, 1984, p. 122) الكفاءة بأنها "المعرفة العملية التشغيلية المثبتة" أو "إستراتيجية حل المشكلات"، حيث استخدم مفهوم الكفاءة في هذا الإطار، لتحسين ظروف العمل وتحديد الكفاءة نسبة إلى هدف محدد يمكن قياسه وتحقيقه .

لقد قامت العلوم الإدارية بدمج وجهة النظر هته بشكل كامل عند إعداد المدونات المرجعية من خلال النتائج التي يجب تحقيقها للتحقق من مدى الوجود الفعلي للكفاءة.

بينما يعرف علم اجتماع العمل، الكفاءة على أنها عملية مستمرة من التعلم، لذا يرى (Stroobants 1994) أنه "ينبغي النظر إلى الكفاءات على أنها عملية وليست نقطة انطلاق" ... "حيث يصبح الأفراد أكفاء عند تأهلهم ليصبحوا مهرة في مجال معين من المعارف" فالكفاءة لا تدوم مدى الحياة ، لهذا السبب نثمن تسيير الكفاءات في المؤسسة أنشطة التدريب" (Stroobants, 1998)

بينما أظهرت العلوم التربوية وجود علاقة متبادلة بين الفعل والكفاءة، والتي وصفها (Malgaive 1994) بـ"المعرفة قيد الاستخدام savoir en usage"، فبناء وتقييم الكفاءة يتم من خلال العمل، لهذا السبب يتم تفضيل مراكز التقييم أثناء سياسات الترقية الداخلية للإطارات السامية، حيث يتم وضع الموظف في وضعية عمل وهمية لتحقيق أهداف محددة من أجل تقييم مهاراته المحتملة في الوظيفة الجديدة.

2.1 الكفاءة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية:

1.2.1 مفهوم الكفاءة في إدارة الموارد البشرية:

يعرّف M. Grundstein الكفاءات على أنها "قدرة الأفراد على تطبيق المعارف و المعارف العملية التي تشكل معارف المؤسسة في ظل ظروف وقيود عمل معينة (الوظيفة ، الدور المحدد ، المهمة المحددة) تتحقق الكفاءة من خلال العمل، فهي عملية تتجاوز المعارف والمعارف العملية، لتمتد لسلوك الأفراد ، معارفهم السلوكية ومواقفهم الأخلاقية" (Sefiani, Boumane, Campagne, & Bouami, 2011)

يؤثر ظهور مفهوم الكفاءة على ممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال دمج هذا المفهوم كعنصر مركزي في سياسات التوظيف، الحركة المهنية، التطوير والمكافآت و الاعتماد على العديد من الأدوات لمتابعة و إدارة كفاءات أفرادها و تتميتها (المدونة المرجعية، ميزان الكفاءات..).

في هذا السياق، تسعى كل من المؤسسة والموظف إلى تطوير كفاءاتهم باستمرار، إذ يسعى الموظف بشكل دائم إلى تحسين قابليته للاستخدام employabilité في سوق العمل الذي يتميز بالتقلب، بينما تسعى المؤسسة إلى استقطاب أفضل الكفاءات والاحتفاظ بها وتطويرها لاكتساب الميزة التنافسية. يأخذ مفهوم الكفاءة في إدارة الموارد البشرية، البعد الفردي، ويُنظر إليه على أنه مخزون يتم تقييمه في وقت محدد، حيث يعتمد هذا التقييم على المعرفة الصريحة التي يسهل تحديدها كمياً.

2.2.1 مفهوم الكفاءة في الإدارة الإستراتيجية:

برز مفهوم الكفاءة في الإستراتيجية كمفهوم مركزي لـ "نظرية الموارد" التي لا تعتبر (وفقاً لمفهومها الحالي) المؤسسة كمحفظة من المنتجات ولكن كمجموعة من الموارد والكفاءات التي يجب إنشاؤها، اختيارها وتطويرها لاكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها.

تمثل الموارد نسبة إلى (Barney J. , 1991) "الأصول ، القدرات، العمليات التنظيمية، المعلومات والمعارف، التي تتحكم فيها المؤسسة والتي تسمح لها بتصميم وتنفيذ استراتيجياتها" أما الكفاءة فهي تمثل "قدرة المؤسسة على تعزيز استخدام الموارد وتحويلها وفقاً لأهداف محددة مسبقاً ، للحفاظ على مركزها التنافسي وتحسينه".

لا تحمل كل كفاءات المؤسسة نفس مستوى الأهمية، لذا يجب على المؤسسة تحديد وتنمية كفاءاتها الأساسية (core competences) التي تعرّف على أنها "حصيلة التعلم الجماعي للمنظمة، لا سيما الطريقة التي يتم بها تنسيق كفاءات الإنتاج المختلفة والتي يتم فيها دمج التيارات التكنولوجية المتعددة (...). فهي تعد المكون الذي يعمل على ترابط الأنشطة الحالية معاً و المحرك لتنمية أنشطة جديدة."

يمكن القول أن مفهوم الكفاءة في الإستراتيجية يشير إلى عملية جماعية لخلق وتطوير المعارف والمعارف العملية والعمل على نشرها في المنظمة .

للكفاءة في الإستراتيجية بُعد ضمني مهم لأنه من الصعب إضفاء الطابع الرسمي على الكفاءات الأساسية بسهولة وهي ناتجة عن التعلم الجماعي الذي يتأثر كثيرا بالسياق الاجتماعي .

الجدول 01: الفرق بين مفهوم الكفاءة في الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية.

الأبعاد	ادارة الموارد البشرية	الاستراتيجية
الفردى/ الجماعى	فردى	جماعى
الصريح/ الضمنى	صريح	ضمنى
ثابت /ديناميكى	مخزون	عملية

المصدر: (ثابتى، 2011، ص 178)

3.1. خصائص الكفاءة:

ان اختلاف وجهات النظر حول مفهوم الكفاءة، قد مكننا من استنتاج الخصائص التالية.

(1) الكفاءة هي معرفة كيفية التصرف savoir agir: بمجرد التحديد الفعلي للكفاءة (باستخدام كل الطرق

الملموسة الممكنة)، تأخذ الكفاءة معناها من خلال وضعيات العمل الحقيقية .

(2) الكفاءة لها غاية: لا يمكن الحديث عن الكفاءة من دون وجود هدف ووجود نتيجة متوقعة من تنفيذها

و بالتالي يمكن تقييمها لارتباطها بمقاييس ومعايير محددة.

(3) الكفاءة عملية توفيقية: تحول الكفاءة الموارد إلى أداء، فهي عملية معقدة تنطوي على العديد من

التفاعلات بين العناصر المكونة لها والتي تختلف من مؤسسة إلى أخرى ، تتمثل هذه الموارد في المعرفة،

المعرفة العملية و المعرفة السلوكية.

(4) الكفاءة عملية موقفية: يتم تفعيل الكفاءة في سياق مهني معين وفقا لمعايير مرجعية محددة، حيث

يعتمد تنفيذها على طبيعة الوسائل المتاحة.

(5) الكفاءة عملية ديناميكية: تتطلب الكفاءة التعلم المستمر لضمان استمرارية وجودها وتطورها.

6) الاعتراف الجماعي بالكفاءة: يتم الحكم على مدى تحقيق الكفاءة للنتائج المطلوبة من طرف التدرج

الهرمي وذلك باستخدامه للعديد من الأدوات (مقابلة التقييم ، المدونة المرجعية للكفاءة..).

1.4.1 مقاربات الكفاءات (Lassoued, 2017, pp. 46-48) :

ساهم تسيير الكفاءات في ظهور العديد من المقاربات المتنوعة، التي تمثلت في ست مقاربات:

-المقاربات المبنية على المعرفة

-المقاربات المبنية على المعارف العملية

-المقاربات المبنية على السلوكيات

- المقاربات التي تدمج المعارف والمهارات والسلوكيات

-المقاربات المبنية على "الكفاءات المعرفية"

-المقاربات المبنية على الأنشطة.

1.4.1 المقاربات المبنية على المعرفة :

تعرف هذه المقاربة الكفاءة على أنها "المعرفة المطبقة" لكونها ترى أن النجاح في أداء أي نشاط يقتصر

على امتلاك المعرفة ، لذا يجب التحكم فيها قبل متابعة التنفيذ و ذلك من خلال تحديدها ثم تمييز مستويات

التحكم فيها(قوي ، متوسط ، ضعيف).

تقوم هذه المقاربة على فكرة أنه يمكن تعلم كل شيء بأي طريقة كانت، فكلما تحكمت في المعرفة كلما

امتلكت الكفاءة.

2.4.1 المقاربات المبنية على المعارف العملية:

تعتمد هذه المقاربات على الممارسات، فهي ترى أن الكفاءة تمثل تجسيد لكيفية أداء النشاط بنجاح، حيث

تعتمد المعارف العملية عند وصفها على طرق بسيطة ، تقترب من وصف المهام الواجب القيام بها ، كما

أن تقيّمها يتم عن طريق الملاحظة المباشرة لطريقة أداء العمل، فهي تهتم على سبيل المثال بالطريقة التي يدرس بها الأستاذ طلبته، الطريقة التي يصنع بها النجار قطعة أثاث، كيفية قيادة السائق لشاحنته... تتناسب هذه الأساليب المهن اليدوية و الأنشطة التي تعتمد بشكل كبير على الممارسات ، فهي تؤدي تلقائياً إلى طرق التدريب في مكان العمل، التدريب حسب الممارسة أو التدريب عن طريق التجريب.

3.4.1. المقاربات المبنية على السلوكيات :

تهتم هذه المقاربات بكل ما يخص الفرد، فهي تركز على اتجاهاته وما يميزه عن غيره، إذ يرتبط السلوك بشكل مباشر بالشخصية، فالتنبؤ به يكفي تحليل شخصية الفرد ولاكتشاف شخصيته يجب دراسة سلوكه. في هذه المقاربات، يشمل السلوك بالضرورة المعارف و المعارف العملية و مدى الارتباط الشخصي الذي يسمح باستخدام هذه المعارف لتوليد الكفاءة (Held., 1995, p. 03)

4.4.1 المقاربات التي تدمج المعارف والمهارات والسلوكيات:

تعتمد هذه المقاربات على دمج الأساليب الثلاث السابقة، لكونها ضرورية للاحتفاظ بالوظيفة و/أو خلق وظائف جديدة.

لا تجيب هذه المقاربات عن أسباب نجاح الفرد في عمله، تراكم المعرفة (ان كان قد تم تعبئتها وكيف تم ذلك) ، تجميع المعرفة العملية أو على وفرة المعارف السلوكية (التي نجهل طبيعتها)، بل تعتبر الكفاءة عملية ديناميكية مركبة تجمع ما بين مختلف المعارف التي تنتظم و تتوافق فيما بينها.

5.4.1 المقاربات المعرفية:

تعتبر المقاربات المعرفية، أن الكفاءة لا تكمن في تنفيذ المهمة ولكن في كيفية أدائها بشكل مرض في سياق معين، أي أن الكفاءة تمثل مجموع الاستراتيجيات المستخدمة لإيجاد حل للمشكل وليست في أداء العمل بشكل ناجح، مما يعني أن الكفاءة ترتبط بالسياق.

بالرغم من اعتبار المناهج الفكرية (التي من شأنها تشكيل العمل وتوجيهه وجعله ممكناً) جزءاً من الكفاءة ، إلا أنها لا تكفي لشرحها بشكل كامل لأنه من الصعب تقدير وفهم بعض المقاربات الفكرية لكونها تتسم بالآلية، التلقائية وصعوبة الوصول إليها.

6.4.1 المقاربات المبنية على الأنشطة (Held., 1995, pp. 6-7) :

تهدف هذه المقاربات إلى تحديد الأنشطة التي يتمتع فيها الموظف بجميع الكفاءات الضرورية وتلك التي يظهر عجزاً في تنفيذها، ثم يتم ربط الأنشطة التي يتم فيها تحديد العجز في الكفاءات مع المعارف، المعارف العملية والسلوكيات اللازمة لإنجازها أو ما يعرف بكفاءات القدرة على تنفيذ الأنشطة . تتميز هذه المقاربات بإمكانية التطبيق على أي منصب مكون من مجموعة من المهام التي قد تختلف في تنفيذها من فرد إلى آخر ، لتسمح بإضفاء الطابع الفردي الشامل لبرامج التطوير؛ كما تعتبر الموظف فاعلاً أساسياً في تقييم كفاءاته، مسار تطورها و مسؤولية تنفيذها بمساعدة مديره .

5.1. الموارد المكونة للكفاءة:

لتحديد الموارد المكونة للكفاءة، يتطلب الأمر تحديد ثلاثية الموارد (المعرفة، المعرفة العملية، المعرفة السلوكية)، ثم سنحاول توضيح العناصر الأخرى المرتبطة بها.

1.5.1 المعرفة النظرية (Savoir-théorique) :

تمثل المعرفة (Savoir) مجموع المعارف القابلة لإعادة الإنتاج، والمكتسبة من خلال التدريب الأولي والمستمر (أو من خلال الخبرة) والتي تمنح القدرة المفترضة للحصول على نتيجة محددة في وضعية العمل. تنتمي المعرفة النظرية إلى مجال المعرفة الصريحة ، التي يمكن تعريفها على أنها: "كل ما هو قابل للقياس الكمي ، واضح، مفهوم بشكل مباشر، ويمكن التعبير عنه من قبل كل فرد في المنظمة" يمكن إضفاء الطابع الرسمي على المعارف الصريحة، كما يمكن نقلها دون أن تفقد من قيمتها عن طريق الكتابة أو باستخدام تكنولوجيا المعلومات، كما قد تنقسم المعرفة النظرية إلى (Masson & Parlier, 2004) :

1/المعارف العامة:

تمثل مجموع المفاهيم والمعارف المتصلة بالانضباط والنظريات الموجودة باستقلالية عن سياق العمل و المكتسبة بشكل أساسي أثناء التدريب الأولي أو التدريب المستمر كطرق إعداد خطط التدريب، مراحل بناء سياسات الحركة المهنية؛ معرفة الأحكام القانونية المتعلقة بساعات العمل...الخ

2/المعارف المهنية

تُكتسب المعرفة المهنية بشكل أساسي من خلال الخبرة المهنية والتدريب المستمر، ثم من خلال التدريب الأولي. يمكن أن تتعلق بمنظمة، فرع أو قطاع معين، كمعرفة سياسة التوظيف، معرفة إجراءات التوظيف و معرفة سياسة التدريب الخاصة بالمنظمة.

2.5.1 المعرفة العملية *Savoir-faire*:

يعرف (Ballay, 1997, p. 319) المعرفة العملية على "أنها التوازن الصحيح بين المعرفة والعمل، أو مجموع المعارف المستخدمة خلال أداء العمل"

يتم اكتساب المعرفة العملية في بعدها الفردي عند تقديم المعلومة للفرد أو عندما يخضع للتعلم، بينما تكتسب في بعدها العلاقتي، من المجموعات أو من خلال استخدام العديد من أنماط الاتصالات بما في ذلك تكنولوجيا المعلومات (التي تسمح بالاتصال غير المتزامن) ، هياكل المؤسسة، المهن، الوظائف، الأدوار أو المشاريع .

تولد الحياة اليومية حقائق ومعلومات متجددة باستمرار، لتعمل على إثراء، تعديل أو التخلي عن بعض المعارف مما يشرح ضعف معارفنا، لذا لا تعتمد المعرفة العملية غالبًا على معارف أكيدة بل تعتمد على الإقرار الجماعي، كما قد تضم المعتقدات، الأحكام المسبقة وقيم المنظمة، و يتجلى الجزء الأكبر منها في شكل حركات، براعة التنفيذ، التفكير المنطقي و القدرة على التصنيف.

يعد التفكير المنطقي من أكثر أنواع المعرفة العملية شيوعاً لكونه قد يأخذ أشكالاً متنوعة كالقوانين، القواعد العلمية واستشارات الخبراء، بينما يعمل التصنيف، على ترتيب الأفكار، عرض أنماط العمل و المساعدة في تنظيمها و المساهمة في إجراء عمليات التشخيص. (Brillman & Hérard, 2006, p. 512)

3.5.1 المعرفة السلوكية *Savoir- être*:

تمثل المعرفة السلوكية نسبة الى (Thévenet, Dejoux, Marbot, Normand, & Benders, 2009, p. 144) "مجموع الاتجاهات والسلوكيات المستخدمة في العمل ، الطرق المرغوبة لأداء المهام والتفاعل مع الآخرين، مما لا يعني تقييم شخصية الفرد".

تعتبر المعرفة السلوكية عن المواقف المعتمدة في السياق المهني، فهي مرتبطة بالقيم، سمات الشخصية والخصائص السلوكية، لا يمكن تعلم هذه المعارف في المدارس، فهي جزء من الهوية، ويرجع الفضل في تكوينها بشكل جزئي إلى التعليم (اللباقة، الذكاء العاطفي، الكرم...).

تعكس هذه الصفات طريقة أداء العمل، كما تعتبر مكمل أساسي لـ "المعرفة" و "المعرفة العملية" (Proulx, 2020)، بينما حدد Le Boterf الموارد التي يجب جمعها لتكوين الكفاءة على النحو التالي (Lévy, 2000) :

• **المعارف النظرية *Savoirs théoriques*** : أي معرفة كيفية فهم و تفسير أي ظاهرة، أي استيعاب المفاهيم، المخططات، الرسوم البيانية؛

• **المعارف الإجرائية *Savoirs procéduraux*** : أي معرفة كيفية إتباع الإجراءات، الأساليب وأنماط التشغيل؛

• **المعارف العملية الإجرائية *Savoir-faire procéduraux*** : وهي معرفة كيفية القيام فعليا بشيء ما (بعد التمرن والتدريب) ؛

• **المعارف العملية التجريبية *Savoir-faire expérientiels*** : المعرفة الناتجة عن أداء النشاط والدروس المكتسبة من الخبرة العملية (التعلم من المعلومات الناتجة عن التغذية الراجعة)

• **المعارف العملية الاجتماعية *savoir-faire sociaux*** : "المعرفة السلوكية" ، تمثل مجموع العادات التي تعمم

مفهوم النظام والتنشئة الاجتماعية المهنية.

2. تصنيفات الكفاءة *Typologie des competences* :

يقترح (ثابتي، 2011، صفحة 159) تصنيف الكفاءات إلى أربعة أشكال مختلفة:

1. النوعية المهنية.

2. درجة الاحتياج الحالية أو المستقبلية.

3. درجة الارتباط بالمهام.

4. سعة الانتشار.

1.2 تصنيف الكفاءات على أساس النوعية المهنية:

تعتمد الإدارة على ثلاث أنواع أساسية من الكفاءات، والتي عبر عنها (Katz, 1974) بالكفاءات التقنية، الإنسانية والتصورية المترابطة فيما بينها، ومع ذلك قد تكون هناك ميزة حقيقية في فحص كل واحدة على حدا ، وتطويرها بشكل مستقل.

1.1.2 الكفاءة التقنية:

تعد الكفاءات التقنية من أكثر أشكال الكفاءات شيوعًا لأنها الأكثر واقعية في عصر التخصص الذي نعيش فيه، كما أنها من أكثر الكفاءات طلبًا من طرف الأفراد، حيث تهتم معظم برامج التدريب المهني والتدريب أثناء العمل إلى حد كبير بتطوير هذه الكفاءة الفنية المتخصصة.

تعني الكفاءة التقنية فهم نوع معين من النشاط وإتقان طريقة أدائه، لا سيما عندما تتضمن الطرق ، العمليات، الإجراءات أو التقنيات، حيث تتضمن الكفاءة التقنية المعرفة المتخصصة، القدرة التحليلية ضمن هذا التخصص، سهولة استخدام أدوات وتقنيات تخصص معين، فمن السهل نسبيًا تصور الكفاءة التقنية للجراح، الموسيقي، المحاسب أو المهندس عندما يؤدي كل منهم وظيفته الخاصة.

للكفاءات التقنية أهمية كبرى في المستويات الدنيا من الإدارة التي تتطلب العمل المادي الفعلي، بينما تصبح هذه الحاجة إلى هذا النوع من الكفاءة أقل أهمية كلما انتقلنا إلى الإدارة العليا التي قد تكون الكفاءات التقنية فيها غير موجودة في الغالب ، بينما قد يظل المدير التنفيذي قادرًا على الأداء بفعالية إذا تم تطوير كفاءاته الإنسانية و التصورية بدرجة عالية.

2.1.2. الكفاءة الإنسانية:

بينما تهتم الكفاءة التقنية في المقام الأول بالعمل مع "الماديات" (العمليات و الأشياء المادية)، فإن الكفاءة الإنسانية تهتم أساسًا بالعمل مع الأفراد، فهي تمثل قدرة المدير التنفيذي على العمل بفعالية كعضو في المجموعة وبناء جهد تعاوني داخل الفريق الذي يقوده، و تتجلى هذه الكفاءة في الطريقة التي يتصور بها الفرد (ويتعرف في الاتجاه المعاكس على تصورات) رؤسائه ، زملائه ومرؤوسيه من جهة، وفي الطريقة التي سيتصرف بها لاحقًا معهم من جهة أخرى.

إن الفرد الذي يتحكم بشكل جيد في الكفاءة الإنسانية، يمكنه أن:

- يدرك موافقه، افتراضاته ومعتقداته عن الأفراد والجماعات التي يتعامل معها، فهو قادر على رؤية فائدة ومحدودية هذه المشاعر من خلال تقبله لوجهات نظر، تصورات ومعتقدات تختلف عن وجهات نظره.
- قادر على فهم ما يعنيه الآخرون حقًا من خلال كلماتهم وسلوكهم.
- التواصل مع الآخرين بالرغم من اختلافاتهم.
- خلق جو من القبول والأمن يشعر فيه المرؤوسون بحرية التعبير عن أنفسهم دون خوف من اللوم أو السخرية ، وذلك بتشجيعهم على المشاركة في تخطيط وتنفيذ الأعمال التي يتخوفون من أدائها.
- لديه حساسية كافية لاحتياجات ودوافع الآخرين في مؤسسته حتى يتمكن من الحكم على ردود الفعل المحتملة ونتائج مسارات العمل المختلفة التي قد يقوم بها.

ان الكفاءة الإنسانية ضرورية للإدارة الفعالة في كل المستويات الإدارية لكن بدرجات متفاوتة، إذ أظهر (Zalesnik, 1951) أن للكفاءة الإنسانية أهمية قصوى على مستوى مسؤلي فرق العمل، فالوظيفة الرئيسية للمسؤول عن العمال تكمن في تأمين التعاون بين الأفراد في مجموعة العمل، بينما يدعم كل من (Harriet, Ronken, Paul, & Lawrence, 1952) النتيجة السابقة ويعمل على توسيعها لتشمل الإدارة الوسطى ، مضيفاً أن المسؤول يجب أن يهتم بشكل خاص بتسهيل الاتصال في المنظمة، كما لا تزال دراسة (Edmund P. Learned, 1950) تهتم في المقام الأول بالإدارة العليا ، مؤكدة الحاجة إلى الوعي الذاتي والحساسية للعلاقات الإنسانية من قبل المديرين التنفيذيين على هذا المستوى .

3.1.2. الكفاءة التصورية:

تتضمن الكفاءة التصورية القدرة على رؤية المؤسسة ككل و إدراك كيفية اعتماد الوظائف المختلفة على بعضها البعض وكيفية تأثير التغييرات في أي جزء على الأجزاء الأخرى لها، كما يمتد لتصور علاقة المؤسسة ببيئتها (الصناعة، القوى السياسية، الاجتماعية والاقتصادية للمجتمع ككل). فبعد تصور وإدراك هذه العلاقات والعناصر المهمة المكونة لأي وضعية تعيشها المنظمة، يجب أن يكون المسؤول قادراً على التصرف بطريقة تعزز الرفاهية الشاملة لها. لذا فان نجاح أي قرار مرهون بالكفاءات التصورية للأفراد المعنيين باتخاذ القرارات وأولئك الذين يعملون على تنفيذها، فعندما يتم إجراء تغيير مهم في سياسة التسويق مثلا، فمن الأهمية بمكان دراسة أثرها على الإنتاج، الرقابة، التمويل، البحث والأفراد المعنيين بالتغيير، ويظل الأمر بالغ الأهمية وصولاً إلى آخر مسؤول تنفيذي عليه أن ينفذ السياسة الجديدة . فإذا أدرك كل مسؤول تنفيذي العلاقات العامة وأهمية التغيير، فمن المؤكد أنه سيكون أكثر فعالية في إدارتها، مما يزيد من فرص نجاحه .

كما لا يعتمد التنسيق الفعال لأجزاء مختلفة من العمل على الكفاءة التصورية للمسؤولين المعنيين فحسب، بل يعتمد أيضاً على الاتجاه المستقبلي الكامل للمؤسسة وانسجامها، فقد تحدد مواقف أحد المسؤولين التنفيذيين مدى استجابة المنظمة وتحدد شخصيتها لتمييز عن غيرها من المؤسسات، هذه المواقف هي انعكاس للكفاءة التصورية للمدير (القدرة الإبداعية) أي الطريقة التي يتصور بها ويستجيب للاتجاه الذي يجب أن ينمو فيه العمل، أهداف المؤسسة وسياساتها، مصالح المساهمين والموظفين.

تزداد الحاجة إلى الكفاءات التصورية بسرعة في أعلى مستوى من التنظيم، إلى أن تصبح أهم كفاءة للإدارة الناجحة، فقد يفنقر الرئيس التنفيذي إلى الكفاءات التقنية أو الإنسانية لكن يظل يتمتع بالفعالية إذا كان لديه مرؤوسون يتمتعون بقدرات قوية في هذه الاتجاهات.

2.2 تصنيف الكفاءات حسب درجة الاحتياج الحالية أو المستقبلية:

1.2.2 الكفاءات المكتسبة :

وهي كفاءات متاحة تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة، فهي تتوقف على الانسجام بين الفاعل ومكانته التنظيمية لان التوافق يضمن تحقيق الأداء الفعال، كما قد يؤدي أي خلل بين الأدوار إلى اهتزاز البناء التنظيمي وفقدان الثقة بين الأفراد والمؤسسة.

2.2.2 الكفاءات اللازمة مستقبلياً :

يحتاج أي تغيير في مسارات الإنتاج أو تصميم الهيكل التنظيمي إلى إدخال تكنولوجيا جديدة، ينتج عنها تغير في خريطة الوظائف، مما يؤدي إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين ومدى تطابقها لمتطلبات التغيرات، ويستدعي ذلك من المنظمة اتخاذ القرار ببرمجة عمليات التكوين أو اللجوء إلى التوظيف الخارجي.

فمثلاً يشير Tim Cook الرئيس التنفيذي لشركة **Apple** إلى أربع كفاءات رئيسية يتم التركيز عليها أثناء

التعيين (Boyer, 2022):

1.التعاون : يعتبر التعاون كفاءة أساسية في ثقافة العمل في Apple التي تؤمن بقوة العمل الجماعي والفرق الصغيرة في تحقيق النجاح.

2.الإبداع : يشدد كوك على أهمية الإبداع والتفكير المختلف لحل المشكلات بطرق جديدة وغير تقليدية.

3.الفضول : تولي شركة Apple أهمية كبيرة للفضول والقدرة على طرح الأسئلة، فهي تحفز التفكير العميق وتعزز الفهم الدقيق للمهام.

4.الخبرة : تسعى Apple إلى جذب الخبرات المتخصصة في مجالات معينة، مع التركيز على الحصول على أفضل الكفاءات في كل مجال.

بالإضافة إلى ذلك، كوك يشير إلى أهمية رؤية الموظفين للعمل بما يخدم العملاء ويحسن من جودة الحياة، مما يعزز الانتماء والتفاني في العمل.

3.2 تصنيف الكفاءات حسب درجة الارتباط بالمهام:

يمكن أن تقسم الكفاءات في هذا الإطار إلى:

1.3.2 الكفاءات الخاصة:

تمثل الكفاءات التقنية المطلوبة من طرف منصب عمل محدد الذي يتطلب عند إنجاز المهام المرتبطة به توفير هذه الكفاءات، فهي ضرورية لممارسة النشاطات التي تشكل النواة الصلة لمجال التخصص و ذلك ما يجعل هذا النوع من الكفاءات مرتبطا ارتباطا كبيرا بالمكانة الوظيفية التي يشغلها الفرد في المنظمة.

2.3.2 الكفاءات العرضية (المشتركة) :

وهي الكفاءة التي يستعملها الفرد لانجاز مهام كثيرة و متنوعة، وبامتلاكها يمكنه أن يحل محل أحد زملائه في العمل، تستخدم غالبا في كل مناصب العمل فعلى سبيل المثال " يوجد عدد كبير من المناصب التي تتطلب القدرة على التحرير Rédaction ، بالرغم من تفاوت مستويات التعقيد والتكرار بين مختلف المناصب"

(CDRH, 2007).

تعمل الكفاءات العرضية بالرغم من عدم ارتباطها بالموقع التدريجي للفرد من تحسين أدائه، فهي تعد

كفاءات تأهيلية و مسهلة للحركية من مجال لآخر لكونها:

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

-تمنح الفرد قاعدة ومرتكزات لتحصيل معارف أخرى.

-تدعيم قدرة الفرد على التكيف مع التغيرات.

4.2 تصنيف الكفاءات حسب سعة الانتشار أو مستوى الحيازة:

1.4.2 الكفاءة الفردية :

تعتمد إدارة الموارد البشرية على مفهوم الكفاءة الفردية كأحد المفاهيم الرئيسية التي تم إعطاؤها معنى وفرضها تدريجيا كمفهوم تكميلي للتأهيل.

لذا ترى (Dejoux C. , 2013, p. 10) أن الكفاءة الفردية هي "ذلك المزيج من مجموع المعارف، المعارف العملية والمهارات التي تسمح في سياق محدد بتحقيق المستوى من الأداء المتوقع والمقبول".

ويقترح (Retour D. , 2005) في وصف معمق للكفاءة الفردية، أربع مستويات لها:

1. الكفاءات المطلوبة لوظيفة أو مهنة (*les compétences requises*): تمثل مجموع الإجراءات التي لا يمكن

فصلها عن مفهوم العمليات، كما تتميز بالبعد الفردي، الطابع الوصفي و الثبات.

2. الكفاءات التي يعيها الفرد في ممارسة وظيفته (*les compétences mobilisées*) : تشير العديد من الدراسات

، لا سيما في اقتصاد العمل ، أنه عند أداء المهام قد يستخدم الأفراد كفاءات تتجاوز الكفاءات المطلوبة للوظيفة كما قد لا يتقنون جميع الكفاءات التي تتطلبها الوظيفة.

3. الكفاءات المتاحة التي يحتفظ بها الفرد في وقت معين (*les compétences détenues*): يشير المجال

التالي إلى جميع المهارات التي يحتفظ بها الموظف في وقت معين فعلى سبيل المثال قد يتقن الموظف

اللغة الألمانية ولكن ليس لديه فرصة في عمله لممارسة هذه المهارة اللغوية.

4. الكفاءات المحتملة (*les compétences potentielles*) : التي لم يتم استخدامها بعد من طرف الموظف، حيث تعتبر المجال المميز عادة لإدارة الطاقات الكامنة وإدارة المسارات والذي غالبا ما يخص الإطار أو الموظفين المدعويين للقيام بدور فاعل مستقبلا في المؤسسة.

2.4.2 الكفاءات الجماعية *les compétences collectives*

1.2.4.2 مفهوم الكفاءة الجماعية:

يعرف (Dubois & Retour, 1999) الكفاءة الجماعية على أنها " قدرة مجموعة من الأفراد في العمل على الابتكار المستمر لمنظمتهم لما هو أبعد من مجرد اختلافها عن التخطيط الشامل الذي تحدده القواعد التنظيمية". بينما يرى (Bataille, 2001) أن الكفاءة الجماعية تمثل "القدرة المعترف بها لمجموعة العمل على مواجهة وضعية لا يمكن أن يتحمل مسؤوليتها كل عضو من أعضائها بشكل منفرد"

تبرز القراءة المعمقة للمفاهيم الخاصة بالكفاءة الجماعية وجود معنيين مختلفين لها، لكنهما مكملين لبعضهما البعض:

- يشير الاتجاه الأول إلى المهارات العملية الخاصة بالمجموعة (التي غالبًا ما يتم تطويرها داخل مجموعات العمل الدائمة أو المؤقتة) التي تسمح لها بتحقيق أداء بعيد عن إمكانيات فرد واحد أو أكبر من مجرد تجميع للكفاءات الفردية.

- أما الاتجاه الثاني، يرى أنه يمكن أن تنشأ الكفاءة الجماعية لدى الأفراد الذين يعملون في مجموعات أو يتبادلون المعلومات مع منهم أقرب من أنشطتهم المهنية أثناء الممارسة الفعلية لعملهم أو خلال الاجتماعات الرسمية أو غير الرسمية والمجسدة من خلال الأنشطة الفردية .

2.2.4.2 بناء الكفاءات الجماعية:

حدد (Retour & Krowmer, 2006) أربع عوامل رئيسية لبناء الكفاءات الجماعية:

1/الإطار المرجعي المشترك أو التمثيل المرجعي *Le référentiel commun*

يتم تطوير هذه التمثيلات الموحدة من خلال المعلومات التي يحتفظ بها أعضاء المجموعة والتي تم تكوينها بشكل مشترك نتيجة للعمل الفعلي والتطوير الجماعي ، فهي موجهة لإعداد وتنفيذ أنشطة معينة للوصول إلى تحقيق أهداف محددة ،مؤقتة وعابرة ، مشكلة بطريقة مشتركة من قبل المعنيين بإعداد وتنفيذ الأنشطة و ناتجة عن المواجهة ما بين تمثيلات أعضاء المجموعة.

بينما يعبر عنها Thevenot في كتاباته بالصورة العملية المشتركة أو دليل الأنشطة المعينة و يعرفها على أنها الاتفاق على الوسائل، قدرات والتزامات أفراد الفريق، كيفية تقاسم الجهود و الطريقة المناسبة لتحقيق الهدف المطلوب.

2/ اللغة المشتركة (اللغة العملية المشتركة) *Le langage partagé* :

تعتبر اللغة المشتركة عنصرا مهما لتكوين الهوية الجماعية و التميز عن باقي المجموعات، فنتيجة للعمل اليومي ما بين الأعضاء ، تستطيع المجموعة تطوير مفردات و "لهجة" خاصة بها تسمح لأفرادها بفهم ما بين السطور ، الحديث بصوت منخفض، توفير الوقت بالنقاش المختصر، تجنب التعليقات والشرح المطول.

3/ الذاكرة الجماعية *La mémoire collective*: تنقسم الذاكرة الجماعية الى:

-الذاكرة التصريحية الجماعية غير المركزية: تستند على اكتساب المعرفة من فرد آخر أو إنشاء معرفة جديدة عن طريق التفاعل.

-الذاكرة الإجرائية الجماعية غير المركزية : تنشأ هذه الذاكرة من خلال مواجهة المعارف العملية لشخصين أو أكثر أثناء أداء العمل المشترك، حيث تعد المعرفة العملية معرفة ضمنية مختلفة تماما عن المجموع البسيط للمعارف الفردية، كما أنها ضرورية لتنفيذ المهام وتبقى راسخة لدى الأفراد المشاركين في العمل.

-الذاكرة الجماعية للحكم: تمثل مجموع المعارف الناتجة عن مواجهة الأحكام الفردية المخزنة في ذكرياتهم، فعند مواجهة المشاكل التي يصعب حلها بشكل فردي، يحاول الأفراد تقديم تفسيرات لها للوصول (من خلال المناقشة) إلى تفسير مشترك يختلف عن التفسير الأولي لكل فرد.

4/الالتزام الذاتي:

يشير هذا العامل إلى ضرورة مواجهة المخاطر، أخذ المبادرة ، واتخاذ القرارات من طرف الأفراد في حالة عدم اليقين التي تتطلبها الأنشطة اليومية بسبب سلوك العملاء والطبيعة الجماعية للأداء بغية ضمان استقلالية ومسؤولية تنفيذ العمل داخل المجموعة.

تنتم العوامل السالفة الذكر بالطابع الوصفي ، كما أنها لا تعالج كيفية ظهور العوامل المكونة للكفاءة، محدداتها ، مدى تطورها وتكيفها مع سياقات مختلفة.

لذا تقترح بعض الدراسات تحليل عامل أو أكثر من بين العوامل المكونة للكفاءة الجماعية، من بينها الأعمال التي قام بها كل من (2009) Chédotel & Pujol و Charles Pauvers و (2009) Schieb-Bienfait التي ركزت على دور الإطار المرجعي المشترك مبينة أهمية القيم المرتبطة بالمنظمة وغاياتها (تعاونية ، جمعية ...) في تكوين الالتزام الشخصي للفاعلين في العمل (Rouby & Thomas, 2014) .

3.2.4.2 الكفاءات الجماعية في شركة Mercedes –Benz

تعد شركة Mercedes –Benz واحدة من أبرز الشركات في صناعة السيارات عالمياً، وتشتهر بتاريخها العريق وتقديمها للجودة والابتكار في منتجاتها، ومن بين الكفاءات الجماعية لها:

1.الابتكار والتطوير التكنولوجي :يعمل فريق Mercedes –Benz جماعياً على تطوير تقنيات متقدمة

في صناعة السيارات، مثل أنظمة السلامة المتقدمة، تقنيات القيادة الذاتية، والتقنيات الخضراء مثل السيارات الكهربائية والهجينة و يتعاون المهندسون، المصممون ومطورو البرمجيات على تحقيق التقدم في هذه التقنيات.

2.التصميم الجماعي والإبداع :يعمل فريق التصميم بشكل جماعي لإنتاج تصاميم مبتكرة وجذابة تعكس

هوية العلامة التجارية وتلبي تطلعات العملاء، حيث يجتمع مصممو السيارات، ومهندسو التصميم، وخبراء التجربة العملية لتطوير سيارات تجمع بين الشكل والأداء.

3. الجودة ومتابعة الجودة: يعمل فريق الجودة على ضمان تحقيق أعلى معايير الجودة في كل مرحلة من مراحل عملية الإنتاج، من البحث والتطوير إلى التصنيع والتسويق ويعمل الموظفون عبر مختلف الأقسام بتبادل المعلومات والتعاون لتحديد وحل أي مشكلات تتعلق بالجودة.

4. التنوع والشمولية في العمل: تقوم الشركة بتشجيع التنوع والشمولية في مكان العمل، حيث يعمل موظفون من خلفيات مختلفة وثقافات متعددة معًا. يعزز هذا التنوع الإبداع ويساعد في فهم احتياجات وتوقعات عملاء متنوعين في جميع أنحاء العالم.

3.4.2. الكفاءة التنظيمية:

شكل التقارب بين الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية في الثمانينيات، الأرضية المناسبة لظهور مفهوم الكفاءة التنظيمية، فهي تمكن القادة من تطوير مؤسساتهم من خلال مواردها الداخلية و من قلب المهنة وليس من خلال وضعيتها في السوق فقط.

1.3.4.2 مفهوم و منشأ الكفاءة التنظيمية:

عرف (Rumelt, 1994) الكفاءة التنظيمية على أنها "التنسيق ما بين مجموعة متنوعة من المعارف المنتجة وتكامل تيارات متعددة من التكنولوجيات" (Thomas. & Rouby, 2004)

كما تمثل "نشر، دمج وتنسيق الموارد، الكفاءات الفردية والمعرفة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (Sanchez & Thomas, 2004 ; St-Amond & Renard, 1996) نفلا عن (Pinotti Moreira, DAmours, & Van Horn, 2010)

لا يتم التحكم في الكفاءة التنظيمية من طرف فرد واحد أو مجموعة من الأفراد، بل تنتج عن تفاعل و ادارة العديد من الموارد.

تتكون الكفاءة التنظيمية من الموارد الملموسة وغير الملموسة، الكفاءات الفردية والمعارف التنظيمية .

أما الموارد فهي ذات طبيعة مالية، مادية، تكنولوجية أو سمعة المؤسسة، بينما تمثل الكفاءات الفردية ذلك المزيج من المعرفة (المعرفة النظرية)، المهارات (المعارف العملية) والمواقف (مهارات التعامل مع الآخرين)

للفرد (Wolf, 1995) ، بينما تمثل المعارف التنظيمية الروتينية، الإجراءات والمعلومات، المعارف الضمنية والصريحة الموجودة في المنظمة.

أول من بادر لدراسة مفهوم الكفاءة التنظيمية كان رواد نظرية الموارد (Barney (1991), Wernerfelt (1984), (Dierickx et Cool (1989). الذين تمكنوا من اقتراح منهج جديد لتخيل إستراتيجية المؤسسة وإعطاء معنا لمفهوم الكفاءة التنظيمية.

تعود هذه النظرية في أصولها الى أعمال Edith Penrose (1959) التي اهتمت بتأثير العمليات الداخلية للمؤسسات على سلوكها من خلال تفضيلها إجراء تحليل داخلي للمنظمة كبديل للتحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق التقليدية و توصلت الى أن إعداد الإستراتيجية لم يعد يعتمد على تحليل توليفة منتج /سوق ولكن من خلال الاعتماد على موارد المؤسسة، أي كفاءاتها التنظيمية (Mamri, 2016, p. 39) .
يشير Wernerfelt (1984) إلى أن هناك تكاليف يجب أن تتحملها المؤسسات التي تحصل على مورد جديد أعلى من تلك التي تتحملها المؤسسات الرائدة، وبالتالي ستستفيد تلك التي لديها موارد ممتازة أو محمية من ميزة تنافسية مستدامة (الريع).

لذا تعتبر المؤسسة مجموعة من الموارد الملموسة (توفر الموارد المالية ، الأدوات الصناعية ...) والموارد غير الملموسة (الخبرة، السمعة ، كفاءات الأفراد وكفاءات فرق العمل)، بينما تعد الكفاءات التنظيمية ، الموارد تنظيمية التي تتكون نتيجة تنسيق الموارد على مستوى أساسي (Grant, 1991)، وهذا المزيج هو النتيجة التراكمية لسلسلة من الاستثمارات التي تمت خلال فترة معينة، فهي ترتبط أساسا بالخبرة المتراكمة عبر الزمان والمكان وتمنح فارقاً وظيفياً للمؤسسة التي تمتلكها.

بينما ركزت نظرية الكفاءات الأساسية بشكل كبير على كيفية استغلال الكفاءات التنظيمية بعد امتلاك المؤسسة لها و ذلك بغية تثمينها و حمايتها.

فالكفاءة التنظيمية وفقاً لـ Hamel و Prahalad هي "القدرة التي تسمح للمؤسسة بالوصول إلى عدد كبير من

الأسواق، كما يجب أن تضيف قيمة حقيقية لها وأن تكون نادرة وصعبة التقليد" (Mamri, 2016, p. 53)

في هذا السياق، لا يمكن أن يكون إنشاء القيمة نتيجة للصدفة، بل ينتج عن مزيج مدروس للموارد والكفاءات من المستويات القاعدية لتحقيق هدف معين، لذا ترتبط الكفاءات التنظيمية بشكل وثيق بالعمليات الإدارية والعناصر التنظيمية التي تتمحور حول المعرفة والكفاءات الفردية.

بالنسبة لنظرية القدرات الديناميكية، تعد الحدود بين مفاهيم الكفاءة والقدرة التنظيمية ضعيفة، حيث تشكل

الكفاءات والقدرات قاعدة مستقرة تقوم عليها المؤسسة لتطويرها وترسيخ إستراتيجيتها.

اذ تشير الكفاءات وفقاً لـ (Sanchez et alii, 1996) إلى المعارف الأساسية التي تمتلكها المؤسسة، خاصة في

المجال التكنولوجي، بينما تمثل القدرات، مهارات المؤسسة التي تحدد جودة تنفيذ الكفاءات الأساسية

. (Thomas. & Rouby, 2004, p. 54)

2.3.4.2 مستويات الكفاءة التنظيمية:

يمكن أن تشمل الكفاءة التنظيمية مستويين (ثابتي، 2011) هما:

المستوى الأول: يمكن تحديده على المستوى التنظيمي، حيث يطلق عليه العديد من المسميات كالكفاءات

المميزة، الكفاءات الأساسية، الكفاءات المركزية، الكفاءات الجوهرية، الكفاءات الديناميكية، الكفاءات

الأصلية، وترتب هذه الكفاءات تصاعدياً حسب المستويات التنظيمية لتدرج الكفاءات كما يلي:

-**الكفاءات القاعدية:** وهي الكفاءات الضرورية التي حازت عليها المؤسسة لمزاولة نشاطها في أي

قطاع بصفة عادية.

-**الكفاءات المميزة:** وهي كفاءات تحوزها المؤسسة أو تطورها بهدف حيازة مزايا تنافسية دائمة، فهي

مرتبطة بنشاط واحد.

-الكفاءات الجوهرية: وهي كفاءات مميزة إلا أنها قابلة للتقليد، وتستخدم في مهن مختلفة وتسمح بدخول أسواق متعددة.

المستوى الثاني: يكون على الصعيد الفردي وبشكل هذا التدرج إطارا مرجعيا لتركيز الفئات المستخدمة بغية إحداث استقرار اجتماعي واستغلال امثل للقدرات البشرية و الجدول 02 يوضح خصائص الكفاءة التنظيمية (St-Amant & Renard, 2006)

الجدول 02: الخصائص المتكررة للكفاءة التنظيمية

المؤلفين	المبررات	الخصائص
Nelson & Winter (1982), Prahalad & Hamel (1990), Arrègle (1995), Meschi (1997)	لا تفصل الكفاءة التنظيمية عن المؤسسة التي تستخدمها، فهي تعتمد على تاريخها وثقافتها، لذا فإن قيمتها لها معنا بالنسبة للمنظمة التي تستخدمها وتطورها فقط.	مبدأ الخصوصية
Lorino & Tarondeau (1998), Durand (2000), Lorino (2001)	تصبح الكفاءة التنظيمية مرئية و قابلة للقياس عندما يتم تنفيذها في العمل الذي يقوم بدوره بتحويل الكفاءة المحتملة التي لم يتم إثباتها بعد ، إلى كفاءة حقيقية ، قابلة للتجسيد بفعالية .لذا تعد كفاءة المؤسسة امتحانا لها أكثر من مجرد كونها أصلاً.	مبدأ الفعل
Hamel & Prahalad (1989), Sanchez & al. (1996b), Métais (1997)	الكفاءة التنظيمية لا معنا لها اذا لم تقترن بالغاية، التوجه الاستراتيجي ، والرؤية التي حددتها المؤسسة لنفسها .	مبدأ الغاية
Meschi (1997), Teece & al. (1997)	لا يمكن فصل الكفاءة التنظيمية عمليا عن السياق الذي يعبر عنها وتنفيذها بشكل مستمر من خلاله، فهي لا تظهر إلا في وضعيات معينة.	مبدأ الموقفية
Sanchez & Heene (1997), Durand (2000)	تعتمد الكفاءة التنظيمية على جميع المعارف، المعرفة العملية والمعرفة السلوكية التي تسمح للمؤسسة بالتكيف مع متطلبات بيئتها، لذا تعتبر بمثابة "المواد الخام" لكفاءة المؤسسة	المبدأ الإدراكي
Grant (1991) ; Black & Boal (1994)	تنتج الكفاءة التنظيمية عن التجميع المنسق والمتمن للموارد المختلفة (الملموسة وغير الملموسة) للمؤسسة بعبارة أخرى ، لا تكمن الكفاءة التنظيمية في الموارد التي يمكن تعبئتها (المعرفة والقدرات والسلوكيات)، ولكن في حشد وتنسيق هذه الموارد .	مبدأ التوليف
Doz (1994), Hamel & Prahalad (1995), Cohen & al. (1996), Sanchez & al. (1996b), Teece & al. (1997)	يتم بناء الكفاءة التنظيمية تدريجياً وإثرائها بالتعلم الجماعي، فهي عملية تراكمية، يستغرق بناؤها وتطويرها وقتاً أطول.	المبدأ الديناميكي والتراكمي

Dierickx & Cool (1989), Grant (1991), Bogaert & al. (1994), Hamel & Prahalad (1995)	يجب الاعتراف بالكفاءة التنظيمية من طرف، الشركاء، العملاء النهائيين أو المتوسطين لاكتساب المصداقية وتطوير السمعة.	مبدأ الرؤية والاعتراف
Pralhad & Hamel (1990), Amit & Schoemaker (1993), Doz (1994)	يجب تنفيذ الكفاءة التنظيمية من أجل اكسابها الموثوقية وتأمين تطورها، فإذا لم يتم الحفاظ عليها، استخدامها أو تنفيذها فإنها تتدهور بمرور الوقت مؤدية إلى تدهور وضعية المؤسسة أمام منافسيها (نسيانها من طرف العملاء ، تقليد التقنيات التي تستخدمها..). لذا يجب عليها الحفاظ على كفاءاتها وحمايتها.	مبدأ الانتظام

المصدر: (Loufrani-Fedida, 2006)

3.3.4.2 الكفاءة التنظيمية في شركة Nike:

طورت شركة Nike وهي شركة رائدة عالمياً في مجال الرياضة، كفاءة تنظيمية ملحوظة في إدارة سلسلة التوريد للرد على طلبات المستهلكين مع الحفاظ على معايير عالية من الجودة والمتانة لمنتجاتها. أنشأت الشركة نظاماً متطوراً لإدارة سلسلة التوريد يتيح لها تنسيق أنشطة الإنتاج والتوزيع واللوجستيات على مستوى عالمي. على سبيل المثال، تستخدم شركة Nike تقنيات متقدمة لتخطيط موارد الشركة لتتبع وإدارة تدفقات المواد والمنتجات عبر مرافق التصنيع والتوزيع المختلفة في جميع أنحاء العالم. بالإضافة إلى ذلك، تعمل الشركة مع مورديها لضمان احترام المعايير الاجتماعية والبيئية على طول سلسلة التوريد. كما تعمل أيضاً على تحسين مستمر للعمليات لتقليل مدة الإنتاج وتكاليفه والرد بسرعة على تغيرات الطلب في السوق.

بفضل هذه الكفاءة التنظيمية في إدارة سلسلة التوريد، تستطيع الشركة تقديم منتجات عالية الجودة لعملائها في جميع أنحاء العالم بطريقة فعالة ومستدامة، مما يعزز موقعها كرائد في سوق الرياضة.

١١. تسيير الكفاءات

1. مدخل لتسيير الكفاءات.

2. أهم أدوات تسيير الكفاءات

1. مدخل لتسيير الكفاءات:

نتيجة للاختلاف في تحديد معنى الكفاءة و اعتبارها من طرف البعض من الأنشطة العادية لإدارة الموارد البشرية، باعتبار هذه الوظيفة واحدة من بين الوظائف المقترنة بها، اختلف في تعريف تسيير الكفاءات غير أن مفهوم الكفاءات فرض نفسه من بين المفاهيم ذات الطابع المهمّ والاستراتيجي لدرجة أنه أصبح يدار كمنهجية قائمة بذاتها تعرف بتسيير الكفاءات أو في بعض الأحيان بالتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات، لذا سنحاول بداية التعرف على مفاهيمه و أهم الأدوات المستخدمة لتسيير الكفاءات.

1.1 مفاهيم عن تسيير الكفاءات:

تعرف (Dejoux C. , 2008, p. 112)تسيير الكفاءات على أنها "المنهج الذي يسعى الى خلق التنسيق بين استراتيجية المنظمة و تطور المهن".

تبعا لهذا المفهوم، يعتبر تسيير الكفاءات محركا هاما للتغيير، فبمجرد أن تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها وفقا لهذا المنهج ، سيكون على تسيير الكفاءات البحث عن تقليص الفجوات بين الكفاءات المطلوبة التي ترغب المنظمة الحصول عليها على المدى المتوسط و الكفاءات المكتسبة و المجسدة فعليا داخل المنظمة كما يمكن تعريف تسيير الكفاءات على أنها مجموع الإجراءات، المناهج والأدوات التي تسمح بحيازة، تحفيز وتنظيم الكفاءات الفردية أو الجماعية التي تحتاج اليها المنظمة بشكل دائم، مع مراعاة رسالتها، أهدافها، استراتيجيتها، هيكلها، وسائلها التقنية، و ثقافتها.

نعني بحيازة الكفاءات مجموع الأنشطة المتعلقة بالتوظيف وكذا الجهود الموجهة لاستقطاب أحسن الكفاءات التي تحتاج اليها المنظمة.

أما عن تحفيز الكفاءات:فهي تمثل مجموع العمليات التي تسمح بتشجيع الموظفين فردياً أو جماعياً بغية توجيههم للأنشطة التي تحدها المنظمة، يمكن لهذه العمليات أن تأخذ أشكال متعددة، قد تظهر من خلال أساليب التصنيف، التعويض والتقييم التي تستخدمها كل منظمة.

بينما يعني التنظيم، الوسائل المستخدمة لضمان التوافق الدائم بين احتياجات المنظمة (الحالية و المستقبلية) ومواردها المتاحة، تتمثل هذه الوسائل في برامج التدريب الوظيفي، تسيير المسارات الوظيفية، الحركة المهنية الداخلية والخارجية، التسيير التقديري للوظائف والكفاءات.

و يعرف كل من Aubret, Gilbert, Pigeyre (2002) تسيير الكفاءات على أنها "مجموع الأنشطة المحددة عن طريق الاستخدام، فهي عبارة عن الممارسات المنسقة التي تستخدم الكفاءات (وتقييمها) كحلقة وصل بين مختلف العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية (التوظيف، نظام الأجور، المسارات الوظيفية) و باقي الوظائف الممثلة في تنظيم العمل، التفكير الاستراتيجي للشركات،... "

كما يعتبر S.Michel و M.Ledru تسيير الكفاءات مصطلحا عاما يمكن تفصيله على النحو التالي:

– وصف الكفاءات المتعلقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.

– تحليل الكفاءات التي يمتلكها الأفراد.

– مقارنة الكفاءات لاتخاذ القرار.

– إعداد الكفاءات الضرورية للتصرف.

يوصي معيار الجودة (2000) ISO 9000 على أن تتم عملية تسيير الكفاءات وفقاً للمراحل التالية (Chaminade

:B., 2005)

–تحديد الكفاءات المطلوبة: تتضمن هذه المرحلة، إنشاء قائمة للكفاءات المطلوبة بالاعتماد على النشاط

الذي سيتم القيام به كدليل المهن، دفتر الشروط، بطاقات التوصيف، استراتيجية التنمية...

–تحديد الكفاءات المتاحة: يتضمن ذلك تحديد الكفاءات المكتسبة بالاعتماد على طرق التقييم المختلفة

(المقابلات ، الاستبيانات ، الملاحظات ..)

– تقييم الفجوة: يتضمن تحديد ما إذا كانت الكفاءات المتاحة تتناسب مع الكفاءات المطلوبة، ولا يبرز تلك

الفجوات يجب تطوير مصفوفة تجمع بين الكفاءات المطلوبة و المتاحة .

- تطوير الكفاءات وتقديمها: تستهدف هذه المرحلة تعريف وتنفيذ إجراءات تطوير الكفاءات لتقليل الفجوات التي لوحظت أثناء التقييم ، فاعتمادًا على أوجه القصور الملحوظة، يتم التخطيط للإجراءات المناسبة: التوظيف ، الوصاية ، المرافقة ، التدريب ، ...

- الحفاظ على الكفاءات وتحديثها: في هذه المرحلة، يتم ضمان الحفاظ على الكفاءات المكتسبة داخل المنظمة نتيجة للتغييرات ونقل الموظفين ، من خلال وضع سياسة لتطوير الكفاءات على المدى الطويل.

2.1 أسباب ظهور تسيير الكفاءات:

تزامن ادماج الكفاءات في الممارسات الإدارية للمنظمات مع تحول النماذج الإنتاجية، فعادة ما يتم النظر لتسيير الكفاءات على أنها النموذج الذي يستجيب للعراقيل الناتجة عن التحولات البيئية، لذا كان ينبغي العودة الى العوامل التي ساهمت في ظهور مفهوم الكفاءة و التي يمكن ذكرها فيما يلي:

1.2.1 التطورات التكنولوجية:

شهد العالم خلال العقود الثلاث الماضية، تطورا كبيرا لظاهرتي الأتمتة و المعلوماتية (Dietrich, 2008, p08) التي كان لها أثر كبير على ظروف أداء أي نشاط، اذ غيرت بشكل عميق من طبيعة و تصميم العمل من خلال إلغائها للعديد من المهام و الوظائف التي تتطلب مؤهلات بسيطة. إلى درجة ساهمت فيها بتحويل طبيعة العمل عن ما كان متصورا من قبل، الى نشاط افتراضي لا يقتصر أداءه على مكان محدد، مؤدية بذلك الى تحويل دور الفرد من العامل المنفذ للمهام إلى المتحكم في حالات عدم التأكد، و ذلك من خلال قدرته على إدارة المشاريع و إيجاد حلول مبتكرة لوضعيات غير متوقعة (Dejoux, 2013, p. 10)

تحتاج تقنيات الإنتاج الجديدة الى مزيد من العمل الفكري أكثر من العمل المادي، مما يستوجب خلق حاجة ملحة الى كفاءات جديدة من أجل استغلال أفضل لهذه التقنيات وإتقان عملية الإنتاج ، لذا يجب على المهنيين تطوير كفاءاتهم وجعلها تتناسب مع تطور التكنولوجيات التي تشكل مدخل مهم إلى منطق الكفاءة.

2.2.1 التحولات الاقتصادية :

ساهم تطور المنافسة الدولية الحادة في خلق بيئة عمل غير مستقرة ، حيث أصبحت المؤسسات تلجأ الى إعادة الهيكلة بصفة شبه دائمة، متبينة استراتيجيات إعادة التركيز على المهن الأساسية، استراتيجيات الاندماج/ الاستحواذ بالإضافة إلى تخفيض التكاليف التي لها تأثيرات كبيرة على إدارة الموارد البشرية. ويهدف التميز عن المنافسين، لم تعد المؤسسات تهتم بالإنتاج الكتلي ، بل بتطوير معروضها من المنتجات الأكثر تخصيصًا والتميزة بالتنوع، الجودة و السرعة، حيث أصبح من المطلوب اكتساب المنظمات القدرة على توقع الطلب من خلال تبنيها لسلوك استباقي (Parlier, 2002).

فمع التغيرات العميقة والمتسارعة التي أصبحت تميز الصعيد الاقتصادي، أصبح من الضروري إعادة التفكير في أنماط تنظيم الإنتاج وطرق إدارة الموارد البشرية، لذا يجب أن تكون القرارات و التفضيلات المعتمدة أقرب ما يمكن إلى وضعيات الإنتاج من خلال تبني أشكال جديدة للتنظيم والإدارة من خلال اعتمادها على منطق الكفاءة(De Witte, 1998) .

لذلك تم تعديل علاقات العمل ومتطلبات المنظمة اتجاه موظفيها بشكل كبير، حيث لم تعد الكفاءات المطلوبة تقتصر على ما يجب تحقيقه من المواصفات المحددة للوظيفة، ولكن أصبح تحديدها يستجيب لمعايير الاستقلالية ، المبادرة وتحمل المسؤولية.

3.2.1 التطورات التنظيمية:

استند تنظيم العمل التaylorي على "منطق المنصب"، فكان على الموظفين الامتثال الصارم للتعليمات الخاصة بمناصبهم، أثبت هذا النمط من التنظيم الذي ارتبط بالإنتاج الكتلي عدم توافقه مع الطبيعة غير المستقرة للبيئة التي تعيش فيها منظمات اليوم، لينصب التركيز على منظمات العمل الأكثر قابلية للتكيف لإدارة الحالات غير المتوقعة والتكيف مع تقلبات الطلب ذلك من خلال قابليتها للتحويل الذي يحمل أبعادا عديدة كإدارة التنوع، إقامة علاقات إنتاج مشتركة مع العميل ، تثمين العمل الجماعي التعاوني والعمل عن بعد، إدارة المعرفة، بناء الشبكات مع المقاولين المشاركين..

أدى هذا التغيير إلى وضع الكفاءات الفردية والجماعية مركز اهتمام العملية التنظيمية، من خلال استقطاب المعارف والمهارات وحشدها ، بهدف تأمين تنوع الكفاءات والقدرة على التصرف استجابة للتعقيد و حالات اللا تأكد التي تشهدها وضعيات العمل .ليظهر منطق الكفاءة كاستجابة أساسية للمتطلبات الجديدة التي تتعرض لها المنظمات.

4.2.1 تحول البيئة الاجتماعية:

تجمع المؤسسات اليوم وبشكل متزايد بين الموظفين ذوي تطلعات وخصائص متنوعة (تنوع الأعمار، اختلاف الأقدمية، الاختلاف الجنسي و العرقي، التدريب الأولي، تنوع المسارات والمؤهلات المهنية) مما ساعد على وجود اختلافات كبيرة في التوقعات اتجاه المؤسسة وسياساتها الاجتماعية. بينما تبقى بعض التوقعات المنتظرة من خلال الممارسات الإدارية ضرورية كالاعتراف بالقدرات ، المعاملة دون التمييز ، الإدارة العادلة وتكافؤ الفرص ...

بالإضافة إلى تحول اهتمامات الموظفين نحو جودة التكوين المتواصل، فضلا عن المطالبة بضرورة اهتمام المنظمات بتطوير كفاءاتهم الفردية والجماعية، لأنهم يعتبرون أن هذه المقتنيات توفر قيمة مضافة كبيرة في سوق العمل الذي أصبح أكثر تطلبا و تنافسية.

و في هذا السياق، استطاعت بعض السياسات كإضفاء الطابع الشخصي على العديد من جوانب الحياة المهنية للموظف و تجزئة سياسات المستخدمين (Cadin, 2003, pp. 25-26) أن تفرض نفسها بينما يبقى من الضروري الحصول على أكبر قدر من المعلومات لتأمين فعاليتها ، إذ يتيح استخدام استطلاعات الرأي داخل المنظمة قياس الرضا والمناخ الاجتماعي وتسليط الضوء على الفئات الحساسة و المجموعات المتنوعة (الفئة العمرية ، القسم ، المؤهل ، الموقع ، إلخ) للتعبير عن توقعات محددة بينما توفر الاستطلاعات الخارجية المدونات المرجعية وسبل التفكير، لذا يبقى دور التسلسل الهرمي ضروري لمراعاة تنوع التوقعات ويجب على الشركة الوفاء بها دون تمييز مع مراعاة الإنصاف.

5.2.1 التغير الديموغرافي:

تعاين العديد من المؤسسات اليوم من ارتفاع نسبة الشيخوخة، مما يقتضي منها ضرورة تعلم كيفية إدارة الفئات الأكبر سنًا من خلال تبني منهج متكامل و منسجم من تخطيط المسارات، إعداد نظام الأجور، الحركة المهنية والتدريب.

بالإضافة إلى نجاحها في تولي مهام الإحالة للتقاعد، و في نفس الوقت سيكون عليها إدارة عمليات التوظيف بشكل جيد والنجاح في الإدماج والمرافقة المهنية للموظفين الجدد

إلا أن النمو السريع للاقتصاد فرض تحديات هامة للتوظيف في بعض القطاعات الصناعية التي تواجه نقصًا في سوق العمل من الكفاءات المطلوبة والذي يتفاقم بشكل متزايد مع حالات التقاعد الهائلة. مما يتعين على المؤسسات حل مشكلة تجديد القوى العاملة لديها وذلك باهتمامها إضفاء قيمة رأسمالية لتسيير الكفاءات على العديد من الأصعدة بما في ذلك:

- التسيير الاستباقي للأعمار والكفاءات.
- تصميم المسارات المهنية وسياسات الحركة المهنية.
- التدريب المستمر مدى الحياة .
- إدارة المعرفة لرسملة المعارف التي يتحكم فيها الخبراء.

3.1 مستويات تسيير الكفاءات:

لتبني منهج شامل من تسيير الكفاءات، ينبغي أن تتم العملية في مستويات ثلاث مكملة لبعضها البعض

(Cohen & Soulier, 2004, pp. 21-39) :

1.3.1 المستوى الأول: تسيير الكفاءات *la gestion des compétences*

يعد هذا المستوى (المستوى القاعدي) أول خطوة لتبني المنهج الشامل للكفاءات ، فهو يصف و يقيم الوضعية الحالية من خلال الدور الهام الذي تقوم به ادارة الموارد البشرية في إحصاء وتصنيف لجميع الكفاءات

المطلوبة وفقا للمهن المتاحة في المؤسسة من جهة ، ومن جهة أخرى، توصيف الكفاءات المكتسبة من طرف الموظفين ، من أجل تحقيق أفضل تطابق بين الاحتياجات (المهن والوظائف الموجودة في المؤسسة) والموارد (الأفراد).

2.3.1 المستوى الثاني: إدارة الكفاءات *le management des compétences*

يسهم المستوى الثاني في التنفيذ التشغيلي لتسيير الكفاءات (المستوى 1) ، فهو يهدف لتطوير الكفاءات الخاصة بالمهن لتحسين أداء فرق العمل، كما أنه يسعى لترسيخ منهج الكفاءات في الممارسات الإدارية اليومية ومحاولة تطويرها، لذا تقع مسؤولية تسيير هذا المستوى من الكفاءات على المدراء التشغيليين بدلا من ادارة الموارد البشرية لذا يعد هذا المستوى أكثر صعوبة في التنفيذ لأنه يتطلب إشراك عدد أكبر من الفاعلين.

3.3.1 المستوى 3: الإدارة عن طريق الكفاءات *le management par les compétences*

يسمح المستوى الأخير بإدارة المؤسسة في محيط متقلب، فهو يسعى لتطوير الذكاء "الجماعي" للمؤسسة من خلال تحفيز الموظفين على تطوير سلوكيات تعمل على تعزيز النجاح الجماعي و تطوير رأس المال البشري لخلق ميزة تنافسية فريدة. فالمؤسسة التي تسيير عن طريق الكفاءات تبرز قيماً قوية لسياسات الموارد البشرية تثنى تطوير كفاءات جميع الموظفين بطريقة عادلة كما تتجنب التمييز السلبي. تهتم الإدارة العامة في هذا المستوى بالكفاءات الإستراتيجية التي يتم بناؤها بتطوير باقي أشكال الكفاءات التي تم إدارتها وتطويرها في المستوى الأول والمستوى الثاني.

تتمحور الكفاءة الإستراتيجية في الإدارة عن طريق الكفاءات حول نوعين من الكفاءة:

1/الكفاءات الإستراتيجية للفرد:

تضمن الكفاءات الإستراتيجية للفرد قابليته للتوظيف طوال الحياة، حيث يمكن لهذه الكفاءات التي تم الحفاظ عليها بشكل دائم، أن تتجاوز متطلبات الوظيفة الحالية أو المؤسسة ككل ، كما يمكنها أن تتضمن الكفاءات التي تم تطويرها في الحياة غير المهنية

2/الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة:

قد تتواجد الكفاءات الإستراتيجية في جميع المستويات الهرمية، كما يمكن أن يتم استخدامها في العديد من المهن أو العائلات المهنية، تتشكل هذه الكفاءات من الكفاءات الكلية، الكفاءات الجماعية و الكفاءات النائمة.

أ. الكفاءات الكلية: *macrocompétences*

تنتج الكفاءات الكلية عن التعلم التنظيمي، فهي تمثل قدرة المنظمة بأكملها أو كياناتها الرئيسية(الخدمات) على تحقيق مهامهم، كما تعبر عن قوة رأس المال البشري الموجودة لخدمة التمايز الاستراتيجي للمؤسسة (Emery, 2010)، فهي تحاول الاجابة عن تساؤلات عديدة (كيف تتعلم المنظمات باعتبارها كيانات مركبة؟، كيف تطور من قدرتها على رد الفعل و "التحرك السريع" ، وكيف تحسن من "لياقتها") بفضل إدارة المعرفة التي تعمل على نقل محتوى الكفاءات الفردية إلى المستوى التنظيمي بشكل مستقل عن الأفراد الذين يكتسبونها.

ب. الكفاءات الجماعية:

سبق و أن تم الإشارة إليها في الفصل الأول عند تصنيف الكفاءات حسب سعة انتشارها.

ت. الكفاءات النائمة (*Compétences Endormies*):

وهي الكفاءات الموجودة في المنظمة ولكنها غير مستغلة، لذا عليها تحديد وتطوير الكفاءات غير المستخدمة ولكن يمكن أن تكون مفيدة مستقبلا كتدريب

فرق الموارد البشرية على الإدارة الاجتماعية والمديرين في مجال الأخلاقيات..(الخ).

للإدارة العامة - و بدعم من ادارة الموارد البشرية- دور هام في تحديد الكفاءات الإستراتيجية ووضع الخيارات التي تلزم المؤسسة على المدى الطويل. ففي هذا المستوى تتم الإدارة الفعلية بالكفاءات و التي تتجاوز فيها المؤسسات المنطق البسيط لتقليص الفجوات ما بين الموارد و الاحتياجات على المدى القصير. بل يتم التركيز على تطوير الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة.

بينما يصنف (Dietrich, 2015, p. 56) مستويات تسيير الكفاءات حسب درجة أهميتها ، كما هي مبينة في

الجدول التالي:

الجدول 03 : المستويات الثلاث لتسيير الكفاءات

النتيجة	الغاية	العمليات	الفاعلين	المستوى
-تقديم المبرر الاداري. -أدوات تسيير المورد البشري. القواعد الأجرية، التصنيف.	إضفاء الطابع الرسمي على العمل التنظيمي	-الترشيد	-الادارة العامة. -ادارة الموارد البشرية	المستوى الأول
-أجهزة و قواعد العمل. -تقييم الموظفين.	-التنسيق. -التعاون.	-التعلم الجماعي -التفاوض.	-الادارة الوسيطة	المستوى الثاني
المعرفة العملية، ايجاد الحلول باستخدام التجارب السابقة.	-التمهين.	-التجريب. -الارشاد.	-الأفراد. -فرق العمل	المستوى الثالث

المصدر: (Dietrich, 2015, p. 56)

2. أدوات تسيير الكفاءات :

تحقق أدوات تسيير الكفاءات العديد من الأهداف أهمها: تطبيع السلوكيات وطرق القيام بالعمل، كما تعمل على دعم الموظف لإشراكه بشكل أفضل في عمله ومؤسسته بغية إشراكه في ديناميكية التطوير المهني بما يتماشى مع مشروعه الشخصي. وهناك العديد من الأدوات التي يمكن استخدامها واحتراما لبرنامج المقياس تم اختيار أكثر الأدوات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لتبني منهج تسيير الكفاءات.

1.2 التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات :

1.1.2 مفاهيم عن التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات:

يعرف كل من Dominique Thierry et Christian Sauret من جمعية التشغيل و التطوير التي أنشئت في 1981 لتطوير مقاربات جديدة للتشغيل، التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات على أنه "التصميم، التنفيذ و متابعة السياسات وخطط العمل المتناسقة بغية: (Déjoux & Dietrich, 2005, p. 79)

– التقليص المسبق للفوارق بين احتياجات المؤسسة و مواردها البشرية (من حيث الموظفين و الكفاءات) وفقا لخطتها الإستراتيجية (أو على الأقل وفقا للأهداف المتوسطة الأجل المحدد بشكل واضح)

– إشراك الموظف في إطار مشروع التطور المهني.

لا يركز هذا المفهوم فحسب على ضرورة ربط حاضر المنظمة بمستقبلها من خلال وصل الكفاءات المطلوبة بالكفاءات المكتسبة، بل و يؤكد على ضرورة تحقق الأداء الجماعي من خلال ربط الجانب الاقتصادي بالجانب الاجتماعي للمنظمة.

في هذا السياق، يعتبر (Citeau, 2000, p. 53) أن التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات يعتمد على إستراتيجية محددة الأهداف، لإعداد خطط عمل موجهة إلى القضاء المسبق على عدم التوافق الكمي و/أو النوعي بين الاحتياجات المستقبلية (الوظائف) والموارد البشرية (الكفاءات المتاحة).

يشمل التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات تسيير الجوانب الأربعة التالية: (Kerlan .. F., 2002, p. 14)

1. التسيير التوقعي للتعداد البشري الذي يشمل مجموع الطرق التي تهتم بالجوانب الجماعية و الكمية لتطور التعدادات البشرية (الجوانب الديموغرافية، الأعمار..)

2. التسيير التوقعي للكفاءات: يتعلق بمجموع الطرق التي تهتم بتطور القدرات الفردية الموزعة على عدد معين من الأفراد، فهو يمثل بذلك عرض العمل في جوانبه النوعية.

3. التسيير التوقعي للوظائف: يمثل الأساليب التي تحدد مدى التطور أو التغير الذي يطرأ على محتوى و هيكل المهن، المؤهلات و الوظائف.

4. التسيير التوقعي للمسارات: يتعلق بالأساليب التي تحدد التوجهات المرشدة إلى المسار المتاح للمستخدمين.

و يمثل التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات وفقا لـ (Leboterf, 1999, p. 14) :

- وصف المحتوى الحالي للوظائف النموذجية.
- تحديد عوامل النمو (التكنولوجيا، التنظيمية، الاقتصادية، الثقافية، القانونية..) التي قد تؤثر على خريطة الوظائف الحالية.
- وصف التطور المرجو و المتوقع للوظائف النموذجية الذي يعود سببه لعوامل النجاح السابقة.
- التعريف بالقرارات الإدارية الأساسية (التكوين، الحركة المهنية، التوظيف، التنظيم) لمواجهة هذه التطورات.

وفقا لهذا المفهوم، ينبغي أن يعمل التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات على دمج مختلف الجوانب الداخلية و الخارجية للمنظمة لتكوين منهج يتسم بالشمولية.

2.1.2 أهداف التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات:

يمكن أن يحقق التسيير التوقعي وفقا لـ (Dejoux C. , 2013, p. 61) أهدافا مختلفة عن بعضها البعض، كما يمكنه أن يحقق أهدافا متكاملة، و من أهم هذه الأهداف:

- توقع الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات في سياق التنمية الإستراتيجية للمؤسسة.
- تكييف الكفاءات مع الوظائف و تطورها.
- التسيير الأمثل للمسارات المهنية بغية جعل الفرد طرفا فاعلا في تطوره المهني.
- مرافقة الأفراد في مسار لتطوير قابليتهم للاستخدام لتمكينهم من ترقب التطورات التكنولوجية المختلفة.
- الفصل ما بين المناصب للتمكن من تحديد طبيعة عقود العمل التي ينبغي استخدامها (Hosdey, 2008, p. 45).

– تسهيل سياسات النقل الوظيفي و الجغرافي.

– تحسين برامج التكوين و انتقال الكفاءات تفاديا لفقدان المعرفة التي تم تطويرها في المؤسسة.

– بناء الميزة التنافسية من خلال تسيير الكفاءات كمصادر لخلق القيم.

3.1.2 مراحل منهج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات – (Marbot, Dejoux, & Thévenet, 2012, pp. 143-

:167)

يعتبر منهج للتسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات انعكاسا للوسائل التي تسمح بتقليص الفجوة ما بين

احتياجات المنظمة(من حيث الكفاءات المطلوبة الضرورية لتحقيق مستوى محدد من النتائج) و الموارد

المتاحة، و يتضمن هذا المنهج تحليلا دقيقا للموارد البشرية الحالية، الموارد البشرية الضرورية على المدى

المتوسط(03 الى 05سنوات)، الاحتياجات الحالية للوظائف والاحتياجات المستقبلية منها (Kerlan .. F.,

2002, p. 13)

لذلك يقتضي الأمر تحليل منهج التسيير التوقعي وفقا لمراحل متعددة، ينبغي تكييفها و جعلها تتناسب مع

إستراتيجية ووضعية كل مؤسسة، يمكن تحليل هذه المراحل فيما يلي:

أ/ التحليل الإستراتيجي:

قبل الشروع في منهج لتحليل الموارد البشرية، ينبغي:

– إحصاء العوامل الموقفية التي من شأنها التأثير على المؤسسة،

– الدوافع الإستراتيجية التي تدفعها إلى تنفيذ منهج التسيير التوقعي

– القيام بالتشخيص الإستراتيجي الداخلي لها.

ب/تشخيص الموارد البشرية:

يتطلب تطبيق منهج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات، التعرف الدقيق على التعداد البشري من الناحية

الكمية و النوعية.

حتى تتمكن المؤسسة من تطوير كفاءاتها و تقدير الأخطار البشرية التي قد تتعرض لها على المدى القصير و المتوسط، عليها التعرف على الخصائص التي تميز مواردها البشرية، و الممثلة في العمر، الأقدمية و الجنس.

لا يمكن تطبيق التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات، إلا بعد الاعتراف بالبعد الإستراتيجي الذي يقوم به الأفراد كأطراف فاعلة، لذلك يستهدف التحليل النوعي دراسة التأثير المتبادل بين العامل و منصب العمل،

ج/تحليل الفوارق و بناء ممارسات الموارد البشرية:

بعد القيام بالتشخيص، ينبغي على المنظمة تحليل الفوارق ما بين احتياجاتها المستقبلية و إمكانياتها الحالية، ثم العمل على إعداد سياسات الموارد البشرية لتقليل الفروق التي تم إحصاؤها، ويستهدف التحليل تحديدا للفوارق الكمية و النوعية.

د/إعداد المخطط التوجيهي:

بعد أن تم تحديد الفروق، ينبغي اختيار و تنفيذ إحدى السياسات التالية أو المزج فيما بينها:

- التوظيف.
- تقييم الكفاءات و تقييم الأداء.
- مقابلة التقييم.
- التأهيل و التصنيف.
- نظام الأجور.
- التكوين.
- ادارة الوقت.
- شروط العمل و إجراءات السلامة المهنية.
- الإعلام و الاتصال.

– العلاقات الاجتماعية.

على إدارة الموارد البشرية أن لا تكتفي باختيار السياسات التي من شأنها الحد من الفجوة الكمية و النوعية فقط، بل عليها أن تعمل على حشد الطاقات و تحفيز الأفراد لضمان المشاركة الفعلية في تنفيذ منهج التسيير التوعوي للوظائف و الكفاءات.

2.2 المدونة المرجعية للكفاءات

تعد المدونة المرجعية للكفاءات مسارا إجباريا لأي منهج لتسيير و تطوير الكفاءات، حيث تقوم المدونة على تحديد الكفاءات اللازمة لشغل الوظيفة و التي تتناسب مع المهام و الأنشطة الموكلة للموظف و المحددة هي الأخرى في المدونة المرجعية للوظائف، فبالرغم من التمييز بين المدونتين، إلا أنه يتم التوجه اليوم لدمجهما بسبب ارتباطهما الوثيق.

1.2.2 مفاهيم عن المدونة المرجعية للكفاءات:

تمثل المدونة جردا للكفاءات التقنية و السلوكية اللازمة لممارسة وظيفة ما، و تحديد للمستوى المطلوب لها (بيريتي؛ ثابتي؛ بن عبو؛ 2015، ص 263) إذ تعتبر من أهم الأدوات التي يستخدمها التسيير التوعوي للوظائف و الكفاءات لإسهامها في عرض القاعدة المبدئية لتحليل عملية التحول الجذرية أو الجزئية المتوقعة على مستوى الوظائف، كما أنها تسمح بالمتابعة المثالية على أن لا تكون مختلف أشكال ترك العمل (دوران العمل الطبيعي أو التقليل المقصود للتعداد البشري) مصحوبة بفقدان الكفاءات الجوهرية التي قد تعيق

السير الحسن لنشاط المؤسسة (Stankiewicz, 2010, pp. 83–89)

كما يمكن تعريف المدونة المرجعية للكفاءات على أنها:

1. جرد للكفاءات التقنية و السلوكية اللازمة لممارسة وظيفة ما و المستوى المطلوب في ذلك.
2. تصنيف للكفاءات المرتبطة بالوظيفة التي تشكل الأداة النوعية لملائمة الكفاءة لمتطلبات بيانات التوظيف، سياسات الحركة المهنية و التكوين.

نستنتج بذلك أن المدونة المرجعية للكفاءات وثيقة رسمية تتكون من مجموعة من البطاقات الكفاءات التي تتضمن ثلاثة أنواع من المعلومات:

1. العائلة المهنية الأساسية و الفرعية التي تنتمي إليها الوظيفة (منصب العمل أو وضعية العمل)
2. الكفاءات:تضم المعارف العلمية، المعارف العملية و المواقف التي يتطلبها التشغيل و التكوين في الوظيفة

3. معلومات عن الانتقال ما بين الوظائف أو مناصب العمل الممكن شغلها بالاعتماد على الكفاءات المكتسبة.

2.2.2 الغاية من إعداد المدونات المرجعية للكفاءات:

إن المدونة المرجعية للكفاءات ضرورية للتسيير التوقعي للموارد البشرية على اعتبار أن هذه الأخيرة تشكل سيرورة من التحولات يتم من خلالها بناء وضعيات وظيفية، أهداف ووسائل مميزة لتراكم وتصحيح الممارسات لخلق التوافق بين الفرد، الكفاءة والوظيفة.

وعليه تبرز أهمية المدونة المرجعية للكفاءات في:

1. تحديد مواصفات و شروط التوظيف الجديد من خلال المطابقة بين احتياجات المنصب و مؤهلات الفرد.

2. تحديد الكفاءات التي ينبغي تطويرها أو اكتسابها من خلال آليات تطوير الكفاءات بسبب التغيرات التي قد تمس المنصب.

3. تشكيل فرق العمل أوفرق المشاريع المتجانسة و المتكاملة بعد احصاء الكفاءات الموجودة والخصائص التي يتمتع بها الأفراد التي يحتاجها المشروع.

4. انجاز مشروع تنمية الجودة بغية حياة مزايا تنافسية أو الحصول على شهادة الايزو.

5. تصميم الاستراتيجية المناسبة من خلال تحديد الكفاءات الأساسية.

6. تشجيع ظهور مهن جديدة عن طريق اعداد مدونات الأنشطة و برامج التكوين.
7. اعادة تصميم و صياغة نظام التصنيف و الأجور بالاعتماد على تطور الكفاءات و المهن الضرورية لها.
8. اعداد خرائط للمناصب و المهن بغية تطوير طرق جديدة لتسيير المسارات المهنية و المناصب.
9. اعادة تنظيم العمل، تخفيض تكاليف الانتاج، تشجيع التنوع، اخراج بعض الأنشطة و التركيز على بعض المهن.

3.2.2. مراحل إعداد المدونة المرجعية للكفاءات

لإعداد المدونة المرجعية للكفاءات لابد من المرور بمجموع المراحل التالية:

الجدول 04: مراحل إعداد المدونة المرجعية للكفاءات

المرحلة 01	المصادقة على المهنة و الوظائف التي تتضمنها.	تقديم المهنة المراد دراستها و المناصب المرتبطة بها. التحقق من اسم المهنة و المناصب المرتبطة بها.
المرحلة 02	التعريف بالمهام الأساسية للمهنة	البحث عن المهام الأساسية للمهنة. تحديد و احصاء الخصائص المرتبطة ببعض المناصب.
المرحلة 03	التعريف بالممارسات المهنية.	تحديد لكل مهمة أساسية الممارسات المهنية المفتوحة. تدوين أفكار المجموعة بشكل مستمر. عرض أعمال المجموعة بشكل مستمر. اعادة صياغة الأفكار . اعادة دراسة الاقتراحات و المصادقة عليها.
المرحلة 04	إعادة إحصاء المعارف.	تحديد المعارف الضرورية لكل ممارسة. تدوين الاقتراحات أمام كل ممارسة.

المرحلة 05	إحصاء الاتجاهات المهنية.	تحديد الاتجاهات المهنية المطلوبة. تدوين الاقتراحات.
المرحلة 06	التشكيل	تشكيل العمل في مدونة الكفاءات
المرحلة 07	وضع تسلسل للممارسات المهنية	إعطاء قيمة لكل ممارسة اعتمادا على معايير التسلسل. تجميع النتائج في المدونة المتسلسلة
المرحلة 08	المصادقة	تقديم المدونة للمجموعة المعنية بالمتابعة بغية التحقق من صحتها. تقديم المدونة للتحقق من صحة الترتيب التسلسلي لها.

المصدر: (Lecoeur, 2008)

4.2.2. وظائف المدونة المرجعية للكفاءات:

تقوم المدونة بأربع وظائف أساسية:

- **وظيفة التحقيق:** لاعداد المدونة، نعتد على تحليل الأنشطة (أي ما يقوم به العامل، المسؤوليات و الأعباء المهنية)، ثم التحول لاحصاء المشاكل و النقاط الحرجة للنشاط مع تحديد اختلاف وجهات نظر الفاعلين بغية ايجاد تمثيلات مشتركة لتوحيد الآراء.
- **وظيفة التقديم:** لكتابة المدونة، يجب خلق لغة مشتركة تشجع على التمثيل المشترك للأنشطة المرتبطة بالمهنة أو الوظائف ما بين الأطراف المهتمة .
- **وظيفة الاتصال:** تعد المدونة وسيلة لقراءة متطلبات المنظمة و التطورات المتوقعة لأفرادها.
- **وظيفة التسيير:** تعد المدونة أداة هامة لادارة الموارد البشرية لضمان شفافية التقييم و ما ينتج عنها من قرارات ادارية، عدالة الأجور و سياسات الترقية.

3.2 تقييم الكفاءات

1.3.2 تعريف تقييم الكفاءات:

تسمح عملية التقييم بقياس الانحراف ما بين الكفاءات الموجودة في الواقع مع ما يتطلبه منصب العمل، فالتقييم بشكل عام يمثل الحكم على مدى قيمة (الأفراد، الأحداث، الأشياء...) نسبة إلى معايير محددة. بينما يركز تقييم الكفاءات على عملية التقدير التي تحدد مجموع الإجراءات المخصصة للحكم على كفاءات الأفراد في المنظمة، هذه الإجراءات تساعد على وضع قاعدة لاتخاذ القرارات خاصة بتعيين الأفراد، الاختيار، الترقية، التمويل، التسريح، وتوجيه القرارات فيما يخص المكافآت والتكوين (Sekiou, 1993, p. 326).
حيث يخضع المترشح لتحديد الكفاءات التي يتحكم فيها بشكل جيد، الكفاءات المطلوبة التي لا يحوزها، وأخيرا الكفاءات التي يحوزها ولكن لا يتحكم فيها وفقا لمتطلبات عمله،

2.3.2 أنواع التقييم في المؤسسة :

يمكن الفصل بين 3 أنواع من التقييم و هي (Le Boterf, 2013, pp. 161-166):

1. تقييم الأداء: يعد هذا التقييم أبسط و أكثر الأنواع شيوعا، لكونه يهتم بتحليل الأهداف المحققة من طرف الفرد في عمله وليس على حساب كفاءاته الفردية، فهو يشير إلى النتائج المحصل عليها من طرف الفرد مقابل الأهداف التي تم تحديدها سابقا.

2. تقييم الكفاءات: يركز على تقدير الكفاءات التي يمتلكها فرد أو عدة أفراد، فالتقييم هو تحديد التوافق و التساوي ما بين الأداء و الأهداف ويقصد به أيضا إعطاء حكم مسبق انطلاقا من انجاز قياسات و تحاليل حول فعالية الأعمال.

3. تقييم الطاقات الكامنة: غالبا ما يخص هذا النوع من التقييم الإطار، بسبب أهميته في اتخاذ قرارات التوظيف والترقية، فهو يمثل القدرة المحتملة للأفراد على اكتساب مهارات جديدة، فبسبب التغيرات الدائمة التي تشهدها المنظمة أصبح من الضروري عدم التركيز فقط على إمكانية شغل الفرد للمنصب الحالي بل التنبؤ بقدرته مستقبلا على تقلد مناصب عمل أخرى أكثر مسؤولية.

3.3.2 الطرق المستخدمة لتقييم الكفاءات:

توجد العديد من طرق تقييم الكفاءات وترتكز في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات سنحاول ذكر بعضها:

1/مقابلة التقييم (Barkatoolah, 2000, pp. 94-95)

تعد المقابلة في غالب الأحيان لقاء سنويا بين المرؤوس و مسؤوله و أثناء المقابلة يتناقش كلا الطرفين على المهام،النتائج ،الكفاءات وكل الإجراءات التي يمكن توفيرها من أجل الوصول الى الفعالية المطلوبة.

لنجاح مقابلة التقييم، يجب توفير الشروط التالية:

1. تخصيص وقت كافي للمقابلة مع تفادي كل ما يعيقها.
2. خلق محيط محفز على العمل لكل من المقيم و المقيّم.
3. عدم ربط مقابلة التقييم برفع الأجور.
4. الحفظ من أجل تجنب الانحراف عن الهدف الرئيسي للمقابلة و الذي هو تحسين الجودة و المردود.
5. المهني المساعد.
6. الشروع في مقابلة التقييم مع استحضار محتواها وامتيازاتها.
7. الاستعمال الجيد لعبارات المدح و الثناء.
8. التخصيص قبل كل شيء طريقة جيدة لحل النزاع و سوء التفاهم.
9. إعطاء المساعد الحرية في التعبير عن رأيه حول عمله.
10. عدم إنهاء المقابلة قبل التأكد من فهم و إدراك كل ما يريد أن يقوله المقيم و المقيّم.

2/المرافقة الميدانية :

تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات الأعضاء ، تقديم النصح و الارشاد لهم بهدف تطوير كفاءات جديدة يتم التعرف عليها بفضل التكوين، قد تتأثر هذه الطريقة في التقييم بسبب عدم موضوعية الحكم الذي

يقدمه المسيرون بسبب عدم تحكمه في هذه الطريقة و كذا السلوكيات غير التلقائية للمتدربين نتيجة الحضور الدائم و مرافقة المسؤول عن عملية التقييم.

3/المدونة المرجعية للكفاءات :

تسمح هذه الأداة التي تطرقنا إليها سالفًا بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة، للمزيد من التفاصيل يمكن العودة إلى المطلب السابق.

4/ مركز التقييم:

يرتكز مركز التقييم على وضع المترشح في حالات مهنية قريبة من تلك التي تخص عمله في المستقبل، فهو يعتمد على وضع و إنشاء تمارين المحاكاة من أجل ملاحظة و مراقبة السلوكات التي تلازم اللقاءات كاتخاذ القرارات، التحليل الاستراتيجي، فهم وإدراك الرهانات التنظيمية، التوكيل والتفاوض، فهو طريقة مخصصة لاختيار المسيرين أو المدراء مرتكزة على تقييم كفاءات الفرد على أساس سلوكيات عدم الامتثال المحددة.

يتميز مركز التقييم عن الإجراءات الأخرى للتقييم، في استعماله لعدة تقنيات و عدة مقيمين يقومون بتقييم الكفاءات والخصائص الشخصية للأفراد الذين يحضرون في هذه المراكز .

إن مركز التقييم يركز بشكل أساسي على استعمال مجموعة تمارين للمحاكاة التي تسمح بملاحظة سلوكيات المترشحين في حالات مهنية قريبة من تلك الخاصة بالمنصب المستهدف، من أهمها:

5/تمارين المحاكاة:

هناك العديد من الأشكال التي يمكن ذكرها كالتالي

أ/تمارين المجموعة:

يقصد بها جمع بعض المترشحين في مجموعة مع مطالبتهم بانجاز عمل محدد، في زمن محدد، أو المناقشة الجماعية لمشكل معين من أجل اتخاذ قرار مشترك، بهدف التعرف على نمط سلوك كل مترشح

داخل المجموعة، مشاركته في النتائج ، النشاط وطرق اتصاله بأفراد المجموعة والتعرف على قدرات الإقناع لديه وطبيعة أفكاره.

ب/تمرين السلة In Basket

يعد هذا النوع الأكثر استعمالا في مراكز التقييم ويرتكز على إرسال معلومات خطية للمترشحين (فاكس، بريد، البريد الالكتروني..) عن دراسة الحالة التي يجب حلها فرديا، وعلى المترشح تنظيم هذه المعلومات، اتخاذ القرارات، تحرير تقرير شامل حوله بغية التعرف على قدرات التحليل والترتيب، التخطيط، اتخاذ القرار من طرف المترشحين.

ج/ تمرين الزبون الغاضب :

تستهدف الطريقة امتصاص غضب الزبون (و في وقت قصير) عند استقباله فعليا أو بمكالمة هاتفية عن منتج أو خدمة تم تقديمها له.

د/تمرين الاختبار الشفهي :

أي الطلب من المشاركين تحرير رسالة مغلقة مكتوبة بطريقة لبقة و مهذبة.

هـ/تمرين العرض التجاري:

الطلب من المترشحين إعداد إستراتيجية للمؤسسة للسنوات القادمة وعرضها شفويا أمام مقيم أو مقيمين اثنين.

و/ تمرين القدرة على الاستعداد للإنصات:

تهدف لقياس مدى استعداد المترشح للإنصات واهتمامه بعدة تفاصيل شاهدها من قبل.

كما يهدف إلى تعزيز القدرة على الانتباه والاستعداد للاستماع بتركيز وتفاعل كفو مع المحادثات والمواقف الاجتماعية.

قد يتم تمرين القدرة على الاستعداد للإنصات كالاتي:

- اختيار شخص كشريك في المحادثة، قد يكون صديقاً أو زميل عمل.
- إجراء محادثة معه حول موضوع معين، مثل خطط العطلة أو تجربة عمل مشتركة.
- محاولة الاستماع أثناء المحادثة بتركيز كامل إلى ما يقوله الشخص الآخر دون التفكير في ردك القادم.

-الاستماع إلى الأفكار والمشاعر التي يشاركها الشخص الآخر ومحاولة فهم وجهات نظرهم. تساعد هذه التمارين على تعزيز القدرة على الانتباه والاستماع الفعال، وهي مهارات مهمة في الاتصال الفعال وبناء العلاقات الإيجابية مع الآخرين.

6/اختبارات الشخصية والاستعدادات الذهنية:

تسمح تمارين المحاكاة السالفة الذكر بملاحظة سلوكيات المترشحين بدون العودة لخصائصهم النوعية، لهذا السبب فمن المهم القيام باستخدامه من أجل الحصول على أحسن معرفة حول الشخصية واستعداد الشخص المقيّم.

أ/اختبارات الشخصية :

يتم تقدير الشخصية في الغالب بواسطة استفتاء يسمح بالحصول على وصف جيد لمعالم الشخصية ، كمثلا: الديناميكية، الانطوائية، الألفة ، تقدير الذات، الارتقاء...الخ.

كل معلم يمكن تقييمه بواسطة عدة أسئلة والتي يمكن للفرد الإجابة عنها بنعم أو لا أو صحيح أو خطأ (Batal, 1997).

ب/اختبارات الاستعدادات الذهنية:

تسمح بتثمين وتقدير الاستعداد العام الذي يتدخل بطريقة منظمة لفهم التمارين السابقة، الاستعدادات الأساسية التي تخص ميادين مختلفة (كالاستعداد الشفهي، العددي..) و الاستعدادات الخاصة التي تركز على ميدان خاص (كاستعداد المرونة الشفهية أو الطلاقة اللفظية...)

تُستخدم نتائج هذا الاختبار لتقييم مجموعة متنوعة من القدرات الذهنية مثل التركيز، مرونة العقل، قدرة التحكم في الانحرافات، قدرة التعامل مع الضغوط العقلية، كما يمكن استخدامه في تقييم التغيرات في الأداء الذهني بمرور الوقت أو في استجابة لتدخلات تحسينية.

7/ المقابلات المبنية على الكفاءات: (BALCCO, 2002, p. 179)

أي مطالبة المترشح سرد التجارب المتصلة بكفاءاته كوصف وضعية مهنية جماعية، المشاكل التي واجهته والحلول التي استخدمها.

عند الانتهاء من مركز التقييم فإنه على المقيمين تحضير ملخص شامل حول النتائج المحصل عليها من طرف المترشحين للتقدير نهائي لمستوى الكفاءة لكل مترشح .

8/ التغذيةية العكسية 360 °

تمثل التغذيةية العكسية وسيلة لتقييم السلوكيات أو الممارسات الإدارية الفردية والتي تسمح لمسير ما بالمقارنة بين تقييمه الشخصي لتصوره لمحيطه أو ما يحيط به، زملائه، مساعديه و مرؤوسيه.

كما هو وسيلة لتقييم الكفاءات خاصة بقياس كيف ينظر الإطار لنفسه، وكيف ينظر لمرؤوسيه، زملائه، والمجموعة التي تحيط به (Takfi, 2007, p. 189).

و في العديد من الحالات قد يشمل التقييم الموردين و الزبائن، لتحدث عندها عن التقييم ب 540°. تعد هذه الطريقة، وسيلة جد فعالة لضمان تطور كفاءات المسيرين والمدراء، بناء ثقافة جديدة للمؤسسة من خلال مطابقة قيم كل فرد مع القيم الجديدة، تعزيز التسيير التشاركي، كما له مصداقية كبيرة نظرا لمشاركة عدة أفراد في التقييم .

- نظام التغذية الراجعة 360 درجة في غوغل يتضمن تقييمات من جميع الجوانب الممكنة، بما في ذلك المديرين، والزملاء، والموظفين ذوي المرآة، والعملاء، والشركاء الخارجيين إذا كانوا متاحين. هذه العملية تهدف إلى توفير رؤية شاملة لأداء الموظف وسلوكه وتأثيره على الآخرين وعلى الشركة بشكل عام .
- تعتمد شركة Google على الخطوات التالية في تنفيذ التغذية الراجعة (Deel, 2022):
1. تحديد المعايير والأهداف: تحديد المعايير التي ستستخدم لتقييم أداء الموظف وتحديد الأهداف التي يجب عليه تحقيقها خلال الفترة المحددة.
 2. جمع الملاحظات: يتم جمع الملاحظات من مختلف المصادر، بما في ذلك التقييمات من المديرين، الزملاء، العملاء، الشركاء الخارجيين باستخدام أساليب متنوعة كالاستبيانات والمقابلات الشخصية.
 3. تحليل الملاحظات: يتم تحليل الملاحظات وتجميعها لتقديم صورة شاملة لأداء الموظف، نقاط القوة والضعف.
 4. تقديم التغذية الراجعة: يتم تقديم التغذية الراجعة للموظف بطريقة بناءة وموجهة نحو التطوير الشخصي وتحقيق الأهداف.
 5. تطوير خطط العمل الشخصية: يتم تطوير خطط العمل الشخصية بالتعاون بين الموظف والمدير لتحديد الخطوات التالية لتحقيق الأهداف المحددة.
 6. متابعة التقدم وإعادة التقييم الدوري: يجب أن يتم متابعة تقدم الموظف وإعادة تقييم أدائه بانتظام لضمان تحقيق الأهداف والتحسين المستمر.

١١١. تنمية الكفاءات

1. الإطار النظري لتنمية الكفاءات.
2. تنمية الكفاءات الفردية
3. تنمية الكفاءات الجماعية

1. الإطار النظري لتنمية الكفاءات:

يعد الحصول على كفاءات جديدة أولوية إستراتيجية خاصة مع التحولات المعقدة و المتسارعة للبيئة التي تمارس من خلالها المنظمات نشاطها، لذا كان ينبغي التفكير جدياً في طرق متعددة لتنمية الكفاءات.

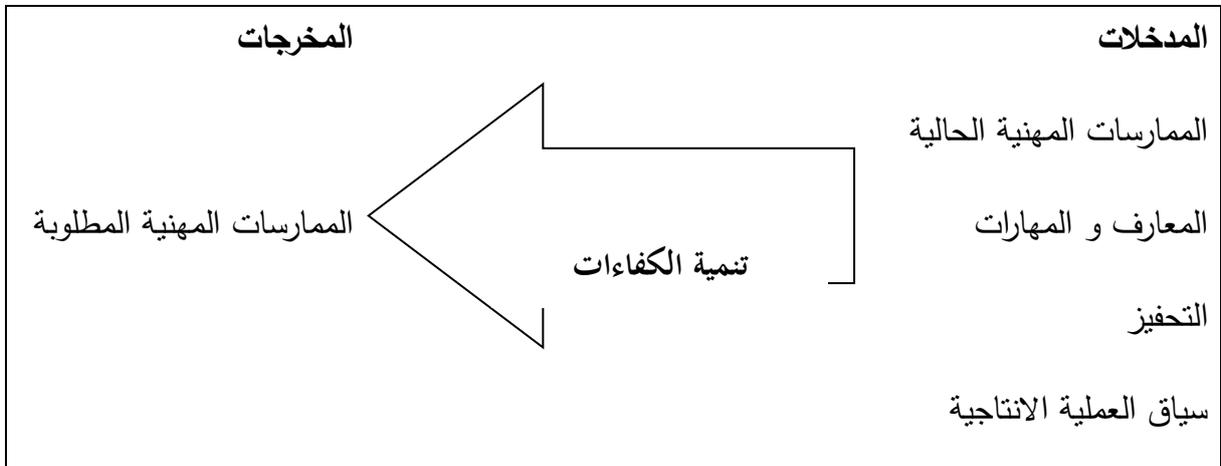
1.1 مفاهيم عن تنمية الكفاءات:

تمثل تنمية الكفاءات نسبة الى Jean-Jacques Rosa تراكم لرأس المال البشري بهدف بلوغ مستوى عال من الاحترافية (ثابتي، 2009 ، ص 82)، و يمكن تعريفها بأنها "مجموع أنشطة التعلم التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد بهدف رفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم و ذلك عن طريق تحسين معارفهم، مهاراتهم، استعداداتهم واتجاهاتهم " (Dolan, sabaa, Jackson, & Schuler, 2002, p. 307)

كما تعرف على أنها "استخدام مجموع الأنشطة المنسقة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة مضافة" (AFNOR, 2004).

تصف المدونة المرجعية للكفاءات، المعارف والمهارات (المدخلات) والممارسات المهنية المطلوبة (النتيجة المتوقعة)، كما تعطي مقابلة التقييم تقديراً لمستوى التحكم في الممارسات المهنية الحالية. يجب استكمال هذه البيانات بمزيد من البيانات الذاتية كتحفيز الموظفين والطبيعة المهنية.

الشكل 01: عملية تنمية الكفاءات



المصدر: (Elisabeth Lecoeur , 2008,p 160.)

2.1. أهمية تنمية الكفاءات:

تتعدد عناصر أهمية تنمية الكفاءات في ظل التقدم التكنولوجي السريع و إعادة تنظيم عميقة للأنظمة الاقتصادية، كما تساعد على تعزيز فعالية الأفراد والإنتاجية لديهم، حيث تعتبر هذه العملية بمثابة أداة لرفع الشعور بالانتماء وتدعيم الولاء للأفراد مما ينتج عنه انخفاض معدل التغيير وقلة الصراعات والنزاعات (Le Boterv, 2018).

1. تجديد وتحسين المعارف.

2. تهيئة الأفراد لمواكبة متطلبات المتغيرة للوظائف

3. تقليل معدل الغياب ودوران العمل.

4. تخفيض حجم العمالة بالمنظمة، من خلال إكساب الأفراد كفاءات جديدة، تمكنها من شغل وظائف

متنوعة

5. زيادة فرص الترقية، وتحسين مكانة المنظمة في سوق العمل.

3.1 التحديات الإستراتيجية لتنمية الكفاءات:

تمثل الكفاءات تحدياً استراتيجياً للمؤسسات من أجل تحقيق أهدافها والتميز عن منافسيها، فهي تعد من الأصول غير المادية التي تسهم مباشرة في تحسين الأداء التنظيمي، ولكنها تحتوي على إمكانية قوية للتقادم وبالتالي يجب إدارتها بشكل مستمر. كما يجب الأخذ في الاعتبار درجة الجاذبية العالية التي يمكن أن تمثلها المؤسسة لموظفيها عند التزامها بدعم، تنمية وتقييم محفظتها من الكفاءات (AMARI , 2016, pp. 89-96).

1.3.1 تفاقم حدة المنافسة :

مع زيادة حدة المنافسة، كان على المؤسسات ضرورة تحسين جودة، سرعة وفعالية إنتاجها للتمكن من عرض منتجات خاصة بها تتميز فيها عن باقي منافسيها لضمان بقائها، مما يقتضي ضرورة استغلال و

تنمية كفاءاتها بشكل فعّال، باعتبارها عنصرا فعالا لتعزيز وضعيتها التنافسية خاصة مع تفاقم حدة المنافسة « l'hypercompetition » التي ساهم في تطورها حسب (Aveni (1994) خمس عوامل متطورة باستمرار: الجودة/السعر، الوقت، الخبرة، عوائد الدخل والقدرة المالية.

للتكيف مع هذه التغيرات المستمرة، يرى (Hamel et Prahalad (1994) أنه ينبغي على المنظمات تنمية كفاءاتها باستمرار أو ما يسمى بـ"الحركة"، إذ تستهدف المنافسة الشديدة التغيير المستمر للقواعد السائدة بقواعد جديدة في وقت قصير، مما يستبعد تلقائيا المنافسين الذين يجدون صعوبة في التكيف، خاصة في القطاعات التي تتطور بشكل مستمر كالقطاعات عالية التكنولوجيا .

هذا التطور قد أثر على المنهج التقليدي الذي يعتمد على التكيف لتحقيق ميزة تنافسية دائمة، وشجع المؤسسات على اعتماد الحركة الإستراتيجية و إحداث القطيعة مع واقعها التقليدي لخلق فضاء استراتيجي جديد بخلق نموذج يختلف عما كان معمولا به، مما يجعل المنافسين التقليديين لا يدركون كيفية التفاعل (Hamel, 2000, P 69) لذ على المؤسسات أن تتخذ إجراءات استباقية بدلا من مجرد تكيفها مع الظروف التي تفرضها البيئة.

2.3.1 الابتكار:

أصبح الابتكار عملية مستمرة دون انقطاع مراحلها، خاصة في مجال المعلوماتية، حيث أصبحت دورة حياة المنتجات قصيرة لدرجة تجبر فيها المؤسسات على تجديد معروضها باستمرار للحفاظ على وضعيتها التنافسية أمام منافسين مبتكرين. ومع ذلك، حيث يجب أن تعتمد هذه الابتكارات المستمرة على موارد إستراتيجية فريدة وموجهة نحو خلق قيمة على المدى الطويل للمستهلكين (Arrègle & Quélin , 2000) .

كما أن ظهور منافسين جدد لهم القدرة على عرض منتجات بتكاليف أقل، يجبر المؤسسات على استكشاف أسواق جديدة تكون متاحة فقط من خلال الابتكار.

مما يقتضي، ضرورة تنمية قابلية التكيف لدى الموظفين الذي يقلل من التكلفة المباشرة للتكيف من خلال اختصار كمية ومدة التدريب اللازمة لتحقيق مستوى معين من الكفاءة، بالإضافة إلى تقليل تكلفة عدم التكيف (من خلال تنمية استجابة الموظفين)، مما يقلل من مدة وتأثير عدم التكيف على مناصب العمل" (leen, 1998, P222)

اذ يرى (Joffre, Koenig, 1985, P 30) أن البيئة تصبح مضطربة بالنسبة للفاعلين، عندما تكون الموارد والكفاءات التي يمتلكونها غير كافية لمواجهة الظروف المفروضة الجديدة بنجاح، لذا يمكن أن يكون هذا الاضطراب الذي تجده بعض المؤسسات ضاراً مفيداً للآخرين الذين قاموا بتعديل البيئة من خلال الابتكار.

3.3.1 متطلبات التنوع في ظل تغير الطلب:

في ظل الإنتاج الكثلي، كان يعتمد الموظفون في المؤسسة على خبرتهم أو تجاربهم لتكرار نفس العمليات للقيام بمهامهم، نظرا لطول دورة حياة المنتج بشكل نسبي. ولكن مع تغير متطلبات العميل و خصوصيتها ، أصبح على المنظمات ضرورة اهتمامها بالجودة و التنوع المستمر لمنتجاتها، لذا يجب على الموظفين الاعتماد على كفاءتهم و تنميتها للتكيف، والتنبؤ بما يرغب فيه العملاء. مما يعيدنا مباشرة إلى بُعد الخدمة (Zarifian, 1999).

4.3.1 التحولات في تنظيم العمل:

إلى جانب التغييرات الخارجية التي استدعت من المنظمات ضرورة الاهتمام بتنمية كفاءاتها، تشكل التحولات في تنظيم العمل مركز الاهتمام، حيث أصبحت المؤسسات تولي أهمية بالغة لإدارة الأحداث غير المتوقعة. حيث لم يعد العمل يقتصر على تكريس الجهد الجسدي فقط، بل يعتمد بشكل أكبر على البعد الأخلاقي. أصبح من الصعب توقع الأحداث الغير متوقعة.

لذلك، لم تعد الإجراءات المحددة تحتل المرتبة الأولى، بل يجب على العمال الآن أن يعتمدوا على القدرة على التصرف والتفاعل في مواجهة الوضعيات المعقدة والمتغيرة باستمرار.

وفقاً لـ (Zarifian, 1999) ، تتركز التحولات في العمل وتنظيمه حول ثلاث مفاهيم هي: الحدث، الاتصال، والخدمة. الأحداث المزعجة تأخذ مكاناً هاماً في العمل، ولكن غالباً ما يتم تجاهل هذا الأهمية من قبل المؤسسات.

و يشير الحدث تبعاً لـ (Zarifian, 1995) "إلى أي حقيقة قد يخل بها النظام، عكس مفهوم "العملية" الذي يدعم المهمة التي يمكن إعداد مضمونها مسبقاً" (Gentil, 2010, P 5)

يمكن أن تنشأ هذه الأحداث من أنظمة الإنتاج، حيث يمكن الاعتماد على المورد البشري لمواجهة الأحداث غير المتوقعة التي تؤثر على سير النظام الإنتاجي (تلك الأحداث التي تتجاوز قدرة الآلات).

كما قد تنشأ من تغيرات البيئة التنظيمية ، فتغير أذواق المستهلكين يستدعي من المنظمات ضرورة التنبأ بها، التحكم في الحدث وإيجاد حل مناسب له، عندها يصبح الاتصال جزءاً لا يتجزأ من العمل، خصوصاً عند مواجهة الأحداث غير المتوقعة، مما يتطلب تواصلاً قوياً بين جميع أعضاء المؤسسة لحلها بنجاح.

يعتبر العمل اليوم بمثابة تقديم خدمة من خلال الإنصات للعميل، فهم احتياجاته ومحاولة تحسين أسلوب حياته. فهي ما يبرر استمرار المؤسسة، ويجب أن تُقدم لمستفيد محدد بناءً على مشكلات محددة.

أخيراً، تقدم هذه المفاهيم الثلاثة فرصاً للتعلم أثناء التعامل مع الأحداث، فهي تشجع على نقل الكفاءات من خلال الاتصال وتبرر التعلم من خلال بعد الخدمة.

4.1. مسار تنمية الكفاءات:

يتم مسار تنمية الكفاءات وفقاً لمجموعة من المراحل، يمكن إيجازها فيما يلي:

المرحلة 01: تحديد الاحتياجات من الكفاءات

المرحلة 02: إعداد برنامج تنمية الكفاءات.

المرحلة 03: تنفيذ البرنامج.

المرحلة 04: تقييم عملية تنمية الكفاءات.

1.4.1 تحديد الاحتياجات من الكفاءات (Gonin & Emery, 2009, pp. 219-212):

تسمح هذه العملية ، بتحديد الكفاءات الناقصة الواجب توفيرها، تحديد الاختلالات في الأداء وتداركها، التعرف على المشاكل التنظيمية وحلها للتمكن من مواجهة المشاكل المحتملة الوقوع مستقبلا و التنبؤ بها، فهذه العملية تمكن من معرفة الفرق بين مستوى الكفاءة المطلوب لأداء عمل ما والمستوى المتحكم فيه من الكفاءة.

تشمل عملية تحديد الاحتياجات ثلاثة مستويات رئيسية:

1- تحديد الاحتياجات على مستوى المنظمة: أي تشخيص الوضعية الحالية للمنظمة (تحليل الأهداف التنظيمية، الهيكل التنظيمي، السياسات و القواعد، المناخ التنظيمي...) بغية التعرف على الفعالية التنظيمية ومدى توافقها مع متطلبات العمل.

2- تحديد الاحتياجات على مستوى المهام: تتطلب العملية الاستعانة بالتحليل و التوصيف الوظيفي لتحديد طبيعة الكفاءات المطلوبة والمعايير المستخدمة لقياس مدى تحكم الأفراد بهذه الكفاءات.

3- تحديد الاحتياجات على مستوى الموارد البشري: تهدف العملية الى معرفة الكفاءات الواجب توفرها في المورد البشري لتحسين أدائه الوظيفي و التي تلبي دوافعه الوظيفية والشخصية.

2.4.1 إعداد برنامج تنمية الكفاءات:

تتضمن هذه المرحلة، إعداد مجموع البرامج والدورات التدريبية لتنمية الكفاءات التي تتناسب أهداف المنظمة، سياساتها، إستراتيجيتها، المستوى الفكري لأفرادها، نتائج التحليل الوظيفي و الإمكانيات المادية والبشرية لها.

وتتم العملية من خلال مجموعة من المراحل:

أ- تحديد أهداف البرنامج: يجب أن تكون الأهداف موضوعية وواقعية تتوافق مع أهداف المنظمة، مع تحديد مقاييس لتقييم مدى تحققها.

ب-التنبؤ بالمستقبل: بعدها يتم استشراف المستقبل، ومحاولة التنبؤ بالتغيرات و أثرها على الأهداف المحددة سابقا لدراسة إمكانية تغيير برنامج التنمية عند الضرورة.

ج-وضع خطة عمل: في هذه المرحلة يتم تحديد طبيعة البرنامج المتبع، تحديد مكان والمدة الزمنية للتنمية، الفئة المعنية و القائمين عليها بغية وضع برنامج زمني مفصل لسير هذه العملية.

د-اقتراح البدائل: في هذه الخطوة يتم توفير برامج بديلة، المقارنة بينها واختيار أنسبها، من حيث الوقت، المعنيين بها، و التكلفة الناتجة عنها.

هـ-المصادقة على البرنامج: في هذه المرحلة، على الفاعلين إقناع الإدارة العليا بأهمية البرنامج و ضرورة المصادقة عليه .

3.4.1 تنفيذ برنامج التنمية (Lamaute & Turgeon, 2015, pp. 204-219):

يجب أن تمر عملية تنمية الكفاءات الناجحة بأربع مراحل، لضمان توفير المعلومات الضرورية، وكذا تحقيق الأهداف المرجوة منها، ويمكن تلخيصها في:

أ-تهيئة مواقف الأفراد: تعد هذه المرحلة تمهيدا للتعلم الفعلي لاكتساب الكفاءات، فهي تقوم على تحفيز وتشجيع الأفراد لتلقي معلومات وقبول أفكار جديدة من خلال التعريف بالبرنامج، التنويه ليجابياته وكيفية الاستفادة منه.

ب-عرض المضمون: يتم في هذه المرحلة عرض مضمون البرنامج بالاعتماد على أحد أساليب التنمية أو مجموعة منها، حيث توجد العديد من المعايير المعتمدة لاختيار الأسلوب المناسب، نذكر منها:

*طبيعة الكفاءات المراد تعلمها: تشمل طبيعة الكفاءات كلا من المعارف التالية:

أ/المعارف العلمية: يتطلب هذا النوع من الكفاءات الاعتماد على المحاضرات، الندوات، اللقاءات والدروس.

ب /المعارف العملية: يمكن اكتساب هذا النوع من الكفاءات عن طريق أسلوب دراسة الحالة.

ج/ المعارف السلوكية: غالبا يعتمد على أسلوب لعب الأدوار لاكتساب هذا النوع من الكفاءات.

*خصائص المتكويين كالععد والمستوى التعليمي.

*خصائص المكونين كالخبرة في المجال.

*الإمكانيات المادية .

*المدة الزمنية للعملية وتكلفتها.

ج/الممارسة:

لترسيخ و تنمية المعارف المكتسبة، يتم إعطاء فرصة للفئة المستهدفة لتجسيد المعارف المكتسبة فعليا، و من ثم تصحيح الأخطاء ودعم و تشجيع المتحكمين فيها على الاستمرار.

د/المتابعة والدعم:

يجب متابعة استخدام الكفاءات المكتسبة لكي يتم ترسيخها و عدم نسيانها من خلال تنظيم الندوات والاجتماعات لطرح الانشغالات، حل المشاكل وتشجيع الأفراد على الالتزام بتحقيق أهداف التنمية.

4.4.1 تقييم عملية التنمية:

تعتبر عملية التقييم ضرورية للتأكد من :

- مدى تحقيق المنظمة لأهدافها المرجوة من تنمية الكفاءات
- تحديد الانحرافات، محاولة تصحيحها، وتفايدها مستقبلا.
- التعرف على قدرة المدربين لنقل الخبرة و الكفاءة الضرورية للمدربين.

1.4.4.1 مستويات التقييم:

يمكن أن تشمل عملية التقييم أربع مستويات:

- المستوى الأول :يتضمن قياس ردود أفعال الفئة التي استفادت من عملية تنمية الكفاءات حول هذه العملية، من خلال استجوابهم حول مدى أهمية البرنامج ، تحقيقه للأهداف، العلاقة مع المدربين، اقتراحاتهم لتحسينه.

– **المستوى الثاني**: يتضمن هذا المستوى قياس حجم ما تعلمته الفئة المستهدفة من عملية التنمية من خلال تقييم أدائها الوظيفي قبل وبعد هذه العملية، أو بمقارنة أدائها بأداء موارد بشرية أخرى لم تستفد من العملية.

– **المستوى الثالث**: قياس التغير الفعلي الذي أحدثته عملية التنمية في سلوك الفئة المستفيدة، بالاعتماد على آراء المشاركين والقائمين عليها (الملاحظين والمدربين).

– **المستوى الرابع**: قياس مدى استفادة الأفراد من عملية التنمية، بالاعتماد على مقارنة سلوكها الحالي بالسلوكيات المعيارية التي تمثل مرجع للمقارنة.

2.4.4.1 طرق التقييم:

يمكن ان تلجأ المنظمة لاعتماد العديد من الطرق في التقييم، نذكر منها:

1/ طريقة قياس الأداء الوظيفي بعد تنمية الكفاءات تعتمد هذه الطريقة على قياس مستوى الأداء الوظيفي للمستفيدين بعد عملية التنمية للحكم على مدى فعالية البرنامج.

2/ طريقة قياس الأداء الوظيفي قبل وبعد التنمية: حسب هذه الطريقة يتم قياس أداء الموارد البشرية قبل وبعد خضوعها لبرنامج التنمية، لتقارن النتائج في الحالتين من أجل معرفة مدى تحسن الأداء.

3/ طريقة قياس الأداء الوظيفي قبل و بعد التنمية مع وجود مجموعة التحكم: حسب هذه الطريقة يتم قياس و مقارنة أداء المجموعة التجريبية (الفئة التي ستخضع لبرنامج التنمية) بمجموعة التحكم (الفئة غير المستفيدة من هذا البرنامج)، قبل تنمية الكفاءات وبعدها ومقارنة النتائج المحققة لمعرفة الفروق بينهما.

4/ طريقة السلاسل الزمنية: من خلال هذه الطريقة يتم قياس الأداء الوظيفي للمستفيدين خلال سلسلة زمنية تتكون من عدة فترات و تمثيله في منحى بياني يمثل تغيرات مستوى الأداء بدلالة عنصر الزمن، ويتم توضيح الفترة الزمنية التي شملتها عملية التنمية و ملاحظة الفروقات.

2. تنمية الكفاءات الفردية:

يعد الفرد الفاعل الحقيقي في عملية تنمية كفاءاته، حياته المهنية و مساره الوظيفي، ان التنمية الفعلية للكفاءات التي يتمتع بها الفرد يعتمد على رغبته في التعلم، من خلال الأهداف التي وضعها لنفسه لاكتساب كفاءة محددة أو وعيه بالعجز القائم، و رغبته في سد هذا العجز

بعدها تعمل المنظمات على مرافقة الأفراد للوصول لتحقيق أهدافهم، من خلال (Held & Riss, 1998, p. 6) :

- القدرة على التوفيق بين أهدافه الشخصية والأهداف التنظيمية.

- تثمين الأنشطة التي يتحكم الفرد في أدائها والأنشطة التي قد يؤديها مستقبلا.

- العمل على التنمية المستمر لقدراته من خلال زيادة المسؤوليات.

و من أهم الأساليب المستخدمة لتنمية الكفاءات الفردية:

1.2 التكوين المتواصل:

في عالم يسوده التغيير، وفي ضوء التحولات التي تشهدها الوظائف بسبب التقدم السريع في مجال الروبوتات والاستخدام المتزايد للذكاء الاصطناعي في الحياة المهنية، فإن الاهتمام بالتكوين المتواصل أصبح يكتسب أهمية أكبر من أي وقت مضى لاستيعاب هذه التحولات وتخفيف التأثيرات المتوقعة على التوظيف.

1.1.2 تعريف التكوين المتواصل:

يعرف (Sekiou, 1993, p. 239) التكوين المتواصل على أنه "مجموعة من الإجراءات والوسائل والتقنيات والدعائم المخططة التي يتم استخدامها لتحفيز الموظفين على تحسين معارفهم، سلوكهم، مواقفهم ، كفاءاتهم وقدراتهم الذهنية، الضرورية لتحقيق الأهداف الشخصية أو الاجتماعية، والتكيف مع البيئة المحيطة بهم وأداء مهامهم الحالية والمستقبلية بشكل مناسب"

يشكل التكوين المهني المتواصل جزءا من التعليم المستمر الذي يهدف إلى تمكين العمال من التكيف مع تغير التقنيات و ظروف العمل و تشجيع ترقيةهم الاجتماعية بالوصول إلى مختلف مستويات الثقافة و التأهيل المهني و مساهمتهم في التنمية الثقافية، الاقتصادية و الاجتماعية (بيريتي، ثابتي، بن عبو، 2015، 104)

2.1.2 أهداف التكوين المتواصل:

يعتبر التكوين المتواصل أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة ولمواردها البشرية، بالإضافة إلى أنه يمثل المواجهة لمشكلات المنظمة وأفرادها.

1/ بالنسبة للمنظمة (Havet & Lacroix, 2013, p. 280)

يعد التكوين المتواصل بالنسبة لأرباب العمل إستراتيجية هامة في إدارة الموارد البشرية ، فهو يسمح بتعويض نقص الكفاءات الأساسية للأفراد، وتكييف مؤهلاتهم مع احتياجاته القصيرة الأجل، وتهيئة الموظفين للتغيرات التكنولوجية الكبيرة، حيث تسعى المنظمات من خلال هذه الوسيلة إلى تحسين كفاءتها الإنتاجية، كما قد يكون لها تأثيرات هامة على الأرباح .

2/ بالنسبة للأفراد:

يحقق التكوين فوائد عديدة لأفراد المؤسسة، أهمها (السالم و صالح، 2002، الصفحات 133-134):

المساعدة على اتخاذ أحسن القرارات/رفع جاهزيتهم لحل المشاكل /المساعدة على التغلب على حالات القلق ،التوتر والصراع داخل المنظمة/ تحسين الكفاءات القيادية ، مهارات الاتصال و تنمية الاتجاهات. تهيئة الأفراد للترقية و تنمية المسار الوظيفي/تقليل الأخطاء المهنية وحوادث العمل /الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز /الحد من دوران العمل .

3.1.2 أنواع التكوين المتواصل

يحدد J.L. Déligny أنواع التكوين المتواصل التالية (ثابتي، 2016):

- **التكوين في منصب العمل:** يهدف هذا التكوين إكساب الأفراد الخبرات و المعارف المتعلقة بتخصصاتهم ومناصب عملهم، كالتحكم في تقنيات جديدة أو في انجاز عمل خاص (رسوم، حسابات، ..)

- **التكوين لأهداف المصلحة:** يعمل على إكساب الأفراد مستوى معين من الاحترافية المتعلقة بالسلوك، العلاقات الإنسانية، القدرة على التكيف لبلوغ أهداف معينة، وذلك بغية تنمية المعارف السلوكية التي تتعدى حدود المهنة التي يمارسه الموظف إلى أهداف مستقبلية.

- **التكوين بهدف الترقية:** يستهدف هذا التكوين المعارف و المعلومات التي تمكن الفرد من النجاح في اجتياز الامتحانات و المسابقات المهنية، يحصل العمال على هذا التكوين في شكل دروس منظمة في مجالات محددة، في مؤسسات متخصصة.

وفقاً للمادة 04 من المرسوم 298-82 المتعلق بتنظيم وتمويل التدريب في المؤسسات، يمكن تقسيم

التكوين المتواصل للأشكال التالية (Belkhadem & Ferhaoui, 2019, p. 648) :

1. **التدريب المهني المتخصص :** هو اكتساب مؤهلات تتيح للفرد الاستجابة للمتطلبات المختلفة الضرورية لإتقان وظيفة معينة.

2. **التنمية المهنية:** تهدف إلى تكييف دائم للعامل مع وظيفته من خلال رفع مستوى معرفته وقدراته بشكل مستمر.

3. **إعادة التأهيل:** يهدف إلى تمكين العامل من تولي وظيفة جديدة بنفس مستوى المؤهل الذي كان عليه في وظيفته السابقة ولكن مع مهام مختلفة.

4. **التعليم الوظيفي:** يهدف إلى تمكين العامل من اكتساب مهارات القراءة، الكتابة والحساب الأساسية واكتساب المصطلحات والمعارف القاعدية المتعلقة بوظيفته.

تنظم هذه الأنشطة التدريبية وفقاً للمادة 09 من نفس المرسوم:

- في أماكن العمل داخل المؤسسة (التكوين الداخلي)

- في جميع المناطق المجهزة لهذا الغرض والتي تكون تابعة المؤسسة أو مؤسسة أخرى، وذلك في إطار الاتفاقيات بين المؤسسات.

- في هياكل التدريب المشتركة ما بين المؤسسات (التكوين الخارجي).

4.1.2 إستراتيجية التكوين المتواصل

تسهم إستراتيجية التكوين المتواصل داخل المؤسسة في رفع المستوى الثقافي والعلمي لأفرادها، ويمكن تقسيم التكوين المتواصل إلى (بوفلجة، 2002 ، الصفحات 77 - 76):

أ/التكوين الاستجابي

يعرف التكوين الاستجابي بأنه التكوين الذي يتم عند بروز الحاجة إليه، وذلك بعد شغور منصب عمل ما أو نتيجة التطورات التكنولوجية التي تشهدها المؤسسة ، لذا فهو يتم بطريقة سريعة لتلبية الطلب الملح والقضاء على الصعوبات التي تعرقل نشاط المؤسسة.

ب/التكوين التنبئي

يندرج التكوين التنبئي في إطار إستراتيجية عامة طويلة المدى، بحيث يتم التنبؤ بالتغيرات المستقبلية، التخطيط لها والاستعداد لتنفيذها من خلال برامج التكوين المستمر.

5.1.2 التكوين المتواصل و تنمية الكفاءات:

تعد تنمية الكفاءات من الاهتمامات الرئيسية لمنظمات اليوم ، لأنها تمثل رافعة إستراتيجية يمكن للمؤسسة من خلالها، التكيف مع التغييرات و التعقيدات التي تشهدها بيئتها، إذ تهدف تنمية الكفاءات في المقام الأول إلى اكتساب، الحفاظ، تثمين و/أو تنمية الموارد المتاحة.

لتحقيق ذلك، تعتمد المنظمات على العديد من الأدوات، بما فيها التكوين المتواصل الذي يبقى وسيلة الأكثر اقتراحاً، فهو يعمل على التنمية الشخصية والمهنية للموظفين من خلال تكييفهم مع الضغوط المهنية وشروط

المنافسة الحادة (Soyer, 2003, p. 14).

كما له دور هام في تطوير الاحترافية والمسار المهني وتعزيز الترقية الداخلية للحفاظ على الموظفين وبالتالي الحفاظ على التشغيل وزيادة التعاون بين الوحدات المختلفة في المنظمة (Trognon & Bromberg, 2008, p. 16).

2.2 التعلم عن طريق المرافقة

يمكن أن يأخذ التعلم معنيين مختلفين، فقد يعبر في بعض الأحيان عن ما تم تعلمه (التعلم كمنتج) للدلالة عن تراكم المعارف و الكفاءات كما يمكنه أن يعبر أحيانا أخرى عن المسار الذي يسمح بالوصول إلى هذا المنتج أي محتوى عملية التعلم التي قد تؤدي بشكل جيد أو بشكل سيئ (Schon & Argyris, 2002).

وغالبا ما تهتم الأدبيات العلمية بآليات التعلم بدلا من مخزون الكفاءات المتراكمة، لذا هناك عدة أشكال

للتعلم، من بينها تلك التي بينها (Durand, 2006, pp. 11-12) وهي :

1. **التعلم بالعمل**: أشار كل من Arrow (1962) و Atkinson et Stiglitz (1969) إلى أهمية هذا التعلم لأنه من

خلال العمل والممارسة يتم البناء التجريبي للخبرات ، و بعض الأحيان المعارف.

2. **التعلم بالاستخدام**: وصف Rosenberg (1972) هذا التعلم بالآليات المختلفة المستخدمة عند استعمال الزبون

لمنتج أو خدمة جديدة، الأمر الذي يخلق المعرفة والخبرة عند استخدامه

3. **التعلم بالتفاعل**: يرى كل من Von Hippel (1976) ou Lundvall (1988) أن التفاعل بين المستخدم والمصمم

يسمح ببناء قاعدة معرفية تسمح بتحسين المنتج وطرق استعماله.

4. **التعلم من خلال الحفظ**: من خلال حفظ المعارف و المهارات، يكتسب الفرد القدرة على المزيد من التعلم

بفضل قاعدة المعارف التي تتشكل بصفة تدريجية.

5. **التعلم من خلال النسيان**: اهتم العديد من الباحثين كـ (Nystrom, Hedberg (1981 و Starbuck (1984)، Durand

(1992)، McGill (1993)، Slocum (1993)، Rumelt (1995)، Montgomery (1995)، Bettis (1995) و Prahalad (1995) بهذا الموضوع.

فغالبا ما يكون الأفراد والمؤسسات رهن الروتينات والعادات وأنماط التفكير التي تعيق أي فكرة للتغيير.

لذا تعتبر القدرة على التعلم من خلال النسيان أمرا مهما للأفراد والمؤسسات الراغبة في التكيف والابتكار، حيث يتطلب ذلك القدرة على التحرر من الأفكار التقليدية والمعتقدات القديمة التي قد لا تكون ملائمة للواقع الجديد والمتغير.

عرف مجال التعلم إعادة إحياء أنماط تقليدية من التعلم في شكل جديد بسبب فعاليتها و انخفاض تكاليفها، نذكرها فيما يلي:

1.2.2 التدريب " coaching "

يوفر التدريب فضاء هام من الاستقلالية في ظل التوجيه الإداري، الحيادي و الموضوعي نحو الحلول المناسبة لأي مشكل مهني، فهو يعد نظاما لدعم و مرافقة الموظفين في ظل تزايد و تعقد متطلبات التكيف مع التغييرات التي تفرضها البيئة التنظيمية.

1.1.2.2 تعريف التدريب " coaching " :

هو "المرافقة الفردية التي يقدمها أحد أفراد المنظمة أو مستشار من خارجها، بهدف مساعدة الموظف على زيادة أدائه، فهو نظام يشجع على نقل و تطوير كفاءات المستفيد." (Angel & Amar, 2012)

فالتدريب عبارة عن مجموعة لقاءات تحدث بين الفرد و المدرب حيث يطرح الفرد كل انشغالاته والصعوبات التي يواجهها حتى يتم مساعدته عن طريق توضيح وتحليل مشروعه و الأحداث المهنية التي تعرض لها و إعطائه أعمال شخصية ينجزها (داخل العمل أو خارجه).

لا يقوم المدرب بالنقل التقني للمهارات ولا المعلومات الأكاديمية ولكنه يساعد الفرد على هيكلة وتنظيم أفكاره وعمله.

2.1.2.2 مزايا التدريب (l'equipe monde du travail, 2012):

-الانصات لانشغالات ومشاكل كل فرد.

-التحفيز الجيد و المساعدة على تجاوز الصعوبات التي يصعب تنظيمها.

-الثقة المتبادلة بين المدرب و المتدرب.

-التحاور والمحادثة بين المدرب و المتدرب في مواضيع محددة ينتج عنها تفكير، اقتناع، فعل وتدريب

3.1.2.2. عيوبه:

أ/بالنسبة للمتدرب:

-اعتماد المتدرب على المدرب باستمرار لدعمه في كل ما يفعله

-فقدان المتدرب الإحساس بالمسؤولية.

-عدم التفاعل والقيادة الفردية للتغيير.

ب/بالنسبة للمدرب:

-الإساءة إلى الموظف بسبب اللغة غير المدروسة للخطاب.

-إعطاء التوجيه الخاطئ بسبب التشخيص غير المناسب.

-فقدان الثقة وفقدان المصداقية بسبب عدم القدرة على التواصل و الحوار.

-نشأة الصراع بسبب خلل في التشخيص قد يصل إلى تسوية الحسابات أو حتى خرق للسرية من قبل أي

من الطرفين.

4.1.2.2 الحالات التي تستدعي التدريب:

قد تلجأ المنظمة إلى التدريب في الحالات التالية:

-تقلد وظائف جديدة.

-التطوير الشخصي و المهني.

-تخطي العراقيل المهنية.

-قيادة التغيير و التطوير.

-إدارة الصراعات الإدارية والأزمات الاجتماعية.

-إدارة القلق.

5.1.2.2 أنواع التدريب: (Hernandez, 2005, p. 57)

1. التدريب بالدمج: يوجه هذا النوع من التدريب إلى الموظفين الجدد لتسهيل توليهم لأدوار جديدة واندماجهم السريع في التنظيم بغية تحسين أدائهم للوظائف الجديدة ، وتمكينهم للتقليل من ارتكاب الأخطاء المهنية.

2. التدريب على الأداء: يتم استخدام هذا النوع من التدريب لمرافقة العامل الذي يقوم بالفعل بوظيفته ولكنه يعاني من صعوبات في أدائها (عدم تحقيقه للأهداف ، غياب الدافعية)، لذا يجب مساعدة المتدرب على مواجهة مشاكله ، تحديث تجاربه لمعالجة الصعوبات التي تعيقه على تحسين أدائه.

3. التدريب على النمو: يستهدف هذا النوع من التدريب الأفراد العاملين (في منتصف الأربعينيات من العمر) لإعطاء معناً جديداً لحياتهم المهنية، من خلال إعادة التعريف بخياراتهم، التفكير في الآفاق المستقبلية، تحديد دقيق لأهدافهم و مراجعة إمكانيات الاستمرار و التطوير.

4. تدريب الصيانة: يهدف هذا التدريب إلى الحفاظ على مستوى كفاءات الموظفين، تطوير إبداعهم، ومساعدتهم على الاكتساب الدائم لقدرات جديدة، فهو موجه للعمال الذين يستقر مستوى أدائهم بعد مرحلة حاسمة من التطور السريع.

6.1.2.2 الفئات المعنية بالتدريب: (Brasseur, 2009)

أ/تدريب الأفراد:

يهدف هذا النوع من التدريب إلى تأمين الاندماج المهني للعامل، التحكم في إعادة التوجيه المهني، قبول التغيير ، إثبات الكفاءة في فريق العمل، تعلم كيفية التواصل مع الرئيس المباشر و باقي الموظفين و التوفيق بين الحياة الخاصة والحياة المهنية.

ب/تدريب الفرق:

قد يتم التدريب في المؤسسات ، داخل الأقسام، ف رق العمل ، كما يمكن أن يكون جزءًا لا يتجزأ من إدارة وقيادة فرق العمل، إذ يهدف هذا التدريب إلى تأكيد تماسك الفريق، تطوير طرق الاتصال، تحمل المسؤولية، تحفيز الأعضاء و توضيح الكفاءات التي يتحكم فيها كل عضو لتحقيق الهدف المشترك.

ج/تدريب المدراء:

يعلم التدريب المديرين كيفية الإنصات إلى قدراتهم واستثمار إبداعاتهم بشكل أفضل، حيث يهدف هذا النوع من التدريب الى تطوير أنماط القيادة، تسهيل عملية الاتصال، تعلم كيفية إدارة القلق/ النزاعات / الوضعيات الصعبة، القدرة على القيادة، تعلم كيفية تحفيز فرق العمل، إدارة التغيير، كيفية صنع القرار و مساعدة المدير كي يصبح مدربيًا.

7.1.2.2 التدريب في شركة XYZ Solution:

تعتبر XYZ Solution شركة تكنولوجيا في مرحلة نمو متسارعة، متخصصة في تطوير البرمجيات للشركات والتي لاحظت مؤخرًا زيادة معدل دوران الموظفين ومستويات عالية من الضغوط و التوتر بينهم لمعالجة هذه المشكلات، قررت الشركة تنفيذ برنامج تدريب في مكان العمل لدعم التطوير المهني والشخصي لموظفيها.

تمت العملية وفقا للمنهجية التالية:

1.تحديد الاحتياجات:

قامت الشركة بتقييم شامل لتحديد المجالات التي يمكن للموظفين أن يستفيدوا فيها من التدريب ولاحظت أن العديد من الموظفين بحاجة إلى مساعدة في إدارة التوتر وتعزيز مهارات الاتصال وتطوير القيادة.

2.اختيار المدربين:

تقوم الشركة بتوظيف مدربين محترفين خارجيين لهم خبرة في المجالات ذات الصلة، مثل إدارة القلق والاتصال الفعال والقيادة. يتم تدريب هؤلاء المدربين للعمل مع موظفي الشركة وهم متاحون لجلسات التدريب الفردية.

3. تقديم جلسات تدريب فردية:

يتاح لموظفي الشركة الفرصة للمشاركة في جلسات تدريب فردية مع المدربين المحترفين. خلال هذه الجلسات، يتحدث الموظفون عن أهدافهم الشخصية والمهنية، ويحددون العوائق المحتملة ويطورون استراتيجيات للتغلب عليها.

4. تقديم تدريب جماعي وورش عمل:

بالإضافة إلى الجلسات التدريبية الفردية، تنظم جلسات تدريب جماعية وورش عمل حول مواضيع ذات صلة مثل إدارة التوتر وحل النزاعات وتطوير القيادة. توفر هذه الجلسات فرصة للموظفين للتعلم معا ومشاركة تجاربهم.

5. المتابعة والتقييم:

تراقب الشركة بانتظام فعالية برنامج التدريب في مكان العمل من خلال جمع ملاحظات من الموظفين وتقييم مؤشرات الأداء الرئيسية مثل معدل دوران الموظفين والرضا الوظيفي. بناءً على هذه المعلومات، تعدل الشركة البرنامج حسب الحاجة لتلبية الاحتياجات المتغيرة لموظفيها.

2.2.2. الوصاية

1.2.2.2 مفاهيم عن الوصاية:

يعرف (Boru & Leborgne, 1992, p. 21) الوصاية على أنها: "مجموع الوسائل - البشرية خاصة - التي تستخدم من قبل المؤسسات لدمج وتكوين الأفراد بناء على وضعية العمل".

بينما تعد الوصاية نسبة لـ (Boru, 1996, p. 103) "نمط التكوين في الوضعية المهنية، فهي تتضمن مراقبة العاملين الجدد في وضعية العمل بواسطة محترفين ذوي خبرة."

2.2.2.2 الأهداف التي تحققها الوصاية في المنظمات:

تحقق الوصاية الأهداف التالية:

– جعل الوضعية المهنية وضعية للتعلم وتطوير الكفاءات بعيداً عن مجرد المحاكاة أو تطبيق المعرفة المكتسبة مسبقاً.

– تشكيل الكفاءات والمعارف التي يمتلكها الوصي لتمكين الموصى به، من فهمها وتعلمها بدلاً من استعراضها أو ملاحظتها.

– الابتعاد عن العمل اليومي، مما يعني أن العلاقة بين الطرفين لا تقتصر على أداء المهام فقط، ولكنها تقتضي العودة للوراء بالنسبة للوضع الفعلي في العمل و التفكير في الإجراءات والعمليات بشكل معمق.

– إنشاء تمثيلات أو نماذج ذهنية للإجراءات والعمليات الأوسع نطاقاً. أي مساعدة المتعلم على تشكيل صورة ذهنية واضحة ومفصلة لما تعلمه، يمكن أن تأخذ هذه التمثيلات شكل رسوم بيانية أو خرائط أو طرق..

– لا يقوم الوصي بدور النموذج الواجب تقليده في الوصاية بل بدور المسهل لكونه يساعد العمال الجدد على التعرف والتعلم من خلال التجربة، كما يمكنهم من التفكير، التحليل وفهم ما قاموا به باستبدال التكرار بالاندماج في التعلم

3.2.2.2 أبعاد الوصاية:

للوصاية ثلاثة أبعاد رئيسية:

1. **البعد المهني:** يجب أن يتحكم الوصي في الكفاءات، المعارف والمهارات التي سيشاركها تدريجياً مع الموصى به (وذلك كإشارة ضمنية لمفهوم الكفاءة).

2. **البعد التربوي:** يستفيد المتعلم من كفاءة الوصي من خلال تعريضه لوضعيات العمل. يتعلق هذا البعد بالاتصال بين الأفراد وبناء العلاقات عند التعلم وتقديم المعرفة.

3. **البعد التنظيمي:** في بعض الحالات، يمكن اعتبار الوصاية مشروع خاص بالمؤسسة حيث يشارك العديد من الأطراف، بما في ذلك الوصي، الموصى به، مسؤولي الموارد البشرية، الإدارة، الرؤساء، منظمات التكوين، الطلبة والمتدربين الآخرين، المكونين والسلطات الحكومية.

4.2.2.2 أشكال الوصاية:

صنف (Boru, 1996, p. 103) الوصاية إلى ثلاث أشكال :

1. **الوصاية العفوية:** تمارس في جميع أماكن العمل وفقا للمبادرات والتفاعلات التي تحدث بين الموظفين، المتعلمين وأصحاب العمل، غالبًا ما تكون هذه الأنشطة التوجيهية غير منظمة بشكل كامل، مما لا يعني بالضرورة عدم فعاليتها .

الموظفون الذين يمارسون هذا النوع من الوصاية غير محددین أو معيّنين كأوصياء، ولا تنطبق أي قوانين على هذا النوع من الوصاية.

2. **الوصاية المؤسسية:** يتم ممارسة هذا النوع من الوصاية في الحالات المهنية التي يحكمها إطار قانوني أو تنظيمي محدد، وبشكل أساسي في حالة برامج التكوين المتناوب الذي يكون فيه أرباب العمل ملزمين بالتشريعات السارية، مما يترتب عليه عادة تعيين موظفين كأوصياء بصفة رسمية، يمكن في بعض الأحيان أن يأخذ هذا الشكل الطابع الورقي حيث لا تتجاوز ممارسته الالتزامات المكتوبة.

3. **الوصاية المنظمة:** تشمل بالإضافة لخصائص الوصاية المؤسسية ، التفكير في الوسائل اللازمة لهذا النوع، وتكامله مع باقي أشكال المرافقة في المؤسسة والاعتراف بأهمية وتطوير كفاءات المتعلمين، يسمح هذا الشكل بالانتقال من منطوق بسيط لإعادة إنتاج العمل مع بعد تكويني ضعيف إلى منطوق بناء الكفاءات المصحوب بإنتاج العمل.

بينما يقترح (Wittorski, 1996) ثلاث أشكال من الوصاية استنادًا إلى هدفها:

1. **وصاية الإدماج:** يعد شكلا من أشكال قابلية الاستخدام التي تسمح بالإدماج أو إعادة الإدماج الوظيفي، يستهدف هذا النوع بشكل أساسي الأفراد المستبعدين أو الذين يواجهون صعوبة في الاندماج في سوق العمل.

2. **وصاية التأهيل:** يخصص برامج التكوين المتناوب، فهو يهدف إلى استخدام الوضعية المهنية لإعادة بناء واستكمال المعرفة الرسمية، وتحسين الكفاءة.

يعد الوصي شريك كامل لباقي أعضاء نظام التكوين، فهو ينظم المسار الشخصي للمتدرب ويعمل على الربط بين مختلف أشكال المعرفة.

3. **وصاية التطوير:** عادة ما يتم تنظيمها داخل المؤسسة، فهي تهدف للبحث عن مرونة وتكييف الموظفين مع العوائق الجديدة التي تعرقل نظام الإنتاج، تستخدم الوصاية كفرصة لإنتاج ونقل معارف العمل الجديدة.

5.2.2.2 دور الوصاية في نقل المعارف و الكفاءات:

يمكن نقل المعرفة من خلال عملية التحويل، التي تتم في أربع مراحل تبعا لـ (Nonaka, Takeuchi, 1997) الإدخال، التركيب، الإخراج، والتنشئة الاجتماعية التي يتم التركيز عليها من طرف الوصاية، وهي تشير إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، عن طريق الحصول المباشر على المعرفة من خلال التقليد (تعلم الحركة، والتدريب)، الممارسة، الملاحظة (الواعية أو غير الواعية) والتفاعل الجسدي. كما تشمل بشكل خاص نقل النماذج العقلية أو الكفاءات التقنية التي يمكن أن تتم بدون تبادل لفظي (Hullin, 2008).

كما تؤثر الوصاية على عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية، حيث يقوم الوصي بدور مهم في تنشئة الشباب والبالغين الذين تستقبلهم المنظمة لتعريفهم بقواعد الحياة الجماعية وإجراءات العمل (Gerard, 1997, p. 26)

تعرف التنشئة الاجتماعية التنظيمية عادة كعملية تمكن الأفراد من اكتساب المعرفة، الكفاءات، السلوكيات والاتجاهات اللازمة لمشاركتهم الفعالة في المنظمة (Van Mannen & Schein, 1979)

فكلما استفاد العمال الجدد من اتصالات متكررة مع الوصي، زاد إدراكهم بثقافة المنظمة وتميزها بمعايير التعاون والالتزام، وتوجهاتها نحو الابتكار والإنتاجية، بالإضافة إلى الالتزام بالقواعد" (Delobbe & Vandenberghe, 2001, p. 75)

3.2.2 الرعاية التعليمية (الكفالة)

يعود مصطلح الكفالة في جذوره إلى الأساطير اليونانية القديمة وبشكل دقيق إلى ملحمة هوميروس، حيث قام Ulysse بتكليف رعاية ابنه الصغير Télémaque لصديق وفي يثق فيه، يدعى Mentor الذي كان بمثابة الدليل، المعلم، المستشار والمدافع عن Télémaque ورمز الانضباط أثناء غياب والده .

مع مرور الزمن، تغيرت ممارسات الكفالة تبعاً لاستخداماتها في مجالات متنوعة كالتعليم، العلوم الإدارية، الطب.. الخ، إلا أن مفهومها يعتمد إلى حد كبير على الموقف الفلسفي الذي تتخذه المؤسسة، مما أدى إلى عدم وجود إجماع حول مفهومها.

1.3.2.2 مفاهيم عن الكفالة:

يعرف (Rolfe-Flett, 2002, p. 2) الكفالة على أنها "تحالف بين شخصين لخلق مساحة من الحوار تصبو للتفكير، العمل وتعلم الطرفين"

كما تمثل الكفالة نسبة إلى (Tovey, 1999) "العملية التي يقوم فيها شخص خبير بتسهيل التعلم على المتدرب من خلال ترتيب خاص لتجارب التعلم".

فالكفالة وفقاً لـ (Cummins 2004) ليست مجرد علاقة إشرافية، بل تعد فرصة للزملاء للمشاركة في حوار تفكيري قد يعزز من الشعور بالاستقلالية والنجاح (Slattery, 2020).

2.3.2.2 وظائف الكفيل:

يحقق الكفيل الوظائف التالية:

1. الوظائف النفسية والاجتماعية:

تمثل "الجوانب الخاصة بالعلاقة التي تعزز الهوية، الشعور بالكفاءة والفعالية عند أداء الدور المهني"، تظهر هذه الوظائف في أربعة أنشطة هي نموذج الدور، القبول والتأكيد، الاستشارة، والصدقة (Kram, 1985).

لنموذج الدور مكانة مركزية، خاصة في بداية العلاقة، فالكافل يعد قوة لكفاءاته المهنية العالية، فهو يمثل بالنسبة للكفيل المرجع، النموذج والمثال الذي ينبغي الاقتداء به، مما قد يشبع احتياجاته العاطفية ويعزز لديه الهوية الذاتية؛ كما يؤدي دور البديل للنموذج الأبوي عند الدخول في الحياة المهنية (Levinson, Darrow, Klein, & Levinson, 1978).

2. وظائف المسار المهني:

تمثل الجوانب الخاصة بالعلاقة التي تعزز من تقدم الكفيل في مساره المهني، وتشمل خمسة أنشطة و هي الرعاية، التعريض و التثمين، التدريب، الحماية وتفويض المهام المخصصة للتقدم في المهنة (Kram, 1985)، فخبرة، كفاءة و وضعية الكفيل تسمح له بترقية و تثمين مهارات الكفيل أمام المسؤولين في المنظمة أو المهنة.

3.3.2.2 مراحل تطبيق الكفالة في المنظمة:

للإدارة ووظيفة الموارد البشرية دور فاعل في إنجاح جميع مراحل برنامج الكفالة المحددة كالتالي (Thomas & Micheau-Thomazeau, 2018, p. 63):

1. تحديد المتدربين المشاركين: الذين ينبغي أن يكون لديهم المواهب واحتياجات محددة للتطور والراغبين طوعيا في التعلم من أقرانهم ولهم القدرة على الإنصات، التعلم والتغيير.
2. تحديد الكافلين المعترف لهم بالإنجاز و السلوك الحسن: ينبغي أن تتوفر فيهم القدرة، المعرفة و الحرص على نقل تجاربهم، معارفهم ومهاراتهم.
3. تكوين الثنائيات: وذلك وفقاً للاحتياجات، الخبرات والملامح الشخصية.

4.توعية وتكوين الثنائيات: يجب تأطير الكفاءة بوضوح من خلال تحديد الأهداف، تعريف الأدوار والمسؤوليات، هيكله العمل و تحديد محتوى وتواتر التفاعلات.

5.تقديم الدعم المستمر، المتابعة المنتظمة و تقييم النتائج: وذلك بغية تحقيق الرضا في نهاية البرنامج، يمكن أن تستمر الكفالة في الحالات العادية لمدة ستة إلى اثني عشر شهرا.

بعد أن تناولنا بالشرح، أهم طرق التعلم عن طريق المرافقة يمكن تبيين الفروقات الموجودة بينها من خلال

الجدول التالي

الجدول05: المقارنة بين مقاربات التنمية الفردية.

الوصاية	الكفالة	التدريب	الغاية
تحويل الكفاءات والتكيف مع المؤسسة	نقل المعارف والتجارب بهدف تمكين المتدرب من التطور على الصعيدين الفردي والمهني.	تنمية كفاءات وموارد المتدرب	الغاية
الحصول على دعم من محترف في تعلم المهام، اكتساب المعارف العملية والاندماج في بيئة العمل.	الاستفادة من تجارب ونصائح الكافل لتوجيهه في وظيفته.	تحسين أدائه المهني بناءً على أهداف ونتائج قابلة للقياس.	النتائج المستهدفة من طرف الفرد
مرافقة المبتدئ في تعلم مهامه، اكتساب المعارف العملية، الاندماج مع بيئة العمل وفقاً لعملية تقدم محددة.	تقديم نصائح وتوجيهات بناءً على تجاربه الخاصة في مجال معين من الصناعة أو مسار مهني محدد. تشارك التجارب وتبادل الأفكار.	طرح الأسئلة، اقتراح أساليب وهياكل دعم مبنية على الاكتشاف، لا يقدم حلول جاهزة	دور المتدخل
يتم اختيار الوصي بناءً على كفاءته وغالباً ما يكون زميلاً أكبر سناً.	ليس للكافل أي صلة تسلسلية مع المتدرب. قد يكون الكافل متطوعاً	قد يكون المدرب مديراً على الموظف أمحترفاً مأجوراً.	العلاقة بين الطرفين
خطة التكوين التي تتضمن الأهداف، الوسائل والجدول الزمني.	اتفاقية الكفالة، الأهداف، متابعة وتقييم الاجتماعات.	اتفاقية التدريب، الأهداف، خطة العمل.	الأدوات المستخدمة

الأهداف الممكنة	تنمية القيادة الشخصية، إعادة توجيه المسار المهني، مواجهة تحديات مهنية جديدة.	مرافقة القادة الشبان في المؤسسات وتأهيلهم لتولي المسؤوليات.	تسهيل اندماج الموظفين الجدد وتوجيه عمليات التعلم.
لا يعد..	تكوين على المهام، ممارسات المتابعة الفردية، الاستشارة، العلاج Thérapie.	تكوين على المهام (كتحسين إدارة حالات معينة من الموظفين)، تكوين شخص من أجل استبداله، درس خصوصي، علاقة أحادية الاتجاه	تقديم حلول لمشاكل معينة.

المصدر: (Bellemare & Bertrand, 2010)

4.3.3.2 الرعاية في شركة Microsoft (Harvard business review France, 2023)

يعرف برنامج الرعاية في شركة Microsoft بكفاءته وفاعليته، حيث يساعد في تعزيز التنمية المهنية والشخصية لموظفيها.

أ/ كفاءة الموظفين الجدد:

في هذا السياق، قامت الشركة بداية بدراسة تدعى "برنامج الصديق"، تم فيها ربط 600 موظف جديد بموظفين ذوي خبرة أكبر لمساعدتهم في عملية الانتقال. كانت النتائج واعدة بحيث سمحت بتوسيع هذا البرنامج على الشركة ككل.

حيث أكد 56% من العمال الجدد أن الكافل الذي رافقهم مرة واحدة على الأقل طوال 90 يوماً، قد ساعدهم في تحسين الإنتاجية بشكل أسرع. وارتفعت النسبة إلى 73% بالنسبة لأولئك الذين رأوا موجههم مرتين أو ثلاث مرات، و 86% بالنسبة لأولئك الذين رأوه من أربع إلى ثماني مرات، و 97% بالنسبة لأولئك الذين رأوه أكثر من ثماني مرات. وبعد مرور 90 يوماً، كانت العناصر الجديدة التي تم مرافقتها بواسطة موجه أكثر رضا بنسبة 36% عن إدماجهم في الشركة مقارنة بأولئك الذين لم يتم مرافقتهم.

ب/ علاقة الكافل بالمتكفل به:

يساعد الكافل على تحديد أولويات العمل والذي يعد أكثر أهمية في الأسابيع الأولى في وظيفة جديدة، كما يمكنه أن يناقش وضعيات قد لا تتوفر في دليل الموظف، كقيامهم بربط العناصر الجديدة بأطراف مهمة مع التعريف بعادات ومعايير الفريق الذي ينتمون إليه، مما يجعل الأطراف المشاركة ككل بما فيها الموجه من تطوير الكفاءات الإدارية والقيادية.

اذ لا تقرر الشركة المواضيع التي يتم مناقشتها، ولكنها تطلب من الطرفين توضيح التطلعات المتوقعة من العلاقة، مع تقديم النصح للطرفين بتقييم العلاقة بانتظام، لقياس مدى التقدم من الجانبين.

بعد فترة الاندماج، ولتسهيل الاستفادة من الشبكة العالمية والعثور على موجهين يلبيون احتياجات الموظفين، تم بإنشاء منصة تقدم تجربة رعاية عادلة وذات معنى للجميع على مستوى الشركة يظهر من خلالها التجارب الواقعية للموجهين، انتصاراتهم، تعثرهم ومعرفتهم لتأسيس رابطة بشرية قوية.

لا تنتم الرعاية في شركة Microsoft بالإلزامية، لكونها تعتبر أن العلاقات التوجيهية الأكثر نجاحًا هي العلاقات الشخصية والمرنة، كما أن تغيير احتياجات الموظفين يستدعي ضرورة السماح لهم باختيار موجه عند الحاجة إليه.

3.2 تثمين مكتسبات الخبرة المهنية Validation des acquis de l'expérience

من المناهج الحديثة التي تلجأ إليها المؤسسات المعاصرة لتنمية كفاءات أفرادها أو قد يلجأ إليها الأفراد للتنمية الذاتية ، تثمين مكتسبات الخبرة المهنية و التي تعطي صورة شاملة لحدود قدراته الأمر الذي يمكنه من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنميتها أو إدارة مساره المهني بشكل يناسب إمكانياته.

1.3.2 مفهوم تثمين مكتسبات الخبرة المهنية:

يعتبر من أحد الطرق المستخدمة للحصول على شهادة أو دبلوم إلى جانب الطرق التقليدية كالتكوين الأولي، التعلم أو التكوين المستمر، تعتمد هذه الطريقة على الاعتراف بالمعرفة المكتسبة التي طورها الفرد في الحياة العملية أو الشخصية ويتم المصادقة على الشهادة (جزئيًا أو كليًا) دون المشاركة في التكوين الذي

ينبغي الإعداد له مسبقاً (أي دون الاستئناف الإلزامي للدراسة) مع الاعتراف بقيمتها دون وجود فرق بينها

و بين باقي الشهادات (Ansar s.& al, 2015, p8)

2.3.2 الغاية التي تحققها تثمين مكتسبات الخبرة:

عادة ما تلجأ المؤسسات لتثمين مكتسبات الخبرة لتحقيق الغايات التالية & (Grimault, Bureau, Lochard, &

Combes, 2008)

1/ بالنسبة للمنظمة:

يسمح تثمين مكتسبات الخبرة المهنية لبعض المؤسسات، بتبني ممارسات جديدة لإدارة الموارد البشرية وتسيير الكفاءات ، فهو يشكل أداة فعالة لمرافقة سياسات التمهين، كما يعد فرصة للتفكير في تنمية قسم

معين أو فريق عمل، إعادة النظر في إدارة الوظائف، المسارات المهنية وتنظيم العمل، فهو:

- وسيلة للكشف عن الكفاءات، تعزيزها وتطويرها من خلال الخبرة.
- تحديد وتقييم الكفاءات الفردية والجماعية من قبل طرف ثالث بناءً على معيار خارجي للتقييم.
- تثمين العمل من خلال تبيان أهمية الوظيفة.
- كسب ولاء بعض الفئات العمالية غير المؤهلة لتعزيز رغبتها في البقاء.
- تحفيز و كسب ولاء العمال.
- تطوير قابلية الاستخدام.
- مرافقة التطورات الداخلية.
- تأمين ديمومة المعارف العملية.

2/ بالنسبة للأفراد

- التثمين الشخصي و الاجتماعي قبل التثمين المهني.
- تعزيز المسار المهني ،التأهيل أو ايجاد وظيفة.

- تسهيل الحركة المهنية واستئناف الدراسات النظرية وبناء المسارات التدريبية.
- تعزيز قابلية الاستخدام في بيئة متغيرة.
- التقييم الذاتي لتعزيز الهوية المهنية وتقدير الذات.

3.3.2 المراحل الرئيسية لتثمين مكتسبات الخبرة المهنية:

تتم العملية بتقييم الكفاءات المهنية للعامل من قبل هيئة خارجية تثبت كتابيا مطابقة هذه الكفاءات بالنسبة للنتائج المنتظرة، وذلك بالاعتماد على مدونة مرجعية وطنية و / أو دولية.

فبالرغم من أن كل مركز تقييم له منهج خاص في تنظيم العملية، إلا أن الخطوات الرئيسية التي تمت ملاحظتها للحصول على الشهادة، تتمثل في: (Ansar s.& al, 2015, p8)

1. طلب المعلومات:

من المهم الاطلاع على إجراءات الحصول على الشهادة (الفترة المخصصة لدراسة الملف ، التمويل).. والتحقق من مدى مناسبة الشهادة المستهدفة مع طبيعة الخبرة المكتسبة و الغاية من اختيارها بعد التعرف على مختلف الشهادات الموجودة من أجل اختيار الأكثر ارتباطا بالخبرة المهنية.

2. ايداع ملف القبول:

بعد اختيار الشهادة المناسبة، من الضروري الاقتراب من المنظمة المعنية بالمصادقة والمسؤولة عن إجراءات الحصول على الشهادة (الوزارة ، الجامعة، مدرسة للتكوين ، منظمة خاصة ، فرع مهني)... لتزويد المترشح بملف ايداع طلب الشهادة والتحقق من أن الطلب يستوفي شروط الأهلية.

3. إعداد الملف ب/ أو بدون دعم و/ أو بطلب عطلة:

تعد أطول و أصعب مرحلة في العملية، فليس من السهل ترجمة المشاريع المهنية إلى مواد أكاديمية، حيث يتم فيها تجميع الملف لكل مترشح وترجم فيه خبرته المهنية إلى كفاءات قابلة للتقييم من قبل لجنة للتحكيم،

مع إثبات المترشح لخبرته من خلال جمع كل المستندات التي تثبت ذلك (كشف الأجور، عقود الخدمة التطوعية، شهادات الشرف)...

تستمر هذه المرحلة من 6 إلى 11 شهرًا حسب الحالة والشهادة، كما يمكن أن تتم العملية برفقة الهيئة التي ستصدر الدبلوم النهائي.

4. ابداع ملف يعرض كل المكتسبات:

ينتهي إجراء VAE بظهور المترشح أمام هيئة محلفين مكونة من ممثلين عن الهيئة التي تصدر الدبلوم المعني، بحضور المهنيين العاملين في المهنة المعنية. قد يقدم المترشح تجاربه شفهيًا، كما قد تطلب بعض الهيئات تجسيد الوضعيات المهنية.

في النهاية، سيتم المصادقة الكاملة على الشهادة المعنية، كما قد يتمكن المترشح في حالة المصادقة الجزئية من متابعة بعض الوحدات التدريبية الإضافية أو توجيهه مهنيًا بشكل يسمح له باكتساب الكفاءات الناقصة دون الالتحاق بالتكوين قبل الحصول على الدبلوم الكامل.

4.3.2 تثمين مكتسبات الخبرة المهنية و تنمية الكفاءات الفردية:

تعمل مكتسبات الخبرة المهنية كأداة لتعزيز الكفاءات، ليس على مستوى المنظمة ورأس مالها البشري فحسب، ولكن أيضًا بالنسبة للأفراد أنفسهم. فهي تعيد تشكيل التكوين المهني بطريقتين هامتين:

1. تحسين التمهين وتخصيص برامج التكوين المهني للأفراد؛

2. التأكيد على أهمية الأنشطة التكوينية الموجهة نحو تحصيل الشهادات الموثقة و التي تسمح بإمكانية

تنمية الكفاءات وتسهيل الحركة المهنية (Ansart, Senseau, & Lefort, 2010, p. 83)

فهي تقوم على مبدأ هام، يتم فيه ربط المعرفة المكتسبة من خلال التجارب (الاجتماعية، المهنية، أو الشخصية) بمحتوى الأطر المرجعية للشهادات المستهدفة. حيث تترك هذه التجارب "آثارًا دائمة" على

توجهات الفرد، أساليب عمله، أنماط تفكيره وإدراكاته (Meyer & Aubret, 1994, p. 34)

بينما يشير (Clot & Brot, 2003, pp. 188-189) إلى أن عملية التثمين تتألف من التحسين المتبادل لنوعين من أنماط التفكير (تتوافق مع نوعين من المفاهيم) التي تتطور بشكل مترابط لتشكل عملية موحدة و هي المفاهيم العلمية التي تُبنى خلال عملية التعليم، خارج مجال العمل، والمفاهيم اليومية التي تنشأ من تجارب الحياة الواقعية.

بينما تمثل عملية التثمين نسبة الى (Henry, 2003, p. 290) انفصال المعرفة عن الأطر المؤسسية للتعلم، كما أنها تفصل النشاط عن مخرجاته التي تقتصر على الإنتاجية.

حدد (Ansart, Senseau, & Lefort, 2010) أربع آليات تمس المنظمة ككل، تعتمد فيها إدارة الموارد البشرية على منهج الكفاءة وتستخدم تثمين مكتسبات الخبرة كأساس للتطور، و هي:

- سياسات التدريب داخل المنظمات: تمكن تثمين مكتسبات الخبرة من تخصيص مسارات تكوين يتم فيها دمج المسارات المهنية الفردية وتسهيل برامج التكوين التي تتوافق مع منظور التنمية مدى الحياة.

- التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات: يسهم التركيز على "الكفاءة" الذي يستند إليه تثمين مكتسبات الخبرة والتنسيق الذي تخلقه بين المهن، الكفاءات و التكوين (عند اعتمادها على المدونات المرجعية)، إضافة لاعترافها بالمسارات المهنية الفردية، في تسهيل و تنفيذ إدارة مرنة ومستدامة للوظائف والكفاءات بنظرة مستقبلية.

- الحركة المهنية: تشجع وتسهل (VAE) ممارسات الحركة المهنية الداخلية و الخارجية التي يطالب بها الموظف.

- تأمين المسارات المهنية: تعزز (VAE) بشكل كبير قدرة كل موظف على توجيه مشروعه المهني طوال حياته المهنية، من خلال استخدامه لمرجعيات التكوين المرتكزة على قابلية الاستخدام وإمكانية التنقل.

5.3.2 مكتسبات الخبرة المهنية في قطاع الصيد البحري في الجزائر:

في 1 أبريل 2013، تم إقرار تنظيم تثمين مكتسبات الخبرة المهنية VAEP وفقا للمرسوم الوزاري بين وزارتي الصيد البحري و وزارة النقل والأشغال العمومية.

وفي 20 جوان من نفس العام، تم توقيع المرسوم رقم 825، الذي حدد قوائم اللجان الإقليمية للتحكيم، و الشروع في العمل بهذه الالية حتى أبريل 2016.

كان من المقرر أن يتم استكمال إجراءات التحقق من الخبرة المهنية بعد 36 شهراً، بهدف تمكين المحترفين غير المؤهلين من تنظيم وضعهم ضمن إطار زمني محدد وتشجيع الشباب على اختيار التعليم في مدارس البحرية لاكتساب مهارات مبتكرة تتماشى مع تطوير القطاع، بدلاً من تعريض أنفسهم للخطر في البحر دون تلقي التكوين المناسب، وللاستفادة من تثمين مكتسبات الخبرة المهنية على المستفيدين أن تتوفر فيهم الشروط التالية:

جدول 06 : المستفيدين من الخبرة المهنية ومدة الخبرة المطلوبة

المستفيدون	مستفيدون	مستفيدون
ريان السواحل في صيد الأسماك.	مسؤول عن القدرات الصيدية، تشغيل محركات سفن الصيد، والمحركات الكهربائية.	
مدة الخبرة المطلوبة	(60) شهراً على الأقل من الملاحة الفعلية على متن سفينة صيد	(36) شهراً على الأقل من الملاحة الفعلية على متن سفينة صيد

المصدر: (Bouchenafa- Saib, 2021)

في عام 2015، وصلت التسجيلات الى 50,000 في القطاع البحري، 20% منها كانت من الفئة التي تأثرت بالتكوين المتناوب ، وبالتالي كانت ذات صلة بعملية VAEP.

استفادت ثلاث مسارات تدريبية في وزارة الصيد من مكتسبات الخبرة المهنية (VAEP). تتضمن هذه المسارات القدرة على الصيد، رخصة قيادة الالمعدات البحرية ومهارات صيانة المحركات الكهربائية.

في عام 2015، أتم 1059 محترفًا، بمتوسط عمر يبلغ 40 عامًا، VAEP بنجاح وحصلوا على الشهادة المناسبة.

ان نجاح نموذج تثمين الخبرة المهنية في عام 2013 شجع وزارة الصيد البحري على التفكير في إعادة إطلاق هذه العملية في عام 2020 لتوفير الشهادات لأكثر من 1300 بحار يعملون بدون شهادات. في 20 فبراير 2023، اعتمدت وزارة الصيد البحري و المنتجات الصيدية، بالتعاون مع وزارة النقل، مرة أخرى قرارًا مشتركًا يحدد إجراءات وشروط اعتماد الخبرة المهنية المتراكمة للصيادين النشطين لتسوية وضعيتهم، ويتيح هذا الاعتماد لهم الحصول على شهادات الكفاءة التي تسمح بتشغيل قوارب الصيد والمعدات ذات الصلة.

من الشروط الأساسية لإصدار الشهادات هو إثبات فترة محددة من الملاحاة الفعالة، مع اختلاف المدة بناءً على الظروف الفردية، والتي تتراوح من 12 إلى 36 شهرًا (AE, 2023)

3. تنمية الكفاءات الجماعية:

يمكن تنمية الكفاءات الجماعية من خلال مستويين اثنين (Roland, Pettersen, & Nadji, 2003) :

-حصول التفاعلات المهنية و العاطفية التي تتطور بشكل عفوي من جهة وتنمو من خلال التحفيز التنظيمي بين أعضاء الفريق سواء كانت كفاءاتهم مكملة لبعضها البعض أم لا من جهة أخرى. هناك إذ تفترض الكفاءة الكلية تحفيز وتوجيه القدرات الفكرية الفردية.

- كما تتطور على المستوى العام نتيجة التفاعلات والتكامل بين مختلف الفرق التي تتواجد في المنظمة.

لتطوير الكفاءات الجماعية، من الضروري (Held & Riss, 1998, p. 6) :

-الحصول على دعم جميع المتدخلين لرسالة وأهداف المنظمة.

-تثمين أفضل للتكامل بين الأفراد نسبة للأنشطة المحددة لكل فريق.

-توضيح القواعد ، لتعزيز التغذية الراجعة المستمرة كمصدر لتقدم جميع أفراد الفريق.

في هذا السياق، ينبغي على المنظمة معرفة معالم كل فرد (كفاءاته، طاقاته، أهدافه) لضمان ديناميكية المجموعات وتحقيق الكفاءة التنظيمية.

1.3 التعلم التنظيمي

ساهم التطور السريع في مجال التكنولوجيا بالتحول نحو اقتصاد المعرفة ، حيث أصبحت المنظمات تتميز بعدم الاستقرار وصعوبة التنبؤ، حينها شرعت في الاعتماد الكبير على المعارف المتجددة والأصول الفكرية لضمان التكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئتها، وازداد اهتمامها بموضوع التعلم التنظيمي بغية الاستغلال الأمثل للمعلومات، الخبرات القدرات والكفاءات.

1.1.3 مفاهيم عن التعلم التنظيمي:

يعد التعلم التنظيمي مفهومًا معقدًا بسبب تقاطعه مع مجالات متعددة كعلم النفس، فاستخدامه لنظريات الابتكار، صناعة القرار والتغيير التنظيمي تصعب من عملية فهمه.

- فهو يمثل نسبة إلى (Argyris & Schön, 1978) "العملية المعرفية التي تمكن أعضاء منظمة ما من اكتشاف الأخطاء وتصحيحها من خلال تعديل نظريتهم للعمل" لذا "تتعلم المنظمة عندما تحصل على معلومات بجميع أشكالها، بغض النظر عن وسيلة الحصول عليها (معرفة، فهم، مهارات، تقنيات وممارسات)"

- ومن منظور سلوكي، عرفه (Levitt & March, 1988) "العملية التي تقوم بها المنظمات بتشفير *تداخلات الماضي وتحويلها إلى روتين* و لكي تتعلم، يجب على المنظمة دمج تأثيرات التاريخ في إجراءاتها"

في المنظمات المتعلمة، يعمل الأفراد باستمرار على تحسين قدرتهم على إنتاج النتائج المرغوبة، حيث تنشأ وتتطور طرق جديدة للتفكير بشكل مستمر، وتمنح الرؤية الجماعية درجة كبيرة من الحرية، ويتعلم الأفراد باستمرار كيفية التعلم بشكل أفضل معًا

- بينما قدم (Koenig, 1994) تعريفاً كان له انتشار واسع، اعتبر فيه التعلم التنظيمي "ظاهرة جماعية لاكتساب وتطوير الكفاءات التي تغير إدارة الوضعيات والوضعيات ذاتها، بشكل أكثر عمقاً و استدامة و يدعم (Tarondeau, 1998) هذا المفهوم معتبرا التعلم " ظاهرة جماعية لأنها تفترض أن اكتساب المعرفة، حتى إذا كان فردياً ، إلا أن له تأثير على المنظمة أو على العديد من أعضائها"

تركز مختلف هذه المفاهيم عند تحليلها على أربع مصطلحات هامة و هي: العملية، المعرفة، الروتين، والأهداف.

فأول مصطلحين يظهران بشكل واضح لتبيين التعلم التنظيمي بشكل عام على أنه عملية تطوير للمعرفة. بينما يعد الروتين أمر أساسي لجوهر التعلم التنظيمي، فانشاء الروتينات يعني تنفيذ الأنماط السلوكية بفعالية في المنظمة نتيجة للمعرفة التي تم إنشاؤها من خلال عملية التعلم ، أما عن الأهداف فهي تختلف تبعاً للمعاجة الضمنية لها من طرف كل باحث.

2.1.3 مصادر التعلم التنظيمي:

يمكن أن ينشأ التعلم التنظيمي من مصادر ثلاث:

1/التعلم من البيئة الخارجية:

تستند نظريات التعلم التنظيمي إلى العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، حيث يعد التكيف أمراً بالغ الأهمية لبقائها وقد يؤدي الإفراط في عدم الاستقرار أو الاستقرار الزائد إلى إعاقة التعلم التنظيمي من خلال خلق الغموض أو الحد من دوافه التعلم.

الجدول 07: تمثيلات التعلم التنظيمي

الشريك	المؤسسة	البيئة	
التعلم من الشريك	التعلم من نفسها	التعلم من البيئة	
التحالفات/ الاندماجات والاستحواذ/نقل التكنولوجيا	الخبرة /الابتكار/الأخطاء السابقة	البيئة الاقتصادية/التكنولوجية. - التنافسية	مصدر التعلم
الاختلافات التنظيمية الكفاءات المستهدفة	التكرار/الاختلالات/الابتكار	التغيير في البيئة/ضعف الأداء	الدافع إلى التعلم

المصدر: (Leroy., 1998)

2/تعلم المنظمة من نفسها :

يعد التعلم التنظيمي عملية تصحيح وتعديل ناتجة عن التوترات والتناقضات التي تعيشها المنظمة وقد تكون دوافع التعلم اختلالات أو صراعات أو أخطاء تعرضت لها المنظمة. ومع ذلك، فإن الإدراك المشترك للحاجة إلى التحسين ضروري لبدء هذه العملية المعقدة، فالأداء الضعيف قد يعزز أحياناً السلوكيات الحالية بدلاً من إحداث تغيير كبير فيها (Lant, Milliken, & Batra, 1992)

3/تعلم المنظمة من شركائها:

تطورت الأبحاث الخاصة بالتعلم التنظيمي في سياق التعاون و الشراكة في اتجاهات عديدة، ركز البعض منها على دوافع التعلم عند إنشاء التعاون و الثاني على ديناميكية التعلم طوال دورة حياة التعاون.

3.1.3 دوافع التعلم:

تلجأ المنظمات للشراكة بغية التوفيق بين المعارف الضمنية و المعارف المكملة لها و التي تتحكم فيها المنظمات أو بغرض حيازة، نقل أو تبادل المعارف (Kogut & Zander, 1996) .

فبالرغم من صعوبة تقييم نتائج التعلم عند إبرام عقود الشراكة حول اكتساب و إنتاج المعارف، إلا انه يمكن تحديد المجالات قد تنشأ فيها ، بينما يرى (Lyles, 1987, 1988) أنه يمكن أن تتعلم المنظمة معارف جديدة

في مجالات لم يتم الاتفاق حولها (كإدارة الصراع مع الشركاء، إدارة الموارد البشرية، التنبؤ بوضعيات مستقبلية و كيفية اختيار الشركاء(Quelin & Arregle, 2000, p. 194) .

4.1.3 ديناميكية التعلم :

عند تحليل الديناميكية الداخلية للشراكة، توصل كل من (Doz & Shuen, 1988) إلى وجود ثلاث أشكال للتعلم التي قد تنشأ خلال دورة حياة استراتيجيات الشراكة :

- *التعلم المخطط*: يتعلق بالتعلم المخطط له من طرف الشركات عند توجيهها للتحالفات بهدف امتلاك كفاءة أو معرفة محددة.

- *التعلم الناشئ*: يتعلق بالتعلم الذي لم يتم التخطيط له ولكنه أصبح ضرورة استراتيجية بعدما اكتشفت الشركة أن الشريك يمتلك كفاءة أو معرفة تحتاجها بغية التطور و الاستخدام في أنشطة أخرى.

- *التعلم الخفي*: يتعلق بالتعلم الذي تنفذه الشركة أثناء التحالف والذي تكتسبه بعد التحالف، فهو يشير بشكل خاص إلى الجانب المعرفي للتعلم.

بادراج البيئة الخارجية لعمليات التحالف، أشار دوز (1996) إلى أن الشروط الأولية للاتفاق يمكن أن تكون إما تسهياً لتحقيق عمليات التعلم من خلال منح الشركاء إمكانية "تعلم كيفية التعلم" (أحسن حالة لتنمية دورة التعلم) ، تقييدهم أو حصرهم في مسار محدد.

5.1.3 أنماط التعلم التنظيمي:

تكشف أدبيات التعلم التنظيمي عن أنماط متعددة يمكن للمنظمات أن تتبناها:

-*التصنيف الأول* : صنف توماس كان في كتابه "بنية الثورات العلمية" التعلم إلى (نجم عبود، 2005، الصفحات

:268-258)

1. *التعلم الاعتيادي* : يظهر في فترات الاستقرار التنظيمي و يدعّمه.

2. **التعلم الاستثنائي أو العالي:** يظهر في فترات التغيير التنظيمي والابتكارات الجذرية في المنظمة، يتم التعلم الاستثنائي بسرعة ليبدوا كخلق لنظام جديد وسط الفوضى و الاضطرابات التي خلفها التغيير الجذري في المنظمة .

-**التصنيف الثاني :** يضم شكلين من التعلم

1. **التعلم المعرفي:** يتجسد من خلال تغييرات إدراكية و نماذج التفكير التي تطبق في الطريقة التي يتم بها رؤية المنظمة و المحيط.

2. **التعلم السلوكي:** يعتمد على تغيير الإجراءات و الروتينيات التنظيمية في تجسيد طرق العمل و نشاط المنظمة، يعتبر التعلم المعرفي كمرحلة أولية للتعلم السلوكي ، فأثناء عملية تغيير المفاهيم يشترط تغيير السلوك.

-**التصنيف الثالث :** صنف « peter Senge » التعلم الى :

1. **التعلم التكيفي:** يحدث عند ظهور مجموعة من القيود التي تواجه المنظمة في محيطها، مما يفرض عليها التأقلم للاستجابة للأحداث، فهو يعتمد على التقليد من الغير أو من أفضل الممارسات.

2. **التعلم التوليدي:** هو القدرة على توليد أو خلق أفكار جديدة لكونه يقوم على الإبداع، تنمية الكفاءات الجماعية و تحقيق النجاح للمنظمة، فالتعلم التكيفي يهتم بتكييف قدرة المنظمة في حين أن التعلم التوليدي يوسع تلك القدرات و يوجهها نحو الفرص المتاحة في البيئة.

-**التصنيف الرابع :** هو الذي قدمه Schon et Argyris وينقسم الى (Leroy., 1998, pp. 11-13) :

1. **التعلم الأحادي الحلقة**

يتعلق بالتعديلات البسيطة و القصيرة الأجل التي تحدث في ظل القواعد الموجودة، فهو تعلم من أجل التحسين الذي ليس له تأثير على نماذج التفكير.

يعزز هذا التعلم الاستقرار التنظيمي ويقلل من تباين السلوكيات، ولكنه يعتبر تعلمًا غير مبتكر وغير قادر على تحويل المنظمة بشكل جوهري، فهو قائم على التكيف مع السياق الحالي ويكون عاجزًا أمام المواقف الجديدة (Lant، Glynn، و Milliken، 1994)

2. التعلم الثنائي الحلقة

يعتمد هذا التعلم على التغيير المعرفي المحسوس الذي يتطلب إعادة النظر في النظريات وأنظمة القواعد الحالية، فهو مقصود (Fiol و Lyles، 1985)، غير روتيني ويعتمد على تعريف المهام الجديدة للمنظمة. تعتمد المستويات الإدارية العليا بشكل كبير على هذا التعلم، إذ له بعد استراتيجي (Dodgson، 1993، Lyles، 1988) كما يعد مصدرا للإبداع، حيث يعتبر التعلم عملية لخلق المعارف، والتي يجب أن تمكن المنظمة المتعلمة من التميز عن منافسيها (Nonaka، 1994) و (Senge، 1990).

3. التعلم ثلاثي الحلقة (تعلم كيفية التعلم)

يمثل أعلى شكل من أشكال التحليل الذاتي للمنظمة، فهو يهتم بالأسس التنظيمية و أهدافها والتي قد توجهها إلى التغيير الجذري في بنيتها الداخلية، ثقافتها و بيئتها الخارجية. يقوم هذا التعلم على الخبرات والمعلومات خارجية، معالجة وتحليل المعرفة والمعلومات، تطبيق المعرفة والمفاهيم التي تم اكتسابها في المواقف الحقيقية والممارسات اليومية مع استخدام المعرفة في حل المشكلات واتخاذ القرارات.

هذا النوع من التعلم يترتب عنه، اكتساب المعرفة، إعادة تقويم الأساليب و الأنظمة الموجودة ودراستها بشكل شامل لتنمية مفاهيم وأسس جديدة تعمل على تشكيل هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم.

6.1.3 عراقيل تحول دون نجاح التعلم التنظيمي:

إن تبني المنظمات للتعلم التنظيمي لا يعني عدم وجود عراقيل تعوق تطبيقه، لذا يمكن أن نوجزها فيما يلي:

1. العراقيل التنظيمية الداخلية :

تتشغل المنظمات عادة، بتحقيق التعلم أحادي الحلقة بسهولة وسرعة نتائج الملموسة، قد يعود ذلك الى عجزها عن فحص النماذج الذهنية المتعلقة بالمعتقدات، السلوك والقواعد، وجود عراقيل أمام التغيير، غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم، التغيير المستمر للمعرفة على المستوى الفردي والتنظيمي ، ثقافة المنظمة، الهياكل التنظيمية الصلبة.

2.العراقيل التنظيمية الخارجية :

التغيرات الخارجية المفروضة كالسياسات الحكومية والعمليات المركزية، الاختلاف الثقافي بين المنظمات من حيث الحجم والموارد تحد من قدرة المنظمة على التعلم والاستفادة من تجارب المنظمات.

3.العراقيل الفردية:

من أهم الأسباب التي تعيق التعلم على المستوى الفردي، عدم بناء فرق العمل، ضعف الإتصال بين الموظفين ، تجزئة الأقسام إلى عدة دوائر، عدم إستقرار العاملين ،الإعتقاد الخاطئ أن التعلم التنظيمي يستلزم فقط إجراء دورات تدريبية و تكرارها دون تخطيط، محدودية معرفة المديرين بغايات التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وقلة الحوافز المساندة لتطبيقها، عدم التفاعل مع المتغيرات المستجدة، قلة الموارد المالية وعدم مشاركة الأفراد في إتخاذ القرار .

2.3 التحالف:

يسهم التعاون في تغيير بعض التوجهات الإستراتيجية للمنظمات، فبدلاً من التركيز على الميزة التنافسية للمؤسسة الواحدة فهو يشجع على التفكير في النجاح المشترك لشبكة من الشركاء أو الحلفاء. يُشار إلى ذلك باسم الإستراتيجية الجماعية لوصف كيفية مواجهة شبكة التحالفات أو الشراكات التي تنتمي إليها منظمة شبكات مماثلة أخرى، يمكن تصنيف أنواع التعاون حسب طبيعتها إلى التحالفات alliances أو الشراكات

.partenariats

1.2.3 مفاهيم عن التحالف: يعرّف (Blanchot, 2007) التحالف على أنه « اتفاق تعاون بين مؤسستين على

الأقل، يلتزمان رسمياً بمشروع مشترك مع الحفاظ على استقلالهما القانوني والاستراتيجي "

يعتبر التحالف الذي يمتد لفترة زمنية طويلة، توحيداً لبعض الموارد والكفاءات، وتنسيقاً في السلوك بين الشركاء، وتبادلاً للنتائج.

تعد التحالفات الإستراتيجية نسبة إلى (Garette & Dussauge, 1996, p. 27) " اتحاد عدة مؤسسات مستقلة اختارت

تنفيذ مشروع أو نشاط محدد بالتنسيق بين الكفاءات، الوسائل والموارد اللازمة بدلاً من تنفيذ هذا المشروع أو

النشاط بشكل مستقل، متحملة فيه الأخطار والمنافسة بمفردها، أو الاندماج مع بعضها البعض أو اللجوء

لبيع أو شراء الأنشطة."

يعرّف (Bouayad & Legris, 1996) التحالف على أنه "علاقة قوة، سلطة أو علاقة تفاوض ديناميكية تدور حول

ثلاثة محاور: المشروع، التنفيذ والعقد.

بالنسبة للمشروع، فهو رؤية مشتركة، معتمدة و إستراتيجية في طور التجسيد، أما بالنسبة للعقد فهو صياغة

المشروع والانجازات التي قام بها الشركاء، مع تغيير درجة الصياغة. بينما يمثل العقد، العلاقات التي يقيمها

الفاعلون بينهم التي نادرا ما تكون مادية، بل هي في الأساس إنسانية."

يمكن القول أن التحالف الاستراتيجي هو تعاون (Lehmann & Durand, 2016) :

- على المدى المتوسط والبعيد، ويكتسي أهمية إستراتيجية بالنسبة للمؤسسات المعنية.

- عادة ما يكون تعاون ثنائي.

- يتم بين مؤسسات منافسة أو محتملة للمنافسة.

- يركز على مشروع نمو محدد وواضح (يتم الإبقاء على الأنشطة الأخرى خارج نطاق التحالف).

- يتم تنفيذه من خلال تنسيق موارد وكفاءات الشركاء لإنتاج وتطوير و/أو تسويق المنتجات والخدمات.

- مشاركة صلاحيات اتخاذ القرار بين الشركات المتحالفة (غياب التبعية أو رقابة بين الشركاء؛ فهم يحافظون على استقلاليتهم وتنظيمهم لجميع الأنشطة المستبعدة من التحالف).

- الاتفاق على بند الحصرية المتبادلة (التعهد بعدم المنافسة مباشرة لأنشطة التحالف، سواء بشكل مستقل أو من خلال تحالفات أخرى).

2.2.3 التحالف و تنمية الكفاءات: تعد التحالفات وسيلة للحصول على الكفاءات المفقودة أو الدمج بين

الموارد لخلق كفاءات جديدة (Prahalad et Hamel, 1990; Hamel, 1991) وكثيرا ما تستخدم للوصول إلى الموارد

المملوكة لمؤسسات أخرى (Ring et Van den Ven, 1992; Hamel et Prahalad, 1994)

كما يمكنها أن تعزز الكفاءات الموجودة في المؤسسة وأثبتت فعاليتها كوسيلة للحصول السريع على الكفاءات

مقارنة بالتطوير الداخلي، فهي تسمح بتقاسم المخاطر، الحد من عدم اليقين والسماح بإمكانية الارتداد العكسي

(Balakrishnan et Wernerfelt, 1986; Hagedoorn, 1993; Parkhe, 1993).

إلا أن نجاحها مرهون بقدرة الاستيعاب التي تم تطويرها بمرور الوقت (Cohen et Levinthal, 1990) و التي تتعلق

خاصة بالمعرفة التي تمتلكها المؤسسة (Klavans et Deeds, 1997)

تمثل قدرة الاستيعاب نسبة إلى (Cohen & Livinthal, 1990) «القدرة على التعرف على قيمة المعرفة الخارجية

الجديدة، استيعابها وتطبيقها لأغراض تجارية»

الجدول 08: التنمية الداخلية والتنمية الخارجية للكفاءات

التحالف	الحياسة	التنمية الداخلية	
منخفض/متوسط	عالي	متوسط/عالي	التكلفة المتوقعة
متوسط	ضعيف	عالي	الأجل اللازم للحصول على الكفاءة
متوسط	عالي	جد عالي	التخصيص
عالية	متوسطة/ضعيفة	ضعيفة	المرونة
عالية	متوسطة	ضعيفة	استغلال الفرصة

المصدر: Valérie Claude-Gaudillat, Bertrand Quélin, 2004

تؤكد الدراسات على أن التنمية الداخلية هي السبيل المفضل لتنمية الكفاءات الضرورية ذات القيمة الإستراتيجية العالية، وذلك لأن الموارد المتراكمة داخليا يتم حمايتها من تقليد المنافسين بظاهرتين، هما (Dierickx & Cool, 1989):

(1) *فعالية الأصول الجماعية*: أي أنه كلما زاد عدد الأصول التي تمتلكها المؤسسة، كلما انخفضت التكلفة الهامشية لإنتاج وتخزين الأصول.

(2) *اقتصاديات الضغط الزمني*: أي أنه لا يمكن تسريع تراكم الأصول. حتى لو استثمر متدخل جديد في عام واحد بنفس المستوى من الاستثمار الذي قام به أحد الفاعلين الحاليين على مدى عدة سنوات، فلن يصل إلى نفس المستوى من الموارد.

لذلك تسمح التنمية الداخلية بتخصيص الربح الاقتصادي من خلال آليات العزل المرتبطة بعدم كفاءة العوامل الإستراتيجية في السوق (Barney J. , 1991) والحد من الانتهازية (Williamson, 1991a)

فعندما تكون احتمالات الانتهازية عالية، ينبغي إعادة التنظيم وتنسيق الاستثمارات من خلال التغيير المنظم والمتكرر، إذ يسمح التنظيم الهرمي بالتكيف الأفضل مع مبادلات السوق ويحد من مخاطر الانتهازية عندما يصعب صياغة عقود السوق وإدارتها و احترام شروطها

بينما تسمح عمليات الاستحواذ بالوصول إلى الموارد التي كان من الصعب تنميتها داخل المنظمات، كما قد تسمح لها بالدخول السريع إلى الأسواق وقد تكون بديلاً للابتكار (Harrison, Hiit, Hoskisson, & Irland, 1991)، فهي تحقق العديد من الرهانات للمنظمة (Haspeslagh & Jemison, 1991)، من بينها:

- تأثير الحجم، الذي يؤدي بدوره إلى تعزيز سمعة المنظمة ويزيد من سلطتها التفاوضية مع عملائها، مورديها وشركائها .

- تقاسم الموارد والكفاءات بين المؤسساتين و التنسيق فيما بينها لتجميع كفاءات جديدة.

- تنمية الكفاءات من خلال نقل الخبرات.

- نقل الكفاءات الإدارية.

إلا أن الطبيعة التي تتميز بها الكفاءات تجعل من الصعب نقلها من المؤسسة المكتسبة إلى المؤسسة المستحوذة، لذا على كليهما تحديد وتقييم الكفاءات التي سيتم نقلها و التي يجب أن تكون ذات طابع استراتيجي وقابلة للتقييم.

فالكفاءات المتحكم فيها¹ هي الكفاءات الإستراتيجية التي تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (يجب أن تحقق شروط الميزة التنافسية وفقا لنموذج VRIN (أي القيمة، الندرة، غير قابلة للتقليد، غير قابلة للاحتلال))، والتي يمكن أن تولد الربوع (Tywoniak, 2007)

بينما يرى (Joffe 2007)، أن بعض الآليات التي تحمي الأصل الاستراتيجي من التقليد يمكن أن تشكل عقبة أمام تحديد هذه الأصول، مما يجعل من الصعب إدماجها من قبل المؤسسة المستحوذة " (Aribou, 2009, p. 11)

مما يعني أن المؤسسة ستواجه صعوبة في تحديد الأسباب التي مكنتها من تحقيق النتائج المحققة، وذلك ما يشير إلى وجود الغموض السببي الذي يمكن أن يعطل نقل الكفاءات أثناء الاندماج أو الاستحواذ.

قد تكون عمليات الحيازة جد مكلفة بسبب القيود القانونية المفروضة على دمج الكفاءات المكتسبة، و قد تكون محفوفة بالمخاطر المعنوية، لأن المؤسسة الحائزة تجد صعوبة في تقييم قيمة الموارد أثناء عملية الاقتناء وقد تتعرض لتدهور في أداء الموظفين المعنيين بعد الحيازة (Chi, 1994)، كما أنها تتطلب مستوى عالٍ من الالتزام (Roberts et Berry, 1985).

لتسهيل نقل الكفاءات و حدوث التكامل الفعال، يتعين على المؤسسة المكتسبة تحديد الكفاءات الإستراتيجية، أسباب ونتائج وجودها وذلك بتصنيفها الى (Quélin, 1997):

¹ عادة ما تستخدم المنظمة موارد و كفاءات لا تمتلكها (قد تكون ملكاً لمنظمة أخرى، كما هو الحال بالنسبة لعقود المناولة)، مما يدفعها إلى الاختيار بين تلك التي يجب التحكم فيها، وتلك التي يجب تنفيذها بالتعاون، التعاقد، وإستراتيجية الإخراج.

- المستوى الأساسي المرتبط بكفاءات تنفيذ العمليات (القدرة المتخصصة، القدرة المرتبطة بمهمة واحدة..)
 - المستوى المتوسط، الذي يتوافق مع الكفاءات الوظيفية (المالية، إدارة المخزون...)
 - المستوى الأعلى، الذي يتوافق مع القدرات بين الوظائف والقدرات التنظيمية.
- لا يوجد إجماع حول العائدات المتوقعة من عمليات الحياة (Quelin, 1997; Karim et Mitchell, 2000)، إلا أنه لنجاح عملية النقل، يجب الإبقاء على مديري المؤسسة المكتسبة (Hambrick et Cannella, 1993).

3.3 الشراكة :

يتم اللجوء إلى التحالفات عندما تسود المنافسة بين المنظمات المتعاونة بينما يتم التوجه إلى الشراكة ما بين المؤسسات التي لا تكون متنافسة فيما بينها. تختلف التحالفات والشراكات بشكل كبير من حيث الشكل والتعقيد، لذا سنحاول من خلال هذا المحور التعرف على كل مفهوم وتحديد مدى أهميته بالنسبة لتطوير الكفاءات.

1.3.3 مفاهيم عن الشراكة:

تعرف موسوعة الإدارة الشراكة "على أنها طريقة التفكير السائدة لتكوين علاقة مميزة بالمصالح المشتركة وتوزيع المساهمات على العمل الجماعي". (Helfer & Orsoni, 1996, p. 769)

تعرف (Lecler, 1993, p. 29) الشراكة على أنها "نوع خاص ومحدد من العلاقة، الأمر الذي يوسع من نطاق استخدامها وإمكانية ارتباطها بمفهوم الشبكة، حيث يتطلب هذا التغيير في طريقة التفكير التزامات واسعة النطاق من حيث إعادة هيكلة المؤسسات المعنية، مما قد يؤدي إلى إنشاء هياكل وسيطة تربط فيما بينها مع تشكيل شبكات متعددة الفاعلين.

قد تأخذ الشراكة أشكالاً مختلفة وتشمل قطاعات نشاط متنوعة وتستهدف حل مشكلات متعددة، كما قد تستهدف جزءاً من النظام أو قد تشمل جميع وظائف المؤسسة".

حتى تكون هناك شراكة، ترى (Lecler, 1993, p. 31) أنه يجب تأسيس تعاون باتفاق مشترك يتولد عنه إنشاء علاقات مهيكلة، يكون فيها الجانب التكنولوجي أو اللوجستي وسيلة أو مجموع وسائل لتحقيق ذلك.

2.3.3 الغاية من اللجوء الى الشراكة:

تلجأ المؤسسات للشراكة بغية تحقيق الأهداف التالية:

1. *التحول التكنولوجي*: تسمح الشراكة للمؤسسات بالوصول إلى التكنولوجيا الجديدة وأنشطة البحث والتطوير من خلال النقل ما بين المؤسسات.

2. *تقليل التكاليف*: يمكن التحالف مع شركة أخرى من تقليل التكاليف عن طريق تحقيق الاقتصاديات السلمية، فقد تنعكس هذه الإستراتيجية على حصص السوق من خلال تخفيض أسعار البيع.

3. *تحسين التنافسية*: من بين الأسباب التي تدفع المؤسسات إلى الشراكة، الحفاظ على الحصص السوقية، استغلال فرص جديدة في الأسواق، وتحسين تنافسية المنتجات من خلال تقليل التكاليف المتعلقة بإنتاجها وتصميمها.

4. مصدر للموارد المالية: لتجنب الاقتراض ، تلجأ المؤسسات للشراكة بهدف لتوفير رأس المال اللازم لتمويل استثماراتها، خاصةً عندما يتطلب المشروع تمويلاً كبيراً.

5. تحقيق أثر التآزر بين الأطراف المعنية: تشكل الشراكة نوعاً من التكامل بين المؤسسات دون احلالها. تتيح هذه العلاقة للشركاء نقل المعرفة واكتساب كفاءات جديدة.

6. تقليل المخاطر: تشكل الشركات تحالفات للتقليل من عدم اليقين والمخاطر المتعلقة ببيئتها، والتي تؤثر على قرارات المؤسسة.

3.3.3 أشكال الشراكة :

إذا كان التحالف هو تعاون بين منافسين، فإن الشراكة هي تعاون بين منظمات ليست منافسة، لذا يمكن أن يحدث اثنان من الحالات:

* **شركات الاستقطاع:** تمثل التعاون بين منظمات في إطار العلاقات بين العميل والمورد التي يضمن من خلالها هذا الأخير تصريف منتجاته إلى العميل، وفي المقابل، يحصل العميل على عرض يتناسب مع احتياجاته. على سبيل المثال الشركات الناشئة بين شركات الطيران لتصميم طائرات الركاب، كشركة سنغافورة للطيران التي انضمت إلى شركة إيرباص في مشروع A380.

* **الشركات التعاونية:** تمثل التعاون بين منظمات غير منافسة و غير موردة أو عميلة، فقد تكون أسباب هذه الاتفاقات متعددة، ولكن غالبيتها تهدف إلى استغلال مشترك للعملاء أو الموارد. على سبيل المثال الشراكة التاريخية التي نشأت بين Disney و McDonald's و Nestlé، حيث كان الأطفال يشجعون آباءهم على تناول وجبات في McDonald's أو شراء منتجات Nestlé للعثور على شخصيات أفلام Disney، أو الإصرار على الذهاب إلى السينما لمشاهدة فيلم تروج له مطاعمهم أو حبوب الإفطار الخاصة بهم. تم إنهاء هذه الشراكة من قبل Disney في عام 2006، باتهامها لـ McDonald's بالمساهمة في زيادة السمنة بين الأطفال. كما يمكن تصنيف الشراكة إلى أربعة أشكال رئيسية وفقاً للمعايير التي تميزها و الفرص التي تقدمها :

1. الشراكة التجارية

غالبا ما تلجأ إليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يجمع بين تقديم الخبرة في مجال التسويق وتقنياته، بما في ذلك تدريب البائعين وتقديم خدمة العملاء وخدمة ما بعد البيع. هذا النوع من الاتفاقات يسمح بالتوسع الجغرافي دون إنشاء هيكل أو شبكة توزيع بغية الوصول إلى أسواق جديدة بتكاليف أقل و ربط علامة المؤسسة بعلامة الشريك من خلال إنشاء شبكة تجارية مشتركة يبيع فيها الشركاء منتجات متكاملة تتألف من منتجات كل منهما.

2. الشراكة الصناعية

تسمح بتجميع وسائل الإنتاج مع تلك التي يمتلكها الشريك، لها عدة أشكال، منها:

أ/ **عقود المناولة**: تتعلق بتفويض جزء من الإنتاج لمؤسسة أخرى عندما لا تمتلك المؤسسة المانحة القدرة الكافية لتلبية الطلب.

يستخدم هذا النوع من الشراكات الإستراتيجية لتصنيع مكون موجه للمزج مع عمليات الإنتاج الخاصة بالمؤسسة، أو لإنشاء مكون فرعي يؤدي وظيفة تشغيلية في نظام معقد أو لتصنيع أدوات مخصصة لأغراض محددة (Helfer & Orsoni, 1990, p. 759).

ب/ **اتفاقيات التصنيع المشترك**: تسمح هذه الاتفاقيات بتجميع وحدة إنتاج ووسائل إنتاج لتصنيع نفس المنتج أو توزيع المهام بين الشركاء بهدف تقليل التكاليف، تحسين القدرة الإنتاجية باستخدام أدوات إنتاج مشتركة

ج/ **عقد الإنتاج بالوكالة**: هو عقد بين شركة أجنبية وشركة محلية لفترة محددة، أين تمتلك الأولى خبرة ومنتجات ترغب في تصنيعها محلياً، بينما تمتلك الثانية موقعا ومعدات للتصنيع والتحويل.

3. الشركة التكنولوجية

هي أي اتفاق واضح على المدى القصير أو الطويل للتعاون بين شركتين أو أكثر، وهما مستقلتين قانونياً، سواء كانت منافسة أو محتلة للمنافسة بغية تقليل التكاليف المتعلقة بالبحث والتطوير و أثر عدم اليقين بشأن نتائج البحث أو تعلم التكنولوجيا (Aliouat, 1996, p. 14)، يمكن أن تكون في شكل:

أ/ **الترخيص**: هو العقد الذي يسمح لحائز براءة اختراع أو علامة تجارية أو عملية تصنيع بمنح الترخيص للوصول إلى خبرة أو تكنولوجيا معينة للشريك في حدود معينة.

ب/ **البحث والتطوير**: يتيح هذا النوع من الاتفاقات الحصول على معرفة جديدة بشكل سريع، تقليل تكاليف البحث، ومشاركة المخاطر بين الشركاء.

4. الشركة المالية

هي شراكة تتضمن إسهام رأس المال وهي مرتبطة بحركة رأس المال. المستثمرون يصبحون شركاءً. نجد عدة أشكال منها:

أ/ **المشاركة**: قد تشمل الشراكة أو المساهمة في الأسهم التي تصدرها الشركة، أو شراء بعض من أسهمها التي تم بالفعل إصدارها بغية تقليل الجهد المالي، المخاطر الاقتصادية و البحث عن الأرباح.

ب/ **المشروع المشترك** *La joint-venture*: فيها يقوم عدد قليل من الشركاء بالتعاون وتقاسم رأس مال الشركة المعنية بهدف تجميع مواردهم وخلق التآزر فيما بينهم. قد تكون هذه الشركة جزءًا من التعاون الاقتصادي الوطني أو الدولي، يتم فيها مشاركة الإدارة من قبل شركتين أو أكثر من المنافسين الفعليين أو المحتملين.

4.3.3 الشراكة و تنمية الكفاءات:

تعد استراتيجيات التعاون وسيلة هامة للحصول على الكفاءات و نقلها وذلك من خلال الوصول إلى كفاءات المؤسسات الشريكة، مما سيسمح بتطوير كفاءات جديدة.

اذ يسمح التعاون نسبة الى (Barney J. , 1991) للشريكين من خلق و تطوير كفاءات جديدة، فالتوجه إلى الشراكة يهدف الى البحث عن الكفاءات الغير متاحة على المستوى الداخلي أو اكتشاف كفاءات جديدة. فظاهرة التكامل بين الشركاء ستسمح باستغلال الكفاءات الموجودة و اكتشاف أخرى جديدة (Teece, 1992)

يرى (Quélin & Mothe, 1999) أن هناك ثلاث أسباب تدفع المنظمات للتعاون من خلال الشراكة:

– التنسيق ما بين الكفاءات الضمنية و التكميلية

– حيازة أو تبادل الكفاءات.

– التكيف مع البيئة التنظيمية.

4.3 التقييم المقارن (*Benchmarking*):

إن بحث المنظمات عن أفضل الممارسات التنظيمية للتميز عن منافسيها جعلها تهتم بموضوع التقييم المقارن، حيث يتضمن هذا الأسلوب دراسة تقنيات الإدارة، العمليات وأساليب التنظيم في المؤسسات الأخرى بهدف الاستفادة منها وتبني أفضلها.

أول من بادر لاستخدام برنامج التقييم المقارن كان Robert Camp في شركة رانك زيروكس في عام 1979 بحثا عن خفض تكاليف الإنتاج، ويعود المفهوم في جذوره بشكل مباشر الى حركة كايزن التي قادتها شركة تويوتا في الخمسينيات ثم انتشرت إلى جميع الشركات اليابانية، التي فضلت "التحسين المستمر" و "الجودة الشاملة" بدل التقليد والتركيز على الإنتاج.

1.4.3 مفاهيم عن التقييم المقارن:

يمكن تعريف التقييم المقارن على انه "عملية مستمرة لقياس المنتجات والخدمات والممارسات و مقارنتها مع أقوى المنافسين أوالمؤسسات الرائدة في الصناعة"(Oliver, 2015) بينما يعرف كل من (Harrington et Harrington (1996) التقييم المقارن على أنه "طريقة منهجية لتحديد وفهم وتطوير المنتجات والخدمات والمعدات والعمليات والممارسات ذات الجودة العالية لتحسين الأداء الفعلي" إلا أن (Kyro (2003 يعتبر أن المقارنة المعيارية عبارة عن مفهوم تطوري لكونه يمثل "تقييم وتحسين الأداء، التكنولوجيا، العمليات، الكفاءات و/أو إستراتيجية المنظمة أو وحداتها أو شبكة ذات نطاق جغرافي مختار من خلال التعلم من /أو مع وحدتها الخاصة أو منظمة أخرى أو شبكة أخرى تم تحديدها لاملاكها أفضل الممارسات في مجالها الخاص كمنافس، أو تنشط في نفس الصناعة أو المجموعة أو القطاع أو في سياق أوسع في نطاق جغرافي مختار ."

نستنتج من كل هذه التعاريف أن المقارنة المعيارية تستخدم من قبل المنظمة لتحسين أدائها الحالي وأنها تمثل عملية مستمرة تهدف إلى تحديد، قياس ، مقارنة وتعلم أسس المزايا التنافسية لباقي المنظمات بينما يرى كل من (Anderson et McAdam (2007 أن مختلف مفاهيم التقييم المقارن تشترك في كونها تشمل تحديد فرص التحسين ، البحث عن أفضل الممارسات و من ثم التكيف وتنفيذ أفضلها بطريقة منهجية ، منظمة وموحدة من أجل تلبية متطلبات السوق.

2.4.3 أهداف التقييم المقارن:

تهدف المقارنة المعيارية إلى جمع البيانات المتعلقة بالأنشطة المراد دراستها، حيث تسمح هذه الدراسة بتحديد وضعية المؤسسة المعنية مقارنةً بنظرائها في نفس القطاع، كما تعتبر الدراسة المقارنة أداة هامة لتقييم الأداء الحالي وتحديد أهداف جديدة بهدف تحقيق المعايير المعمول بها في القطاع المعني. يشجع التقييم المقارن المؤسسة على التقدم بشكل إيجابي نحو تحقيق أهداف واقعية وتغيير عاداتها في العمل بصورة تلقائية عندما يتم دمجها بشكل كامل في المهام، إجراءات العمل ونظام المكافآت. كما يضيف الشرعية على الأهداف التي تم تحديدها بناءً على معايير خارجية، فهو يقوم على تجميع الموارد لحل المشكلات الأساسية التي تعوق الفاعلية التنظيمية. خاصة عند مشاركة العديد من الفاعلين في العملية، الأمر الذي يجعل المؤسسة ملزمة على التركيز بشكل منتج ومخطط لتكون أكثر أداءً وتنافسية. عموماً تسمح المقارنة المعيارية، للمؤسسة بتحقيق الأهداف التالية (Brillman, 2003, p. 289) :

- وضع أهداف محددة و طموحة.
- تسريع عملية التغيير.
- تجاوز مفهوم "ما لم يتم اختراعه هنا" (NIH) والنظر خارج الشركة.
- تحديد العمليات التي قد تؤدي إلى أو تقدم كبير.
- زيادة رضا العملاء والمزايا التنافسية.
- فهم أفضل لنقاط القوة والضعف من خلال تقييم ذاتي أفضل.
- خلق جو مبني على الحقائق يسهم في تحقيق التوافق.
- زيادة القدرة على استخدام القياس في العمليات الإدارية.

3.4.3 تصنيفات المقارنة المرجعية:

صنف Camp (1989) التقييم المقارن إلى أربعة أنواع (Labiad & Datoussaid, 2022, p. 17) :

(1) **التقييم المقارن للعمليات الداخلية (المقارنة الداخلية):** تتم المقارنة بين الوحدات الإدارية داخل نفس المنظمة، فهي عملية غالبًا ما تستخدم داخل الشركات لسهولة الوصول إلى المعلومات على المستوى الداخلي وبالتالي إمكانية النقل السلس للممارسات.

(2) **التقييم المقارن نسبة للعمليات الخارجية للمنافسين المباشرين (التقييم المقارن للمنافسين):** تركز المقارنة المعيارية للمنافسين على المقارنة مع المؤسسات ذات المنتجات والعمليات المماثلة و التي هي في منافسة مباشرة، إلا أن العملية معقدة لصعوبة الحصول على المعلومات من المنافسين خوفًا من فقدان الميزة التنافسية.

(3) **التقييم المرتبط بالمقارنات مع العمليات الوظيفية المكافئة لغير المنافسين:** تتضمن المقارنة الوظيفية مقارنة العمليات مع أفضل الممارسات المماثلة للمؤسسات التي تشترك في بعض الوظائف ، ولكنها خارج مجال صناعتها.

4) **التقييم المقارن للعمليات العامة:**

تتمثل في عملية المقارنة بين شركات من صناعات مختلفة سواء على المستوى الوطني أو الدولي ، هدفها الوصول إلى أفضل الممارسات المستخدمة في أي صناعة مهما كانت المنتجات أو الخدمات التي تعرضها، وبالرغم من صعوبة تنفيذها، إلا أنها تعد أكثر فعالية من الأنواع الأخرى عند قياس الأداء.

4.4.3 **التقييم المقارن، التعلم التنظيمي و تنمية المعارف:**

يعد التقييم المقارن وسيلة إدارية داخلية تساهم بشكل مستمر في جلب معلومات جديدة إلى المؤسسة التي تواجه تحديات رئيسية ممثلة في قدرتها على التعلم وتوثيق أفضل الممارسات (Senge, 1990)

بينما يعتبر (Oliver, 2015) التقييم المقارن عملية بحث مستمرة على المعرفة المفيدة التي تؤدي إلى تحقيق أداء تنافسي متميز ومستدام.

ويدرس (Bandura, 1977) التعلم كمنقص في المعرفة المتاحة مسبقاً عند مواجهة سياق جديد، على هذا الأساس، فنقص المعرفة يمكن أن يحفز المنظمات على التقييم المقارن.

إذ يعد التقييم المقارن عملية فكرية ترسم عملية التعلم من خلال أفضل الممارسات المحددة من خلال مقارنة الأداء الداخلية تتعامل مع الممارسات المحددة داخل أقسام المؤسسة، أو عملية مقارنة الأداء الخارجية تتعامل مع ممارسات مختلفة من الشركات الرائدة.

بعد تحديد مجالات التحسين، تدمج عملية التقييم آليات تحويل المعارف الفردية إلى معارف جماعية. بدءاً بالمستوى الفردي بتعلم المعرفة الجديدة من خلال عمليتين مهمتين هما:

1. **التوفيق:** يشير إلى توليد المعرفة الجديدة من خلال تقارب المعرفة الصريحة المجمعة، والتي تخضع للتحليل مقارن بهدف تصنيفها، تنظيمها ونقلها.

2. **الاستيعاب الداخلي:** يتم فيها دمج المعرفة الصريحة في الخبرة الفردية، والتي تُعرف بالمعرفة الضمنية، وتتيح تفاعلات الأفراد داخل الفريق تعزيز هذه المعرفة المملوكة من قبل الأفراد من خلال التجربة دون الترميز المسبق، وهذا ما يعرف بعملية التنشئة الاجتماعية .

ثم تتيح عملية الإخراج، تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة من خلال توضيح وتطوير النماذج، الممارسات والمفاهيم. يُمكن للعمليتين الأخيرتين إدخال التغيير المستهدف للمنظمات، مما يعزز التعلم التنظيمي للممارسات الجديدة.

بينما يشير (Hedberg, 1981) إلى أن الاستقرار المتزايد للبيئة يمكن أن يعيق التعلم التنظيمي بسبب نقص المحفزات وغياب التغيير . مما يجعل المؤسسات عاجزة عن المقارنة والتعلم في بيئة تنافسية ضعيفة. بينما ينشأ التقييم المقارن الداخلي من اختلال التوازن بين الاستقرار والتغيير داخل الأقسام أو الوحدات في نفس المؤسسة، مما يتيح تحفيز أشكال معينة من التعلم.

الخاتمة:

في ظل التغيرات المستمرة التي تشهدها مختلف المؤسسات في محيطها، أصبحت عملية تنمية كفاءات الأفراد تشكل أهمية بالغة إلى غاية ضمان بقاء المؤسسة في سوقها، لذا كان ينبغي من خلال هذا المقياس التعرف على العملية و أهم الطرق التي تتبناها المؤسسات لتنمية الكفاءات الفردية و الجماعية لأفرادها. مع توضيح فكرة مهمة على الطلبة استيعابها، أن تنمية الكفاءات لا تعد اليوم من المهام البسيطة الموكلة لوظيفة الموارد البشرية، بل أن لها أبعاد إستراتيجية تؤهل المؤسسات لامتلاك مميزات تنافسية تسمح لها بتعزيز قدرتها التنافسية و مواجهة التحولات المتسارعة التي توجهها في بيئة الأعمال.

- AE. (2023, 02 20). *Signature d'une décision interministérielle relative à l'expérience professionnelle des marins-pêcheurs*. Consulté le 08 20, 2023, sur https://www.algerie-eco.com/2023/02/20/signature-dune-decision-interministerielle-relative-a-l'experience-professionnelle-des-marins-pecheurs/#google_vignette
- AFNOR. (2004, Avril 13). *Référentiel de bonne pratiques*. Consulté le Avril 05, 2023, sur www.afnor.com: <https://rhguide.jigsy.com/files/documents/Z76001.pdf>
- Aliouat, B. (1996). *Les stratégies de coopération industrielle*. Paris: Economica.
- AMARI, S.-E. (2016). *Le Développement des Compétences au sein de l'Entreprise Algérienne Cas d'un échantillon d'entreprises du secteur de la plasturgie de la région oranaise*. Oran: université d'Oran.
- Angel, P., & Amar, P. (2012). *le coaching*. Paris: Presses Universitaires de France.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational learning*. London: Addison-Wesley.
- Aribou, M.-L. (2009). Etude des déterminants de succès du transfert de compétences stratégiques dans le processus d'intégration post fusion-acquisition. *XVIIIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Grenoble*.
- Arrègle, J.-L., & Quélin, B. (2000). L'approche « Ressource-Based-View » : A la croisée des chemins ». Dans B. Q. J.-L. Arrègle, *Le management stratégique des compétences*, (pp. 235-261). Paris: Ellipses Edition Marketing.
- BALCCO, C. (2002). *Les méthodes de l'évaluation en Ressources humaines: la fin des marchands de certitude*. Paris: 2 ème édition, édition d'organisation.
- Ballay, J.-F. (1997). *Capitaliser et transmettre les savoir-faire de l'entreprise*. Paris: Eyrolles.
- Bandura, A. (1977). *"Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, New Jersey: NJ: Prentice-Hall.
- Barkatoolah, A. (2000). *valider les acquis et les compétences en entreprise*. Paris: INSEP CONSULTING édition.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 9-120.
- Barney, J. (1999). How a firm's capabilities affect boundary decisions. *Sloan Management Review*, vol. 40, n° 3, p. 137-145.
- Barney, J. B., & Tong, T. W. (2004). *Building versus acquiring resources : Analysis and application to learning theory" dans A. Ghodalian et al. (sous la direction de) Strategy and Performance*. Springer, p. 57-81.
- Bataille, F. (2001). Compétence collective et performance. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2ème trimestre, 66-81.
- Batal, C. (1997). *La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Tome2*. Paris: Ed Organisation.
- Blanchot, F. (2007). Différences culturelles et réussite des alliances, in : Gestion en contexte interculturel : problématiques, approches et pratiques, Davel E., Dupuis J.P., Chanlat J.F. (eds), Presses universitaires de Laval et Télé-université.
- Boru, J.-J. (1996). Du tuteur à la fonction tutorale : contradictions et difficultés de mise en œuvre Recherche & formation, p. 99-114.
- Boru, J., & Leborgne, C. (1992). *Vers L'entreprise Tutrice, Paris*. Paris: Editions Entente.

- Bouayad, A., & Legris, P. (1996). *les alliances stratégiques, maîtriser les facteurs clés de succès*. Paris: Dunod.
- Bouteiller, D., & Gilbert, P. (2016). La diffusion de l'instrumentation de la gestion. *Relations industrielles*, 71(2), 224–246, <https://doi.org/10.7202/1036608ar>, 224–246.
- Boyer, R. (2022, 04 10). 4 skills à travailler pour décrocher un job chez Apple selon Tim Cook !. Consulté le 01 03, 2024, sur <https://actufinance.fr/actu/4-skills-a-travailler-pour-decrocher-un-job-chez-apple-selon-tim-cook/>
- Bouchenafa– Saib, N. (2021). *Recueil des bonnes pratiques du dispositif de la validation des acquis de l'expérience professionnelle en Algérie*. Rapport établi par l'Université BLIDA 1: Projet ERASMUS+ CBHE, Code N° 610122–EPP–1–2019–1–FR–EPPK2–CBHE–SP.
- Brasseur, M. (2009). *Le coaching en entreprise*. Paris: dunod.
- Brillman, J., & Hérard, J. (2006). *Les meilleures pratiques de management dans le nouveau contexte économique mondial, 6^{ème} édition*. Paris: édition d'organisations.
- Bureau, M., Grimault, S., Lochard, Y., & Combes, M. (s.d.). *Bureau M.–C., Grimault S., Lochard Y., Combes M.–C., Quintero*.
- Cadin, L. (2003). *Gestion des Ressources Humaines : pratiques et éléments de la théorie*. Paris: Dunod.
- Chaminade B. (2005). *RH & compétences dans une démarche qualité*. Paris: AFNOR.
- Citeau, J.–P. (2000). *Gestion Des Ressources Humaines : Principes Généraux Et Cas Pratiques*. Paris: Éditions Armand Colin.
- Cohen, A., & Soulier, A. (2004). *Manager par les compétences*. Paris: édition Liaisons.
- DE Monmollin, M. (1984). *l'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive*. Berne: Peter Lang.
- De Witte, S. (1998). *Journées internationales de la formation*. Récupéré sur La compétence professionnelle, enjeu stratégique, Tome1.: <https://www.solangebriet-conseil.fr/wp-content/uploads/2014/05/Tome-1-Objectif-comp%c3%a9tences-MEDEF.pdf>
- Dejoux, C. (2013). *Gestion des compétences et gpec, 2^{ème} édition*,. Paris: Dunod.
- Dejoux, C. (2008). La gestion des compétences : un processus unique face à des enjeux et des motivations variées. *Dupuish Rhabasse F, management et gestion des compétences*, 109–130.
- Déjoux, C., & Dietrich, A. (2005). *Management Par Les Compétences : Le Cas Manpower*. Paris: Pearson Education.
- Delobbe, N., & Vandenberghe, C. (2001). La formation en entreprise comme dispositif de socialisation : enquête dans le secteur bancaire », . *Le travail humain*, 01, vol.64, 61–89.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. . *Management Sciences*, 35(12), p. 1504–1511.
- Dietrich, A. (2015). *Management des compétences*. Paris: 3^{ème} édition, Vuibert.
- Dolan, S., sabaa, t., Jackson, S., & Schuler, . R. (2002). « *la gestion de ressources humaines, tendances, enjeux et pratiques actuelles* », 3^{ème} édition. Montréal: ERPI.
- Doz, Y., & Shuen, A. (1988). From intent To Outcome:a process framwork of partnership. *insead working paper*, 88–134.
- Dubois, M., & Retour, D. (1999). La compétence collective: validation empirique fondée sur les représentations opératoires de travail partagées. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 225–243.
- Durand, T. (2006). L'alchimie de la Compétence. *Revue française de Gestion, numéro spécial*, 1–30.

- Edmund P. Learned, D. H. (1950). *Executive Action*. Boston: Division of Research, Harvard Business School.
- Emery, Y. (2010). *Gestion prévisionnelle du personnel au XXIème siècle Les défis d'un processus-clé de la GR*. Lausanne, IDHEAP, Suisse.
- Garrette., B. (1991, Decembre 6). Theses de Doctorat en sciences de Gestion. *les alliances entre firmes concurrentes : configurations et déterminants du management stratégique*. Paris, Lecole des Hautes Etudes Commerciales, Paris.
- Gerard, F. (1997). *A l'écoute des tuteurs : 26 entretiens pour mieux comprendre l'expérience des tuteurs en entreprise, Regards sur la formation*. Paris, Centre INFFO, France.
- Glynn, M.-A., Lant, T.-K., & Milliken, F.-j. (1994). *Mapping learning processes in organizations in C.Stubbart, J. Meindl and J.F. Advances in Managerial Cognition and Organizational Information Processing, vol 5, JAI Press Inc. USA: Porac (Eds)*.
- Gonin, F., & Emery, Y. (2009). *Gérer les ressources humaines des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité*. Paris: Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Grant, R. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review, 33(3)*, 114-135.
- Grimault, S., Bureau, M., Lochard, Y., & Combes, M.-C. (2008). *Les Politiques Des Entreprises En Matière De Certification Et L'utilisation De La Validation Des Acquis De L'expérience*. CEE: Rapport De Recherche, N° 46.
- Harisson, J., Hiit, M., Hoskisson, R., & Irland, d. (1991). synergy & post-acquisition performance: difference versus similarities in resource allocation. *journal of management, vol 17,n °1* , 173-190.
- Harriet, O., Ronken, R., Paul, R., & Lawrence, ,. K. (1952). *Administering Changes* . Boston: Division ofResearch, Harvard Business School.
- Harvard Business Review France. (2023, 09 02), Pourquoi votre programme de mentorat devrait être obligatoire pour vos salariés, consulté le (02 03, 2024). sur le site <https://www.hbrfrance.fr/magazine/2023/02/53313-pourquoi-votre-programme-de-mentorat-devrait-etre-obligatoire-pour-vos-salaries/?bmkId=447f5e82-28ef-411f-b0af-07211166e212&bmkType=readitlatern>
- Haspeslagh, P.-C., & Jemison, D.-B. (1991). *Managing Acquisitions. Creating Value through Corporate Renewal, New York: The Free Press*.
- Haspeslagh, P.-C., & Jemison, D.-B. (1991). *Managing Acquisitions. Creating Value through Corporate Renewa. New York: The Free Press*.
- Hedberg, B. (1981). "How organizations learn and unlearn, Handbook of organizational design. vol. 1, Nystrom and W. Starbuck (eds.), Oxford University Press., 3-27.
- Held, D., & Riss, J.-M. (1998). Le développement des compétences au service de l'organisation apprenante. *employeur suisse*, 1-7.
- Held., D. (1995). la gestion des competences. *Revue Economique et Sociale*, 1-10.
- Helfer, J., & Orsoni, J. (1990). *Encyclopédie du management*. Paris: Vuibert.
- Hernandez, E.-M. (2005). Le coaching au service de l'organisation entreprenante. *Dans L'Expansion Management Review1 (N° 116)* , 54 à 62.
- Hosdey, A. (2008). *Sélectionnez sans vous tromper*. France: Edipro.

- Hullin, A. (2008). Le tutorat d'entreprise : fonctionnement et enjeux chez les compagnons du devoir du tour de France. Paris, Université François Rabelais, France. Consulté le 09 17, 2023, sur <https://www.agrh.fr/assets/actes/2008hulin>.
- Ingham, M., & Mothe, C. (2003). Confiance et apprentissages au sein d'une alliance technologique. *Revue française de gestion*, No. 143, 111-128.
- Inkpen, A. C., & Dinur, A.-C. (1998). Knowledge Management Processes and International joint Ventures», ., *Organization Science*, Vol. 9, No. 4, 454-468.
- Katz, R. (1974). *Skills of an Effective Administrator*. USA: Harvard business review.
- Kerlan, .. F. (2002). *Guide De La Gestion Prévisionnelle Des Emplois Et Des Compétences*. Paris: Editions D'organisation.
- Kerlan, F. (2002). *Guide De La Gestion Prévisionnelle Des Emplois Et Des Compétences*. Paris: Editions D'organisation.
- Kerlan, F. (2002). *Guide De La Gestion Prévisionnelle Des Emplois Et Des Compétences*,. Paris: Editions D'organisation.
- Koenig, G. (1994). L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux. *Revue Française de Gestion*, 76-83.
- Kogut, B., & Zander, U. (1996). what do firms do?coordination, identity and learning. *organisation science*, vol 07, 502-518.
- Labiad, N., & Datoussaid, A. (2022). Benchmarking et apprentissage organisationnel : Cas de l'industrie des composants automobiles en Algérie. *El- Bahith review*, V22/1, 15-26.
- Lamaute , D., & Turgeon, B. (2015). *De la supervision à la gestion des ressources humaines: Vers une GRH ouverte aux talents*, 4e édition. Canada: cheneliere education.
- Landsheere, V. D. (1988). *Faire réussir, faire échouer. La compétence minimale et son évaluation*. france: PUF.
- Lant, T., Milliken, F., & Batra, B. (1992). Managerial learning and strategic reorientation. *Strategic Management Journal*, 13, 609-633.
- Lassoued, D. (2017). *Du développement des compétences clés en milieu professionnel au concept de « compétences d'employabilité durable »*. Thèse en sciences de l'éducation,. France: Université Rouen Normandie, Mont-Saint-Aignan.
- Le boterf, G. (2013). *construire les compétences individuelles et collectives*. France: Eyrolles.
- Le Boterf, G. (2013). *Construire les compétences individuelles et collectives: Le modèle : agir avec compétence en situation , les réponses à plus de 100 questions*. France: Eyrolles.
- Le Boterv, G. (2018). *Développer et mettre en oeuvre la compétence : Comment investir dans le professionnalisme et les compétences*. Paris: Groupe Eyrolles.
- Leboterf, G. (1999). *Ingénierie Des Compétences*,. Paris: Editions D'organisation.
- Lecoeur, E. (2008). *Construire un référentiel de compétences, Extrait de la Gestion des compétences – Le guide pratique* . France: de Boeck.
- Lehmann, L., & Durand, R. (2016). *strategor : toute stratégie d'entreprise*. Paris: Dunod.
- Leplat, J. (1991). Compétence et ergonomie . Dans M. Amalberti R., *Modèles en analyse du travail*, (pp. 263-278). Liege: Pierre Mardaga.
- l'equipe monde du travail. (2012, 11 21). *Le coaching dans le milieu professionnel et ses avantages*. Récupéré sur monde du travail.fr: <https://mondedutravail.fr/le-coaching-dans-le-milieu-professionnel-et-ses-avantages/>

- Leroy, F., & Ramanantsoa, B. (1997). *Dimensions cognitives et comportementales de l'apprentissage organisationnel : un modèle intégrateur* in *Perspectives en Management Stratégique*. Paris: Tome IV. Editions economica.
- Leroy, F. (1998). *L'apprentissage organisationnel, une revue critique de la littérature*. Paris: Acte de la VIIème conférence internationale de l'AIMS.
- Levitt, B., & March, J. (1988). Organizational learning". *Annual Review of Sociology*, 14, 319–359.
- Lévy, J. (2000). « *Etat de l'art* » sur la notion de compétence . Consulté le 11 20, 2020, sur <http://www.inrp.fr/Tecne/Rencontre/IntroJFL.pdf>.
- Loufrani–Fedida, S. (2006, Decembre 06). Management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation. Analyse qualitative de quatre cas multi–sectoriels. Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis. Nice, Thèse en vue de l'obtention du titre de Docteur ès Sciences de Gestion, France.
- Lumieux, J. (2004). *Profil des compétences et dotation du personnel de la Direction générale des services en justice*. France: Rapport de stage présenté à l'ÉNA.
- Mamri, S. (2016). *Le Développement des Compétences au sein de l'Entreprise Algérienne*. Oran, Université d'Oran 2, Algerie.
- Marbot, E., Dejoux, C., & Thévenet, M. (2012). *Fonctions RH: politiques, métiers et outils des ressources humaines*. France.: Pearson Education.
- Masson, A., & Parlier, M. (2004). *Les démarches compétences*. Paris: editions ENACT.
- Novak, S., & Eppinger, S. (2001). Sourcing by design: Product complexity and the supply chain. *Management Science*, vol. 47, n° 1, 189–204.
- Oiry, E. (2005). Qualification et compétence : deux soeurs jumelles ? . *Revue Française De Gestion*, n°158/05 , 13–34.
- Parlier, M. (2002). *Organisation du travail et gestion par les compétences, MEDEF*. Récupéré sur DES PRATIQUES EUROPEENNES INNOVANT: <http://objectif-competences.medef.fr/>
- Pinotti Moreira, M., DAMours, S., & Van Horn, C. (2010). *Compétences organisationnelles et transfert de connaissances : Un cas dans l'industrie forestières*. Récupéré sur academia.: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/28255408/pinotti_moreira_damours_et_van_horne_2010.pdf?1348193976=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCompétences_organisationnelles_et_transf.pdf&Expires=1607015548&Signature=RGYepX7QyZ61oiLT~8mlKkgKvc
- Proulx, L. (2020, 10 06). *Savoir, savoir-être, savoir-faire : les 3 mousquetaires de la réussite*. Consulté le 11 24, 2020, sur <https://www.secretaire-inc.com/savoir-savoir-etre-savoir-faire-les-3-mousquetaires-de-la-reussite/>.
- Quelin, B., & Arregle, J.-L. (2000). *le management startegique des competences*. Paris: ellipses.
- Quélin, B., & Mothe, C. (1999). Creating New Resources through European R&D Partnerships. *technology analsis & strategicmanagement*, Vol 11, n01, 31–43.
- Retour, D. (2005). Le DRH de demain face au dossier Compétence. *Management et Avenir*, n° 4, avril, 187–200.
- Retour, D., & Krowmer, C. (2006). La compétence collective, maillon clé de la gestion des compétences. Dans A. K. C. Defélix, *Nouveaux regards sur la gestion des compétences* (pp. 149–183). Paris: Vuibert.

- Roland, F., Pettersen, N., & Nadji, A. (2003). Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelle et de compétence. *Document de travail préliminaire no. 0203-04*.
- Rouby, .. E., & Thomas, C. (2014). LA CONSTRUCTION DE COMPÉTENCES COLLECTIVES EN ENVIRONNEMENT COMPLEXE : UNE ANALYSE EN TERMES D'ATTENTION ORGANISATIONNELLE:Le cas exploratoire de la conduite d'un four de cimenterie. *De Boeck Supérieur, n°12, 39-74*.
- Rouby, E., & Thomas, C. (2004). La codification des compétences organisationnelles : l'épreuve des faits. *Revue française de Gestion,, 51-68*.
- Rouby, E., & Thomas, C. (2004). La codification des compétences organisationnelles : l'épreuve des faits. *Revue française de Gestion, 51-68*.
- Schon, D., & Argyris, C. (2002). *Apprentissage organisationnel:Théorie, méthode, pratique, .1cre édition,,* Paris: De Boeck université.
- Sefiani, N., Boumane, A., Campagne, J.-P., & Bouami, D. (2011). Démarche d'identification des compétences requises basée sur une approche fonctionnelle. *9 eme Congrè international de Génie Industriel .,* (p. 8p). Saint Sauveur, Canada.
- Sekiou, L. (1993). *gestion des ressources humaine*. Canada: De BOECK, .
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday Currency.
- Souleh, S. (2017). La gestion des compétences dans l'entreprise. *Revue des Economies Financières,Bancaires et de management*.
- Soyer, J .(2003), Fonction formation, Edition d'organisation, 3eme edition, France.
- St-Amant, G., & Renard, L. (2006). *Développement des capacités ou compétences organisationnelles : quels liens avec les compétences individuelles, école des sciences de la gestion*. Montréal: Cahier de recherche14-2006.
- Stankiewicz, F. (2010). *la gpec dans un contexte imprévisible : manager les compétences en 25 questions/réponses*. Paris: éditions liaisons.
- Stroobants, M. (1998). La production flexible des aptitudes. *Éducation permanente,, 11-21*.
- Takfi, s. (2007). *L'évaluation des compétences professionnelles dans l'entreprise » étude de Cas au niveau de l'entreprise SONELGAZ, direction régionale de Tlemcen. Mémoire de magister en gestion de ressources humaines,,* Tlemcen: université de Tlemcen.
- Tarondeau, J. (1998). *Le management des savoirs*. Paris: Que-sais-je.
- Teece, D. (1992). Competition, Cooperation, and Innovation: Organizational Arrangements for Regimes of Rapid Technological Progress. . *Journal of Economic Behavior & Organization, 18, , 1-25*.
- Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot, E., Normand, E., & Benders, A. (2009). *Fonctions RH: Politiques, métiers et outils des ressources humaines*. Pearson education.
- Thomas., C., & Rouby, E. (2004). La codification des compétences organisationnelles : l'épreuve des faits », , mars/avril, n°149, pp.51-68. *Revue française de Gestion, 51-68*.
- Tywniak, S. (2007). Making sense of the Resource-Based View? . *Paper presented at the 2007 Academy of Management Conference, Philadelphia, 1-35*.
- Van Mannen, J., & Schein, E. (1979). Toward A Theory Of Organizational Socialization. *Research in organizational behavior, Vol 01, 209-264*.
- White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: The concept of competence. *Psychological Review, 66(5),, 297-333*.

Williamson, O. (1991 a). Strategizing, economizing, and economic organization", . *Strategic Management Journal*,, vol. 12, n° 1, p. 75-94.

Wolf, A. (1995). *Competence-based assessment*. Open University Press.

Zaleznik, A. (1951). *Foreman Training in a Growing Enterprise*. Boston: Harvard Business School.

ا ثابتي. (2011). تجديد مناهج و أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف. وهران: ديوان المطبوعات الجزائرية.
غ بوفلجة . (2002). التربية والتكوين بالجزائر، الطبعة 01 ، دار الغرب، الجزائر.
نجم عبود، ن . (2005). *إدارة المعرفة: المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات* . عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الطبعة 01.