



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة مصطفى اسطنبولي - معسكر-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم الاقتصادية
مطبوعة بعنوان:

محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة

والسنة الثانية ماستر تخصص اقتصاديات العمل

من إعداد:

د. فتوح خالد

السنة الجامعية: 2021م/2022م

الصفحة	فهرس المحتويات
03	المقدمة
04	المحور الأول: مفهوم وأنواع الكفاءات
04	أولاً: مفهوم الكفاءة
12	ثانياً: أبعاد الكفاءة
15	ثالثاً: أنواع وأهمية الكفاءات
25	المحور الثاني: أهداف إدارة الكفاءات
25	أولاً: مفهوم ومستويات إدارة الكفاءات
31	ثانياً: مراحل ومبادئ إدارة الكفاءات
33	ثالثاً: مقاربات ومجالات إدارة الكفاءات
38	المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات
38	أولاً: التطوير الإداري
43	ثانياً: الإدارة بالأهداف
45	ثالثاً: التدريب
56	المحور الرابع: تقييم الكفاءات
56	أولاً: مفهوم تقييم الكفاءات
59	ثانياً: مقاربات تقييم الكفاءات
60	ثالثاً: أدوات تقييم الكفاءات
72	المحور الخامس: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
72	أولاً: مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
76	ثانياً: مراحل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
82	ثالثاً: أهمية وأهداف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
84	المحور السادس: منهجية المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات
84	أولاً: المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات
89	ثانياً: المدونة المرجعية للكفاءات
93	ثالثاً: المدونة الجزائية للمهن والوظائف
96	المحور السابع: موازنة الكفاءات
96	أولاً: مفهوم موازنة الكفاءات
102	ثانياً: الأطراف الأساسية الفاعلة في موازنة الكفاءات

104	ثالثاً: مراحل إجراء موازنة الكفاءات
105	المحور الثامن: تـمـيـن مـكـتـسـبـات الخـبـرة المـهـنـية
105	أولاً: مفهوم تـمـيـن مـكـتـسـبـات الخـبـرة المـهـنـية
110	ثانياً: أهداف وأشكال تـمـيـن مـكـتـسـبـات الخـبـرة المـهـنـية
112	ثالثاً: بعض نماذج أنظمة الاعتراف بالكفاءات في العالم
قائمة الأشكال	
14	الأبعاد الثلاثة للكفاءة
15	مكونات ومتطلبات الكفاءة
51	مراحل التدريب
71	نموذج تقييم الكفاءة
80	مراحل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
85	المكونات الأساسية لدراسة منصب العمل
87	نموذج المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات
قائمة الجداول	
73	التسلسل الزمني للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
116	قائمة المصادر والمراجع

مقدّمة:

تتضمن هذه المطبوعة سلسلة من المحاضرات في مقياس إدارة الكفاءات، حيث تم إعدادها طبقاً للبرنامج الرسمي المقرر لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة والسنة الثانية ماستر تخصص اقتصاديات العمل.

وقد حرصنا في هذه المطبوعة على تقديم عرض مفصل للمقياس، بشكل يسمح للطلبة بتكوين إطار نظري يُمكنهم من دراسة موضوع إدارة الكفاءات وأهم المفاهيم المرتبطة بها، ومن أجل الإلمام بالبرنامج وتقديم كل المادة العلمية المقررة تضمنت المطبوعة ثمان محاور وذلك على النحو التالي:

- **المحور الأول: (مفهوم وأنواع الكفاءات)** تضمن المحور مفهوم الكفاءة، خصائصها، مميزاتها، أنواعها بالإضافة إلى عرض كل من أبعاد الكفاءات ومستوياتها وأهميتها.
- **المحور الثاني: (أهداف إدارة الكفاءات)** تناولنا فيه كل من مفهوم ومستويات إدارة الكفاءات بالإضافة إلى التطرق إلى مراحل ومبادئ إدارة الكفاءات، بالإضافة إلى عرض مقاربات ومجالات إدارة الكفاءات.
- **المحور الثالث: (أدوات إدارة الكفاءات)** تناولنا فيه التطوير الإداري من حيث المفهوم، الأبعاد، الأهداف، وكذا الإدارة بالأهداف من حيث المفهوم، الأبعاد، الخطوات، الأهداف، بالإضافة إلى عرض مفهوم التدريب، الأنواع، المراحل، الأهداف.
- **المحور الرابع: (تقييم الكفاءات)** تناولنا فيه كل من مفهوم تقييم الكفاءات بالإضافة إلى عرض مختلف مقاربات تقييم الكفاءات وفي الأخير تم التطرق إلى أدوات تقييم الكفاءات.
- **المحور الخامس: (التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات)** تناولنا فيه كل من مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، بالإضافة إلى التطرق إلى الإطار المفاهيمي للوظائف وفي الأخير تم التطرق إلى أهمية وأهداف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.
- **المحور السادس: (منهجية المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات)** تناولنا فيه كل من المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات، المدونة المرجعية للكفاءات، المدونة الجزائية للمهن والوظائف وفي الأخير تم التطرق إلى المدونة الجزائية للمهن والوظائف.
- **المحور السابع: (موازنة الكفاءات)** تناولنا فيه كل من مفهوم موازنة الكفاءات، الأطراف الأساسية الفاعلة في موازنة الكفاءات، بالإضافة إلى عرض مراحل إجراء موازنة الكفاءات.
- **المحور الثامن: (تثمين مكتسبات الخبرة المهنية)** تناولنا فيه كل من مفهوم تثمين مكتسبات الخبرة المهنية، أهداف وأشكال تثمين مكتسبات الخبرة المهنية، بالإضافة إلى عرض بعض نماذج أنظمة الاعتراف بالكفاءات في العالم.

المحور الأول: مفهوم وأنواع الكفاءات

باعتبار أن المنظمة وبيئة الأعمال المحيطة بها تتميز بالديناميكية و سرعة التغيرات ، الأمر الذي لزم عليها إعادة النظر في تركيبة العنصر البشري وما يتميز به من كفاءة والكفاءة تُعد موضوعاً حديثاً أولاه الباحثون أهمية بالغة في ما يتعلق بتسيير الموارد البشرية، وذلك لما للمورد البشري من أولوية لدى أيّ مُنظمة، حيث إنّه عنصر مهمّ في تحقيق أهدافها من خلال ما يمتلكه من خبرات، ومعارف، ومهارات، ومن هذا المنطلق، فإنّ الكفاءة في تسيير الموارد البشرية تعتبر الركن الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسات في سبيل تحقيق أهدافها المنشودة، والعنصر البشري يعتبر من العناصر الهامة بإعتباره المحرك الأساسي لجميع النشاطات وأساس فعاليتها وخاصة إذا تميز هذا العنصر بمهاراته و معرفته و قدرته و قابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها ومدى وقابليته لتطوير قدراته الأدائية، وبما أن بيئة الأعمال المحيطة تتميز بالديناميكية و سرعة التغيرات استدعى الأمر القيام ببعض النشاطات كالترتيب و التعليم، و استقطاب كفاءات جديدة، بالإضافة إلى الأنشطة الأخرى الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وعليه ومن خلال هذا المحور سيتم التطرق إلى مفهوم الكفاءة والعناصر المرتبطة بها.

أولاً: مفهوم الكفاءة

1. أصل مصطلح الكفاءة:

يرجع أصل استخدام مصطلح " الكفاءة " إلى علم النفس، حيث استخدم سنة 1920م في مضامين تربوية، لكن لم ينحصر استخدام هذا المصطلح في المجال البيداغوجي وإنما طال كل ذلك إلى حقول معرفية واستراتيجية، وأن أقدم مفهوم للكفاءة الذي جاء في القاموس التجاري سنة 1930م وقد ترسخ مصطلح الكفاءة في كتب الإدارة والتسيير في المؤسسة ودوره في تحسين الأداء بها.¹ و قد ظهر سنة 1968م في اللغات ، (compétence) فالكفاءة لفظة ذات أصل لاتيني الأوربية بمعان مختلفة، و قد تجسد استعمال هذا المصطلح أكثر في العمل الذي قام به (ماك سيلاند) سنة 1970م من خلال كتابه المعنون بـ (testing for compétence rather than intelligence) في إطار تنمية الحركة الأمريكية للكفاءة ،كما استخدم مفهوم الكفاءة خلال السبعينات من القرن العشرين في أمريكا وبعدها في أوروبا نتيجة للمنافسة الشديدة التي ترتبت عن ظهور العولمة وازدياد الاهتمام بالكفاءات و أصبحت أساسية في استراتيجية المؤسسات ومؤشر لقياس فاعلية الموارد غير الملموسة والاعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية و ظهر مصطلح الكفاءة في مجال العمل و الشغل و المقابلة و التكوين بمعنى أن النقاش حول الكفاءات أخذ أشكالاً متعددة.

¹- يوسف بن شني، أمين مخفي: إشكالية نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مداخلة في الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 21 و22 فيفري 2012م، ص 05.

²- هاملي عبد القادر: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة دراسة حاليّة مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية تلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نفضال تلمسان، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010م/2011م، ص 35-54.

2. تعريف الكفاءة:

أما فيما يتعلق بتعريف الكفاءة فقد وردت العديد من التعاريف في هذا الصدد، وذلك باختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال، فمن أقدمها نذكر ذلك التعريف الذي قدمه عالم اللسانيات " شومسكي " للكفاءة بأنها دراية المؤلف بلغته" ، فالدراية هي أساس الكفاءة، حيث تمثل مزيجا تطوريا من التجارب، القيم، المعلومات، والخبرات التي تشكل بدورها إطارا لتقييم وإدماج تجارب ومعلومات جديدة، إذن الدراية هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة، هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة، وتنقسم إلى معرفة ضمنية تبنى من التجارب الشخصية، يصعب نقلها من شخص لآخر، ومعرفة صريحة يمكن تداولها بسهولة بين الأفراد بفضل المزايا التي يوفرها استخدام التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال.

أ.التعريف اللغوي للكفاءة :

- تعني الكفاءة لغة حالة يكون فيها الشيء مُساوياً لشيءٍ آخر، علماً بأن مفاهيمها تختلف باختلاف مجالاتها، إلا أن جميعها يتفق في التركيز على تحقيق أفضل النتائج بأقلّ التكاليف، والجهود؛ فالكفاءة الإنتاجية تختلف مع الكفاءة الفنية مثلاً؛ فعلى سبيل المثال، نجد أن الكفاءة الإنتاجية.

وهذا ما جاء في لسان العرب لابن منظور على أنها: النظير، والمساوي ، فالكفاء هو النظير، وكذلك

الكفاء هو المصدر الكفاءة، التي تعني النظير والمساوي.³

أما في المعجم الوسيط، فقد وردت على أنها كلمة مُستقاة من (كفأ)، نقول: لَهُ كَفَاءَةٌ عِلْمِيَّةٌ؛ أي لديه قُدْرَةٌ ، ومُؤَهَّلَاتٌ عِلْمِيَّةٌ، ونقول: يَتَمَتَّعُ بِكَفَاءَةٍ عَالِيَةٍ؛ أي بِقُدْرَةٍ عَالِيَةٍ عَلَى الْعَمَلِ، وَبِجِدَارَةٍ، وَأَهْلِيَّةٍ.

ب.التعريف الاصطلاحي:

يعتبر مفهوم الكفاءة من المفاهيم المتعددة الأوجه من حيث التصور والمجالات المطبقة و المقترحة، وقد تطور كثيرا في العقدين الأخيرين حيث أصبح من الصعب تحديد و حصر مفهوم مشترك له إلا أنه يمكننا القول أن هذا المفهوم يرتبط بوضعيات العمل فلا يمكننا التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، و أغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها و المتمثلة عموما في الثلاثية الكلاسيكية *المعارف (savoir)المعارف العملية (savoir_faire) المعارف السلوكية (savoir_etre)

أما في ما يتعلق بمفهوم الكفاءة اصطلاحاً، فقد وردت عدّة تعريفات، نورد بعضها على النحو الآتي:

- الكفاءة بأنها " القدرة على إنجاز النشاطات المهنية المنتظرة من شخص ما في إطار الدور المنوط به في المنظمة أو في المجتمع، وتعني مجموع المعارف النظرية، المعارف العملية، والمعارف السلوكية المستخدمة في سياق معين. ⁴

³- ابن منظور: لسان العرب، دار الجبل، المجلد 05، بيروت، 2000م، ص 269.

⁴- ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام: تجديد مناهج وأدوات تحليل العمل وتوصيف الوظائف" ، سلسلة إصدارات مخبر البحث حول إدارة الجماعات المحلية والتنمية المحلية، جامعة معسكر، الجزائر، 2012م، ص 122.

- ويعرفها أحد اختصاصيي ومستشاري إدارة وتنمية الكفاءات وهو (Le Boterf) بأنها القدرة على تعبئة ومزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترفا بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية.⁵
- عرّفها (louis dinwa) على أنها مجموعة سلوكيات اجتماعية، ووجدانية، ومهارات نفسية، وحسية، وحركية تسمح بممارسة دور ما أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال.⁶
- عرّفها المجموعة المهنية الفرنسية (Le Medef): على أنها تركيبة أو مزيج من المعارف النظرية، والمعارف العملية، والخبرة الممارسة، حيث أن الوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها.⁷
- عرّفها الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية (AFNOR) على أنها استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط.⁸
- الكفاءة هي القدرة على إنجاز المهام المحددة عن طريق المزج بين مختلف المعارف (النظرية، العملية، الخبرة)، الإجراءات والممارسات.⁹
- عرّفها (J.M.Peretti) بأنها مجموع ثلاث أنواع من المعارف: معارف نظرية ومعرفة عملية (خبرة) وبعد سلوكي (الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة، يستخدمها الفرد لإنجاز مهامه بطريقة أحسن.¹⁰
- كما عرفت الكفاءة على أنها مجموعة من المعارف والمهارات والدراية عند أداء العمل، بمراعاة أولوية تطبيق الأهداف مع توفر إمكانية قياس الأداء.¹¹
- ويشير (Andri Getheth) وهو مختص في المجال المهني أن مفهوم الكفاءة يقصد به تطبيق المعرفة و المعرفة الفعلية لتحقيق نشاط عملي كما يمكن ملاحظة الكفاءة بموضوعية انطلاقا من منصب العمل حيث يمكن تثبيتها من خلال الأداء المهني.¹²

⁵- كشاط أنيس، برباش توفيق: التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، (الصفحات 297-328)، ديسمبر 2017، ص300.

⁶- ماضي إلهام وآخرون: عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 08، (الصفحات 108-125)، جوان 2019، ص 117.

7 - Alain Meignant: Ressources Humaines Déployer la Stratégie, ed. Liaison France, 2000 , p110 .

⁸- ثابتي الحبيب، بن عيو الجليلي: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، طبعة، 2009، ص112 .

⁹ - Luc Boyer, Noël equiliby : organisation théorie et application, 2eme édition, paris, 2000, p 128.

¹⁰ -Jean Marie Perreti: gestion des ressources humaines, 8^{eme} édition, librairie Vuibert, 2003, P150.

¹¹ -Yeran Yves Bnck, Le Management des Connaissances et des Compétences En Pratique, Edition D'organisation, France, 2003, P 107.

¹²- بوكومة فاطمة الزهراء: الكفاءة مفاهيم ونظريات، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 139.

- اقترح (Philippe Zariffian) تعريفاً آخر يسعى من خلاله إلى إدماج أبعاد مختلفة وجمع صياغات متعددة: ¹³

- الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة وتحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه.
- الكفاءة هي نكاء عملي للأوضاع، تركز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع.
- الكفاءة هي القدرة على تجنيد شبكة الفاعلين حول نفس الوضعيات، على تقاسم الرهانات وعلى التكفل بمجالات المسؤولية المشتركة.
- الكفاءة هي مجموعة أنماط السلوك التي يقوم بها شاغل الوظيفة يحتاج إلى تولي منصب من أجل أداء مهامه ووظائفه بكفاءة. ¹⁴

- الكفاءة هي المعرفة أو المهارة أو القدرة أو الصفة المرتبطة مع الأداء العالي في الوظيفة. ¹⁵
- الكفاءة هي عبارة عن مجموعة من الخصائص (معارف نظرية، مهارات عملية، سلوكية، مواقف أو قيم) التي تميز صاحبها عن الآخرين ويمكن قياسها من خلال نوعية الأداء المقدم وطريقة الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة مقارنة بأداء الآخرين. ¹⁶

3. خصائص الكفاءة:

- للکفاءة العديد من الخصائص التي تساهم في التعرف عليها، ومن هذه الخصائص ما يأتي: ¹⁷
- الكفاءة ذات غاية: حيث إنّ الكفاءة تهدف إلى تحقيق غاية معينة، وإنجاز هدف مُحدّد، وذلك عن طريق استثمار المعارف المختلفة؛ حيث يتم توظيف المعارف المختلفة قصد تحقيق هدف معين أو تنفيذ نشاط معين لتحقيق هذه الغاية بشكل كامل.
- الكفاءة مُكتسبة: وتعني هذه الخاصية أنّ الكفاءة لا تُولّد مع الإنسان، بل يكتسبها عن طريق التدريب المُوجّه.

¹³ -Philippe Zariffian: Objectif Compétences pour une nouvelle logique, édition Liaisons, Paris, France,2001, pp, 65-69.

¹⁴ - Woodruffe, C:What Is Meant by a Competency?, (in:) Leadership & Organization Development Journal, Vol. 14, Iss 01,1993,p29.

¹⁵ -Mirabile, R.J: Implementation planning: Key to successful competency strategies "Human Resource Professional", Vol. 10, No 4, 1997, p21.

¹⁶ - Spencer, L.M. Jr., Spencer, S.M: Competencies at work: Models for superior performance, John Wiley & Sons, New York, (1993), p04.

¹⁷ - بوسعد نذيرة: دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2003م، ص 30.

- مُدرّكة: إذ إنّ الكفاءة التي لا يتمّ إدراكها لا يمكن أن تُحقّق أيّ منفعة للمؤسسة، كما أنّ إدراكها من قبل من يملكها يساعد على الحفاظ عليها، والاستفادة منها، وتطويرها.

- ذات تشغيل ديناميكيّ: ويعني ذلك أنّ تحصيلها يعتمد على التفاعل ما بين مكوناتها المختلفة، وعناصرها، ضمن أبعادها، كالمعارف السلوكيّة، والعملية، وغيرها خلال الزمن.

- مفهوم مُجرّد: بمعنى أنه لا يمكن رؤيتها، ولا حتى لمسها، وإنّما تتمّ ملاحظتها من خلال نتائج الأنشطة، وتحليلها، والوسائل المُستخدمة لتحقيق هذه النتائج، بل ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.

- مُتقدمة: حيث إنّ عدم استخدام الكفاءة يُؤدّي إلى تقادّمها، وفي حال عدم السماح للأشخاص الذين يُشكّلون مصدراً لها بإظهارها، فإنّ هذا من شأنه أن يُؤدّي إلى تلاشيها.

تتقادم الكفاءات عند عدم استخدامها لأنّ مصدرها الأفراد، فإذا لم تسمح لهم بإظهار كفاءتهم ومهاراتهم، فإنّ هذه الكفاءات والمهارات ستضمحل ومن ثمّ يتراجع موقع المنظمة التنافسي لصالح المنافسين.¹⁸

يمكن تلخيص خصائص الكفاءات فيما يلي:¹⁹

✓ صعوبة التقليد أو النقل.

✓ لها القدرة على التكيف والتطور، وهي مصدر التحسين في سلسلة القيمة

✓ الكفاءات غير مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت واعية، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثمّ الاستفادة الدائمة منه.

✓ الكفاءات ليست النشاط لكن تسمح بالقيام به.

✓ الكفاءات ليست الأداء لكنها أحد مكوناته.

✓ إنّ الكفاءات يجب أن تخضع للصيانة أي توفير الشروط الضرورية لاستمرارها.

✓ الكفاءات يجب أن تلقى اعترافاً من طرف الآخرين.

✓ إنّ الجسر بين التشغيل والفرد هو الكفاءة

✓ تمكن الكفاءة أيضاً الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا

من خلال مستويين من الكفاءة؛ مستوى الإبداع ومستوى الإسقاط، فالفرد إذا كان في مواجهة

وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع أما إذا كانت مشابهة لوضعية ما فهو مطالب بإجراء عملية

إسقاط باللجوء إلى القياس، والمقارنة المرجعية محاكاة لحالة سابقة، فإذا كانت نفس الحالة لجأ

لما يسمى بالتقليد.

¹⁸- المرهون نسرين: إدارة المعارف وتسيير الكفاءات توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009م، ص 135.

¹⁹- خذري توفيق: تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2019م، ص 12.

4. مميزات الكفاءات:

من بين ميزات الكفاءات ما يلي: ²⁰

- ✓ يتصف تفكير هؤلاء الأفراد (الكفاءات) بالجد والأصالة ويقدر كبير من التخيل.
- ✓ لديهم القدرة على التمييز بين الثقة والنفس والغرور.
- ✓ ينظرون إلى المشكلات على أنها تمثل نوعا من التحدي لقدراتهم ومصدر لإثبات ذاتهم.
- ✓ لديهم قدر كبير من الاستقلال في الرأي والتصرف فهم لا يكيفون آرائهم وتصرفاتهم طبقا لما يراه الآخرون.
- ✓ لديهم غريزة حب الاستطلاع حتى عندما يتقدم بهم السن فلديهم القدرة على التعرف على كل ما هو جديد وإنتاج وتقديم ما هو أفضل.
- ✓ يتسمون بالمرونة وعدم الجمود، كما تمتد اهتماماتهم بميادين ومعارف جديدة غير تخصصهم الحالي وهم يتميزون بالتفكير الاستراتيجي خاصة في الشركات عالية التقنية.
- ✓ لديهم قدرة عالية على الإقدام والمخاطرة في البحث والتطوير والاختراع والابتكار.

5. مستويات الكفاءة:

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر وهي:

1.5. البيانات:

البيانات هي المادة الخام لإنتاج المعلومات ²¹ حيث تعبر عن مختلف الحقائق خلال فترة زمنية محددة وتأخذ شكل كلمات، معاني لغوية، أرقام، رموز، وتعتبر البيانات مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي كما تعتبر مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة ومن بين خصائص البيانات الدقة أي لا بد أن تكون خالية من الأخطاء، شاملة دون تفصيل أو اختصار، واقعية، حديثة أي ينبغي أن تكون متجددة.

2.5. المعلومات:

المعلومات هي مجموعة من البيانات المعالجة يدويا وآليا يتم تقديمها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات أو إيجاد شيء محدد، أو تنمية وزيادة معرفة الإنسان، فالمعلومات بعد أن يتم تطويرها وتجميعها في شكل ذي معنى يمكن استخدامها لغرض المقارنة وتقييم نتائج مسبقة ومحددة

²⁰ - بويحيوي إبراهيم، بن أحمد نوال: أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات، العدد السادس، جوان 2016، جامعة لونيبي على البلدية 2، الجزائر، ص 18.

²¹ - Gilles Ballmisse : Gestion des connaissances-Outils et applications du KM, VUIBERT, Paris, 2001, P12

أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش، ويمكن تقديم المعلومات في شكل كتابي، في شكل صورة أو محادثة.

3.5. المعرفة:

يرى (Drucker) المعرفة على أنها القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.²²

يشار إلى المعرفة بأنها الاستثمار الأمثل للمعلومات والبيانات من خلال توظيف مهارات الأفراد وقدراتهم وأفكارهم في عالم يتعاضم فيه رصيد وكم المعلوم من المعرفة، وأن مختلف الهيئات والمنظمات لن تكون قوية وصامدة إلا بامتلاكها للمعرفة، وأن من يقدم هذه المعرفة هم أصحاب رأس المال الحقيقي والأهم في المنظمة التي من خصائصها الإنتاجية والابتكار.

وينظر إلى المعرفة على أنها "معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة.

وتنقسم المعرفة في مصادرها إلى قسمين أساسيين وهما مصادر داخلية، مصادر خارجية:²³

أ. المصادر الخارجية:

المصادر الخارجية هي المصادر التي تظهر في البيئة المحيطة بالجامعة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى في الميدان، مثل استقدام الخبراء والاستفادة منهم، والمشاركة في المؤتمرات، ومتابعة المجلات والمواد المنشورة في المكتبات والمصادر المختلفة، ومراقبة الاتجاهات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية، بالإضافة إلى الجامعات والمؤسسات الأخرى.

ب. المصادر الداخلية:

المصادر الداخلية هي التي تتمثل في خبرات العاملين بالجامعة المتراكمة في مختلف الموضوعات والقضايا، ويعتبر فيها الأفراد مكونها الأساسي باعتبارهم صناع المعرفة من خلال خبراتهم ومعتقداتهم وذاكرتهم، وفي الغالب يكون هذا النوع من المعرفة من الصعب نقله، ولكن في نفس الوقت قد يكون له منفعه الكثيرة لصالح الجامعة.

4.5. الخبرة:

يمكن تعريف الخبرة بأنها المعرفة أو المهارة التي يكتسبها الفرد من خلال قيامه بمهمة ما، أو رؤية شيء معين، أو الإحساس به، كما تعرف بأنها الشيء الذي يحدث للفرد والذي يؤثر على كيفية إحساسه وشعوره. أو هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف، زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية.

²²- الكبيسي صلاح الدين: إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، 2005م، ص 09-10.

²³- ليث عبد الله القهيوي: استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013م، ص 22-23.

الخبرة هي اكتساب المهارة في شيء ما يجعل صاحبها يقوم بنفس العمل ولكن في وقت وجيز وعلى أكمل وجه.

6. معايير قياس قيمة الموارد والكفاءات:

الهدف الأساسي للتسيير الاستراتيجي من تحليل وتصنيف الموارد والكفاءات هو تحديد الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة، أي الكفاءات التي تحقق للمؤسسة الميزات التنافسية، بعد ذلك يبحث التسيير الاستراتيجي على قياس أهمية كل كفاءة على حدة باستخدام عدة معايير لذلك، ويوجد عدة معايير يمكن استخدامها لقياس أهمية الميزة التنافسية من خلال خصائص أو الشروط التي يجب أن تتوفر في هذه الكفاءات والموارد وتتلخص في العناصر التالية:²⁴

◀ القيمة:

يجب أن تمثل هذه الموارد أو الكفاءات قيمة للمؤسسة تسمح لها بانتهاز الفرص من السوق أو تجنبها التهديدات. وهذا لأنها تسمح للمؤسسة بالدخول إلى عدد أكبر من الأسواق وتساهم في رفع قيمة المنتج عند الزبون أو لان قيمة هذا المورد أعلى مما عند المنافسين.

◀ الندرة:

يشترط في الموارد أن تكون نادرة ولا يملكها إلا عدد قليل من المنافسين أو منافس واحد كشرط أمثل.

◀ التقليد:

أن يكون المورد غير قابل أو صعب التقليد لمنع المنافسين من إعادة استخدامه، فمن الصعب تقليد سيرورات الإنتاج إذا كان المنافسين لا يعرفون الموارد التي تسمح بتحقيق أداء عالٍ وأن حركة تنقل عوامل الإنتاج غير تامة بسبب وجود أصول خصوصية مرتبطة بمهارات ضمنية أو حقوق ملكية حصرية.

◀ الديمومة:

أي أن تسمح للمؤسسة بالمحافظة على ميزتها التنافسية لمدة أطول، وتعتبر الكفاءات أطول مدة حياة من الموارد، لأنه عندما يتقدم مورد يتم استبداله بمورد جديد مما يسمح للكفاءة المشاركة فيه أن تستمر وترتبط ديمومة المورد بعدة عوامل مثل دورة الإبداع التكنولوجي، وتيرة الدخلاء الجدد في ميدان النشاط.

◀ الاستبدال:

لا يجب أن يكون هناك مورد بديل حتى تحافظ المؤسسة على قيمة موردها.

◀ التملك:

يجب على المؤسسة تنظيم سيروراتها وهيكلها حتى تنجز القيمة المستقبلية لموارده وكفاءاتها المحورية، بالإضافة إلى حقوق الملكية وامتلاك الفائض الناتج من استغلالها.

24- الحاج مداح عرابي: البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 14/13 ديسمبر 2011م، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، ص 6-7.

ثانياً: أبعاد الكفاءة

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجد أنها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءة ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردية عدة أبعاد، وقد استطاع T.Durand الجمع بين عدة دراسات وبحوث لاستخلاص أن هناك ثلاث أبعاد للكفاءة وهي على النحو التالي:

1. المعارف النظرية (Savoir ou connaissance):

- المعرفة (savoir): تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعلومات المستوعبة و المهيكلة و المدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في

إطار خاص²⁵، كما يمكن اعتبارها مجموعة من المعلومات ممزوجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم المحصل عليها التي يعمل بعضها مع البعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير و تساعد على فهم أو الإحاطة بشيئ أو مجموعة من الأشياء، ويمكن تعبئتها من أجل تقديم تفسيرات مختلفة، وترجمة منها إلى صور ذهنية من خلال الممارسات والتجارب والخبرات الناجمة عنها من تجسيد غاية ما.

2. المعارف العملية (Savoir faire):

المهارات هي قدرات خاصة تستعمل بصفة منتظمة من أجل تحقيق أهداف معينة وتتكون المهارات وتنمو عن طريق التعلم والممارسة والتطبيق تحتاجها المؤسسات لضمان الأداء الفعال، وضمان تطورها وسيرورة أهدافها²⁶.

وتختلف أنواع المهارات باختلاف المستويات التنظيمية وتنقسم إلى ما يلي:

- المهارات الفكرية والعقلية: مجموعة من الأساليب والطرق ترتبط ببعضها البعض تعمل على تنمية قدرات الفرد من حيث التركيز والانتباه والقدرة على التحليل والاستنباط والتفكير التحليلي الجيد للمواقف الصعبة، والتصوير الدقيق لها، والنظر بشكل ثاقب للمشاكل واتخاذ القرار السليم، وهذه المهارة لها علاقة كبيرة بالقدرة على تحديد المشاكل بصفة أدق، وإعطاء حلول عديدة لها.

- مهارات التعامل:

وهي القدرة على العمل وفهم وتحفيز الأفراد الآخرين على المستوى الشخصي، وعلى مستوى المجموعة.

- المهارات الفنية:

المهارات الفنية تعني القدرة على استخدام الأدوات، الإجراءات وهيئات المجال المعروفة.

²⁵ - كشاط أنيس، برياش توفيق: التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق،

²⁶ - Jean-Claude Tarondeau , Christine Huttin : Dictionnaire de stratégie d'entreprise, librairie vuibert, (2^{eme} édition), paris, 2006,p39.

3. المعارف السلوكية (Savoir être):

وتسمى السلوكيات وتتمثل في قدرة الفرد على تنفيذ المهام، وممارسة كفاءته بإتقان وتفوق فهي ترتبط بهوية واردة الفرد وتحفيزه لتأدية مهامه بأحسن ما يستطيع، وتسمى كذلك المعارف الذاتية وهي مجموع المواقف والمميزات الشخصية المرتبطة الشخصية بالموظف أو العامل والمطلوبة عند ممارسة النشاط. فهي مجموعة الصفات الخاصة بالشخص ذاته كالترتيب، الدقة وروح المبادرة وتظهر كيفية تعامل الفرد مع زملاءه في العمل ومع كل من له علاقة معه أثناء العمل حيث يكتسي هذا النوع من المعرفة طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى وتظهر في الكيفية التي يتعامل بها الفرد مع زملاءه في العمل ومع كل من له علاقة به أثناء العمل.

فالمعرفة السلوكية تظهر في العناصر الثلاثة الآتية:²⁷

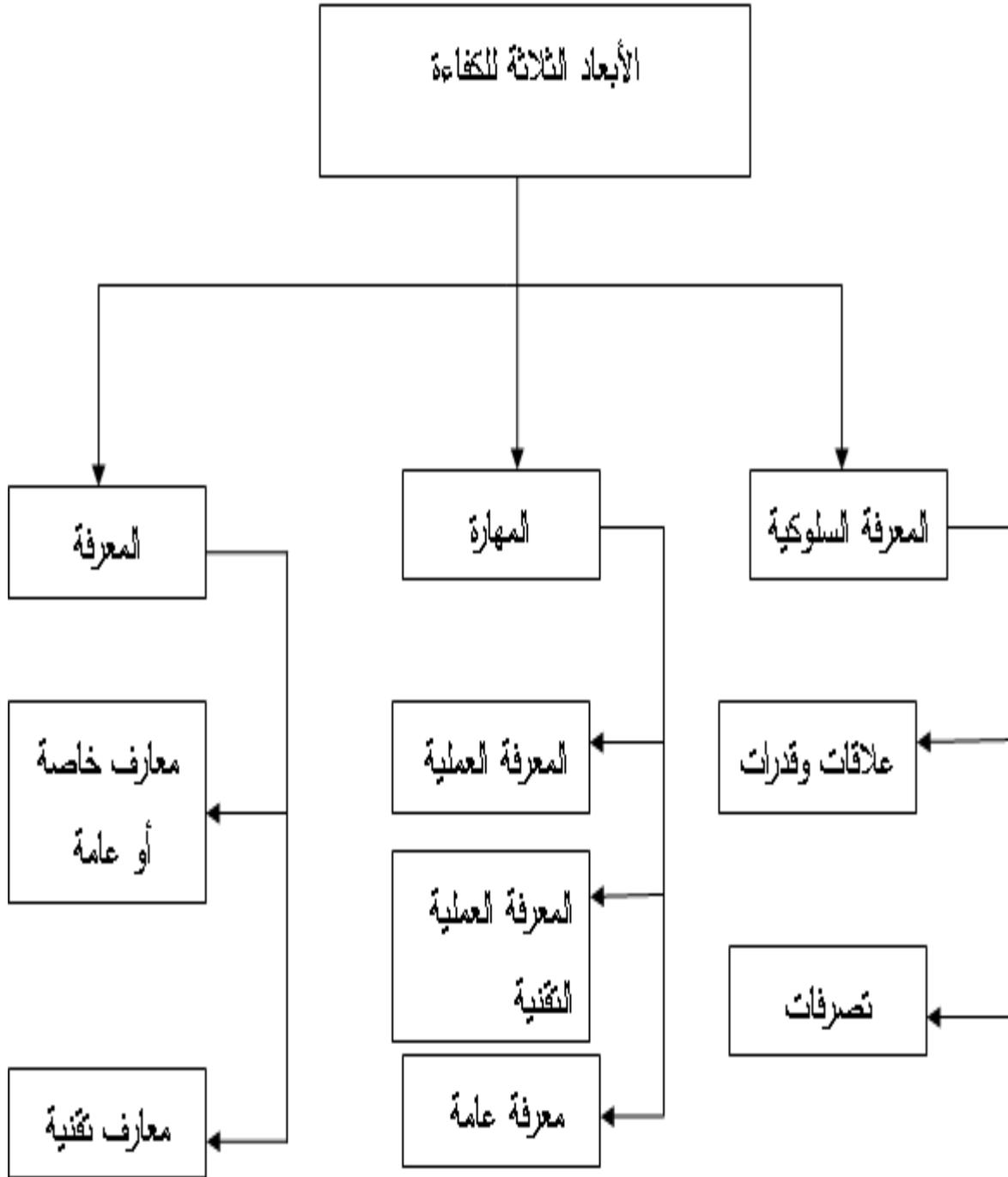
- ✓ معرفة السلوك والتصرف السليمين
- ✓ المهارات التي يظهرها الفرد في التعاون مع الآخرين
- ✓ معرفة معالجة المعلومات التي يتلقاها الفرد والتي يستقبلها
- كما تقوم المعرفة السلوكية على عدة أبعاد نخص منها الأبعاد التالية:
- ✓ القيم (التي تقوم عليها الأخلاق).
- ✓ المعتقدات (المبادئ التي يؤمن بها الأفراد)
- ✓ المواقف (الصورة التي يعطيها الفرد عن نفسه).
- ✓ السلوكيات (أساليب العمل والعلاقات التي تربط بين الفرد وبيئته)

وعليه يمكن القول إن الكفاءة هي مزيج بين المعرفة، المهارة والسلوكيات، وتختلف أهمية كل كفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد.

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص وتوضيح أبعاد الكفاءة في الشكل التالي:

²⁷- علي السلمي: إدارة السلوك الإنساني، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص 118 .

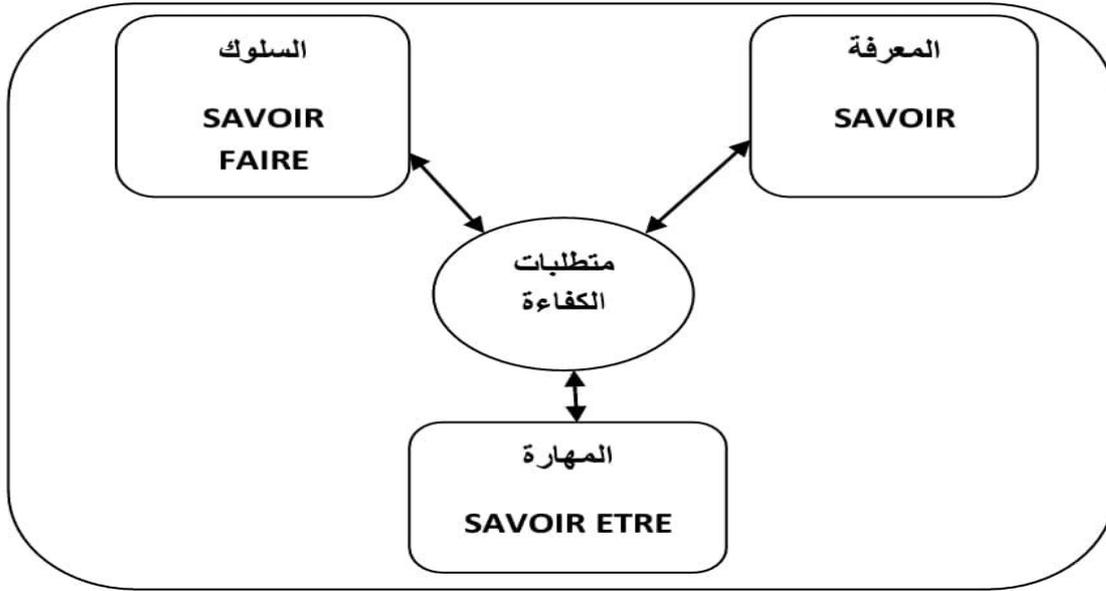
الشكل رقم 01: الأبعاد الثلاثة للكفاءة



المصدر: سلامة أمينة: إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية الجزائرية، رسالة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي اليايس سيدي بلعباس، الجزائر، 2014م-2015م، ص 55.

ومن خلال ما سبق يمكن تلخيص مكونات ومتطلبات الكفاءة في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: مكونات ومتطلبات الكفاءة



المصدر: التاج مزيان، عمار درويش: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام لوحة القيادة دراسة حالة مؤسسة إنتاج الإسمنت – بني صاف (S.CI.B.S) ، مجلة الاستراتيجية والتنمية ، المجلد 3، العدد 04 ، جامعة مستغانم، الجزائر، ص42.

ثالثاً: أنواع وأهمية الكفاءات

1. أنواع الكفاءات:

إن تعدد خصائص وصفات الكفاءة ساهم وبشكل كبير في وجود تقسيمات كثيرة للكفاءة ولقد اعتمد العلماء في تصنيف الكفاءة على عدة أسس ومعايير نذكر منها:

1.1. تصنيف الكفاءات حسب الدور:

1.1.1. الكفاءة الاستراتيجية:

الكفاءة الاستراتيجية بالنسبة إلى (Prahalad) و (Hamel) 1994 هي توليفة من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الاستراتيجية إلى قدرات المنظمة مضروبة في الموارد فهم في شكل تعلم جماعي ضمن المنظمة.²⁸ يقدم كل من (Prahalad) و (Hamel) ثلاثة فروض تتمكن من خلالها المنظمة من معرفة كفاءتها الاستراتيجية:

-الكفاءة يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج

-الكفاءة يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين

²⁸ - صولح سماح: تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GMSud) بـ أوماش بسكرة - الجزائر- مساهمة بنموذج نظري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 05، العدد 07، (الصفحات 99-115)، 2012م، ص 104.

-الكفاءة تمكن من دخول أسواق جديدة .

ووفقاً (Leonard – Barton) 1992م فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر هي:²⁹

✓ معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمؤسسة.

✓ الأنظمة التقنية والمعارف.

✓ أنظمة التسيير وكذا اليقظة الاستراتيجية.

✓ القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

ويمكن القول إن الكفاءة الاستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، إدراج عميقاً في تنظيم وتشغيل المنظمة،

وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة التقليد والنقل والتبديل، والكفاءة الاستراتيجية لا تفرق عن المنظمة التي

تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمة التي تستعملها وتطورها.

2.1.1. الكفاءات المحورية:

الكفاءات المحورية تعرف على أنها مجموعة من المهارات وألمس المعرفة المتكاملة الموجودة لدى فريق

العمل أو مجموعة العمل التي تنتج القدرة على تنفيذ العمليات في المنظمة ضمن المعايير الدولية القياسية.³⁰

الكفاءات المحورية عبارة عن حزمة من المهارات والتقنيات التي تمكن المؤسسة من تقديم قيمة خاصة

للزبائن، والكفاءات المحورية ليست منتج معين وإنما تساهم في القدرة التنافسية لمجموعة من المنتجات أو

الخدمات.³¹

- مميزات الكفاءات المحورية:³²

✓ الكفاءات المحورية هي جذور المنافسة، أما فروع الشجرة وثمارها فهي المنتجات والخدمات.

✓ عملية بناء الكفاءات المحورية هي عبارة عن عملية تعلم تراكمية وتستغرق مدة زمنية معينة.

✓ يعد تدعيم وتأييد الإدارة العليا ضروريا لتحقيق الرياضة والتفوق في مجال الكفاءة المحورية.

✓ يعتمد التزام المنظمة ببناء كفاءة محورية على خلق أو تقديم منافع للعميل.

✓ المنافسة من خلال الكفاءات المحورية لا تقتصر على المنتجات فقط، بل بين المنظمات ككل.

✓ تؤثر الكفاءات المحورية على نجاح أو فشل منظمة ما، أكثر من تأثيرها على نجاح أو فشل

منتج معين .

29- منصورى كمال، صولح سماح: تسيير الكفاءات :الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، (الصفحات 48-69)، جوان 2010م، ص 54.

30- جودي أمينة، منصورى كمال: أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بيسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 12، العدد 04، (الصفحات 295-315)، ديسمبر 2018م، ص 300.

31- نفس المرجع، ص300.

32- يحيواوي سمير: الكفاءات المحورية وأساليب تفعيل المعرفة داخل المنظمة، مجلة المعارف، المجلد 08، العدد 14، (الصفحات 49-74)، جوان 2013م، ص 53.

وتتمثل أهمية الكفاءات المحورية فيما يلي³³:

- ✓ تعتبر الكفاءات المحورية مصدرا مهما لتقييم الأداء والتميز وتعتبر الأساس الذي من خلاله تستطيع المنظمة الاحتفاظ بميزتها التنافسية بصورة أقوى من الآخرين على المدى الطويل.
- ✓ توفر المنظمة القدرة على تطوير استراتيجياتها وترابط قدراتها وقبلياتها بما يضيفي على آدائها ميزة تنافسية تعد سمة في الدخول إلى الأسواق المحتملة والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية.
- ✓ تبني الكفاءات المحورية من خلال النشاطات الفكرية للمنظمة أفضل موقع سوقي لها كما أنها تحافظ عليه.

3.1.1. الكفاءات الأساسية:

الكفاءات الأساسية وهي الكفاءات التي تتوفر لدى المنظمة دون غيرها من المنافسين وتعتبر موارد قيمة داخل المؤسسة لما لها من أهمية في إعطاء المؤسسة الميزة التنافسية وتكتسب هذه الكفاءات عن طريق أساليب مختلفة كالتدريب والتكوين.

2.1. تصنيف الكفاءات حسب الهيكل التنظيمي:

1.2.1. الكفاءات التنظيمية:

الكفاءات التنظيمية هي تلك الكفاءات الناتجة عن تفاعل وتداخل الموارد المادية والبشرية المتاحة لدى المؤسسة بحيث ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، حيث أن تحولات البيئة التنافسية ودرجة تعقدها وعدم استقرارها تفرض على المؤسسة الاقتصادية مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية أو الجماعية لأن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية³⁴.

3.1. تصنيف الكفاءات حسب الحجم:

1.3.1. الكفاءات الفردية:

الكفاءات الفردية هي كفاءات مرتبطة بالشخص ومطبقة في وضعيات عمل عن طريق ربط ومزج فعال للمعارف، المهارات، حسن التصرف.

وتعرف على أنها مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة حيث تتضمن المعرفة، المهارات، السلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي و تزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية وتدل على مهارات العملية المقبولة و يمكن القول أن الكفاءة الفردية

³³- مسعي وهيبية، بوعلام نوال: دور الكفاءات المحورية في تفعيل ممارسات الإدارة الخضراء دراسة حالة إسمنت تبسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 01، (الصفحات 112-130)، جوان 2021م، ص 115.

³⁴- بادة فاروق: واقع الكفاءات المقاولاتية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة الجزائر، المدرسة العليا للتجارة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير استراتيجي وأداء المؤسسة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2016/2015م، ص38.

تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد و تتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات و السلوكيات و القيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل فهي تعبر عن القدرة على استخدام الدرايات و المعارف العملية المكتسبة معا من اجل التحكم في وضعيات مهنية معينة وتحقيق النتائج المنتظرة.³⁵

ويمكن القول إن الكفاءة الفردية هي مزيج من المعرفة والمهارات والقدرات للعامل، التي تجعل من الممكن وفي سياق معين تحقيق مستوى أداء متوقع، أي أن الكفاءة الفردية تمثل كل ما حازه العامل من المعارف والمؤهلات، سواء عن طريق التدريب، أو من الخبرات الشخصية والمهنية، والتي تمنحه القدرة على إنجاز المهام الموكلة إليه.³⁶

1.3.2. الكفاءات الجماعية:

الكفاءات الجماعية هي إحدى أهم منتجات التفاعل الجماعي بين أفراد الفريق ونتيجة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية وتنظيم المجموعة المهنية بالإضافة إلى الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة التي تسمح أو تسهل على تحقيق الأهداف المرجوة.

إن الكفاءات الجماعية تمثل حلقة وصل بين المعارف، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعيا القدرات والاستعدادات التي يملكها أفراد المجموعة وبعبارة أخرى تمثل الكفاءة الجماعية حصيلة للكفاءات الفردية المتزايدة من أثر جماعي.³⁷

إن الكفاءات الجماعية هي مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي، كما نجد على مستوى هذه الكفاءات معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات.

شروط خلق كفاءات جماعية:³⁸

- ✓ تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين أعضاء الفاعلين.
- ✓ تطوير وتحسين وسائل العمل الجماعي والمحافظة على التنوع في الكفاءات والمعارف.
- ✓ اختيار أمانات التنظيم التي تسهل التعااضد والتآزر.

³⁵- مصنوعة أحمد: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير، تجارب الدول، 3 و4 ديسمبر 2012، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص 50.

³⁶- بن الدين نور الهدى: مساهمة الكفاءات في مرافقة الابتكار دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، 2020/2019م، ص 26.

³⁷ - Dimitri Weiss : sous dir de Ressources humaines, 2^{ème} édition, Ed. Organisation, Paris, 2003, P : 408.

³⁸- عبد المالك ججيق، سارة عبيدات: تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميدي تزام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 03، العدد 02، (الصفحات 127-138)، 2014م، ص 132.

- ✓ خلق علاقات تضامن والمحافظة عليها من أجل تحقيق التجانس والتكامل بين أعضاء المجموعة.
 - ✓ تحفيز جماعات العمل
 - ✓ راسمة التجارب والممارسات المهنية وثنمين الكفاءات الفردية.
- أما العوامل المتحركة في خلق وتطوير الكفاءات الجماعية، فيمكن تصنيفها بما يلي:³⁹
- عوامل متعلقة بالأشخاص:** وتتمثل في:
- ✓ رأسمال الكفاءات الفردية: فتعبئة رأسمال الكفاءات الفردية يساهم في زيادة فرص تطوير الكفاءات الجماعية.
 - ✓ التفاعلات العاطفية: يعتبر العامل العاطفي أحد أهم شروط خلق الكفاءات الجماعية وتطويرها.
 - ✓ العلاقات غير الرسمية: إن العادات، الروتينيات والإجراءات الجماعية التي تسمح بتطوير الكفاءات الجماعية يتم تكوينها من خلال التفاعلات اليومية غير الرسمية.
 - ✓ القدرة على التعاون والرغبة في التعاون.
- عوامل تنظيمية:** تتمثل في:
- ✓ تكوين فرق أو جماعات عمل: التركيز على كفاءات فردية متنوعة وإيجاد ترابط وتناسق وتناغم فيما بينهم من خلال اختيار أسلوب إدارة مناسب.
 - ✓ التفاعلات الرسمية: الاعتماد على هياكل رسمية تساهم في خلق ديناميكية جماعية عن طريق تكوين مجموعات بشرية تسمح بظهور كفاءات جماعية جديدة.
 - ✓ إدارة الموارد البشرية: لإدارة الموارد البشرية دور في تطوير الكفاءات الجماعية من خلال التوظيف، تقييم أداء العاملين، نظام أجور يأخذ بعين الاعتبار الأداء الجماعي، تطوير الكفاءات الجماعية من خلال عمليات التكوين المستمرة.
- والكفاءات الجماعية تحدد بمجموعة من المؤشرات تحدد أبعاد الكفاءات الجماعية نذكر منها:
- ✓ **التفاعل:** تشكل التفاعلات القوية بين أعضاء المجموعة.
 - ✓ **التضامن:** يربط كل فرد بشبكة التعاون القائمة داخل فريق العمل.
 - ✓ **التعلم:** تحدد القدرة التأهيلية للجماعة وتركز على نوعية التنظيم السائد.
 - ✓ **الصورة العملية للجماعة:** تشير إلى وجود تمثّل مشترك للنشاط أو العمل.
 - ✓ **الرموز واللغة المشتركة:** الثقافة المتوفرة في المؤسسة يجب أن تخدم كل الأفراد حتى يكون هناك توافق بين المهارات ويحوز الأفراد على معارف ومهارات وسلوكيات.

³⁹ عبد المالك ججيق، سارة عبيدات: تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميدي ترام بالجزائر العاصمة مرجع السابق، ص 132-133.

ويوجد تقسيم آخر للكفاءات يتمثل في: ⁴⁰

3.3.1. الكفاءة الخاصة أو النوعية:

وهي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

4.3.1. الكفاءة الممتدة أو المستعرضة:

وهي التي يمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها نفس الكفاءات واسعة ومختلفة عن المجال والوضعيات الأصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة، والكفاءات الممتدة أو المستعرضة تمثل أيضا خطوات عقلية ومنهجية إجرائية مشتركة بين مختلف الموارد المعلوماتية، والتي يستهدف تحصيلها وتوظيفها خلال عملية إنشاء المعرفة والمهارات المأمولة.

4.1. تصنيف الكفاءات حسب النوعية المهنية:

تحتاج كل منظمة إلى ثالث أنواع من الكفاءات لأداء مهامها، تتفاوت أهميتها حسب المستوى التدريجي لتموقع الفاعلين، بحيث تحتاج الإطارات العليا إلى قدر أكبر من الكفاءات الفكرية، بينما تزداد احتياجات الإطارات الوسطى إلى الكفاءات العلاقاتية أو الإنسانية، خالفا للإطارات التي تشتد حاجتها إلى الكفاءات التقنية، ويعتبر (Katz. L Robert) أول المبادرين بهذا التصنيف: ⁴¹

1.4.1. الكفاءات الفكرية أو التصورية:

تشمل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف، والقدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره .

2.4.1. الكفاءات العلاقاتية أو الإنسانية:

تتمثل في قدرة المسؤول على العمل بفعالية، باعتباره عضوا في مجموعة، وبذلك فهي تتعلق بالجانب السلوكي للفرد، وبالعلاقاته بمسؤوليه، نظرائه، ومعاونيه.

3.4.1. الكفاءات التقنية:

تفترض الإلمام والتحكم في معارف خصوصية تندرج ضمن نطاق التخصص، وبعبارة أكثر وضوحا، تتضمن القدرة على الفهم والاستعمال الأمثل لمسار، إجراء، أو تقنية معينة، تترجم واقعا في المعارف المتخصصة التي تمكن الفرد من أداء العمليات اللازمة لإنجاز عمل خصوصي.

⁴⁰ - بوراس فايزة: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال، مجلة العلوم الإنسانية، (الصفحات 443-456)، سبتمبر 2015م، ص 448.

⁴¹ - ثابتي الحبيب، الجيلالي بن عبو: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية بدعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009م، ص 124-125.

5.1. تصنيف الكفاءات حسب رؤيتها للمهام المختلفة

نميز في هذا التصنيف نوعان هما:

1.5.1. الكفاءات الخصوصية:

الكفاءات الخصوصية هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار عمل خصوصي، بشكل لا يتسنى معه لهذا المنصب من إنجاز المهام المنوطة به إلا بتوافر هذه الكفاءات، مما يجعل هذا النوع مرتبطا ارتباطا وثيقا بالمكانة القانونية التي يشغلها الفرد في المنظمة أو الوظيفة.⁴²

2.5.1. الكفاءات المشتركة:

يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام اليومية والمهنية، تطبق في كل مناصب العمل، كما أنها تعتبر كفاءات تأهيلية كونها :

- 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 المتغيرات.

1.6. تصنيف الكفاءات حسب درجة الإحتياج الآنية والمستقبلية:

نميز بين نوعين من الكفاءات كما يلي:⁴³

1.6.1. الكفاءات المكتسبة (المتاحة):

الكفاءات المكتسبة هي تلك التي يحوزها الأفراد في الزمن t وتقتضيها طبيعة العمل ونوعية المنتج أو الخدمة الحاليين، وتتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة .

2.6.1. الكفاءات اللازمة مستقبلا:

الكفاءات اللازمة مستقبلا هي الكفاءات المخصصة لأي تغير في مسارات الإنتاج أو في تصميم الهيكل التنظيمي إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة لدى الفاعلين ومدى مطابقتها لمتطلبات التغير.

2. أهمية الكفاءات:

تكمن أهمية الكفاءات على المستويات التالية:

1.2. أهمية الكفاءات على المستوى الفردي: يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الراححة للفرد، ففي ظل

التحديات الجديدة التي يفرزها العالم الجديد الذي يتميز بالصعوبة وعدم التأكد وبيئة العمل المتسارعة التغير

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية:⁴⁴

⁴²- زواتي عبد العزيز: الموارد البشرية بين الكفاءة والفاعلية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، ط1، 2020م، ص109.

⁴³- ثابتي الحبيب، الجيلالي بن عبو: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص130-131.

⁴⁴- أبو القاسم حمدي: تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2003/2004م، ص 47.

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك.

- في حال امتلاك الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه.

- أمام تضخم (inflation des diplômes) وبالرغم من أهمية المعرفة والشهادات المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها لا توحى بأنها تحقق ميزة تنافسية فإن هذا السبب له شقين الأول يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل، والثاني يحفز الأفراد أكثر نحو تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة.

- وفي داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل (Qualification) وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى .

2.2. أهمية الكفاءات على مستوى الجماعي: تلعب الكفاءة على المستوى الجماعي دورا هاما خاصة بما تعلق بفعالية التسيير للمؤسسة والسير الحسن لنشاطاتها، كما يمكن أن تكون للكفاءة أهمية فيها على هذا المستوى من خلال ما يلي:

- تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وترزع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

- كما هو معلوم فإن الكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتعاقد بين الأفراد وهي تضمن بذلك إقامة الاعتمادية علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي تنتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.

- تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العامل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات إذ يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصداقية.

- أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها، كان ولا بد من ضبط سيرها وحركتها وذلك بضمان الجودة، الأمن، الإنتاجية، البيئة،... الخ، وأمام الكم الهائل المتدفق من المعلومات والبيانات على المؤسسة من داخل وخارجها أصبح من الضروري وضع حل للتمكن من فرز وتحليل وصياغة هذه المعلومات في شكل معلومات مفيدة تخدم أهداف المؤسسة، وذلك لن يتأتى إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها، ولخدمة هذه العملية .لا بد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة خاصة وبكل أنواعها نظرا للدور الذي تقوم به في اختصار وتخفيض التكاليف وضمان نجاعة العمل والسير الحسن لظروف العمل.

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

3.2. أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية: تتلخص أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:⁴⁵

- تطور الاتجاهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية نحو الاهتمام بعنصرين هامين.
 - الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق.
 - تغيير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة (Poly Compétences) في جميع الوظائف .
 - تغيير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونوا دائمين أو موسميين أو حتى متقاعدين شركاء أو الخ.
 - احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، حيث فرضت التحديات العالمية والسوقية على هذه الإدارة ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.
 - تعتمد إدارة الموارد البشرية في كثير من الأحيان في تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني،... الخ، كل أعمالها أصبحت قائمة على التكنولوجيا الجديدة، حتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت مما فرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد ذلك الاحتياج الدائم والمتزايد للعمل.
 - في سبيل مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية كما ذكرنا سابقا في جميع مراحلها ولن يتأتى ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام تقنيات المعلومات في مختلف المجالات والوظائف عن طريق استحداث وتطوير منظم للتعليم والتدريس يتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات.
- ### 4.2. أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة: تحتل كفاءات الأفراد عنصرا هاما في الاعتبارات التي تصنفها المؤسسة والتي تسمح لها بتحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي من خلال كفاءات أفرادها فهذه الأخيرة تحتل حيزا هاما⁴⁶:

⁴⁵ - أبو القاسم حمدي: تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة، مرجع سابق، ص 49.

⁴⁶ - بن فرحات مولاي لحسن: إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، منكرة ماجستير، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2011/2012م، ص 60-61.

- في مجال وضع الاستراتيجية أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، حيث أصبحت في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة.

- تشكل كفاءات الأفراد أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمؤسسة كما يراه فمن بين الموارد التالية: رأس المال المادي والبشري والتنظيمي.

- ما ذهب إليه كل من (G.Hamel, C.K Prahalad) بأن كفاءات الأفراد هي عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة حيث تنعكس هذه الأهمية دعم الميزة التنافسية التي تكسبها المؤسسة والتي تميزها على باقي المنافسين.

- التفكير في التحديد المستمر للكفاءات في المؤسسة خاصة كفاءات الأفراد حيث اعتبرت هذه الأخيرة بمثابة نقطة الانطلاق لإحداث الفرق بينها وبين المنافسين.

- تعتبر كفاءات الأفراد بمثابة المنقذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها للتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية، حيث أصبحت المؤسسة تعتمد على المعرفة عموماً والكفاءة خصوصاً وأعطتها حرية أكبر للعمل دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الابتكار والإبداع، والشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأس مالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءة.

- أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمنظمة خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيد،...الخ) أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولاء والعلاقات الجيدة مع العملاء)، لذا فإن المؤسسة تولي اهتماماً بالغاً بالاستثمار في هذا المجال خاصة وإن السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة موارد شخصية (معارف، مهارات...الخ) وموارد بيئية قد تكون متاحة لهم، لكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحريك لهذه الموارد لن يعود على المؤسسة بأدنى فائدة، لذا فمن مصلحة المؤسسة أن تقوم بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتبارها السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد أفرادها عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذاً وكما هو معلوم أن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وذلك ما يطلق عليه الكتاب اسم الكفاءة الميئة.

- إن كفاءة المؤسسات أصبحت ترتبط أكثر بالقدرات الجماعية وما يترتب عليها من تعاضدية تزيد من فعاليتها، ولا ترتبط فقط بالوسائل والهيكل، كما كان سائداً في مراحل سابق، وقوة المؤسسة لا تكمن في وسائلها وتجهيزاتها، بل تتجسد في مواردها البشرية وكادرها الفني والتسييري، وخصوصاً قدرته على التواصل والعمل ضمن فريق عمل.

المحور الثاني: أهداف إدارة الكفاءات

إن موضوع إدارة الكفاءات ينطوي ضمن مقارنة إدارة الموارد البشرية وقد ارتبط هذا الموضوع بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة عن التغير في البيئة التنافسية للمؤسسة مما تلازم على إعطاء ميزة تنافسية مهمة فيما يخص بعض المناصب والمهام مما استدعي عدم ديمومة العديد من هذه المناصب والمهام وسرعة تطورها بهدف تكيف الأفراد معها، مما يلزم إعادة النظر في العديد من المكتسبات من خلال التكوين المتواصل واكتساب المعارف و المهارات المتنوعة كما يتطلب الأمر من المنظمات إدارة الكفاءات و تطويرها بما يسمح باستمرارية المنظمة وديمومتها ومحافظةها على الريادة أولاً و تحقيق ميزة تنافسية ثانياً.

أولاً: مفهوم ومستويات إدارة الكفاءات

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

قبل التطرق إلى تعريف إدارة الكفاءات لا بد من التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية:

- الموارد البشرية: هي عبارة عن ثروة حقيقية وأساسية في كل مؤسسة إنتاجية أو خدمية، فلولاً الكفاءات لما تحققت العملية الإنتاجية ومن ناحية أخرى فإن رأس المال النقدي والعيني هو من إنتاج الموارد البشرية.⁴⁷
- تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المنظمة ومصلحة العاملين ومصلحة المجتمع وترتبط وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية مباشرة باستراتيجيات المنظمة⁴⁸
- تعرف على أنها عملية تنطوي على التحليل والإدارة واختيار وتعيين وقيادة ورقابة الموارد البشرية الخاصة بمنظمة الأعمال، بهدف ضمان تحقيق الأهداف المنشودة وبدرجة معينة من الرضا، وبالتالي هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية، واختيار المناسب منها، في ضوء الأهداف المحددة.⁴⁹

1.1. الأسباب والعوامل التي ساعدت على الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتطورها:

لقد نشأت إدارة الموارد البشرية في مطلع هذا القرن وظهرت بعد ذلك عوامل عديدة حتمت الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإبراز دورها في أي منظمة سواء أكانت تعمل في مجال الإنتاج أم في مجال الخدمات، وأهم هذه العوامل:⁵⁰

47- نزار عوني اللبدي: إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار الدجلة، عمان، 2014م، ص13.

48 - زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، ط2، الكويت، 1996م، ص35.

49 - هيثم علي حجازي وشوقي ناجي جواد: وظائف المنظمات، دار الأهلية للنشر والتوزيع، ص 70.

50 - الصديق منصور بوسنيينة، سليمان الفارسي: الموارد البشرية (أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها)، طرابلس، أكاديمية الدراسات العليا، 2003م، ص 25.

- تغيير نظرة الإدارة للفرد فبعد أن كانت الإدارة تعتبر الفرد سلعة يبيع قوة عمله في سوق العمل وأن يمكن استخدامه وتشغيله وفق قوانين ثابتة كالألات والمعدات، تغيرت هذه النظرية نتيجة للأبحاث والدراسات وأصبح ينظر إليه كأهم العوامل في زيادة الإنتاجية وخلق القيمة وتعظيم الثروة، لذا فقد بدأت الإدارة تعامل الفرد العامل كإنسان له كيانه وشعوره يتمتع بخصائص شخصية مميزة ويملك قيما وعواطف وميول، ويبدل جهده إذا ما وضع في موقع المسؤولية والمشاركة في اتخاذ القرار.

- التطور العالمي و التطور التكنولوجي في مجال اختراع الآلات و استخراج الوسائل و الأساليب الحديثة في تكنولوجيا الإنتاج الذي حتم استخدام قوى عاملة ذات مهارة و كفاءة عالية تستطيع استخدام تلك الآلات و الأساليب بفعالية كبيرة ، فالإنجازات الهائلة التي حققها التقدم العلمي مثل غزو الفضاء و تشغيل الحاسبات الالكترونية و جني خيرات الأرض و البحار لم يكن بالإمكان أن يعم خيرها البشرية لولا مهارة و موهبة الإنسان في كيفية و إتقان استخدامها ، و من المفيد ذكره في هذا المجال أن هناك العديد من الدول التي حققت تقدماً فنياً و اقتصادياً عالياً بسبب حسن إدارتها لمواردها البشرية.

- بالمقابل العديد من الدول التي تتوافر فيها الثروات الطبيعية الضخمة ولم تستطع أن تحقق تقدماً يذكر لسوء استخدامها لمواردها البشرية.

- قياس العمل والتخصص فيه، حيث أن قياس أداء كل فرد أو كمية العمل الواجب تنفيذها خلال مدة زمنية معينة ساهم وإلى حد كبير في تطوير سياسات الأفراد في مجال الأداء وفي التعرف على محددات الأداء المعنوية واستخدامها بفاعلية أكبر لتحقيق الرغبة في العمل، كما أن المشكلات التي أفرزها تقسيم العمل وتعميق التخصص فيه كالرتابة في الأداء والسام والملل تلقى على عاتق إدارة الأفراد مسؤوليات جديدة تقتضي الحل والمعالجة كإرضاء حاجة الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات والتقدير الذاتي.

- صدور التشريعات والقوانين الحكومية المنظمة للعمل وحماية العاملين وخاصة تلك التشريعات المتعلقة بالأجور والاستخدام وساعات العمل والخدمات وظروف العمل وغيرها.

- إعلان مبادئ حقوق الإنسان وانتشار الأفكار والمعتقدات التي نادى بضرورة إنقاذ الإنسان من البؤس والشقاء التي يتعرض لها نتيجة استغلاله في المجتمعات الصناعية.

- تأثير النقابات العمالية على الإدارة في تحديد حقوق العاملين في الدخول والإجازات والخدمات والرعاية الصحية والحماية من العجز والشيخوخة وما شابه ذلك.

2.1. مهام إدارة الموارد البشرية:

تتطلع إدارة الموارد البشرية إلى القيام بجملة من المهام من أهمها: ⁵¹

⁵¹- دادي عدون ناصر: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003م، ص 19.

- العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه، مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة لهم.
- توفير ظروف العمل الملائمة من أجل تحقيق أعلى درجات الاستثمار المجزي للموارد البشرية.
- توفير الرعاية الضرورية والخدمات العمالية اللازمة بهدف تشجيع العاملين على تحقيق تقدمهم ورفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية.
- الاحتفاظ بسجلات العمال منظمة وجاهزة تحت الطلب.
- القيام بالبحوث المفيدة في شؤون العمال للنهوض بهم فنيا ومعنويا مع فتح مجال الترقية أمامهم .
- الاهتمام بالاتصال وتوفير المعطيات والمعلومات المفيدة ووسائل اتصال تمكن العمال من إيصال آراءهم وانشغالاتهم وهي أعمال تتطلبها شروط عمل المؤسسات الكبرى والحديثة، وتعتبر هذه الأعمال في الواقع مساهمة في دعم الإدارة عامة في المؤسسة.
- وتكتمل هذه المجهودات والأعمال بجهود أخرى في مجال المفاوضة الجماعية وتسيير الأجور وكذا مجال الخدمات الاجتماعية.

2. تعريف إدارة الكفاءات:

- يعرف تسيير الكفاءات بأنه خلق التوليفة بين المهارات وسلوكات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده، والتكيف مع البيئة المتطورة، كما يعرف بأنه نظام يستخدم في تقييم المهارات والمعارف والأداء داخل المؤسسة، واكتشاف الفجوات، وتقديم التدريب، والتعويض وبرنامج التوظيف، ويركز على ما تحتاجه المؤسسة خلال كل مرحلة بحيث تم الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة الكفاءات والتعرف على أهم نقاط القوة والضعف والعمل على تطويرها، وتحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتكييف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة ومركز مثالي لهذا التكيف.⁵²
- تعرف إدارة الكفاءات على أنها عملية تطوير وتكامل بين كافة ممارسات إدارة رأس المال الفكري، التي يتم تبنيها داخل المنظمة من أجل ضمان أفضل لاستقطاب وجذب العناصر البشرية، التي تمتلك قدرات ومهارات ومعارف متميزة للعمل داخل منظمة ما، ومن ثم توظيف قدرات هذه العناصر، سعياً للمحافظة عليها بهدف رفع كفاءة الأداء داخل المنظمة، والتأثير من خلالها على الآخرين.⁵³
- إدارة الكفاءات مرتبطة أو متطورة من إدارة الموارد البشرية لأنها تراعي بعض الوظائف الفرعية لإدارة الموارد البشرية التي تضم الاستقطاب، التوظيف، إدارة المسار المهني، تقييم الكفاءات والأداء، التدريب،

⁵²- بندي عبد الله عبد السلام، سحنوني محمد: إشكالية إدارة الكفاءات وواقعها بالإدارة المحلية لولاية تلمسان، مجلة (Les cahiers du

(MECAS)، المجلد 11، العدد 01، (الصفحات 151-164)، ديسمبر 2015م. ص 156-157.

⁵³- نورة عبد الله حزام الشهراني: دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، تخصص إدارة وإشراف تربوي، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017م، ص13.

وتهدف عموماً إلى تنمية الكفاءات الجماعية للمنظمة وتقييم ردود الفعل على الأداء.⁵⁴

- تعرف إدارة الكفاءات على أنها مجموع الأنشطة الموجهة والمخصصة والمستخدم لتطوير الكفاءات الفردية والجماعية بطريقة مثلى، من أجل تحسين أداء الأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة⁵⁵، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار التكويني والتوظيف وغيرها وسيلة لتحسين الأداء المنظمة وليست أهدافاً في حد ذاتها بحيث كون هناك تكامل عمودي وأفقي .

يمكن القول إن تحقيق إدارة كفاءات ناجحة مرتبطة بتطبيق التكامل الأفقي أكثر من العمودي حيث يبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة ونظرتها وكذا استراتيجيتها إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المنظمة أما في التكامل الأفقي فيتم البحث عن التكيف لمختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح كل أنشطة هذه الإدارة البشرية تتمركز حول الكفاءة.

كما عرفت إدارة الكفاءات على أنها بعد خاص في إدارة الموارد البشرية يبحث عن توثيق بين تنافسية المنظمة وقابلية التوظيف لدى الموارد البشرية وذلك بتهيئة وتدعيم قدرات العاملين لديها. وعرفت كذلك على أنها التأثير في المعارف والكفاءات والسلوكيات للمورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في محيط العمل.

- إدارة الكفاءات هي عبارة عن حزمة من الأعمال التي تهدف إلى تطوير والحفاظ على الكفاءات بمختلف تصنيفاتها وأنواعها الضرورية مع ضمان التحفيز اللازم لرفع تنافسيتها وهذا من أجل تحقيق أهداف الشركة ضمن بيئة تنظيمية صحية، فهي وظيفة إدارية تهدف إلى توحيد ودمج جميع الموارد البشرية والأنشطة القائمة على الكفاءات التي تدعم تحقيق الأهداف التنظيمية. من أهم الأنشطة المنوطة بإدارة الكفاءات نذكر منها:

➤ التعرف على معرفة مدى ملائمة الكفاءات التنظيمية للأهداف الاستراتيجية.

➤ التمكن من تحديد الكفاءات اللازمة والمتاحة.

➤ معالجة أوجه القصور والكفاءات الحالية.

➤ معرفة مدى مطابقة الكفاءات المتاحة لاحتياجات الأداء العالي

فإدارة الكفاءات تقضي على النظام التقليدي للتصنيفات الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل) فهي بدلا من ذلك تقوم على المعارف والخصائص المهنية (بما فيها السلوكية) الضرورية لشغل المنصب

⁵⁴ - Teresa Kupczyk, Marzena Stor: Competency Management theory, research & business practice, Helis House Publishing, Wrocław, 2017, p29.

⁵⁵ - Louvan beirendouck: tous compétants: le management des compétants dans l'entreprise, édition bock, Belgique , 2006, p33.34.

وتهتم بكفاءات الفرد جميعا سواء كان يستخدمها في منصبها الحالي أم لا، تعني أنها جهد إداري هادف إلى تثمين كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

كما أن إدارة الكفاءات تكسب في عصرنا الحالي أهمية استثنائية إذ تلعب دورا كبيرا في اختيار القادة والمديرين والموظفين ذوي الكفاءات العالية في كافة المستويات التنظيمية فيمكن تحديد أهميتها من خلال القرارات التي تقوم باتخاذها داخل المنظمة، بحيث أنها تستند على أربعة مداخل في اتخاذ قراراتها:

- التركيز على الكفاءة من أجل الالتزام: وهذا المدخل يركز على العدالة في قرارات الكفاءة.
- التركيز على الكفاءة من أجل التكيف: تركز الموهبة على العمل كما يعمل المنافسين بغض النظر عما تحصل عليه المنظمة.

- التركيز على الكفاءة من أجل المساواة: أي اتخاذ قرارات الكفاءة بشكل عادي ودون التفرقة بين العاملين.
- التركيز على الكفاءة من أجل الانجاز الاستراتيجي: وهذا يعني اتخاذ القرارات الكفاءة بالشكل الذي يجمع بين التأثير التنظيمي والنجاح الاستراتيجي

كما يمكن تلخيص أهمية إدارة الكفاءات كالتالي:⁵⁶

- تعد إدارة الكفاءات واحدة من أهم الموضوعات التي تهتم بها المنظمة في تعاملاتها مع الموارد البشرية وتؤثر على الالتزام وولاء العاملين.

- تعد واحدة من أهم مصادر الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة.

- تساعد المنظمة في تحقيق العديد من الأهداف الاستراتيجية والاقتصادية التي تسعى لتحقيقها

- تعد من أهم عوامل النجاح الحرجة التي تؤثر على نجاح نمو المنظمة وقدرتها على البقاء والاستمرار في العمل.

1.2. أهداف إدارة الكفاءات:

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المنظمات إلى تحقيقها من خلال تبني إدارة الكفاءات لديها غاية و هدف، تتجلى غايتها في خلق نسبة مئوية معينة من الكفاءات الذين يتمتعون بإمكانيات عالية لشغل الوظائف الأعلى مستوى، أما هدفها فيركز على خلق بيئة ثقافية دائمة تساعد الأفراد ذوي المهارات العالية على النمو و التعلم و التطوير بشكل مستمر كما أنها تهدف إلى بناء ثقافة تساعد على توليد الالتزام وبناء المقدرات و الكفاءات الضرورية لامتلاك الموهبة المتكاملة و ذلك باستخدام عملية التوزيع و التطوير التي تتلاءم مع أهداف المنظمات والتي تسعى إدارة الكفاءات إلى تحقيقها وهي :⁵⁷

- استقطاب واختيار الأفراد ذوي الأداء المتفوق للعمل داخل المنظمة.

- تحديد وتطوير الأفراد ذوي المؤهلات العالية ووضعهم في المواقع الرئيسية للمنظمة.

- إعداد برامج التدريب والتعليم والتعويض اعتمادا على أداء الأفراد الفعلي.

⁵⁶-غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس: مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية، ص 35، 36.

⁵⁷- نفس المرجع، ص 39-40.

- إعداد استراتيجية المطلوبة لتحديد احتياجات المنظمة من العاملين لتلبية متطلبات خطة العمل الحالية والمستقبلية.
- وضع الإجراءات اللازمة لقياس المقدرات المطلوبة والمتوفرة.
- خلق مدى من العمليات والأدوات اللازمة للتطوير التي تعتمد على الاحتياجات الفردية للعاملين.
- تحديد طرق الحصول والاحتفاظ بالأفراد الحاسمين للنجاح.
- تأسيس المداخل المناسبة للتعامل مع متطلبات المنظمة.
- قياس تأثير استراتيجيات المنظمة لضمان امتلاكها سياسة التوظيف اللازمة للوصول إلى الأداء العالي الآن وفي المستقبل.

ومن بين كذلك أهم الأهداف التي تسعى إدارة الكفاءات تحقيقها نذكر منها ما يلي:

- ✓ مساعدة المنظمة في الحصول على الكفاءات اللازمة لتنفيذ العمليات الخاصة بها.
- ✓ تحديد برامج التدريب والتطوير اللازمة لتنمية مهارات ومقدرات العاملين.
- ✓ تحديد أساليب الحفاظ على المواهب النادرة داخل المنظمة.
- ✓ تقديم الدعم الكافي لتنفيذ استراتيجية المنظمة.
- ✓ تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف وذلك عن طريق وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية.
- ✓ التمكن من تحكم أفضل في التغييرات التكنولوجية والاقتصادية مما يسمح للمؤسسة من التكيف مع محيطها الخارجي والداخلي وضبط احتياجاتها اللازمة.
- ✓ تحديد وتقويم وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل.
- ✓ الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع.
- ✓ إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل.
- ✓ تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن استقطاب الكفاءات البشرية.
- ✓ اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل والمساهمة في إبراز نموذج تنظيمي وإداري جديد.

3. مستويات إدارة الكفاءات:

نظرا لتعدد التسميات المتعلقة بالجانب العملي للكفاءة (تسيير/ إدارة الكفاءات أو بالكفاءات، منطلق الكفاءة، منهج الكفاءة، نموذج الكفاءة) وبعد سنوات من الممارسات والتأليف في مجال الكفاءات تم تحديد ثلاث مستويات لإدارة الكفاءات:⁵⁸

⁵⁸ - Dupuiche, Rabasse F : Gestion des compétences et Knowledge Management, Editions Liaisons, Paris, 2002.p140.

1.3. المستوى الأول: تسيير الكفاءات (La gestion des compétences) :

يمثل هذا المستوى المرحلة الأولى من سيرورة شاملة خاصة بالكفاءات وهو مستوى وصفي إذ يسمح بإعداد مرجعية للمهن والوظائف، المناصب ومرجعية لمجموعة الكفاءات الضرورية لضمان حسن سير عملها، تقود هذه العملي الموارد البشرية بمساعدة خبراء في المهن والوظائف، يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في تحديد مجموع الكفاءات المطلوبة لوظائف المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى في تحديد مجموع الكفاءات التي تمتلكها المنظمة من أجل الوصول وفي أجل محدد إلى أفضل مطابقة بين الاحتياجات (وظائف المنظمة) والموارد (الأفراد).

2.3. المستوى الثاني: إدارة الكفاءات (Le management des compétences) :

يتعلق هذا المستوى بالتنفيذ العملي لتسيير الكفاءات المحددة في المستوى الأول فهو يهدف إلى تطوير الكفاءات الفنية للموارد البشرية، وإلى تحسين أداءهم الجماعي، لقد تقلص دور وظيفة الموارد البشرية أمام تفوق التنفيذيين الذين أصبحوا يمثلون الأطراف الفاعلة المفتاحية لمنهج الكفاءة، والذي يتطلب تنفيذ مشاركة عدد أكبر من الأطراف الفاعلة.

3.3. المستوى الثالث الإدارة بالكفاءات: (Le management par les compétences)

يهدف هذا المستوى إلى تطوير "النكاه الجماعي" للمنظمة، ويتعلق بوضع الكفاءة في قلب القضايا الاستراتيجية الأساسية للمنظمة، كما يتعلق بإدارة الكفاءات المفتاحية الضرورية لحسن سير أعمال المنظمة فهذا المستوى يضع الإدارة العامة في الصدارة بحيث أن هذه الأخيرة وبمساعدة من إدارة الموارد البشرية تحدد الكفاءات الاستراتيجية، وتقوم بالاختبارات التي تلتزم المنظمة على الأجل الطويل. تعبر هذه المستويات عن درجة إدماج مفهوم الكفاءة في القيادة التنظيمية، حيث هناك من يضيف المسميات التالية:

- منطق الكفاءة (compétence Logique): يستخدم هذا المصطلح عندما نريد الإشارة إلى الآثار الناتجة عن استعمال مفهوم الكفاءة على كل من التنظيم، الإدارة، وتسيير الموارد البشرية.
- منهج الكفاءة (compétence Démarche): يستعمل خصوصاً في إطار تسيير الموارد البشرية.

ثانياً: مراحل ومبادئ إدارة الكفاءات

1. مبادئ إدارة الكفاءات

تقوم إدارة الكفاءات على عدد من المبادئ منها⁵⁹:

- الإنجاز: يطلق خبراء إدارة الأعمال مصطلح "نكاه الكفاءة" على مدى اقتران المواهب والكفاءات بالإنجازات وترتبط صفة الموهوب إلى شخص يقدم عملاً متميزاً، وأن تتبع الكفاءة من حسن استخدام

⁵⁹- محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة المواهب في المنظمة، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2012م، ص11-13.

المهارات وحسن توظيف القدرات في ظل قيادة متميزة وتسيير فعال.

- **الثقافة:** يجب أن تتعامل المنظمة مع الكفاءة كثقافة تقوم على تبني عدد من المبادئ والأساليب التي تهيئ الظروف والمناخ المناسب لظهور ونمو الموهبة، وتعتبر القدرات والمواهب لدى الكفاءات من أهم العوامل اللازمة لنمو المنظمة

- **الاختيار والتعيين:** لم تعد أساليب التعيين تقوم على الصفة العاطفية لظهور واكتشاف المواهب وإنما تحتاج إلى خبراء متخصصين، من خلال خبراتهم ومهاراتهم التي تمكنهم من الاختيار السليم للكوادر الفعالة القادرة على انجاز المهمات ومواجهة التحديات.

- **التدريب:** يحتاج دائماً الأشخاص الموهوبين وذوي الكفاءات إلى استراتيجية تعمل على تدريب الكفاءات، وصقل مواهبهم بالخبرة والممارسة في ضوء التخطيط والتقييم، وهذا يقع على عاتق وظيفة إدارة الموارد البشرية.

- **الاتصال:** تحتاج الكفاءات إلى قيادات ذات خبرة ومهارة اتصالية كبيرة في توصيل الرسائل والمعاني ولا ننسى التغذية العكسية، كما يتطلب الاتصاف بالحكمة في التعامل مع الظروف والمواقف الاتصالية بمزيد من المرونة .

- **المسؤولية في التقييم:** يجب أن تتوفر لدى المسؤولين عن إدارة الكفاءات المسؤولية في التقييم استناداً لمعايير موضوعية من أجل منحهم طاقة أكثر، واستعادة نشاطهم، لأن التقييم غير الموضوعي والتحيز يتسببان في القضاء على الكفاءة ولا يساعد على الانجاز والإبداع.

- **الذكاء العاطفي والاجتماعي:** هناك ارتباط وثيق بين الكفاءة والذكاء، حيث يجب العمل على مساعدة الكفاءات على تنشيط ذكائهم الاجتماعي، وهذا الذكاء يتميز به القادة ليمكنهم من التعامل مع الكفاءات بشكل فعال.

- **إدارة الصراع:** عادة ما تكون الكفاءات سبباً في الصراعات التي تحدث في المنظمة، فهم الأكثر عرضة للوقوع في الصراعات مع بعض العاملين من خلال اتصافهم بمهارات ومواهب، وهذا الصراع يحتاج إلى حكمة الإدارة في التعامل معه.

2. مراحل إدارة الكفاءات:

وتتمثل المراحل الأساسية لإدارة الكفاءات فيما يلي:

1.2. المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية بالمنظمة:

ويتم ذلك من خلال الاعتماد على المؤشرات الكمية كهرم الأعمار وتوزيع مستويات التكوين ومستوى الأجور ومقارنتها مع المنافسين والمؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم من أجل وضع سجل خاص بالكفاءات داخل المؤسسة.

2.2. توقع الأعمال المستقبلية للعمل:

يتم من خلاله تحديد النظرة الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة وتحديد الاحتياجات من الكفاءات ووضع قوائم للوظائف المستهدفة التي بترجمة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة.

3.2. وضع مخططات التوظيف:

وفق هذه المرحلة يتم وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركة بين الوظائف كأحد أهم أساليب إدارة الكفاءات وليس من السهل وضع هذه المخططات للاعتبارات التالية:

- اصطدام سياسة التوظيف لأولوية الحاجة للمدى القصير.
- صعوبة إيجاد التوازن بين اكتساب طرق التسيير الجديدة التي تفرض التكوين الجماعي والفردى للتقنيات المستعملة هذا من جهة ومن جهة ثانية التكوين للمستقبل الذي يقيد المنظمة في الوظائف الجديدة مستقبلا.
- صعوبة تنظيم مخطط الحركة بين المناصب في الكثير من الأحيان خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث من معدل الدوران ضعيف أما بالنسبة للمنظمات الكبيرة فلا بد لوجود حوافز مهمة لذلك على اعتبار أن هذه الحركة تساهم كثيرا في إيجاد روح الإبداع والابتكار ونقل الجانب الروتيني للمهام والوظائف وضمن هذا الإطار يلعب التكوين دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات فهو يساهم في تحقيق أهداف تتعلق باكتساب المعرفة كمورد لبناء كفاءة الأفراد وتجديد الموارد والكفاءات.

ثالثاً: مقاربات ومجالات إدارة الكفاءات

1. مقاربات إدارة الكفاءات:

من بين مقاربات إدارة الكفاءات توجد ثلاث مقاربات هي:⁶⁰

1.1. المقاربة التسييرية (approche gestionnaire) :

من منظور هذه المقاربة أن الكفاءات تتكون من شقين فالشق الأول يشمل المكونات الثلاثة للكفاءات التي هي وليدة مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن والمتمثلة في:

- رأسمال من المعرفة (savoir).

- والمعرفة العملية (faire-savoir).

- معارف التحلي أو السلوك (être-savoir).

والشق الثاني يتمثل في القدرة على استغلال هذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية مختلفة. وفقا لهذه المقاربة لا بد أن تكون هذه المكونات الثلاثة جاهزة وقابلة للتعبئة والاستغلال أمام أي وضعية مهنية أو وضعية عمل محتملة فبالتالي فإن الكفاءات وفقا لهذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعمل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة على الفعل،

⁶⁰- منصورى كمال، صولح سماح: تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مرجع سابق، ص 54.

أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية والرغبة على العمل التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمنظمة.

2.1. المقاربة العملية (approche opérationnelle):

من خلال هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل الدائم والمستمر بين ثلاث مكونات أساسية وهي : التكنولوجيا، التمهين أو التدريب الجماعي ، السيرورة التنظيمية وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الايجابي بينهما، وإن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات، وبهذا المنظور لا يمكن الحصول عليها أو تقليدها، لأنها التفاعل المتزامن بين هذه العناصر الثلاثة ليس ظرفي أو مؤقت، فالقدرة حسب هذه المقاربة ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية التنافسية.

3.1. المقاربة الاستراتيجية (Approche stratégique):

وفقا لهذه المقاربة يتم تحديد الكفاءات عن طريق القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي تتميز بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين إلى عدم إمكانية تعويضها بنمط تكنولوجي أو عن طريق ابتكار تنظيمي جديد أو بواسطة كفاءات أخرى مشابه لها، وبفضل المقاربة الاستراتيجية تحقق الكفاءات الميزة التنافسية للمنظمة من خلال إنجاز المشاريع وصولا إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة.

2. متطلبات إدارة الكفاءات:

حتى تتمكن المؤسسة من إدارة مواردها البشرية ووضع عملياتها حيز التنفيذ لابد من أن تتوفر على بعض المتطلبات التي تساعدها في تحقيق أهدافها ونذكر أهمها⁶¹:

1.2. إشراك الموظفين في عملية إدارة الكفاءات

إن اعتبار الكفاءة نتاج فرد أو جماعة في وضعية مهنية معينة يساهم في تميز المؤسسة وتطورها وذلك من خلال سياسة الموارد البشرية التي تركز على إدارة الكفاءات، باعتبار الموظفين هم حاملو هذه الكفاءات فدوره جوهرية خاصة في إعداد وتنظيم وتنفيذ سياسة إدارة الكفاءات فبفضل هذه الكفاءات يصبح الموظف هو المفتاح الأساسي لكفاءته هي مفتاح إدارة الكفاءات، فترتكز عملية إدارة الموارد البشرية على العمال الذين يشاركون في تنظيم و إدارة المؤسسة من خلال الاتصال الداخلي المرن والقيادة الديمقراطية المرنة والفعالة للمؤسسة وينتظر من العمال مشاركة جديدة وفعالة تمتد ابعدها من منصبهم وهذا بفتح المجال أمام الإبداع والابتكار وعلى قدرة الموظفة على اتخاذ القرارات الصائبة في الحالات الطارئة خاصة مع التغيرات البيئة الداخلية والخارجية والمنافسة الشديدة بهدف استمرارية المؤسسة.

⁶¹ - سلامة أمينة: إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجيلالي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر، 2015-2014م، ص 89-91.

2.2. إدماج إدارة الكفاءات في استراتيجية المؤسسة:

تصبح لإدارة الكفاءات فعالية كبيرة عندما تكون مرتبطة بعمليات التخطيط الاستراتيجي الكلي للمؤسسة باعتباره نظام متكامل تتفاعل فيه كل مستويات المنظمة، فهو يتجاوز دقة ميدان الموارد البشرية ليصبح ورقة استراتيجية رابحة في يد المؤسسة إذا أحسنت استعمالها باعتبار المورد البشري الكفاء ورقة رابحة في يد المؤسسة فهو السبب الرئيسي في تطورها وتميزها فأشراف الإدارة على إدارة الكفاءات يساهم في منحها بعدا استراتيجيا ويصبح ضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة التي يعبر عليها من خلال توجهات وتصرفات إدارة الموارد البشرية أثناء قيامها بوظائفها المختلفة.

3.2. تجنيد عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة:

تحتاج عملية إدارة الكفاءات إلى تجنيد كل العوامل الداخلية والخارجية من أجل حسن سير هذه العملية وبهدف تحقيق التطور والتميز الذي يعتبر الهدف الرئيسي للمؤسسة، فهي من جهة عبارة عن كل التطبيقات المتعلقة بتسيير مسار الأفراد في المنظمة منذ توظيفهم إلى منحهم رواتب ومرورا بتكوينهم وبتربيتهم وتقييمهم كما ترافقها التغيرات التكنولوجية والتنظيمية التي تؤثر بشكل كبير في وصول المؤسسة إلى هدفها وهذا من خلال معرفة ماهية الكفاءات اللازمة والمطلوبة ومقارنتها لما تحتاجها المؤسسة بالمستقبل فيصبح من الممكن توجيه عمليات تسيير الموارد البشرية بوضوح بكل ما يتعلق، الأجور، التوظيف، الترقية، والتكوين.

4.2. اختيار المقاربة التي تتلاءم مع توجهات المنظمة:

على كل مؤسسة أن تعتمد على المقاربة التي تتماشى مع مفهوم وماهية الكفاءة بالنسبة لها، لذا يجب أن يكون مفهوم الكفاءة وعلى هذا الأساس يتم المعتمد في المؤسسة متفق عليه من طرف كل مستويات المنظمة بناء نموذج إدارة الكفاءات لتلك المؤسسة.

من خلال دراسات (sandra Michel) تم الوصول إلى أنه يوجد ستة أنواع من المقاربات التي يعتمد عليها في تسيير الكفاءات وهي: مقارنة معرفية، مقارنة المهارة، مقارنة السلوكيات، مقارنة النشاطات، مقارنة التصرفات، مقارنة القدرات.

3. مجالات إدارة الكفاءات:

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

1.3. إعداد مواصفات الكفاءات:

تعد المرحلة الأولى لإدارة الكفاءات ومن خلالها يتم تحديد وتوضيح الكفاءات المرغوبة فيها والمطلوبة من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية أو عائلة من الوظائف و هذا ما نسميه بتحليل الكفاءات حيث

تعتبر في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات وتطويرها و تحفيزها وفضلها يتم التقييم الدائم و المستمر للكفاءات من طرف إدارة الموارد البشرية بشكل مستمر سواء أثناء عمليات التوظيف و الترقية و إعادة ترتيب و تصنيف العاملين أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم وتتم هذه العملية باستعمال الأدوات و التقنيات التسييرية منها الاختبارات المتعددة التي تقيس الملكات المعرفية والذهنية و النفسية وبطاقات التقييم إذ تتم هذه العملية التقويمية المهيكلة والمنظمة في مستويات عديدة من طرف مهنيين متخصصين لقياس القدرات والمهارات و المؤهلات الفردية.

فتحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية:⁶²

- لمحة عامة عن الكفاءات الهامة.

- وصف المؤشرات السلوكية حسب الكفاءة

وتوجد طرق كثيرة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل ومن بين هذه الطرق منها:

- طريقة الملاحظة الميدانية:

وفقا لهذه الطريقة تتم عملية المعاينة والمراقبة المباشرة للعاملين أثناء قيامهم أو تأديتهم لعملهم، والتعرف عن كتب وعن قرب نوعية الأداء المقدم مع تسجيل الملاحظات المتعلقة بالأداء.

- طريقة قوائم الاستبيان:

وهي عبارة عن عملية دراسة وتحليل لمجموع الإجابات المقدمة وتتم هذه الطريقة بواسطة وضع مجموعة من الأسئلة ترتبط بأداء الأفراد بأعمالهم المختلفة، ثم يجيب عليها الأفراد العاملون، بعدها تتم عملية دراستها وتحليلها على مستوى المؤسسة ككل.

- طريقة المقابلة:

وتتم عن طريق:

- اختيار عينة من الأعمال التي تشمل الأعمال المتوفرة في المنظمة.

- مقابلة الأفراد وتقديم أسئلة لشريحة متنوعة من الأفراد أو المجموعات حول خبرتهم في الوظيفة أو مجموعة من الوظائف الخاصة، توقعاتهم حول تطوير الوظائف وإحساسهم السلوكي المستقبلي المرغوب فيه وغيرها من الأسئلة التي تشعرهم أنهم يشاركون في نشاط إدارة الكفاءات التي يعملون بها.

- إجراء مقابلات مع أعضاء الإدارة لمعرفة السلوكيات المرغوب فيها، والكشف عن الفروق بينها وبين السلوكيات الحالية.

- التحليل واستخلاص المعلومات الهامة.

⁶²- جابر مهدي، وآخرون: أثر إدارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي في شركة اتصالات الجزائر فرع سوق أهراس، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 01، (الصفحات 149-168)، جوان 2021م، ص 155.

- بطاقة الكفاءة المهنية

يمكن أن توضح الكفاءات المهنية من خلال ما يلي:

- المعارف النظرية.

- المعارف العملية.

- الإرادة المهنية والمقدمة على المستوى الفردي.

بحيث يتم تسليط الضوء على الكفاءات المهنية الفردية من أجل إعداد بطاقة الكفاءة المهنية.

2.3. تقييم الكفاءات: تعد مرحلة التقييم مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على

هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات المتاحة بالمؤسسة، ومن الأدوات التي تستعمل

في هذه العملية نذكر:

- مقابلة النشاط السنوية.

- المرافقة الميدانية.

- مرجعية الكفاءات.

3.3. تطوير الكفاءات: إن تعدد مجالات وأهداف كل مؤسسة وبغية المحافظة على مكانتها على جميع

الأصعدة يلزم عليها إعادة النظر في عملية تطوير كفاءاتها (العاملين) ويعتبر التدريب والتعليم الركن الأبرز

في هذه العملية، حيث أن ذلك يسهم بتراكم الخبرة والمعرفة لدى العاملين بحيث تأخذ الكفاءات معناها من

التطور المستمر مما يسمح لها بالتكيف مع الظروف والتحولات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية ولذا

يجب تطوير الكفاءات ومن الأساليب المستعملة في هذا الميدان نجد:

✓ التكوين المرتكز على الكفاءات.

✓ التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات.

4.3. تحفيز الكفاءات: يعرف التحفيز على أنه مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق

أو باتجاهات معينة وهذه القوى تحرك سلوك الأفراد نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة.⁶³

يعد أسلوب التحفيز عنصرا هاما من عناصر فعالية نظم العلاقات الإنسانية التي تقدمها الإدارة للأفراد

لتحفيزهم على أداء عمل أو تقديم أداء معين، ومن ثم لا بد أن تكون نوعية الحوافز المقدمة تتوافق مع رغبات

الأفراد وأهميتها بالنسبة لهم وإن التوافق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة يسهم في

تحديد مدى استجابة الأفراد لتلك الحوافز وبالتالي مدى رغبتهم في تحقيق ما تصبوا إليه الإدارة من نتائج.

⁶³- براهيمى أسية وآخرون: آليات تطوير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات، المجلة المغربية للاقتصاد والمناجمنت، المجلد 03، العدد 02، (الصفحات 112-123)، سبتمبر 2016م. ص 119.

المحور الثالث: أدوات إدارة الكفاءات

أصبحت لإدارة الكفاءات فعالية كبيرة في نجاح المنظمة وخاصة عندما تكون مرتبطة بعمليات التخطيط الاستراتيجي الكلي للمؤسسة باعتباره نظام متكامل تتفاعل فيه كل مستويات المنظمة، فهو يعد ورقة استراتيجية رابحة في يد المؤسسة إذا أحسنت استعمالها باعتبارها السبب الرئيسي في تطورها وتميزها مما يستدعي الاعتماد على مجموعة من الأدوات المتمثلة في التطوير الإداري، الإدارة بالأهداف والبرامج التدريبية التي تساهم في تكوين المورد البشري الذي يمنحها بعدا استراتيجيا ويضمن الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

أولاً: التطوير الإداري

1. تعريف التطوير الإداري:

- يعرف التطوير الإداري على أنه إحداث تغييرات إيجابية في طبيعة النشاطات الفكرية والسلوكية داخل الجهاز الإداري وكيفية الاستفادة المثلى من الإمكانيات المتاحة.⁶⁴
- التطوير الإداري هو عبارة عن المجهودات المخصصة خصيصا لتحقيق تغييرات أساسية في نظام الإدارة العامة خلال عملية تطويرية شاملة أو على الأقل خلال إجراءات لتحسن واحد أو أكثر من مكوناته الأساسية مثل الافراد والهيكل التنظيمية والإجراءات.⁶⁵
- التطوير الإداري يعني عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفايتهم في مواجهة المشاكل الإدارية.⁶⁶
- التطوير الإداري جهد مخطط ومدروس يهدف إلى تطوير وتحسين الأداء في الأجهزة الحكومية عن طريق التأثير في قيم العاملين وتطوير مهاراتهم وتغيير أنماط سلوكهم وذلك لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشكلات وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية.⁶⁷
- التطوير الإداري نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين مع بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث.⁶⁸

64- مشهور ثروت: استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2010م، ص47.

65- السكارنه بلال خلف: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2013م، ص 26.

66- مشهور ثروت: استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010م، ص47.

67- مصطفى يوسف الكافي: الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للنشر والتوزيع، 2018م، سوريا، ص65.

68- معاذ غسان إسماعيل: تأثير إدارة الجودة الشاملة في التطوير الإداري: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية بغداد، المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 03، العدد 01، (الصفحات 37-53)، 2021م، ص44.

التحسين المستمر في أداء الإدارة من خلال إتباع الأساليب العلمية في العمل وعلاج المشكلات التي تظهر ودعم القدرات الإدارية

العملية الإدارية التي تتطلب التغيير والتحسين المستمر في أداء الإدارة وسلوكها ونظامها لحل المشاكل التي تواجهها وتحقيق أهدافها المرسومة وذلك من خلال إتباع الطرق والأساليب العلمية في العمل. من التعريفات السابقة نستنتج أن التطوير الإداري عملية مستمرة وتعتمد على خطة طويل الأجل. وأنه يساعد على حل المشاكل وتجديد الممارسات، ويعتبر مجهود تعاوني للإداريين.

2. أهداف التطوير الإداري:

تتمثل أهداف التطوير الإداري، فيما يلي:

✓ على مستوى الفرد:

ويتم فيها العمل على:

- تنمية التفكير العلمي وزيادة روح الدافعية والحماس الشخصي للفرد في القيام بالمهام.
- توطين الرضا والتحفيز وتغيير القيم والمشاركة.
- تنمية المعارف والمهارات وجعل الفرد هو غاية أي خطة تطوير عن طريق مسؤولياته وصلاحياته.
- تنمية القيم والمهارات والقدرات لدى الأفراد

✓ على مستوى المنظمة:

وفيها يتم:

- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها.
- الاهتمام بنوعية الحياة داخل المنظمة.
- تحديث التقنيات والقيم والمعايير لتحقيق أهداف المنظمة.
- المحافظة على الاستمرارية والبقاء والنمو.
- تطوير التخطيط والتقويم ونظم المعلومات والهياكل التنظيمية.
- تطوير الأهداف الإدارية.
- تطور الأنظمة والقوانين والتعليمات.
- تطوير الجهاز الرقابي على جميع المستويات.

✓ على مستوى الجماعة:

وفيها يتم زيادة:

- زيادة مستوى الثقة والاسناد بين أعضاء الجماعة داخل المنظمة.
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة.
- زيادة مسؤولية الجماعة في أدوار التخطيط والتنفيذ.
- السماح لأعضاء الجماعة باستخدام كافة المعلومات ذات العلاقة اثناء اتخاذ القرار .

- تطوير العلاقات الإنسانية.

✓ على مستوى التكيف الخارجي:

ويعني:

- زيادة الانفتاح والاتصالات الجانبية والعمل نحو التكيف للبيئة
- تطوير وسائل الاتصال.
- زيادة قدرة المنظمة نحو التكيف مع المحيط الخارجي عن طريق تكرار وإعادة تحويل واكتشاف النفس البشرية وتقديم تكنولوجيا جديدة للمنظمة مع أحداث التغيير عن طريق التخطيط المسبق لتحديد الأهداف المستقبلية للمنظمة.

✓ على مستوى الانسجام الداخلي: ويعني

- زيادة المستوى الذاتي لمسؤولية الفرد ومسؤولية الجماعة.
- إحداث تغييرا في اتجاهات وقيم وسلوك الفرد، والتركيب التنظيمي، والسياسات وتعزيز الانسجام بين التركيب التنظيمي والعمليات التخطيطية.
- تطوير قدرة المنظمة لتجديد ذاتها

3. أبعاد التطوير الإداري:⁶⁹

1.3. التعلم التنظيمي:

هو خلق واكتساب ونقل المعرفة وتعديل سلوكها لتعكس المعارف والأفكار الجديدة، حيث ساد الاعتقاد بأن قدرة أي المنظمة على التعلم بصورة أفضل من منافسيها يعد شرطا أساسيا لزيادة قدرتها التنافسية والاستجابة للتغيرات البيئية.

2.3. الإدارة بالمشاركة:

هي ذلك النمط الإداري الذي يقوم على المشاركة النظامية والملموسة للعاملين في المؤسسة في عمليات صنع القرارات المتعلقة بسياسات المنظمة ومهامها ومشكلاتها.

4. مسؤولية التطوير الإداري:

توجد عدة طرق للقيام بعملية التطوير وهي إما أن تقوم الإدارة بنفسها بالتطوير أو أن تعتمد على مستشار خارجي أو الاعتماد على الطريقتين في نفس الوقت، وعلى المنظمة هنا أن تحدد دورها في التطوير، ومدى تدخل المستشار الخارجي ودوره في هذا التطوير.

- من له سلطة التطوير داخل المنظمة:

- الإدارة العليا: تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التطوير وهناك ثلاثة بدائل، وهي:⁷⁰

⁶⁹- معاذ غسان إسماعيل: تأثير إدارة الجودة الشاملة في التطوير الإداري دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية ببغداد، المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، مرجع سابق، ص44.

⁷⁰- السكارنه بلال خلف: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009م، ص 192.

- أن تستأثر الإدارة العليا وحدها سلطة التطوير
- أن تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التطوير
- أن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى.

1.4. أن تستأثر الإدارة العليا وحدها سلطة التطوير:

وهنا تبقى سلطة التحكم بيد المديرين في الإدارة العليا فهم يقومون بكل العمليات والإجراءات الخاصة بعملية التطوير، وهم الذين يخططون وينظمون عمليات التطوير، ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك. وتتمثل القرارات الإدارية العليا في تحديد التقديرات والتطورات التالية:

- التطوير والتجديد على مستوى الفرد:

يكون التطوير في الأفراد وذلك من خلا اعتماد أساليب وإجراءات مختلفة على سبيل الذكر إجراءات النقل أو التدريب أو إحلال عامل مكان آخر مما يؤدي إلى التطوير المطلوب الوصول إليه.

- التطوير والتجديد على مستوى المؤسسة والهيكل التنظيمي:

يكون التطوير في كافة المستويات الإدارية والتي تشمل أنظمة التخطيط وهيكل التنظيم وفي أنظمة وإجراءات العمل والترتيب الداخلي والهيكل الوظيفية.

- التطوير والتجديد في ممارسات الجماعات:

يكون في الجماعات وذلك من خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل للوصول للتطوير الذي ترغبه الإدارة ويتم ذلك عن طريق المقابلات وإعادة تشكيل اللجان والجماعات.

2.4. أن تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التطوير:

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التطوير، ويعتمد هذا المدخل على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة. وتتم مشاركة العاملين عن طريق أحد الأسلوبين التاليين:

✓ اتخاذ القرار الجماعي:

تقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل ودراستها وتحديد بدائل الحلول، ثم بعد ذلك تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة هذه البدائل واختيار البديل الذي يناسبهم ويحل مشاكلهم.

✓ حل المشاكل الجماعي:

وهذا الأسلوب أقوى وأعمق، وذلك لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة وجمع المعلومات والتوصل إلى بدائل مناسبة.

3.4. أن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى:

تقوم الإدارة العليا هنا بتفويض صلاحيات مهام التطوير والتغيير بإعطائها للمستويات التنظيمية الأدنى والعاملين في المنظمة لتحديد مجالات التطوير المناسبة، وعلى أن تقوم هذه المستويات بتحديد المشاكل ومن ثم تقديم الاقتراحات والبدائل والحلول واختيار الحل المناسب.

5. مقومات التطوير الإداري:

ويمكن تصنيف مقومات التطوير الإداري وفقاً للآتي⁷¹ :

✓ توافر القناعة والرغبة الصادقة في عملية التطوير الإداري:

ينطوي هذا التوافر من القناعة والرغبة الصادقة في عملية التطوير من خلال وجود سلطة قوية لديها مقومات التغيير والإصلاح الإداري المبنية على أسس علمية وشفافية وعادلة، مما يسهل عملية ربط خطط التطوير والإصلاح بالخطط القومية للدولة، واقتناع العاملين بالتطوير الإداري والتحديد الدقيق لدور كل جهة معنية بالتطوير ويوجب عملية التنفيذ على كل المستويات.

✓ التخطيط السليم للتطوير الإداري:

وذلك عن طريق الانسجام بين الأهداف والإمكانات المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية.

✓ ارتباط التطوير الإداري بالبيئة:

إن أولى خطوات التطوير الإداري هي تفجير الطاقات الكامنة للإنسان وذلك عن طريق التعامل مع بيئته التي نشأ فيها وتأثره بالقيم والعادات والاتجاهات السائدة في هذه البيئة.

✓ الاستمرارية في عملية التطوير الإداري:

بمعنى لا بد من افتراض مواجهة بعض التحديات أو العوائق ووضع الحلول المناسبة مسبقاً.

✓ الشمولية في عملية التطوير الإداري:

النظرة الشمولية إلى جميع الجوانب على المنظمات ومحاولة تقديم الحلول الكلية لا الجزئية.

6. التقنيات المعاصرة للتطوير الإداري:

من بين التقنيات المعاصرة للتطوير الإداري نذكر منها⁷² :

- التعلم التنظيمي.
- تمكين العاملين.
- إعادة هندسة العملية
- سلوك المواطنة التنظيمية
- إعادة اختراع العولمة
- القيادات التحويلية
- إدارة الجودة الشاملة
- الحكومية الإلكترونية
- الحوكمة

⁷¹ - عبد الله بن سعيد آل دحوان: دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال المملكة العربية السعودية، الرياض، 2008م، ص17-18.

⁷² - مصطفى يوسف الكافي: الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص72.

- الخصخصة

ثانياً: الإدارة بالأهداف

1. تعريف الإدارة بالأهداف

- الإدارة بالأهداف هي طريقة يقوم بموجبها كل من الرئيس والمرؤوس معاً بتحديد الأهداف العامة للمنظمة التي يعملون فيها وتحديد مجالات المسؤولية في شكل نتائج متوقعة واستخدام تلك المقاييس كموجهات في تحريك الوحدات وتشغيلها وفي إسهام كل عضو من أعضاء تلك الوحدات.⁷³

- تعرف الإدارة بالأهداف على أنها العملية التي يتم فيها تحديد الأهداف ووضع الأولويات وتصميم بنية الإدارة من أجل أهداف محددة للمنظمة.⁷⁴

- يقصد بتطبيق الإدارة بالأهداف وضع خطة واضحة تحدد الهدف العام وتطبيقها، بحيث تشرك كل عامل في وضع هذه الخطة، والنهوض بمستوى المهارات، والاهتمام بالتدريب لرفع مستوى الأداء والإقلال ما أمكن من الرقابة الخارجية على العامل أثناء التنفيذ وذلك تشجيعاً للرقابة الذاتية.

من خلال المفاهيم السابقة نخلص إلى تحديد أهم خصائص الإدارة بالأهداف، وهي:⁷⁵

- تقوم الإدارة بالأهداف على أساس مبدأ التشاور والمشاركة والاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين على تحديد الأهداف الجزئية التي تتكامل مع بعضها البعض لتشكل الهدف العام للمؤسسة، وفي حالة وجود الأهداف المتعارضة فإن من مهام الإدارة بالأهداف تحقيق الانسجام بينهما وهذه الحالة تكون موجودة في مختلف المؤسسات الحالية.

- التزم وتعاون الرؤساء في توفير الظروف المادية والمعنوية للقيام بالمهام المتفق عليها.

- تقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين على وضع خطط والإجراءات المرحلية لتنفيذ الأهداف ووضع معايير لقياس وتقييم الأداء وتقوم الانحرافات التي قد تظهر.

- تنويع التكنولوجيا الجديدة وتوظيفها للحصول على المزايا والفرص الهائلة.

- القدرة على اكتشاف الأخطاء والعمل على تصحيحها أولاً بأول .

- تنمية القدرة الذهنية على التخطيط الواقعي لدى الجميع وإتاحة الفرص لتشجيع المبادرة.

- تنمية وتطوير القدرات التنسيقية بين الرؤساء والمرؤوسين.

- تقوم على المسؤولية والمحاسبة المشتركة لجميع العاملين.

⁷³- برياخ رابح: الإدارة بالأهداف كأسلوب لإدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى منراء المركبات الرياضية بالمسيلة وبرج بوعريج، مجلة

التحدي، المجلد 10، العدد 01، (الصفحات 101-120)، 15 جانفي 2018م، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، ص106.

⁷⁴ - Drucker Petere: Toward the next Economics and other essays, 1981, p95.

⁷⁵- زيد منير العبيوي: الادارة بالأهداف، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الاولى، 2002م، ص39.

- تفويض سلطة اتخاذ القرارات للمستوى الإداري الأدنى والمناسب.
- تطوير نظام المعلومات داخل المنشأة وتمكين المنشآت من مواجهة التحديات المستقبلية من خلال عملية التفاعل بين العاملين في المنشأة والاحتكاك المستمر بتطورات الأمور وتأثيرها العلمي على تحقيق الأهداف.

2. أبعاد الإدارة بالأهداف: 76

- الإدارة بالأهداف كطريقة أو أسلوب:
تركز على الأسلوب المعتمد في تحقيق الفلسفة الإدارية، حيث يقوم كل من الرئيس والمرؤوس بتحديد الأهداف ومجالات المسؤولية ومعايير الأداء.

- الإدارة بالأهداف كأهداف ونتائج:

- الإدارة بالأهداف هي منهج إداري لا يقتصر على الأهداف والنتائج، بل على وضع البرامج المحققة لهذا الهدف، وعلى الكيفية التي يتم بواسطتها قياس هذه النتائج.

- الإدارة بالأهداف كفلسفة إدارية:

- تطرح الإدارة بالأهداف فلسفة وتصورا عن ممارسة الوظيفة الإدارية والسلوك الإداري في المؤسسات وهي تعكس طريقة ايجابية في الإدارة تركز على التنبؤ بالمستقبل، وتستجيب للمؤثرات والمتغيرات التي تقع فيه، كما تمثل فلسفة قائمة على التغيير والتحسين المتواصل لأداء الفرد والمؤسسة ككل.

- الإدارة بالأهداف كنظام ديناميكي :

- الإدارة بالأهداف هي نظام ديناميكي يوفق بين حاجة المؤسسات في تحقيق أهدافها كأساس للكفاءة، وبين حاجة المدراء إلى التحفيز والمشاركة في تنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتشخيص العراقيل التي تحول دون تحقيق الأهداف والتغلب عليها.

3. خطوات الإدارة بالأهداف

- يتم تحديد خطوات الإدارة بالأهداف بشكل متسلسل وبمشاركة مختلف المستويات الإدارية، لأن أهداف المنظمة ما هي إلا محصلة لمجموع الأهداف المختلفة كما سبق وأشرنا، وتتم وفق الخطوات التالية:
- تحديد أهداف الإدارة بالمشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين:
يتم في هذه المرحلة تحديد أهداف المنظمة من بين مقترحات الأهداف المجمع من مختلف الأطراف، وفي إطار الفرص والتحديات المتاحة في البيئة الخارجية وضمن نقاط القوة والضعف لديها.

76- صلواتشي هشام سفيان وآخرون: أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية دراسة آراء عينة من مدراء الملبينات والمجبنات في ولايات الوسط الجزائرية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد، المجلد 12، العدد 24، (الصفحات 106-126)، ديسمبر 2017م، ص252.

- توزيع السلطات والمسؤوليات:

تحليل أهداف المنظمة إلى أهداف فرعية حسب مجالات النشاط: محاسبة، إنتاج، وغيرها ثم إعادة تحليل أهداف مجالات النشاط إلى أهداف أكثر تفصيلاً.

- تحديد مؤشرات الأداء لكل هدف من أهداف المنظمة:

يتم تحديد المؤشرات من طرف الإدارة العليا بالتعاون مع الإدارة التنفيذية يتم الاتفاق على معايير ومقاييس لتقييم الأداء.

- تحديد القوى الدافعة والقوى المعوقة للأداء:

يتم في هذه المرحلة وضع برامج مراجعات ولقاءات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين في الوحدات التنظيمية في المنظمة كما تكون هذه الخطط مرتبطة بسلوك العاملين وأدائهم.

- إعداد الأهداف في المستوى التنفيذي:

يتم في هذه المرحلة رسم خطط عمل تفصيلية تتكفل بتحقيق مختلف الأهداف.

- الإشراف والمتابعة من قبل الرؤساء على عمل المرؤوسين:

يتم في هذه المرحلة تنفيذ ما تم التخطيط له وتنظيمه انطلاقاً من الأهداف المحددة

- المراجعة الدورية للأداء وتقييم النتائج:

يتم في هذه المرحلة إجراء التصحيحات والتعديلات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

4. أهداف الإدارة بالأهداف:

تتمثل أهداف الإدارة بالأهداف فيما يلي: ⁷⁷

- الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المنظمة.

- رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.

- المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور والحوافز على أساس موضوعي.

- المساهمة في تحقيق التنسيق والرقابة الفعالة.

- قياس الأداء والحكم بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية.

ثالثاً: التدريب

1. تعريف التدريب

- يعرف التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد أفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات إنتاج الأفراد العامة في العمل. ⁷⁸

⁷⁷ - حسين أحمد الطراونة، توفيق صالح عبد الهادي: الرقابة الإدارية - المفهوم والممارسة، دار الحامد للنشر، عمان، 2012م، ص109.

⁷⁸ - محمد عبد الفتاح باغي: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2010م، ص26.

- التدريب هو مجموعة الوسائل التي تسمح بإعادة تأهيل الأفراد لأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها⁷⁹

الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة أداء العمل أو تنميته، وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب⁸⁰.

- التدريب هو عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً ويم في الوظائف التي يمكن أن تحدد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق عادة" ، والتدريب هو تطبيق المعرفة، وتمكين الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، وهو إذا تعلم سلسلة من السلوك المبرمج.⁸¹

2. الأسباب الداعية إلى التدريب:

- تعريف العاملين الكيفية السليمة والصحيحة لأداء عملهم، مما ينجر عنه تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.

- تقليل حوادث ومخاطر العمل المحتملة أثناء تأدية المهام، ويتأتى ذلك من خلال تدريب العاملين بكيفية تشغيل الآلات، وكيفية التعامل معها، وتجنب خطرهما، وكذلك كيفية التعامل مع المواد الخطرة، وكيفية حملها، ونقلها، وتخزينها.

- ترشيد النفقات وذلك من حيث إن التدريب الذي يرفع كمية الإنتاج، يعود بمردود اقتصادي أكبر على المؤسسة من تكلفة التدريب نفسه؛ لأنها ترفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين.

- تحسين سلوكيات ومعنويات العاملين، حيث إن العامل أو الموظف يشعر بجدية ورغبة المؤسسة في تطويره وتقوية علاقته بالمهنة التي يعيش هو وعائلته منها؛ فهذا يكون سبباً في تحسين أدائه، ورفع معنوياته، وكفاءته الإنتاجية.

- تقليل تكاليف الإنجاز، لأن العامل عندما يعلم كيف يقوم بعمله على أكمل وجه وبطريقة مثلى فإن ذلك يقلل من مستوى الرقابة، والإشراف عليه.

3. أهداف وأهمية التدريب:

1.3 أهداف التدريب

إن هدف التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد، ولكن أيضاً تنمية الرغبة في استخدام قدراتهم بدرجة أفضل، ومن ذلك كله يمكن القول إن رسالة التدريب يمكن بلورتها في تحقيق الأهداف التالية:

- تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة لضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.

79- أكر رضا: برنامج تدريب المدربين، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2002م، ص 16.

80- زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات ذات السلاسل، الطبعة الثانية، الكويت، 2000م، ص 403.

81- ناصر دادي عدوف: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص 307 .

- تحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- خلق صف ثان مؤهل يمكن الاعتماد عليه في تفويض السلطة، وتحقيق لا مركزية الأداء والحلول محل القيادات العليا التي تتقاعد أو تنتقل إلى مواقع أخرى.
- محاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني، ويترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.
- ترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.
- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
- رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة إلهامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامهم به.
- زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.
- العمل على استقرار المشروع ومرونته، فالأفراد المدربين هم بمثابة أصل من الأصول المهمة بالمنظمة، يعملون على ضمان استقراره ومرونته، الاستقرار يعني قدرة المنظمة على الاستمرار مهما حدث من تغيير، أما المرونة فتعني قدرة المنظمة على التلائم والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على كمية العمل .
- الإسهام في إحداث التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة وخاصة في حالة الفائض، فمن خلال التدريب التحويلي يمكن تأهيل الفائض لتخصص آخر يسد العجز فيه.
- تقليل زمن أداء الخدمة في المنظمات الخدمية وتحسين أساليب التعامل مع الجمهور، مما يؤدي إلى رفع درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المنظمة، ويدعم مركزها التنافسي، ويحسن صورتها في أذهان الناس.

2.3. أهمية التدريب

- أ/ أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة: وتتمثل هذه الأهمية في:
 - زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، إذ يساعد التدريب على زيادة مهارات وكفاءات العاملين وهذا ما ينعكس على الإنتاجية ويساهم في رفعها وكذا المساهمة في الاستقرار التنظيمي.
 - ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
 - يساهم التدريب في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي وذلك من خلال مواكبتها للتطورات والتغيرات البيئية الخارجية سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو تكنولوجية.
 - يساهم التدريب في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.
 - يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المؤسسة.

- يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبناء قاعدة فعالة للاتصالات والاستثمارات الداخلية.

ب / أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين:

بما أن للتدريب أهمية على مستوى المؤسسة وبالتالي فله أهمية كبيرة بالنسبة للعاملين فيها:
- يساعد على تحسين وتطوير كفاءات وقدرات الأفراد وبالتالي تحسين فهمهم للمنظمة واستيعاب دورهم فيها.

- يساعد الأفراد في تحسين قرارا تهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- يطور الدافعية للأداء، إذ يساعد في تحفيز العمال على تطوير أدائهم.
- يسمح التدريب بالتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد ويوفر لهم الفرص للترقية والتطوير.
- يسمح التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل ورفع درجة الروح المعنوية لدى العاملين داخل المنظمة.

ج / أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:

تظهر أهمية التدريب هنا من خلال تطوير العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين بالمشروعات الصغيرة مهما كانت مستوياتهم وتبرز هذه الأهمية في:
- توطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة في المؤسسة.
- يساهم في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين

4. أنواع التدريب:

توجد أنواع عديدة من تدريب العمالة يمكن توضيحها فيما يلي⁸²:

- التدريب من حيث الأهداف
- التدريب من حيث التوقيت
- التدريب من حيث المكان والموقع

1.4. التدريب من حيث الأهداف :

- تزويد المعلومات: أي زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع والخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله، ومواجهة المشكلات، والتغلب عليها.

⁸² - نورة بنت محمد بن عبد العزيز المطرودي: دور التدريب التحويلي في إعادة تنمية القدرة المهنية في ضوء التجربة اليابانية وإمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية العدد 21، (الصفحات 386-415)، مارس 2020م، ص 395، 397 بتصرف.

- **تدريب لتنمية المهارات:** وذلك عن طريق رفع مستوى أداء الفرد عن طريق اكسابه المهارات المعرفية، والعملية المستحدثة في ميدان عمله، أو تطويرها بصورة مستمرة. تكوين اتجاهات أو التدريب السلوكي: تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله، وأهميته، والآثار الاجتماعية المتصلة به، والمترتبة عليه.

- **التدريب للترقية:** وذلك عن طريق اعداد الفرد اعداداً جيداً لممارسة المهام التي يتطلبها العمل الجديد بإكسابه المعلومات، والمهارات، والاتجاهات اللازمة.

2.4. التدريب من حيث التوقيت

ينقسم التدريب من حيث التوقيت إلى ما يلي:

1.2.4. التدريب قبل الالتحاق بالعمل:

ويهدف إلى إعداد الأفراد علمياً وسلوكياً على نحو سليم، وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم، ويطلق على هذا النوع عدد من المسميات (التدريب الإعدادي، التوجيهي، التعريفي) ويمكن إيجاز أهدافه بتزويد المتدرب بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصه والمهارات المتصلة بمجالات العمل الذي يتم إعداده لها وتنمية الاتجاهات الايجابية لديه نحو الوظيفة بشكل عام ونحو مجال عمله بشكل خاص.

أو ما يسمى بفكرة التلمذة المهنية التي تعني أساساً تلقي الموظف الجديد للتعليمات والتوجيهات التي تبين أسلوب العمل ويبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفية، ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة نذكر منها:

- الانتقال بين عدة وظائف فيتعرض فيها المتدرب لرؤية مختلفة لشتى الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها.

- المكتب المجاور، حيث يوضع مكتب الموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة أو إلى جوار مكتب زميله القديم الذي سوف يقوم بتدريبه فيلاحظ سلوكه وتصرفاته.

- شغل وظائف الغائبين، حيث يمكن التدريب بتكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو مدربيهم أو زملائهم القدامى لفترة محدودة أثناء غيابهم مع الرجوع إلى المسئول الأول في حالة مواجهة الصعوبات. - توجيه الأسئلة حيث يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرّب الموظف الجديد عن طريق طرح الأسئلة من حين إلى آخر عما يمكن فعله في بعض المواقف.

- المشاركة في أعمال اللجان، وذلك عن طريق تعرض المتدرب لخبرات وأداء أفراد آخرين، ويحاول المتدرب عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع.

- الوثائق والنشرات، حيث توزع تعليمات على الموظفين الجدد تشمل تعليمات وتوجيهات حول أفضل الأساليب لأداء العمل والواجبات والمسئوليات والسلوكيات الوظيفية ووظائف المنظمة وفرص الترقى، وكيفية تحسين الأداء إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة.

2.2.4. التدريب أثناء العمل:

ويهدف هذا التدريب إلى تنمية العاملين وتطويرهم بما يتفق مع المتغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف أو أساليبها، وبما يتفق مع خطة المسار الوظيفي لهم⁸³.

يقوم على أساس زيادة إنتاجية العمال من خلال تعلم مهارات جديدة أو تحسين المهارات التي كانت لديهم مسبقاً وذلك أثناء انخراطهم في الوظيفة، وبطبيعة الحال فإن زيادة الإنتاجية تتطلب تكلفة معينة وإلا كان الطلب على التدريب بلا حدود.

وتتمثل التكلفة المبدئية للتدريب في الإنتاج الذي كان من الممكن أن يقدمه المتدربين إذا استغلوا وقت التدريب في الإنتاج، ويتوقف مقدار ما ينفق على التدريب وطول فترة التدريب بشكل جزئي على طبيعة عملية التدريب، ويعد التدريب في أثناء الخدمة أمراً ضرورياً لجميع الفئات في المنظمة لأسباب عديدة منها:

- تجدد وظائف العمل.
- تجدد إجراءاته بشكل مستمر.
- استخدام تقنيات حديثة متطورة.

3.4. التدريب من حيث المكان والموقع:

ينقسم التدريب من حيث المكان والموقع إلى ما يلي:

1.3.4. تدريب داخلي (داخل المنظمة):

يتميز التدريب داخلي بميزة أساسية وهي أن التدريب يتم وفق تخطيط الإدارة وتحت رقابتها، ومن هنا تصبح العملية التدريبية جزءاً لا يتجزأ من الخطة العامة للمنظمة، كما يمكن أن تقوم المنظمة بتوظيف الامكانيات البشرية، والمادية المتوفرة لديها لتحقيق أهداف التدريب، ولا يترتب على التدريب نفقات إضافية مثل نفقات استئجار القاعات ومكافآت المدربين.

وقد يأخذ هذا النوع صوراً وأشكالاً مختلفة منها:⁸⁴

- التدريب عن طريق الرئيس المباشر:

سواء كان مشرفاً أو رئيساً للعمال بموجب التدريب في هذا النوع فإنه يتم في نفس مكان العمل وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت العمل الرسمي وتحت إشراف رؤسائه المباشرين.

- التدريب عن طريق العامل القديم:

هنا يتولى عملية التدريب أحد العاملين القدامى ممن لديهم خبرة طويلة في العمل ولديهم معلومات فنية كبيرة إلى جانب توفر لديهم القدرة على الشرح، الوصف، الإيضاح، وهذا يفيد المتدربين عن طريق تقليد المدرب واكتساب الخبرة منه.

⁸³ - عبد الفتاح الصيرفي: التدريب الإداري (المدربون والمتدربون وأساليب التدريب)، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2009م، ص 35.

⁸⁴ - محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003م، ص 195.

2.3.4. تدريب خارجي (في مراكز التدريب المتخصصة داخل البلد أو خارجه): يقصد بالتدريب الخارجي أن يكون للتدريب استعدادات وإجراءات وشهادات حيث يدور في أماكن خارج العمل، إما في قسم مستقل تابع للمنشأة نفسها أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب أو الجامعات أو المكاتب المتخصصة ولهذا النوع من التدريب وسائل متنوعة منها المحاضرات، الحلقات الدراسية، المؤتمرات، المناقشات الجامعية، الحوار المفتوح، دراسة الحالة، تمثيل الأدوار، الزيارات الميدانية.

5. المؤشرات الداعية للتدريب: يمكن صياغة المؤشرات الداعية للتدريب في النقاط التالية:⁸⁵

- اتساع أعمال المنظمة

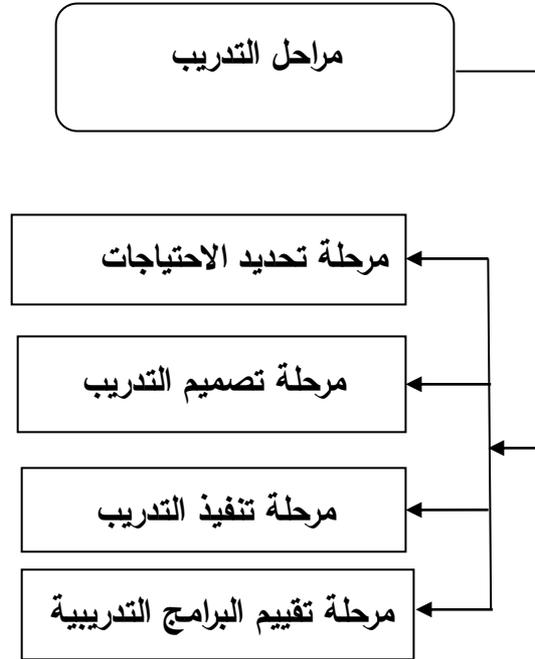
- تغيير في المنظمة

- موظفون جدد

- مشاكل إنتاجية أو سلوكية

6. مراحل التدريب: تمثل العملية التدريبية أحد دعائم تنمية وتطوير الكفاءات البشرية والتي تخصص لها المنظمات الكثير من الجهد والوقت والمال لتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بمجموعة من المراحل والخطوات المنطقية والمتتابعة والتي تتمثل فيما يلي:

الشكل رقم 03: مراحل التدريب



المصدر: من إعداد الباحث

⁸⁵- مدحت أبو الناصر: مراحل الملية التدريبية (تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2، مصر، ص 26.

1.6. تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعرف الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة التغيرات والتطورات التي من الواجب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعلوماته واتجاهاته ومهاراته وخبراته وأدائه وسلوكه لجعله مناسباً لأداء مهام الوظيفة التي يشغلها أو المرشح لشغلها، ومواجهة أي موقف يمكن أن يحدث في العمل ويتطل بتحديد هذه الاحتياجات التعرف على الافراد المطلوب تدريبهم ومعرفة مستوى ونوع التدريب المناسب لكل فرد لأنه إذا كانت لدينا فكرة على العمال الذين هم بحاجة إلى التدريب فيكون من السهل تحديد نوع التدريب الخاص بهم⁸⁶، وبناءاً على هذه الاحتياجات يتم تحديد الغرض من التدريب وفقاً لمتطلبات أداء الوظائف وتطلعات المنشأة نحو تحسين الأداء وعلاج مشكلات العمل القائمة، ومواجهة التوسع في الأنشطة أو إحداث وظائف جديدة أو تعيين موظفين جدد، وغير ذلك من الأهداف، وتعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الخطوة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية وتؤثر في جميع المراحل اللاحقة حيث تبين أهداف التدريب والفئة المستهدفة منه وتساعد على التخطيط الجيد للبرامج التدريبية، وتحدد الاحتياجات التدريبية الفرق بين الأداء الحالي والأداء المستهدف ويتطلب نجاح هذه المرحلة تحديد هذه الاحتياجات بشكل دقيق بحيث تكون ملبية للغرض منها على ضوء الأسس والمؤشرات الموضوعية وأهمها:

مؤشرات الأداء التنظيمي للمنشأة معدلات الإنتاجية والربحية وتكلفة المواد وجودة الإنتاج، واستغلال الآلات وتكلفة التوزيع وغيرها، والخطط المستقبلية المرتقبة للمنشأة ونتائج تحليل الهيكل التنظيمي وتوصيف الوظائف ومؤشرات أداء العاملين، ومؤشرات تخطيط المسار الوظيفي.

وقد تحدد الاحتياجات التدريبية على مستوى الأفراد بناءً على الأفراد الذين بحاجة إلى تدريب للارتقاء بمستوي أدائهم، وتقاس عن طريق تقارير الكفاءة والملاحظة والاختبار.

ومن بين طرق تحديد الاحتياجات التدريبية نذكر منها:

- **تحليل المنظمة:** يهدف تحليل التنظيم إلى تحديد اين سيتم تركيز التدريب في المنظمة أو الإدارة أو القسم

الذي يعاني الحاجة إلى التدريب، ويضمن دراسة المنظمة ككل من حيث: ⁸⁷

- أهداف المنظمة ومواردها وأساليب العمل بها.

- تحليل الهيكل التنظيمي وسياسات المنظمة والقوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة المتعلقة بالتدريب.

- دراسة وتحليل القوى العاملة

- تحليل مؤشرات العمل.

- تحليل المناخ التنظيمي.

⁸⁶- الزيايدي رمضان عادل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2002م، ص 189.

⁸⁷- عصام حيدر: التدريب والتطوير، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020م، ص 81.

- **تحليل العمل (الوظيفة):** يمكن هذا التحليل من تحديد التدريب الذي يتناسب وطبيعة الأعمال والمهام التي يؤديها العاملون وتحديد المعارف والمهارات المطلوبة لإنجازها، وتهتم هذه الخطوة بدراسة الجوانب التالية: ⁸⁸

- التوصيف الوظيفي، مواصفات شاغل الوظيفة، أهداف الوظيفة، مجالات النتائج، معدلات الأداء التغيرات أو التعديلات التي تطرأ على هذه العناصر

- **تحليل الفرد:** تعتبر هذه العملية من أدق عمليات تحديد الاحتياجات التدريبية فيها يتم تحديد العاملين الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم وتطويرها، وتهتم هذه الخطوة بدراسة الأفراد من الجوانب التالية: ⁸⁹

- **المواصفات الوظيفية:** فيقسم الأفراد حسب مؤهلاتهم وتخصصهم وخبرتهم والوظائف التي يشغلونها.

- **الخصائص الشخصية:** ويصنف الأفراد حسب الجنس والسن وبعض الصفات الشخصية، مثل القدرات والاستعداد للتعلم والتدريب ومقدار الطموح والدوافع والاتجاهات والأفكار التي يحملها الشخص تجاه عمله والعاملين، ومدى حبه للعمل ورغبته في إتقانه.

- **الجوانب السلوكية:** ويكون هنا التركيز على سلوك العامل في الوظيفة من حيث معدلات أدائه ومستويات تحصيله وإنجازاته ومدى تفاعله مع الآخرين، ونوع علاقاته مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

2.6. تصميم التدريب: تصميم برنامج التدريب الذي يعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلى المتدربين كما يتم تحديد وسائل الدعم من وسائل مادية وبشرية.

ويشتمل على تحديد محتوى التدريب بناء على الاحتياجات التدريبية ووضعها في برامج تدريبية، وتحديد أساليب التدريب الذي سيتم بها التدريب، وتحديد نوعيات ومستويات وتخصصات المدربين، ووضع الجداول الزمنية للبرامج التدريبية والأماكن المناسبة لتنفيذه، وتحديد ميزانية التدريب، وتحديد أسس تقييم هذه البرامج..

3.6. تنفيذ التدريب: يتم فيها الإعلان عن البرامج وإحاط المرشحين بها وإخطارهم بمواعيدها وتهيئة أماكن ومساعدات التدريب، ثم عقد البرامج بحضور المدربين لها وانتظامهم فيها، ثم إجراء الاختبارات اللازمة في نهاية كل برنامج تدريبي، ويجب مراعاة التسلسل المنطقي لموضوعات البرنامج ومدى تفاعل المدربين معها وحسن نقل المعلومات والتطبيقات إليهم من قبل المدربين وكفاية أساليب التدريب لتوصيل المعلومات والتطبيقات وملاءمة الوقت المخصص للتدريب.

ولتنفيذ النشاط التدريبي وتحقيق النتائج المطلوبة منه لابد من إعداد وتوفير المكان والقاعات المناسبة لطبيعة كل نشاط تدريبي، حيث إن تصميم قاعة التدريب وحجمها وطريقة جلوس المتدربين يعتمد على عدة اعتبارات من أهمها: عدد المتدربين، وطبيعة الموضوع، وعملية المشاركة، ودرجة وتنوع الأجهزة

⁸⁸- عبد الوهاب ياسر: أسس وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية الملتقى الاستشاري (الاتجاهات الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي بالمنظمات)، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2008م، (الصفحات 1-17)، ص 12-13.

⁸⁹- كامل برير: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997، ص 167.

والمساعدات المستخدمة، والمستويات الوظيفية، وتوفر المواصفات الوظيفية.

4.6. تقييم البرامج التدريبية: وتهدف هذه المرحلة إلى قياس مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف التي صممت من أجلها، والتعرف على نواحي القصور في جزئياتها لعلاجها في الأنشطة اللاحقة، ويمكن الإشارة لأهم مراحل تقييم البرامج التدريبية فيما يلي: ⁹⁰

- **مرحلة التقويم قبل التدريب:** وتشمل العناصر التالية أهداف البرنامج التدريبي، تنظيمه وتصميمه، احتياجات المتدرب، ومعلوماته، وسلوكه.

- **مرحلة التقويم أثناء البرنامج التدريبي:** وتشمل العناصر التالية أهداف البرنامج التدريبي، وتنظيمه، وسير عملية التدريب، والنتائج المتتالية التي يحققها، وردود أفعال المتدربين تجاه التدريب، والمعلومات، والسلوك.

- **مرحلة التقويم بعد انتهاء البرنامج التدريبي:** وتضم تقويم العناصر التالية أهداف البرنامج التدريبي، ونتائجه، وردود أفعال المتدربين، ومعلوماتهم، وسلوكهم، والنتائج المبدئية في أدائهم عند عودتهم لوظائفهم.

- **مرحلة التقويم أثناء العمل:** وتتضمن بمدى الاستفادة من البرنامج التدريبي، والتغير في السلوك الوظيفي.

7. نماذج تقييم التدريب: من بين أهم نماذج تقييم التدريب نذكر منها: ⁹¹

1.7. نموذج كيرك باتريك (kirkpatrick): يعد هذا النموذج المرجعية الأساسية لغيره من نماذج التقييم وفيه تم تقسيم مجالات تقييم البرامج التدريبية إلى أربع فئات:

- **رد الفعل (Reaction):** إن أفضل تعريف لرد الفعل طبقاً لكيرك هو إلى أي حد استحسن المتدربون البرنامج التدريبي الذي شاركوا فيه.

- **التعلم (learning):** حيث يتم قياس المتغيرات التي تتمثل في معارف واتجاهات ومهارات المشاركين التي تم فهمها واستيعابها من قبل المشاركين في البرامج التدريبية.

- **السلوك (behaviour):** حيث يتم قياس التغيرات التي طرأت على سلوك المشارك المتدرب وطريقة أدائه للمهام وظيفته.

- **النتائج (Results):** حيث يتم قياس نتائج وأثر البرنامج في تحقيق أهداف وخطط المنظمة ويحتاج هذا النموذج إلى تجميع البيانات والمعلومات عن هذه المستويات

2.7. نموذج باركر (Parker) اعتمد باركر طريقة أخرى في تقييم التدريب تقوم على تصنيف أنواع التقييم طبقاً للمعلومات المجمعة، إذ قام بتقسيم ودراسة المعلومات إلى أربع مجموعات:

⁹⁰- بحري صابر، خرמוש منى: تقييم البرامج التدريبية في المنظمة كمدخل لقياس فعالية التدريب في ضوء وسائل التقييم، مجلة سوسولوجيا، المجلد 05، العدد: 01، (من الصفحة 71-85)، جوان 2021، ص 77.

⁹¹- عصام حيدر: التدريب والتطوير، مرجع سابق، ص 178-183، بتصرف.

- أداء العمل (job performance) : وفيه يتم قياس مدى تقدم الفرد في العمل، وتحديد مساهمة البرنامج التدريبي في تطور الأداء، حيث تتم ملاحظة ناتج العمل، ونوعيته، والتوقيت وتوفير النفقات، بالإضافة إلى التغيرات القابلة للمراقبة في السلوك بموقع العمل والتي تشير إلى حدوث تحسن في الأداء.

- أداء المجموعة (Group performance): وفيه يتم قياس أثر البرنامج التدريبي على مجموعة معينة أو التأثير المحتمل للبرنامج على المؤسسة ككل. وإن كان يصعب قياس ذلك نظراً لتأثير عوامل جديدة أخرى على أداء الأفراد غير البرنامج التدريبي

- رضا المشارك (Participant Satisfaction): ويتم فيه قياس مدى رضا المشاركين في التدريب عن البرنامج التدريبي بكل جوانبه مثل: المحتوى، أساليب التدريب، والإمكانات التدريبية، والتسهيلات والمكان.

- المعلومات المكتسبة (knowledge gained): ويقرر هذا النوع من التقويم نوعية الحقائق والأساليب أو المهارات التي اكتسبها المدربون. وهنا يكون من الأفضل إجراء الاختبارات القبلية والبعديّة لقياس كم ونوع المعارف والمعلومات التي تم اكتسابها.

3.7. نموذج كيرو (CIRO):

- تقويم السياق (Evaluation Context): ويتضمن الحصول على معلومات حول الوضع العملي (البيئة المحيطة) واستخدامها لتعزيز النواحي التدريبية المطلوبة.

- تقويم المدخلات (Input Evaluation) ويتكون من الحصول على معلومات عن موارد التدريب الممكنة واستخدامها لاختيار بين البدائل المتاحة من المدخلات.

- تقويم رد الفعل (Evaluation Reaction): ويشمل الحصول على معلومات حول مخرجات البرامج واستخدامها في تطوير البرامج المستقبلية.

4.7. نموذج هامبلين (Hamblin):

يحدد هذا النموذج خمسة مستويات للتقويم وهي:

- ردود الفعل (Reaction): ويجرى أثناء الحدث التدريبي أو بعده فوراً أو بعد مرور وقت ما، ويحاول تسجيل ردود فعل المتدربين نحو سلسلة من العوامل.

- التعلم (learning): ويمكن إجراءه قبل البرنامج أو بعده ويقاس التطور الذي حصل في المعارف والمهارات والمواقف.

- السلوك الوظيفي (Job Behavior): وهو تحديد ما طرأ من تغيير في الأداء الوظيفي نتيجة البرنامج التدريبي ويتم قبل البرنامج أو بعده.

- مستوى الأداء (performance level): وهو تجديد مقدار أثر الحدث التدريبي على المؤسسة التي يعمل فيها المتدرب.

- القيمة النهائية (Final value): إلى أي مدى تأثر البرنامج التدريبي على قدرة المؤسسة على إدرار الربح أو تأثيره على بقائها أو على الأمرين معاً.

المحور الرابع: تقييم الكفاءات

تعتبر عملية تقييم الكفاءات خطوة هامة لما لها من تأثير في قرارات المؤسسة، فعلى أساس هذا الأخير يتم اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشري، ومنها قرار عملية تحسين أداء العاملين وخاصة في ظل التغيرات التي يشهدها العالم اليوم، أصبحت المؤسسات تسعى لتحقيق التميز الذي يمكنها من الصمود في وجه المنافسة من خلال توجيه بوصلة اهتمامها بالموجودات الملموسة والمتمثلة أساسا في الكفاءات لتعظيم دورها في خلق القيمة في ظل مرحلة اقتصاد المعرفة، لذلك حظيت عملية تقييم الكفاءات باهتمام كبير باعتبارها الطريقة الأمثل للوقوف على نقاط قوة وضعف المنظمة.

أولاً: مفهوم تقييم الكفاءات

1. تعريف تقييم الكفاءات

- يُعرف (foutrier) مصطلح تقييم الكفاءات بأنه عبارة عن جملة من العناصر التي ترتبط مع المفاهيم المختلفة للكفاءة أو المتصلة باستراتيجيات تسيير الموارد البشرية التي تتبناها المؤسسة ولهذا فهو يعتبر تقييم الكفاءات: ⁹²

- يشير مفهوم تقييم الأداء إلى دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقية له لوظيفة أخرى. ⁹³

- يعرف تقييم الكفاءات على أنه العملية التي يتم من خلالها تقييم مختلف القدرات الموضوعية في وضعيات العمل والمتمثلة في المعارف الممنهجة أو التقنية، المعارف العلمية، الخبرات ومختلف السلوكيات والتصرفات للفرد أثناء أداء العمل. ⁹⁴

- يُنظر إلى تقييم الكفاءة عموماً على أنه عملية الحصول على دليل على الأداء بوحدة أو عدد من الوسائل وإصدار الأحكام على أساس تلك الأدلة حول كفاءة الفرد للوفاء ببعض المعايير المحددة. ⁹⁵

- يعرف تقييم الكفاءات على أنه تقييم القدرات، الخبرات، المعارف وممارسات الفرد الموضوعية في وضعية عمل لتحقيق الهدف انطلاقاً من معايير محددة وهذه العملية تسمح بالتعرف على الكفاءة المتعددة التي

92- بوتلجة حسين: تحديد مناهج توصيف الوظائف وتقييم الكفاءات في الوظيفة العمومية من منطلق التأهيل الى منطلق الكفاءات، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، جامعة معسكر، الجزائر، 2018-2019م، ص 118.

93- نوري محمد: أنظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 12، (الصفحات 195-211)، أبريل 2013م، ص 200.

94- هيشر سميرة: دور تقييم المهارات في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014-2015م، ص 110.

95- Anthony Watson: Strategies for the Assessment of Competence, The Vocational Aspect of Education, Volume 46, No. 2, 1994, p156.

يمتلكها الفرد وتحديد قيمته في المؤسسة بالنسبة لغرض الترقية، المكافأة، والعلاوات نظير مهاراته.⁹⁶

- تقييم النتائج والأداء.

- تحليل الطريقة التي يحدد فيها الفرد مكانته في مقر عمله.

- تقدير الطريقة التي يحصل بها الأجير على النتائج وتحقيق الأداء.

- تقييم لإمكانيات العامل وتقديره.

عملية التقييم تعتبر من أحسن الوسائل التي تكشف عن الكفاءات والقدرات ، وتسمح بتقييم العامل في منصب

عمله وليس تقييمه كشخص، ويهدف التقييم الى تنمية القدرات الفردية وترجمة الحاجات الى وقائع ملموسة

مع اعطاء ديناميكية جديدة للكفاءات ومنه فالتقييم من أهم الوسائل التنموية البشرية يخضع لقواعد عملية

موضوعية تقوم أساسا على تقييم الأداء وتقييم الطاقات الكامنة وبالتالي فهو " عملية نسقية تقوم على تحديد

الأهداف وعلى مدى تحقيقها ، والتقييم هو بمثابة أرضية ليس فقط لتسيير الموارد البشرية وانما لتنميتها من

منطلق أنه مصدر لجرد حاجات التكوين وقاعدة لتسيير المسار المهني واعتماد سياسة الترقية .⁹⁷

إن عملية تقييم الكفاءات تتميز ببعض الخصائص وهي:⁹⁸

- التعقيد (Complexity)

- الأصالة (Authenticity)

- التعقيد المعرفي (Cognitive complexity)

- المغزى (Meaningfulness)

- الإنصاف أو العدالة (Fairness)

- الشفافية (Transparency)

- المباشرة (Directness)

- استنساخ القرارات (Reproducibility of decisions)

- المقارنة (Comparability)

- التكاليف (Costs)

96- شنافي نوال: أثر تقييم الكفاءات في الأداء المتميز للمؤسسة، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 01، (الصفحة

101-116)، ص 105.

97- محمد مسلم: تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليحة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010م، ص 03.

98- عبد القادر قطاف، فريد زكريا عبيد: تقييم الكفاءات البشرية ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحيّة دراسة ميدانية بالمؤسسة- الاستشفائية

العمومية بالأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 02، جوان 2020م، (الصفحات 91-107)، ص 94.

2. شروط تقييم الكفاءات: من بين شروط تقييم الكفاءات نذكر منها: ⁹⁹

1.2. تحديد مجالات وغايات التقييم: ويتم في هذا العنصر تحديد ما يلي:

- المجالات: المهارات أو المعارف (النظرية العملية أو السلوكية) الأداء، الخبرة أي تحديد موضوع التقييم.
- الغايات: أي الغاية والهدف من التقييم تطوير المسار الوظيفي، نظام الأجور والمكافآت.

2.2. تبني مقارنة محددة لتقييم الأفراد

3.2. ترك المجال للاحتياجات والملاحظات المناسبة.

4.2. تحديد مرجعيات المهارات المطلوبة أو المعارف التي يتم التقييم على أساسها مثل: مرجعيات

حسب المهام أو التشغيل الخاص، مرجعيات حسب العمليات أو حسب المشروع... الخ.

5.2. تحديد نتيجة التقييم بدقة: من خلال:

- مستوى التحكم في المعارف أو المهارات
- مستوى التحكم في الوضعيات المهنية
- مستوى تحقق النتائج.

6.2. صياغة نتائج التحكيم

7.2. إعداد بعض الأساليب والأدوات لتسهيل التطوير في المهارات مثل:

- توضيح الاختلافات بين المطلوب والحقيقي.
- رسومات خرائطية لتطوير المهارات على مستوى المهمة
- إعادة تصميم المهام أو العمليات الخاصة بمشروع ما.

3. أهداف تقييم الكفاءات

يهدف تقييم الكفاءات بشكل أساسي إلى: ¹⁰⁰

- التأكد من أن المهارات المستخدمة تسمح بتأدية الخدمات التي تتوافق مع متطلبات الجودة
- مواكبة استخدام التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.
- معرفة مستوى المهارات في المؤسسة وتصميم نظام المكافآت أو تعديل في نظام التكوين
- تقييم فعالية نظام التوظيف
- تحليل الفجوات بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة.
- المساهمة في تقدير الأهداف المستقبلية من خلال مستويات المهارات المتوفرة
- تحفيز العاملين بالمؤسسة وذلك من خلال تعريفهم بأدائهم الجيد للعمل.
- تقدير مدى فعالية المرجعيات المعتمد عليها في القياس.

99- هيشر سميرة: دور تقييم المهارات في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي-بسكرة، رسالة دكتوراه، تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014/2015م، ص 113-114.

100- نفس المرجع السابق، ص 114، 115.

- تسهيل اتخاذ القرارات المتعلقة بسير المسار المهني (الترقية، النقل)
- تحديد موقف الفرد من أي نزاع مهني أو نقابي.
- توحيد قواعد التقييم بالنسبة لجميع القائمين به.
- بناء فرق العمل.

وبصفة عامة فإن تقييم الكفاءات يسعى الى تحقق التحديات أو الرهانات على المستويات التالية :

- على المستوى الاجتماعي :

تحقيق استمرارية العمل للأفراد مما يضمن ثقة الزبائن والمساهمين في الكفاءات الفردية والجماعية بالمؤسسة

- على المستوى المهني :

ضمان التحسين المستمر للتطبيقات المهنية

- على المستوى التسييري :

ضمان قيادة جيدة في تسيير الموارد البشرية على أساس الكفاءات على مختلف الوحدات والعمليات وعلى مستوى المؤسسة ككل.

ثانياً: مقاربات تقييم الكفاءات

من بين مقاربات تقييم الكفاءات نذكر منها: ¹⁰¹

1.مقاربة المعارف النظرية:

وفقا لهذه المقاربة يكون التقييم من خلال المعارف النظرية وذلك باجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها إلا أن هذه المقاربة غير مستخدمة بشكل واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية والتي لا تعد إلا إحدى أبعاد الكفاءة .

2.مقاربة المعارف العلمية:

هذه المقاربة عكس سابقتها حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل لأن قدرات الأفراد ليس مفترضة مسبقا ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفةها.

3.مقاربة المعارف السلوكية:

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

4.المقاربة الإدراكية:

تنتطق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن استراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها

¹⁰¹-كمال منصور، سماح صولح: تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مرجع سابق، ص 60، 61.

تحدد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين.

5. مقارنة المواهب (الميزات الشخصية):

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

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

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

- المهن المختلطة (صحفي...)

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

ثالثاً: أدوات تقييم الكفاءات

1. مقابلة النشاط السنوية (Entretien annuel d'activité):

تعرف مقابلة تقييم الأداء بأنها " نموذج معين من المعاملة تحدث بين شخصين أحدهما المقوم (الرئيس المباشر) والثاني الشخص الخاضع لعملية التقييم وهو المرؤوس وذلك بهدف المناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أدائه ووضع الحلول الوسائل لعلاجها وتدعيم نقاط القوة لديه للاستفادة منها بشكل أكثر وتحسين الأداء مستقبلا "، والمقابلة هي "المفاعلة بين طرفين يسمى الطرف الاول المقابل (صاحب العمل) والطرف الثاني المقابل (طالب الوظيفة)"¹⁰² كما تمثل المقابلة " فرصة التعبير بكل حرية وتحديد عمل المقيم خلال السنة واعداد أسئلة ملازمة للتكوين وتوجيه سيرة حياته " مبدأ هذه الطريقة هو الاستجواب ويقوم على دراسة السلوك وردود الفعل الذي يطبق في المقابلة ويعتمد نجاح المقابلة " على خبرة المقابل ومهارته في إجراء المقابلة و أمانته في تأدية عمله"¹⁰³

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

1.1. شروط نجاح عملية مقابلة التقييم:

- العمل على خلق محيط ملائم ومساعد للعمل لكلا الطرفين سواء المقيم أو المقيم.

102- عمار بن عيشي: اتجاهات الترتيب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012م، ص 69.

103- محمد حافظ حجازي، " إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2007م، صفحة 151.

- تخصيص الوقت الكافي للمقابلة مع تقادي كل ما يعيقها.
- الشروع في مقابلة التقييم مع استحضار محتواه وامتيازاته
- الحرص على تجنب الانحراف عن الهدف الرئيسي للمقابلة والسعي إلى تحسين الجودة والمردود المهني للمساعدين.
- التحكم الجيد في عبارات المديح والثناء.
- التخصيص قبل كل شيء طريقة جيدة لفض النزاعات وسوء التفاهم.
- إعطاء المجال في الحرية في التعبير عن رأيه حول عمله.
- عدم انهاء المقابلة قبل ضمان فهم وإدراك كل ما يريد المقيم أن يقوله وفهم وإدراك كل ما تريد أن تقوله من طرف المساعد.

2.1. أخطاء مقابلة التقييم:

من الأخطاء التي تحدث نذكر منها ما يلي: ¹⁰⁴

- خطأ الاستجواب (الاستفهام): قد يفقد المقيم الجرأة على مواجهة المساعد أو المساعدين وجها لوجه، إضافة إلى المقابلة السريعة كأحسن طريقة تجنباً لمجابهة مساعديه وبهذا تتحول المقابلة إلى استجواب يحتاج إلى أجوبة قصيرة من جانب المقيم.
- خطأ العادات غير النافعة: قد يستحضر المقيم أفكار ومواضيع ليس لها علاقة بعمل المساعد كالمشاكل العائلية، الدخول المدرسي... الخ.
- خطأ حل المشاكل: يركز المقيم على تحليل مشاكل العمل المرفوع من طرف المساعد بدون العودة إلى الهدف الحقيقي لمقابلة التقييم.
- خطأ الحوار الأصم: ويظهر إذا كان هناك خلاف أو شقاق بين المقيم ومسؤوله، بحيث يعتقد الطرفان في سلسلة متبادلة عقيمة غير فعالة مما يعيد إمكانية الإدراك، التفاوض والنجاح مع تسوية أو اتفاق غير ممكن واقعيًا.
- خطأ التقييم المقارن: المقيم ينشأ حكمه (+ أو -) لمقارنة المقيم مع زملائه الآخرين أو تقييم سلوكه مع شخص آخر في إطار هدف تبرير أخطائه، ولهذا يجب تجنب السلوكيات غير فعالة لتجنب النزاعات. في هذا الإطار يمكن التمييز بين الحالتين التاليتين:
- الحالة الأولى: المقيم ينشأ حكمه الإيجابي أو السلبي بمقارنة المقيم مع زملائه الآخرين.
- الحالة الثانية: المقيم هو الذي يقيم سلوكه مع شخص آخر في إطار هدف تبرير أخطائه.
- لذا فإنه من المهم من جانب المقيم حظر وتجنب السلوكيات الغير فعالة والتي تكون مصدر للنزاعات.

104- هاملي عبد القادر: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة دراسة حاليّة مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان - وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نفضال تلمسان، مرجع سابق، ص 103، 104.

- خطأ مقابلة الأجر: استحضر سؤال الأجر أثناء المقابلة.

3.1. مراحل سير مقابلة التقييم :

لإنجاح عملية المقابلة نتبع المراحل التالية¹⁰⁵:

- الإعداد للمقابلة ويهتم بما يلي:

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

- اختيار المكان المناسب والمريح لإجراء المقابل .

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

- افتتاح المقابلة : وتتم كما يلي:

- وضع الموظف في جو مريح ومطمئن التعريف باسمه وعمله وتعريفه باسمك والحديث معه في

أحاديث عامة حتى يأنس الجو والمناخ المحيط به.

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

وأهميتها لكل من العاملين والمنظمة.

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

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

- أساعد الموظف للحديث عن واجبات الوظيفة بصورة طبيعية كلما فيها التسلسل بحسب مرور الوقت

اللازم لأداء العمل.

- أحافظ على حيوية المقابلة وتنظيمها للحصول على أفضل كم من البيانات مستعينا بمهارات التحدث

المعروفة.

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

- تجنب الأسئلة التي يمكن الإجابة عليها بنعم أو لا

- تجنب الأسئلة العامة .

- استخدم اللغة السهلة والمفهومة للموظف .

- لا تكن متحفظا أو منعزلا أكثر من اللازم وبين الفوائد التي يستفيد منها الموظف .

- حاول أن تكون مستقرا ومتناسقا مع أهمية المقابلة.

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

-إنهاء مقابلة التقييم:

- أظهر أن المقابلة تقترب من نهايتها من خلال بعض الأسئلة التي تلقىها أو التعبيرات والحركات ونبرات

105- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع،

مصر، 2008م، ص 47،48.

الصوت.

- تلخص أهم المعلومات والموضوعات التي أبدائها الموظف، وأسأل الموظف هل شمل ملخصك جميع ما شملته المقابلة.

- أبين للموظف كيف يتم الاستفادة من الآراء التي أبدائها مستقبلا .

- اختتم المقابلة بتحية طيبة مع تقديم الشكر والامتنان للموظف على حسن تعاونه وإنصاته وحديثه .

4.1. فوائد المقابلة:

تتلخص أهم فوائد المقابلة كما يلي:

- تعطي للمرؤوس فكرة واضحة عن طريقة أدائه للعمل مع بيان وشرح أوجه الضعف فيها ومناقشة سبل تحسينها.

- وسيلة لإزالة أوجه الخلاف التي قد تنشأ بين الرؤساء ومرؤوسيهم أثناء العمل، وتجعل كل منهما يفهم الآخر بشكل أفضل، مما يؤدي إلى إرساء أسس لعلاقات طيبة بين الرئيس ومرؤوسيه.

- تسمح للرئيس توضيح مستوى الأداء المطلوب، وشرح أهداف العمل ومطالبه.

- لا تجعل الموظف يتقبل حكم المقيم دون اقتناع.

- إن إعلان النتائج للعاملين ومناقشتها معهم يزيد من ثقتهم في تقييم الأداء إذ أنه يزيل الشك لديهم حول عدالته الذي تخلقه السرية.

- عند اطلاع الفرد على حقيقة أداءه ومعرفته أن كفاءته في العمل منخفضة، تتولد عند حينئذ لديه رغبة كبيرة لتحسين أدائه، ويقتنع بفائدة التدريب الذي كان يعتقد أنه ليس بحاجة إليه، وأنه عبء عليه تأديته.

- توافر العدالة لأن النتائج ستكون موضع مناقشة بين المقيم ومن قيم أدائه (الرئيس ومرؤوسيه) وهذا ما يجعل الأول أكثر جدية وعدالة في تقييمه.

- استعراض الأداء الماضي للعامل، وإطلاع العامل على نتائج عمله.

- مناقشة العامل في طرق تحسين الأداء المستقبلي.

طريقة مقابلة التقييم تستعمل عند التوظيف أو أثناء حياة المؤسسة وتنطبق على العمال والإطارات التقنية والإطارات العليا.

2. المرافقة الميدانية (L'accompagnement Terrain):

المرافقة الميدانية تسمح هذه الطريقة للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق وكذا تقديم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكونا من قبل على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون

غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسئولهم الذي وضع لتقييمهم.¹⁰⁶

3. مرجعية الكفاءات (Référentiel De Compétences):

مرجعية الكفاءات وهي أداة تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني، وتنتج عموماً من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن (التجارية، موارد بشرية، جودة، إنتاج، تطوير ...). ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها وأخيراً إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد، وبالتالي فإن مرجعية الكفاءات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات الضرورية (المطلوبة) لكل عمل معين¹⁰⁷.

4. طريقة مركز التقييم (Assessment Centre):

طريقة مركز التقييم وهي طريقة تصمم "أساساً لتعيين القدرات الإدراكية الكامنة للأداء في المستقبل، وفي هذه الطريقة يتم إحضار المديرين التنفيذيين المرشحين من الأقسام المختلفة إلى مراكز التقييم لمدة من 2 - 3 أيام وتكلفتهم بأداء نفس المهام ليتم بعدها تجميع الأحكام على أداء تلك المهام وتصنيفها"، فقد تعهد من خلال نظام مراكز التقييم إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات واتخاذ القرارات، مواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد الإدارية المحتملة.¹⁰⁸

وتعرف طريقة مركز التقييم على أنها العملية أو الإجراء الذي من خلاله يقيم الفرد أو الجماعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون عدد من الأدوات منها الاختبارات، المحاكاة، ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، المقابلات.¹⁰⁹

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

1.4. استخدامات طريقة مركز التقييم:

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

106- فيلون مراد: القيادة التحولية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، 2018م، ص 68.

107- نفس المرجع السابق، ص 68.

108- عمار بن عيشي: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص 57.

109- زعرور نعيمة وآخرون: متطلبات تطبيق مراكز التقييم كألية لتقييم المهارات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة التمور والمنتجات الزراعية والغذائية طوالة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعقدة، المجلد 02، العدد 02، 2017م، (الصفحات 51-81)، ص 60.

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

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

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

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

2.4. مراحل تقييم الكفاءات في مراكز التقييم :

تتم طريقة تقييم الكفاءات في مراكز التقييم عبر عدة خطوات منها مايلي :

- **تحديد الهدف :** في هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف المرجوة والتي تساعد في فهمك أكثر للعمل المطلوب انجازه وانطلاقا من الأهداف الموضوعية يتم تحديد موضوع التقييم فإما أن يكون التقييم من أجل الاختيار والتعيين أو التقييم من أجل الترقية أو التقييم من أجل تحديد الاحتياجات التكوينية والتطوير.

- **تحليل العمل:** ويعد التحليل المنهجي الدقيق للعمل من قبل الباحثين في مراكز التقييم ضروريا والقدرات المطلوبة لأداء العمل الفعال وتحديد المعايير التي بموجبها يتم تقييم المشاركين بالشكل لتأمين مصداقية المركز، فمن خلال تحليل العمل بالامكان تحديد الخصائص والمهارات والميزات المطلوبة ويساعد تحليل العمل في اختيار وتصميم الأنشطة والتمارين وكذلك بوضع عينات العمل على نحو كاف والسماح بملاحظة المعايير. ¹¹⁰

- **تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم :** وهنا يتم تحديد الكفاءات المراد تقييمها والتي منها: ¹¹¹

- الوعي بما يحدث وبما يجب معرفته : وتعتبر هذه القدرة على مدى سعة أفق الشخص وإدراكه ووعيه لما يدور حوله وتتطلب هذه القدرة أن يكون الشخص ملم بكافة المتغيرات من حوله وكذا قادر على متابعة أنشطة وتحركات المنافسين .

- القدرة على التصرف وابتكار حلول المشاكل وتعتبر عن قدرة الفرد على تقديم حلول جديدة وابتكار أفكار وتقديم اقتراحات تساعد على حل المشكلات.

- الثقة في النفس بالوصول الى الهدف : وتعتبر عن القدرة على تقدير الفرد وإيمانه بقدراته الذاتية وتوصيل تلك الفكرة الى الآخرين.

110- بولجة حسين: تحديد مناهج توصيف الوظائف وتقييم الكفاءات في الوظيفة العمومية من منطلق التأهيل الى منطلق الكفاءات، مرجع سابق، ص 119.

111- زعور نعيمة وآخرون: متطلبات تطبيق مراكز التقييم كآلية لتقييم المهارات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة التمور والمنتجات الزراعية والغذائية طولقة، مرجع سابق، ص 63.

- التعاون مع الآخرين : وتتضمن هذه القدرة امكانية تعاون الفرد مع الآخرين في تأدية العمل
- الرغبة الجادة في التفهم الواضح للأمور : وتعتبر هذه القدرة من رغبة الفرد واصراره في فهم الأمور بوضوح
- تحديد التمارين المراد استعمالها: وهنا يتم تحديد التمارين أو الأساليب التي سوف يتم استعمالها في هذه الطريقة ويجب أن تظهر هذه التمارين السلوكيات المطلوبة .
- تحديد اجراءات العمل : وفي هذه المرحلة يتم تحديد الاجراءات التي سوف تتم وفقها هذه الطريقة وتتمثل هذه الخطوات في : الملاحظة وتسجيل السلوكيات ، تصنيف السلوك ، اعداد ملخص للملاحظات ، اجتماع المقيمين ، واعداد التقرير النهائي للتقييم ،وسوف نتناول هذه الخطوات بالتفصيل في مرحلة تنفيذ برنامج طريقة مراكز التقييم.
- اختيار وتدريب المقيمين : ان اختيار المقيم يعتمد الى حد ما على اختيار الأسلوب المستخدم لتقييم المشاركين ، فاذا كان الأسلوب أو التمرين المستخدم متطور فمن الواضح أن يحتاج المقيم الى درجة معينة من الكفاءة لاستخدامه وبالتالي لا بد من اختيار مقيمين يتوافقون مع لأساليب المستعملة كذلك يجب اختيار المقيمين من مجموعة عارفة بالعمل ولكن من أحسن أن لا تكون لهم علاقة مباشرة بالمشاركين وهذا يعطي للمركز بعض المصداقية الجادة ، وقبل بداية العملية يجب أن تقدم دورة تدريبية وجلسات مبسطة للمقيمين على الأقل لمدة يومين وهذا لضمان معرفتهم لأهداف المركز وتدريباته وجميع ملفاته، ويحتاج المقيمين الى التدريب على كل مرحلة من مراحل التقييم فهم بحاجة الى معرفة ما يلي :¹¹²
- هدف المركز
- الأبعاد ذات العلاقة
- تحديد السلوك لكل بعد
- أمثلة عن السلوكيات التي تعكس التقييمات خلال كل بعد
- كيف تكون علاقة تمرين محدد بالجوانب المهمة للعمل المهني
- كيفية تقدير السلوك المفروض
- كيفية دمج المعلومات في التقييم النهائي
- كيفية اعطاء التغذية العكسية السرية و الملائمة للمترشح
- تنفيذ البرامج : في هذه المرحلة يقوم المقيمين بتنفيذ البرامج ويتم وضع المترشحين في وضعيات اختبار ويقومون بتقييمهم من خلال اختبار ويقومون بتقييمه من خلال الخطوات التالية :¹¹³

112- زعور نعيمة وآخرون: متطلبات تطبيق مراكز التقييم كآلية لتقييم المهارات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة النور والمنتجات الزراعية والغذائية طولقة، مرجع سابق، ص 64.

113- هيشر سميرة، موفق سهام: مدى جاهزية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتطبيق طريقة مراكز التقييم، مجلة ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، المجلد 06، العدد 01، سبتمبر 2017م، (الصفحات 250-279)، ص 264-265.

- **الملاحظة وتسجيل السلوك:** فمن خلال هذه الخطوة يقوم المقيمين بملاحظة سلوك كل مشارك أثناء وضعيات الاختيار وتسجيله في كل مرة بحيث يقوم المقيم بمراقبة وملاحظة السلوك ومن ثم تسجيل كل تصرفات وسلوكيات وأقوال المترشح التابع له.

- **تصنيف السلوك:** وفي هذه الخطوة يقوم المقيم بتحديد نوع السلوك الذي يقوم به المشارك أو المترشح وعلاقته بالقدرات والمهارات المراد قياسها بحيث يقوم المقيم بتسجيل سلوك المترشح طبقاً لأبعاد السلوكية الخاصة بالمهارات التي سيتم قياسها ولتسهيل عملية الملاحظة والتسجيل ينبغي أن يقوم بوضع إشارة (+) إذا كان السلوك ايجابياً ، وعلامة (-) إذا كان سلوكاً سلبياً.

- **إعداد ملخص عن الملاحظات:** يقوم كل مقيم في نهاية كل تمرين أو اختيار بإعداد ملخص لملاحظاته التي قام بتسجيلها عن كل مترشح ويقوم كذلك بتحديد علامات لسلوك الايجابي وعلامات السلوك السلبي لكل من أبعاد القدرات والمهارات التي تم قياسها .

- **اجتماع المقيمين :** يجتمع المقيمين بعد انتهاء البرنامج لعرض تقديراتهم عن كل مشارك ، ثم الاتفاق عن التقرير النهائي للمهارات التي تم قياسها لكل مشارك

- **إعداد التقرير النهائي للتقييم :**

وبشكل عام يجب أن يكون التقرير معداً على أساس دلائل سلوكية وليس على الحكم الشخصي للمقيمين ويتكون التقرير النهائي من الأجزاء التالية :

- وصف عام لجوانب شخصية المشارك

- وصف نقاط القوة التي يتمتع بها المشارك

- وصف نقاط الضعف مع تحديد الأسلوب الذي يفضل استخدامه لكل جانب من الجوانب التي يجب تطويرها.

- إعداد اقتراحات وتوصيات خاصة بالمسار الوظيفي المحتمل

- **التغذية العكسية:**

وفي هذه المرحلة يتم إعطاء المترشحين تغذية عكسية عن نتائج التقييم بحيث يمكنهم التعرف على نقاط قوتهم وكذا الجوانب التي يحتاجون إلى تحسينها وكيفية تحسينها.¹¹⁴

3.4. متطلبات تطبيق طريقة مركز التقييم:

لقيام بتطبيق طريقة مركز التقييم لابد من توفر جملة من الشروط منها:¹¹⁵

- يجب استعمال أساليب متعددة في هذه الطريقة للقيام بعملية التقييم منها: المناقشة الجماعية، المقابلة، سلة القرارات، اختبارات شخصية، تمثيل الأدوار، أسلوب المحاكاة، القصة غير مكتملة.

¹¹⁴- هيشر سميرة، موفق سهام: مدى جاهزية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتطبيق طريقة مراكز التقييم، مرجع سابق، ص 265.

¹¹⁵- نفس المرجع، ص 266.

- يجب استعمال عدة مقيمين ويجب إخضاع هؤلاء المقيمين إلى تدريبات قبل مشاركتهم في التقييم لهذه الطريقة.
- تدريب المقيمين على أدوات التمارين المستعملة.
- السهر على ان يستفاد المقيمين من عملية التكوين التي يخضعون لها.
- دمج الأخصائيين النفسانيين في فريق المقيمين.
- الشرح المسبق للمتشحين أو المشاركين ماهي المهارات المراد قياسها خلال مراكز التقييم.
- السهر على أن كل مرشح يلاحظ من قبل مختلف المقيمين على الأقل مقيمين إثنين حتى يتجنب الوقوع في الأخطاء.

4.4. مزايا وعيوب طريقة مركز التقييم:

أ- مزايا طريقة مركز التقييم:

- تعد من الطرق الموضوعية لقياس أداء الكفاءات.
- تعتبر من بين الطرق التي توفر معلومات قيمة ومؤكدة عن نواحي القوة والضعف لدى الأفراد ويمكن العمل بها في تطوير الكفاءات.
- تعد من بين الطرق تميزا بالقابلية لدى المديرين والعاملين.

ب - عيوب طريقة مركز التقييم:

- صعوبة العمل بهذه الطريقة وسبب ذلك راجع لارتفاع تكاليفها.
- طريقة مركز التقييم تستعمل عند التوظيف وأثناء حياة المؤسسة وتتعلق فقط بالإطارات العليا.
- صعوبة استخدامها في جميع المستويات الإدارية المختلفة.

5. طريقة حلقة الرجوع العكسي 360°:

1.5. تعريف طريقة حلقة الرجوع العكسي:

تتعلق فكرة تقييم أداء الكفاءات بواسطة حلقة الرجوع العكسي من أنها طريقة تمكن من استخدام عدة طرق في آن واحد، وفي أزمنة متعددة من جهة، وبواسطة ذوي العلاقة من المهتمين، مما يجعلها توفر معلومات دائمة ومحينة عن العاملين مما يساهم في نجاعتها.¹¹⁶

وتسمى بطريقة التغذية العكسية ظهرت في أمريكا الشمالية، تساعد على تحديد الأفعال التي تؤدي إلى تنمية كفاءات العمال في مختلف المستويات، وتعتبر وسيلة لتعزيز سلوكهم المميزة، وتطبيقها في المؤسسة التي تتصف بالشفافية، فالعامل يقيم من طرف مجموعة من زملائه بواسطة استمارة خاصة وتجمع بعدها

¹¹⁶- خذري توفيق: تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة- باتنة-، مرجع سابق، ص 32.

النتائج وتحلل لتحديد نقاط القوة والضعف، لتقدم النتائج بعد ذلك للمسؤول الأعلى، وتتم العملية كل سنة أو سنتين مع استبدال المعلومات الأولية التي تحملها الاستثمارات.

تهدف الطريقة الى:

- اشراك العاملين في عمليات تقييم الأداء، وهذا يشعدهم بالأهمية والاعتبار.
- هذه الطريقة تسمح للمقيم بالمقارنة بين تقييمه الخاص حول كفاءته الإدارية التسييرية مع الأطراف الأخرى من زملائه والتابعين والرؤساء المباشرين وغيرهم، بحيث يتوسع ليشمل المجهزون والزبائن.

2.5. فوائد طريقة حلقة الرجوع العكسي:

- تمثل بالنسبة للمؤسسة وسيلة جد فعالة من أجل ضمان تطوير تنمية المسيرين والمدراء.
- يساهم في تقوية ثقافة المؤسسة الجديدة مع الإشارة إلى درجة مطابقة كل شخص مع القيم الجديدة.
- لها مصداقية كبيرة نظرا لمشاركة عدة أشخاص مختلفين في التقييم
- يسهل عملية تأسيس تسيير تساهمي في داخل المؤسسة مع الطلب من كل الأشخاص من مختلف الفئات على إعطاء رد فعل خاص بالمسؤولين.

3.5. مستويات استخدام طريقة حلقة الرجوع العكسي:

يوجد مستويين للاستعمال الممكن من أجل تأسيس رد الفعل هما: ¹¹⁷

- المستوى الفردي :

- يستخدم في إطار تقييم وتطوير إطار واحد حول عدة كفاءات محددة بشكل جيد.
- تطوير الأفراد: النتائج المحصل عليها من التقييم يجب أن تكون شخصية أو خصوصية ومستعملة من طرف الفرد من أجل فهم أحسن وتحسين أكثر فيما بعد.
- تقييم الفرديات: فنتائج رد الفعل ليست شخصية أو خصوصية يمكن استعمالها من طرف السلطة من أجل حساب الرواتب أو المكافآت أو تسيير أو إدارة عمل الفرد المقيم.

- المستوى الجماعي:

الطريقة ويقصد بها استعمال عدة مدراء في إطار هدف معين من أجل تقييم سلوكياتهم حول عدة كفاءات جلية وواضحة محددة تحسين كفاءاتهم التسييرية من أجل ضمان تطوير ادارة المؤسسة وتقوية ثقافتها حول الكفاءات الأساسية وحول قيمها، ولهذا السبب فاستعمال رد الفعل يتم أو يتحقق بكيفية جماعية وفي آن واحد عند معالجة مجموعة من المدراء.

4.5. حالات استعمال الطريقة: ¹¹⁸

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

¹¹⁷ - هاملي عبد القادر: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان - وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نفضال تلمسان، مرجع سابق، ص 128.

¹¹⁸ - نفس المرجع السابق، ص 130.

- تركز على تقييم مجموعة من الإطارات في نفس الوقت .
- تتجه إلى التطوير المهني لإطار واحد .
- تتجه إلى تطوير الكفاءات التسييرية لعدد معين من الإطارات .

5.5. مراحل تطبيق طريقة رد الفعل العكسي:

وتمر بالمراحل التالية:

- **تحضير الاستجواب** : ويتم بإنشاء استجواب صحيح وذو مصداقية على سلوكيات خاصة وفي علاقته مع القيم ذات الامتياز بالمؤسسة بمشاركة أفراد المؤسسة.

-انطلاق أو بداية حلقة رد الفعل العكسي

وتمر بما يلي:

- تقييم أهداف وعمل الطريقة للمقيمين .
- تحسيس المقيمين بأهمية الطريقة في التطور المهني .
- تكوين المقيمين على القيام بتقييمات للنوعية والبحث عن الإجابة الملائمة .
- تقديم استجواب رد الفعل والطلب من المقيمين القيام بتقييمهم الخاص .
- السماح للمقيمين باختيار مقيمهم لملء الاستجواب .
- إجراء التقييمات ومعالجة الاستبيانات: ويقصد بها توزيع الاستجابات وأغلفة الاجابات على المقيمين، وهؤلاء ينقلون اجاباتهم مباشرة الى مستشار خارجي يصبح مسؤولا على مجموعة النتائج لهذه المؤسسة.
- **استغلال النتائج**: ونميز بين ما يلي: تستعمل نتائج رد الفعل من طرف الإدارة في إطار هدف اتخاذ قرار المكافأة أو تحضير المهنة .

تتجه نحو تحسين أداء المقيم مع وضع مخطط تطوير فعال .

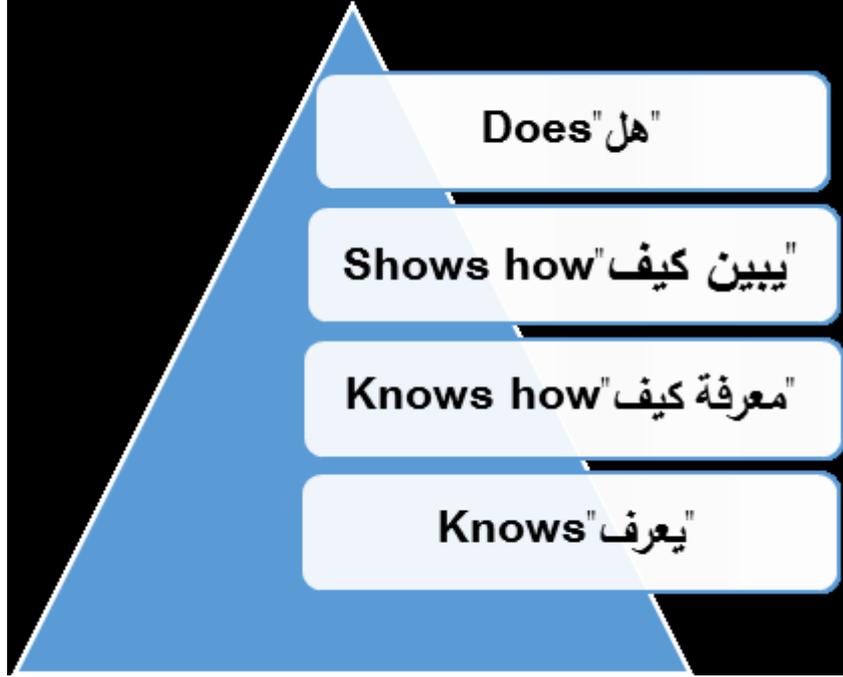
وبعد الانتهاء من التقييم والحصول على النتائج يلزم الإطار المقيم بتحضير مخطته الخاص للتطوير ومناقشته مع مسؤوله الحالي، والمقيم يمكنه أن يقدم لمسؤوليه فقط النقاط الأساسية للتقييم وأهداف التطوير من دون الكشف عن نتائج حلقة رد الفعل العكسي، وقبل الحصول ومناقشة وتغيير مخطط التطوير المسؤول ملزم باعتباره كعقد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

6. طريقة تقييم الكفاءة من منظور هرم (Miller):

اقترح " Miller " هرم لتقييم الكفاءة مكون من أربعة طبقات مختلفة كما يلي: 119

119- عيد القادر قطاف، فريد زكريا عبيد: تقييم الكفاءات البشرية ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية بالمؤسسة- الاستشفائية العمومية بالأغواط- دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 02، جوان 2020، جامعة الأغواط، (الصفحات 91-107)، ص95.

الشكل رقم 04: نموذج تقييم الكفاءة



المصدر: عبد القادر قطاف، فريد زكريا عبيد: تقييم الكفاءات البشرية ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية بالمؤسسة- الاستشفائية العمومية بالأغواط- دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 02، جوان 2020، جامعة الأغواط، (الصفحات 91-107)، ص 95.

من خلال الشكل السابق يتبين بأن " Miller " قدم نموذج تقييم الكفاءة في عام 1990 على شكل هرم مكون من أربعة طبقات بحيث تتعامل الطبقة السفلى مع المعرفة الواقعية، والطبقة التالية مع معرفة كيفية تطبيق هذا المعرفة، والتي تدعى " يعرف " و"يعرف كيف " على التوالي، بحيث يتم تقييم المعرفة الواقعية للمستوى "يعرف" في الغالب من خلال اختبارات المعرفة المكتوبة أو الشفوية أو الحاسوبية، بينما تتطلب المستويات العليا دلي ملبوساً على إتقان الحركي النفسي للمكونات المعرفية والوجدانية للكفاءة، وعادة ما يتم تقييمها باستخدام الملاحظة المباشرة للأداء أو تقييم منتجات الأداء.

طريقة تقييم مكونات الكفاءة البشرية من منظور " OLGA " توجد ثلاثة طرق لقياس مكونات الكفاءة، تتمثل في: ¹²⁰

- إجراءات القياس التقليدية: والتي تركز على قياس المؤشرات الفيزيولوجية والنفسية والفسولوجية
- تقنيات الاختبار: الاختبارات المعرفية والنفسية.
- تقييم الخبراء: تتمثل في تقييم كيفية الفحص والترتيب النهائي للمسائل المتعلقة بالموضوع.

¹²⁰- نفس المرجع السابق، ص 96.

المحور الخامس: التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

من أجل تحقيق التوافق بين الوظائف والكفاءات اللازمة لها بات لزاما اتباع أحسن المناهج الكفيلة بذلك ويعد التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بصفته يعتمد على محورين أساسيين هما تحليل وتوصيف الوظائف والكفاءات البشرية أحد المناهج الذي تستهدف المؤسسة من خلال تطبيقه التحكم في مختلف التطورات التي تحدث على مستوى الوظائف والكفاءات المقابلة لها بطريقة توقعية من أجل تحقيق التوافق بين الوظائف والكفاءات التي تخدم أهداف المؤسسة.

أولاً: مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

1. جذور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

من خلال هذا العنصر يمكن تمييز المراحل التالية:¹²¹

1.1. فترة التسيير التقديري للأفراد 1960م:

خلال هذه الفترة ظهر ما يسمى بالتسيير التقديري للأفراد، وكان الهدف منه تعديل الفارق الكمي الكافي على مستوى المورد البشري داخل المنظمة، بمعنى (إيجاد العدد الكافي من العمال في المنظمة)، مما جعل المؤسسة في ذلك الوقت تهتم بالتطور الاجتماعي من حيث الكم، وما يعاب على هذا النموذج الذي عرف فشلاً نوعاً ما في تطبيقه في إدارة الموارد البشرية، هي المبادئ التي يقوم عليها والتي تهمل تطورات المحيط (تطور تكنولوجي، منافسة، سوق العمل كذلك مختلف التشريعات وإهمالها للنظام الاجتماعي الداخلي النقابات).

2.1. فترة التسيير التقديري للمسار الوظيفي 1970م:

خلاقاً للمرحلة السابقة يسعى التسيير التنبئي للمسار الوظيفي إلى تغطية وتلبية اهتمامات تسيير الأفراد وتحديد احتياجاتهم، ورغباتهم المستقبلية، كذلك كفاءاتهم ويطلق على هذا المستوى اسم التخطيط الفردي للمسار الوظيفي كما يشير إلى ذلك (M.LECARDEZ) في حين هناك، مستوى ثانٍ للتسيير التنبئي يتمثل في التخطيط التنظيمي ويتعلق بالتلبية أو الإشباع المشترك لحاجات الأفراد والمصالح المنظمة. تطرق كذلك (L.MALLET) إلى هذه المرحلة حيث يعرف التسيير التنبئي للمسار الوظيفي على أنه الطرق والمناهج المختلفة التي تسعى لتحديد وتخطيط المسارات المهنية المناسبة لأفراد أو مجموعة موظفين معرفين، وبعد الأزمة البترولية الأولى توقفت الأبحاث في هذا المجال.

3.1. مرحلة التسيير التقديري للوظائف 1980م:

إن التسيير التنبئي للأفراد لم يعد كافياً، حيث زاد الاهتمام في هذه المرحلة بالمسائل الكيفية وتطور طلبات

¹²¹ - موساوي زهية: دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميّة، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2015م-2016م، ص 10-14، بتصرف.

المؤسسة من العمل، وتطور الإنتاج والسوق والتكنولوجيا، ومحاولة إدخال تغييرات في محتوى الوظائف، مما لزم عنه صدور عدة مراسيم وزارية تعتبر التسيير التنبئي للوظائف كطريقة تسيير تسمح للمؤسسة بتنمية كفاءاتها وتجديد نشاطها، وتكيفها مع متغيرات المحيط من خلال تحليل (محتويات الوظائف والمهن) لتطور المؤهلات، وتقويم الطاقات الكامنة الفردية والمشاركة للأفراد.

4.1. مرحلة التسيير التقديري للكفاءات 1990م:

ومع بداية التسعينات ظهر نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، وهو يهتم بإعداد ومراقبة السياسات التي دف إلى تقليص وبصورة قبلية الفارق بين احتياجات المؤسسة المستقبلية ومواردها المتاحة (الكفاءات والوظائف) وهذا على المستوى الكمي والنوعي.

ويمكن تلخيص ما سبق في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): التسلسل الزمني للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

المرحلة	التسمية	الأهداف	الاهتمام	الوسائل
الستينات	التسيير التقديري للأفراد	تعديل الفارق الكمي	النمو الديمغرافي دخول وخروج العمال	الاستخدام الكامل
السبعينات	التسيير التقديري للمسار المهني	التنبؤ بالتحويلات التي تحدث على مستوى المسار المهني	الأقدمية، الخبرة - انشغالات العاملين وطموحاتهم	مخطط المسار المهني للأفراد
الثمانينات	التسيير التقديري للمناصب	مدى انسجام الفرد مع المنظمة	- المسائل النوعية - تطور طلبات المنظمة من العمل - تطور الإنتاج والسوق - إدخال تغييرات في محتوى الوظائف	دفتر المهن بطاقة الوظائف
التسعينات	التسيير التقديري للوظائف والكفاءات	تحقيق الموائمة بين الوظائف والكفاءات	تقليص الفارق بين الاحتياجات الكمية والنوعية من الموارد البشرية وما هو متاح لدى المنظمة	الكفاءة المرجعية

المصدر: لسود فاروق، علي عبد الله: التسيير التقديري للموارد البشرية في الوظيفة العمومية أزمة قانون أم أزمة تطبيق، مجلة المدير، (الصفحات 141-153)، العدد 07، ديسمبر 2018م، ص 144.

2. تعريف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:

من أجل ضبط مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات سوف نستعرض مجموعة من التعاريف كما يلي:

- يعرفه (Cîteau) بأنه العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق المستمر والدائم بين كفاءة عمالها والوظائف التي يشغلونها، مسايرة بذلك التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر¹²².
- أما (Françoise) فقد ركز على الجانب الاستراتيجي في تعريفه للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات حين قال بأنه يحمل شقين الأول يخص الوظائف والثاني يخص الكفاءات، فالتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات حسبه يعني مجموعة الطرق والأساليب التي تم بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى وظائف المؤسسة استجابة لاستراتيجيتها المستقبلية، أما التسيير التوقعي للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تم بتطوير كفاءة الأفراد تماشياً ومتطلبات الوظائف في المؤسسة، وهنا ربط مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بالتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.¹²³

- يعرف على أنه أسلوب يقوم باستباق وتنبؤ التطورات التي تمس الموارد البشرية سواء من الناحية النوعية (الكفاءات) أو من الناحية الكمية (أعداد) ويعتمد على تحليل الوظائف الحالية والموظفين المعنيين بهذه الوظائف وتحليل التطورات المتعلقة بالوظائف والموظفين، يأخذ في الحسبان الحاجة إلى كفاءات جديدة والوقاية من سوء التكيف عند إدخال أساليب عمل جديدة يهدف إلى أن تمتلك المؤسسة في الوقت المناسب المعارف، الخبرات والسلوكيات اللازمة في الأداء¹²⁴.

- وحسب (Dimitri Weiss) التسيير التوقعي هو هندسة للموارد البشرية التي تقوم على تصور تطبيق ومراقبة مجموعة من السياسات والتطبيقات الهادفة إلى تخفيض وبصورة توقعية الفارق الموجود بين حاجات المؤسسة ومواردها البشرية المتاحة، سواء على المستوى الكمي أو النوعي، وهذا التوجه يدخل ضمن استراتيجية المؤسسة.¹²⁵

- كما عرف (Luc boyen- Noël Equilibey) التسيير التوقعي على أنه عملية البحث عن الطرق

¹²²- Jean pierre Cîteau et autres : la gestion des ressources humaines, 3^{eme} tirage, édition Armand colin, Dalloz, 2000, p58.

¹²³- سمية قداش وآخرون: الأداء التسويقي من منظور التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 14، العدد: 01، (الصفحات 360-377)، 2021م، ص 366.

¹²⁴- قماضي تقوى: أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مركب سيدار الحجار عنابة، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 09، العدد 04، (الصفحات 196-219)، ديسمبر 2018م، ص 200.

¹²⁵- Dimitri Weiss, gestion des ressources humaines, 3eme tirages, édition d'organisation, paris, 2001, p388.

اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجيتها وأهدافها المستقبلية.¹²⁶

- يعرف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على أنه هو بمثابة أداة أو وسيلة تسييرية تترجم إلى وسيلة مادية أو تصور يضع في الحسبان العلاقة ما بين عدة متغيرات تتعلق بقضايا ومسائل المؤسسة والموجهة نحو ترشيد الأفعال الكلاسيكية للمؤسسة والمتمثلة في التنبؤ، اتخاذ القرار، التقييم والرقابة.¹²⁷

3. مزايا التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:

يعمل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على تحقيق المزايا الآتية:¹²⁸

1.3. بالنسبة إلى المؤسسة:

- يمكنها من الاستجابة لمتطلبات المنافسة فالحاجيات والمنتجات تظهر وتزول والتكنولوجيا في تغيير مستمر فلا بد من زيادة مؤهلات وكفاءات الأفراد للتكيف مع هذه المتغيرات، وتعد أفضل السبل لمواكبة هذه التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والنتائج المترتبة عنها.
- تشجيع على الانسجام الأمثل لمختلف وظائف تسيير الموارد البشرية من خلال تقديم نظرة مستقبلية تحسبها لتحقيق التوافق بين الوظائف المستقبلية والكفاءات الواجب توفيرها.
- تكون بحوزة المؤسسة وبشكل دائم الكميات والنوعيات المطلوبة من العمال لتلبية متطلبات العمل من خلال التحديد الدقيق لمتطلبات مناصب العمل.
- تجنب المؤسسة الوقوع مجبرة أمام مواقف التوظيف أو التسريح وبالتالي فهو يمنحها الوقت الكافي لاتخاذ القرارات التي تخص التوظيف، الحركية، التكوين ومعالجة حالات عدم التوازن من خلال (تطوير، تدريب، حركية العمال).
- قياس النتائج وضبط متطلبات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.

2.3. بالنسبة للشخص:

- تساهم في تنمية تشغيلية الأجير ويقصد بها قدرة الأجير على المحافظة على شغله داخل المؤسسة وإمكانية الحصول على شغل خارج فقد تتأثر الوظائف فتظهر الحاجة للكفاءات الجديدة.
- يعتبر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات أحسن السبل لتسيير المسار المهني للعمال.
- تشجيع الأفراد على التطور وذلك بإعلامهم والاقتراح عليهم التطورات المهنية الممكنة مستقبلا.

¹²⁶- عمر شريف: أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 07، (الصفحات 183-194)، 2009م، ص 190.

¹²⁷- ساكت فاطمة الزهراء، قادي نورية: التدريب والتوظيف كأحد أهم غايات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات دراسة حالة الجزائرية للمياه-وحدة معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 06، العدد 01، (الصفحات 5-25)، 2017م، ص 07.

¹²⁸- بوداود سالم: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أسسه، وحدوده ويدانله، مجلة آفاق للعلوم، العدد 06، (الصفحات 317-324)، 2017م، ص 318.

ثانياً: مراحل عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

1. الإطار المفاهيمي للوظائف:

بما أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يحمل في طياته شقين، شق خاص بالكفاءات البشرية، وشق خاص بالوظائف فالأمر لا يتعلق فقط بتخطيط مستقبل المورد البشري (من الناحية الكمية والنوعية) وإنما التفكير في مستقبل ومصير الوظائف الحالية (توسيع أو حذف) أو إنشاء وظائف جديدة تماماً. وقبل التطرق إلى مراحل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات تجدر الإشارة إلى الإطار المفاهيمي لكل من الوظائف والكفاءات التي تم التطرق إليها في أحد المحاور السابقة.

1.1. الوظائف وتصميماتها:

- تعرف الوظيفة على أنها الخلية الأساسية التي تضم مجموعة من الاختصاصات والسلطات والواجبات والمسؤوليات التي تناط بالعمل الذي تستند إليه الوظيفة، أي أن الوظيفة هي مجموعة من الأعمال المتشابهة أو المكملة لبعضها البعض أو متلازمة الأداء فالوظيفة هي وحدة الأداء التنظيمية التي تستند إلى مجموعة من العاملين الذين يشغلون هذه الوظيفة ويؤدون كل ما تضمن من واجبات ومسؤوليات وصلاحيات تتجانس وتتكامل من أجل بلوغ الغاية التي وجدت من أجلها الوظيفة.¹²⁹

- إن الوظيفة بمعناها الواسع تعني عزل الدور لمجموعة من المهام وعلى هذا الأساس اعتبرنا إدارة الموارد البشرية وظيفة بالنسبة لمؤسسة واعتبرنا كذلك كل من التوظيف والتكوين والصيانة مهام بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية، وذلك على الرغم من إمكانية اعتبارها وظائف قائمة بذاتها عند عزل أدوار كل واحدة لوحدتها.¹³⁰

2.1. تحليل الوظائف:

يقصد بتحليل الوظائف العملية التي تتضمن جمع ودراسة وتحليل البيانات المتعلقة بواجبات وصلاحيات كل وظيفة في المؤسسة وعلاقتها المختلفة والظروف المحيطة بها وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها على أن تكون النتيجة النهائية لهذه العملية هي تقديم توصيف كامل عن الوظيفة.¹³¹

كما يقصد بتحليل الوظائف عملية دراسة الوظائف الحالية في المؤسسة لحصر المهام التي يقوم بها كل

¹²⁹- لحول عبد القادر: واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 01، العدد: 02، (الصفحات 32-46)، 2021م، ص 35-36.

¹³⁰- بنوناس صباح، باشا فانتن: واقع التسيير التقديري للوظائف والمهارات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 21، جوان 2017م، (الصفحات 26-46)، ص 27.

¹³¹- سامي مباركي، فرحاتي لويزة: التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات من مبدأ تسيير المناصب إلى مبدأ تسيير الكفاءات، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 03، العدد: 02، (الصفحات 02-11)، 2014م، ص 03.

شغل وظيفة ومؤهلاته ومسؤولياته وهي كذلك عملية جمع المعلومات عن الوظيفة للتعرف على مواصفاتها وخصائصها وطبيعتها ومتطلباتها.¹³²

أما وصف الوظيفة فيقصد به بيان شامل للأهداف والواجبات والمسؤوليات المرتبطة بعمل معين¹³³ ويقصد بتوصيف الوظيفة ذلك النص الذي يعطي صورة عن أبعاد الوظيفة ومكوناتها الأساسية من واجبات ومسؤوليات وكذلك عن العوامل المحيطة بها وشروطها.

3.1. عناصر بطاقة التوصيف الوظيفي:

تختلف مكونات بطاقة التوصيف الوظيفي حسب ما تراه كل منظمة إلا أنه هناك بعض العناصر التي تشترك بالرغم من اختلاف المنظمة المعنية وهي كالآتي:¹³⁴

- مسمى الوظيفة :

ويقصد به اسم الوظيفة المبين في الهيكل التنظيمي للمنظمة وكذا في الوثائق التنظيمية الرسمية لها مثلا: المدير، رئيس قسم العلاقات العامة، متصرف محلل ... وغيرها

- الهدف العام للوظيفة:

يعبر عن المهمة الأساسية للوظيفة والتي تنفرع منها باقي المهام الفرعية، أو الغرض الرئيسي الذي وجدت من أجله مثلا الهدف العام لوظيفة أستاذ هو التدريس، أما بالنسبة للمحاسب فيكون ادارة ميزانية المؤسسة وفقا لما يمليه قانونها التنظيمي.

- الأنشطة / الواجبات:

مجموعة المهام الأولية المشكلة للوظيفة، في إطار توصيف المنصب، مجال عمل محول لشخص، وهو كذلك سلوك قابل للملاحظة لدى شخص في سياق تحليل العمل، وتعتبر أيضا مجموعة المهام المحددة التي يتعين القيام بها.

- الكفاءات اللازمة:

ونعني بها مجموعة المعارف العلمية والعملية والسلوكية التي يكتسبها الفرد أو يتعين عليه اكتسابها لشغل وظيفة معينة بحيث تخول له القيام بمهامها بشكل مرضٍ.

132- سامي مباركي، فرحاتي لويظة: مرجع سابق، ص 03.

133 - Graham.H.T: Human Resources management, 6th édition, hand books business & management, London, 1989, p 30.

134- حسين بوتلجة وآخرون: تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمراقبة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 06، العدد 02، (الصفحات 18-37)، 2017م، ص 24.

ومن خلال تحديد وصف كامل ودقيق لوظيفة ما داخل المؤسسة، نستطيع تحديد المهارات والمعارف والقدرات والخبرات والكفاءات التي يجب توفرها في شاغل الوظيفة.

4.1. تصميم الوظائف

1.4.1. تعريف تصميم الوظائف:

يقصد بتصميم الوظائف بأنه مجموعة الفرص والقيود المهيكلة في المهام والمسئوليات المحددة التي تؤثر على كيفية انجاز واختيار العمل من طرف الموظف، والملاحظ من التعريف أن تصميم الوظيفة يعني الأدوار والمهام التي يحققها الفرد أو المجموعة وكذلك الطرق التي يستخدمونها للقيام بأعمالهم.¹³⁵

2.4.1. أبعاد تصميم الوظائف:

اقترح (Morgeson & Humphrey) سنة 2006 نموذجاً شاملاً لتصميم الوظائف يُعبر عن البنية والخصائص الأساسية للعمل، وذلك من خلال توسيع الخصائص الأساسية للوظيفة إلى:¹³⁶

- الخصائص الوظيفية:

تشمل تنوع المهارات، هوية الوظيفة، أهمية الوظيفة، الاستقلالية والتغذية الراجعة.

- الخصائص المعرفية:

تشمل على (درجة تعقد الوظيفة، حلّ المشاكل، معالجة المعلومات، تنوع المهارات).

- الخصائص الاجتماعية:

تتضمن (الدعم الاجتماعي، التفاعل والتواصل، الاعتماد المتبادل، ردود الفعل).

- خصائص محتوى العمل: تتمثل في المعدات المستخدمة، المطالب المادية، الجهد المطلوب، بيئة العمل.

2. مرتكزات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:

لتفعيل عملية التسيير التوقعي والوصول إلى وضع حلول وسياسات للفوارق الموجودة بين الوظائف والكفاءات في المؤسسة فإنها تركز على ما يلي:¹³⁷

- الفاعلين (Acteurs):

في مسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يعتبر الموظفون فاعلين ضمن التحليل الاستراتيجي للمؤسسة أولئك الذين يملكون قدرات تتجاوز المقدرة العضلية وتتخطاها إلى المقدرة الذهنية والفكرية لذا تعمل المؤسسة على تطوير استراتيجيتها مع خلق أشخاص فاعلين نوعيين.

¹³⁵- وداد شعيب، أبو قاسم حمدي: تأثير عملية تصميم الوظائف في تعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين وفقاً للمقاربة التحفيزية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 01، (الصفحات 443-457)، 2018م، ص 445.

¹³⁶- جيلوي جهيدة، أبو القاسم حمدي: تصميم الوظائف المبني على المقاربة الأروغونية وأثره على أداء الأفراد دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 01، (الصفحات 203-225)، جانفي 2020م، ص 206-207.

¹³⁷- سمية قداش، عيد الغني دادن: واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 03، (الصفحات 93-106)، 2016م، ص 95-96.

- الوظيفة النموذجية (Type –Emploi):

تحدد على أنها مجموعة المناصب الملموسة والتي تبدي تقاربا أو تكاملا أو إحلالا وإذا استطاعت المؤسسة جمع هذه المناصب داخل وظيفة نموذجية واحدة فإنها تستطيع إيكال هذه الوظيفة لشخص واحد.

- الكفاءات (compétences):

تعتبر الكفاءات كنقطة مهمة بالنسبة للوظائف أي كحاجة ومورد وذلك لاحتوائها في نفس الوقت على :
- بعد نوعي تقديري بالنسبة للوظائف أي الكفاءات المتوفرة واللازم الحصول عليها.
- بعد فردي فمن خلال الكفاءة الفردية نصل إلى كفاءة جماعية ومنه إلى كفاءة استراتيجية عن طريق تقييم الكفاءات.

- الوسائل (Outils):

تصنف الوسائل التي تحتاجها عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات إلى وسائل تحليلية، ووسائل مساعدة في اتخاذ القرارات، ووسائل اتصال .
- الوسائل التحليلية: وهنا يتعلق الأمر بتلك الوسائل المساعدة على تحليل مختلف الأنشطة والوظائف داخل المؤسسة للوصول إلى الوظيفة النموذجية .

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

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

- الكفاءة المرجعية: مجموعة الكفاءة المتوفرة واللازمة لوظيفة محددة.

- خريطة الوظائف: وهي توضح حركية العمال داخل المؤسسة مثلا من يقوم بالحلول مكانهم أو تعويضهم.

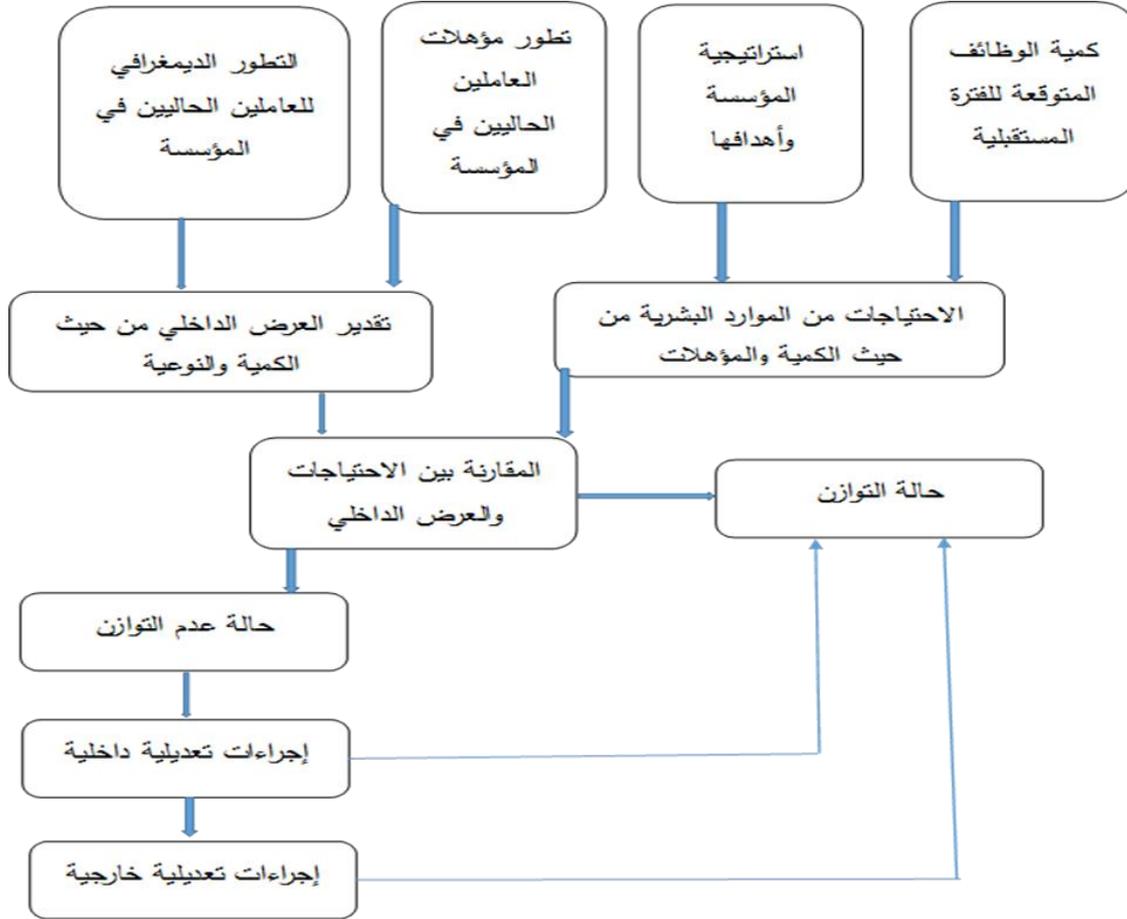
- الانترنت المسخرة بين مختلف الوظائف بحيث يستطيع أي موظف الحصول على المعلومات اللازم تقاسمها داخل المؤسسة مباشرة من مكانه أو مكتبه

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

3. مراحل عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:

يمكن توضيح المراحل التي يتم من خلالها التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 05: مراحل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات



المصدر: طاهري فاطمة الزهراء، خبيزة أنفال: أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في اتخاذ القرارات تحقيق الفعالية مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 03، العدد: 02، (الصفحات 01-14)، 2014م، ص 07.

حيث تمر عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات حسب الجدول السابق بأربع مراحل أساسية ونوجزها فيما يلي: ¹³⁸

1.3. تقدير وتحليل استراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية: ويتم ذلك من خلال تحليل الوظائف الحالية لتحديد الكمية المتوقعة من الوظائف المستقبلية، وبالتالي تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث الكمية والنوعية ويتم عن طريق:

¹³⁸ حسين بن الطاهر، عروف راضية: أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الفعالية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 03، العدد: 02، (الصفحات 01-11)، 2014م، ص 5-7 بتصرف.

1.1.3. تقدير الوظائف المستقبلية: يتم تقدير الموارد البشرية بالاعتماد على حجم الشغل الذي يتطلبه لتحقيق وتنفيذ استراتيجية محددة فيتم عبر المراحل التالية:

أ- **التقدير النوعي للوظائف:** تعتمد المؤسسة على خبراء من داخل المؤسسة من مدراء مشرفين ونقابة وهذا بحكم معرفتهم بواقع المؤسسة وأفاقها المستقبلية وخبرتهم في التوظيف، ومسعى التسيير التوقعي يكشف عن أربع حالات للوظائف:¹³⁹

- **الوظائف الجديدة:** وهي التي يجب على المؤسسة استخدامها استجابة للتغيرات المتوقع حدوثها وتعتمد في تصميمها وتوصيفها على المؤسسات الأخرى إذا توفرت عليها وإذا لم تتوفر عليها فإنها تقوم بتصميمها افتراضيا عن طريق الخبراء.
- **الوظائف الحساسة:** قد تكون من الوظائف الحالية أو من الوظائف التي استخدمها وهي التي تتوقع لها التحليل التقديري أهمية ووزن كبيرين بالنسبة للمؤسسة في الفترة المستقبلية.
- **الوظائف الأقل حساسية:** لا يشكل هذا النوع أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة في الفترة المستقبلية إلا أن وجودها يعد ضروريا لتشغيل نظام العمل خلال تلك الفترة.
- **الوظائف المستغنى عنها:** وهي التي يتوقع إلغاؤها من المؤسسة والاستغناء عنها.

- ب- **التقدير الكمي للوظائف:** هناك عدة أساليب متبعة للتقدير الكمي منها:
- أسلوب التقدير حسب عبء العمل
 - أسلوب التقدير حسب كمية أو حجم الإنتاج.
 - أسلوب التقدير بإسقاط الاتجاهات وهو الارتباط الممكن قياسه بين حجم العمالة والوحدات المنتجة.
 - أسلوب تقدير كمية الوظائف حسب التوقيت اللازم لتنفيذ المهام ويحسب.
 - تحليل مختلف التطورات والتغيرات الحالية التي تحدث على مستوى الموارد البشرية داخل المؤسسة من حيث المؤهلات والنمو الديمغرافي ... الخ.

- 2.3. تقدير العرض المستقبلي والحالي من الموارد البشرية داخل المؤسسة وسوق العمل:**
- تحليل الإعداد والنوعيات من العاملين داخل المؤسسة وداخل سوق العمل (العرض المتوقع)
 - يتم التنبؤ بالتطورات والتغيرات التي قد تطرأ على قدرات ومهارات وكفاءات الموارد البشرية مستقبلا (العرض الداخلي المتاح).
 - حصر ما هو متاح داخل المؤسسة من موارد بشرية كما ونوعا.
 - يمكن تقدير المعلومات وحصرها من خلال: هرم العمر، الأقدمية، الميزانية الاجتماعية، استبيان، التقييم، اختيارات ومعاملات، المؤهلات، الكفاءات.
 - أساليب مساعدة للتنبؤ بالعرض الداخلي للمؤسسة: مخزون المهارات وأسلوب خرائط الترقية.

¹³⁹- طاهري فاطمة الزهراء، خبيزة أنفال: مرجع سابق، 2014م، ص 08.

3.3. إسقاط التقدير والتحليل الخاص بالموارد البشرية والوظائف على ما هو مطلوب لتحقيق استراتيجية المؤسسة واستنتاج الفارق.

4.3. تحليل الفارق واقتراح الإجراءات التعديلية الصحيحة: تكمن أهمية التحديد الدقيق للاحتياجات المستقبلية من موارد بشرية من الناحية الكمية والنوعية في نجاح عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، ولكنه غير كاف إذا لم يتبع تحليل صحيح للفارق وإجراءات تعديلية مناسبة.

5.3. مقارنة احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية (الطلب) مع العرض الداخلي المتوقع

وتحليل الفارق: تتم المقارنة من الناحية الكمية والنوعية مع قد يتوافر بداخله مستقبلا خلال المدة التي سيتم تقديرها إن مسألة تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وبين العرض الداخلي المستقبلي.

6.3. اقتراح الإجراءات التعديلية والتصحيحية: إذا توقعت المؤسسة وجود حالة توازن فالمؤسسة لن تعاني من مشاكل ولا داعي لاتخاذ إجراءات تصحيحية.

إما في حالة عدم توازن فهذا دليل على وجود فائض أو عجز من ناحية الموارد البشرية مقارنة باحتياجات المؤسسة في فترة زمنية محددة، علما أن الإجراءات التي تتخذ بصورة مستعجلة لأجل التعديل في المدى القصير قد تعرض نفسها في حالة توقعنا لعدم توازن محتمل، ومن ثم التفكير في وضع حال دون وقوعه.

- الإجراءات التعديلية على المدى القصير: تأتي استجابة لمتطلبات العملية الإنتاجية حيث يظهر عندما تتوقع المؤسسة نقصا في حجم الإنتاج في حين يعكس العجز زيادة متوقعة فيه.

- الإجراءات التعديلية على المدى المتوسط أو الطويل: لا يتعلق فقط بحجم الإنتاج التي تتوقعه المؤسسة بل يتعدى ذلك إلى أهدافها واستراتيجيتها المستقبلية كالتوسع والاندماج.

ثالثاً: أهمية وأهداف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

1. أهمية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات: تظهر أهمية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات من خلال التحكم في بعض التكاليف نذكر منها:¹⁴⁰

1.1. التكاليف الناتجة عن عدم الليونة أو غيابها: تعرف الليونة على أنها عدم قدرة النظام على المواجهة والتكيف مع المستجدات بما تحمله من استعجال وعدم تأكد، وتتمثل مختلف التكاليف الناتجة عن غياب الليونة في نظام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

2.1. التكاليف المتعلقة بالتوظيف: إن فعالية الاستقطاب تتحقق كلما كان عدد المرشحين كبيراً، وبالتالي ينبغي على المؤسسة أن تعمل على استغلال جميع المصادر المتاحة لها لجذب أكبر قدر ممكن من المرشحين، ولكن في المقابل يمكن أن تتحقق هذه الفعالية من خلال حسن اختيار المصادر، حيث أن المهم هو سد حاجات المؤسسة من الموارد البشرية بالأشخاص المناسبين، فمثلا الفرد المستقطب من

¹⁴⁰ - ليلي بن عيسى، عبد الغني: علاقة التسيير التقديري للعمال والكفاءات بفعالية إدارة الموارد البشرية دراسة إمبريقية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية إيليزي، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 02، (الصفحات 161-174)، أكتوبر 2021م، ص 165-166.

الكليات والمعاهد عادة يبدي مستوى اقل وبطيء في الاندماج في العمل مقارنة بالفرد المستقطب من مصدر آخر، إلا أن التسيير التوقعي يلعب دورا كبيرا في فعالية الاستقطاب من خلال تحديد احتياجات التوظيف بصورة مسبقة مما يتيح الفرصة لاختيار المصدر المناسب للتوظيف، أما بالنسبة لعملية الاختيار فإن فعاليتها تتحدد بقدرتها على انتقاء أحسن العناصر من جملة المرشحين المستقطبين لشغل الوظيفة من أجل الاستمرار والارتقاء.

3.1. التكاليف المتعلقة بالتكوين: كما إن للتسيير التوقعي بما يحمله من تطوع واستشراف المستقبل يوفر على المؤسسة تكاليف ومخاطر عديدة ناتجة عن الظهور المفاجئ للحاجة للتكوين، ويظهر ذلك من خلال التقدير المسبق للاحتياجات التكوينية وإتاحة الفرصة للمفاضلة بين طرق وأساليب التكوين ومكانه لاختيار الأنسب منها سواء من ناحية التكلفة أو الجودة.

4.1. التكاليف المتعلقة بالتدريب: يكون عادة الهدف من التدريب هو جعل الموظف أكثر تحكما في وظيفته، ويستجيب لمتطلباتها بصورة دائمة ومستمرة، ولكن قد لا يتحقق هذا دائما في ظل التطورات والتغيرات السريعة التي تشهدها المؤسسة سواء على مستوى الوظائف أو الاستراتيجيات، مما يتطلب من المؤسسة رؤية مستقبلية واضحة تمكنها من السير بالتدريبات اللازمة لتقليل التكاليف الخاصة بها.

5.1. التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين: يعبر عن الرضا عن العمل بالمعادلة التالية: الرضا عن العمل = الرضا عن (الأجر + مستوى العمل + فرص الترقية + الإشراف + ساعات العمل + جماعة العمل + ظروف العمل) وتتمثل التكاليف الناتجة عن عدم رضا العاملين أساسا في تلك الناتجة عن الغياب والاستقالة، غياب المبادرة والإبداع ونقص الدافعية لدى الأفراد، كما أن استبدال عامل وإحلاله بعامل جديد يكلف المؤسسة عواقب كبيرة، فبالإضافة إلى فقدانها العامل القديم وخدماته التي يفترض أن تكون جيدة بسبب خبرته والتدريبات التي تحصل عليها، بعد أن تم توظيف عامل جديد يكلف المؤسسة مصاريف الاستقطاب والاختبار والتوجيه والتدريب، كما أن أداءه يكون بطيء ومتواضع في البداية، أما تكاليف الغياب فتظهر من خلال التأثير السلبي على برامج العمل مما يؤدي إلى التأخير في أجال التنفيذ ومواعيد التسليم، وقد يؤدي في بعض الأحيان إلى الإيقاف شبه الكلي للعمل، إذا كان العامل المتغيب مهما.

2. أهداف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات: يمكن تبني التسيير التوقعي كمسعى داخل المؤسسة لعدة أهداف، فالمؤسسة قد تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:¹⁴¹

- تحقيق الموازنة بين مختلف الوظائف والكفاءات المتوفرة ومنه تحقيق أهداف المؤسسة.
- تقييم الكفاءات وبالتالي القدرة على التنبؤ بالكفاءات المستقبلية الواجب توفيرها.
- تحليل الوظائف ومنه القدرة على التعرف على مختلف التطورات التي تحدث على مستواها.
- تخفيض عبء التكاليف التي قد تتحملها المؤسسة نتيجة عدم التوافق والموازنة بين الوظائف والكفاءات.

¹⁴¹- سمية قداش، عبد الغني دادن: مرجع سابق، ص 96.

المحور السادس: منهجية المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات

إنّ الاهتمام بالمدونة المرجعية للوظائف والكفاءات أضحى أمراً ضرورياً باعتباره أداة مرجعية من أجل إنجاز عمليات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وتسيير الموارد البشرية، مما لزم الدارسين والممارسين على حدّ سواء إعطاء أهمية بالغة لهذه الأداة خاصّة وأنّ المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات تشكّل حجر الأساس لخلق التوازن بين الوظائف والكفاءات.

أولاً: المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات

1. تعريف المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات

المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات أداة ووسيلة لإدارة ومرافقة المسارات المهنية بتأطير كاف لتطوير الكفاءات استجابة لاحتياجات الوظائف من خلال التحليل المعمق للوظائف مع إدراك تام وواضح

للكفاءات المعبر عنها بأداء الأنشطة، فأداء النشاط تعبير صريح عن اكتساب الكفاءة.¹⁴²

المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات هي عبارة عن وثائق مرجعية تتعلق بمنصب العمل، وظيفة أو مهنة وقد تتعلق أيضاً بمجموعة وضعيات العمل في المنظمة حيث تصف الوظائف والخصائص الأساسية للوظيفة وتحدد الكفاءات اللازمة لأداء المهام المدرجة فيها.¹⁴³

إنّ المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات إذن هي عبارة عن جمع أو توفيق بين مرجعية الوظائف ومرجعية الكفاءات من خلال الوصف الدقيق والتحليلي لما تضمنته كل وظيفة من بيانات مفصلة مع تحديد للمواصفات والشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة ومن ثم بلورة إطار مرجعي للكفاءات يمكن من معرفة وضبط خرائطية الوظائف الموجودة والبيانات المكونة لها مع جرد للمعايير التي تتطلبها كل وظيفة، وعليه فإنّ المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات هي مجموعة من العناصر ذات الصبغة التقنية والمكونة من:¹⁴⁴

✓ منصب العمل

✓ الوظيفة

✓ المهنة

✓ الأسرة المهنية

✓ الكفاءة

¹⁴²- بندي عبد الله عبد السلام، ثابتي الحبيب وآخرون: المدخل إلى الهندسة الوظيفية، سلسلة إصدارات مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر، 2017م، ص 243.

¹⁴³- ثابتي الحبيب: تحديد مناهج وتحليل وتصنيف مناصب العمل مدخل الكفاءات، رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة تلمسان، ص 207.

¹⁴⁴- بندي عبد الله عبد السلام، ثابتي الحبيب وآخرون: المدخل إلى الهندسة الوظيفية، مرجع سابق، ص 243.

2. مكونات المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات:

1.2. **منصب العمل:** يمثل مفهوم العمل الوحدة الإحصائية الأساسية، ويعرف بأنه مجموعة المهام والواجبات التي يؤديها الشخص، ويتقاضى عنها أجراً، أو تولد له دخلاً، ويعد العمل جزءاً من المهنة، إذ تتضمن المهن مجموعة من الأعمال المتجانسة في طبيعتها والمتفاوتة في مستوى المهارة.

1.1.2. المكونات الأساسية لدراسة منصب العمل:

يتم دراسة منصب العمل وفق المراحل التالية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 06: المكونات الأساسية لدراسة منصب العمل



المصدر: ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام: دور مكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ص 09. على الرابط: noor.book.com/5232

أ- تحليل منصب العمل:

- يقصد بتحليل منصب العمل (أو الوظائف) عملية توفير معلومات كاملة عن الوظيفة وتحديد المؤهلات والمهارات والقدرات التي يجب توافرها في الأفراد حتى يمكنهم انجاز الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية.¹⁴⁵ وتكمن أهمية تحليل منصب العمل فيما يلي:¹⁴⁶
- المساعدة في توفير معلومات أساسية للتنظيم.
 - تساعد المعلومات الوافية حول متطلبات الوظيفة في الاختيار السليم لشاغل الوظيفة.
 - يوفر التحليل الوظيفي أساساً لإجراء تقييم أداء العاملين.
 - يساعد على تصميم البرامج التدريبية والتأهيلية للأفراد العاملين.

¹⁴⁵- سامي عمري، علي عبد الله: دور ومكانة التحليل الوظيفي ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة، -مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 02، (الصفحات 388-405)، 2018م، ص 392.

¹⁴⁶- نفس المرجع سابق، ص 392-393.

- توفير معلومات حول الوظائف الحالية والمستقبلية.

ب- توصيف منصب العمل:

يقصد بتوصيف منصب العمل كتابة ووصف كامل للعمليات والمهام والمسؤوليات والمؤهلات التي يحتاجها العمل.

ت- تقييم منصب العمل:

يقصد بتقييم منصب العمل الاجراء الذي يتم بموجبه وضع المناصب في ترتيب لاستحقاقات النسبية بما يمكن من منح أجور عادلة.¹⁴⁷

ث- تصنيف منصب العمل:

يقصد بتصنيف منصب العمل إعداد ترتيب تدرجي للمناصب بغية اعتماد شبكة أجرية من جهة وتصميم مدونة مرجعية للمناصب والمهام في إطار تصميم أو هيكل المؤسسة من جهة أخرى.¹⁴⁸

2.2. الوظيفة:

الوظيفة هي مجموعة من المهام أو الأعمال المتشابهة في المنظمة لها كيان وموقع في الهيكل التنظيمي يؤدي تنفيذها إلى الاسهام في الوصول إلى أهداف المنظمة.¹⁴⁹

3.2. المهنة:

المهنة هي مجموعة المكتسبات من المعارف والمهارات المطبقة في تحويل منتج أو تقديم خدمة، في إطار تقنية مهيمنة قابلة للتطور.¹⁵⁰

المهنة مفهوم تجريدي يتضمن مجموعة من الأعمال المتجانسة في عدد من المؤسسات.¹⁵¹

4.2. الأسرة المهنية:

الأسرة المهنية هي عبارة عن مجموعة من المهن.

5.2. الكفاءة: تعرف الكفاءة على أنها المعارف والسلوكات والمهارات المعبأة أو القابلة للتعبئة من أجل القيام بمهام محددة.¹⁵²

¹⁴⁷- حسين بوتلجة، بن كعكع ليلي، إسحاق حسيني: أثر تقييم وتصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، (الصفحات 134-156)، ديسمبر 2018م، ص 137.

¹⁴⁸- ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام: دور مكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ص 11، على الرابط: noor.book.com/5232

¹⁴⁹- صفوان المبيضين، عائض الأكلبي: تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، البازوري، 2016م، ص 50.

¹⁵⁰- سماش أمينة: استشراف المهن والوظائف كأداة لتسيير المسار المهني وتطوير الكفاءات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-معسكر، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، 2018/2017م، جامعة معسكر، ص 49.

¹⁵¹- غربي صباح: تحليل العمل المفهوم، الطرق والاستخدامات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 38، (الصفحات 55-70)، مارس 2015م، ص 56.

¹⁵²- Jean Marie Peretti : Dictionnaire des Ressources Humaines, Paris: Edition Vuibert, 1999, P. 58.

ويمكن توضيح محتوى المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات في الشكل التالي:

الشكل رقم 07: نموذج المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات

وصف الوظيفة النموذجية		<input type="checkbox"/> وظيفة نموذجية
		<input type="checkbox"/> وظيفة مستهدفة
التسمية		الرمز
العائلة المهنية		مستوى التصنيف
المهام		الأنشطة
ملاحح الكفاءات (البروفيل)		
الخبرة المهنية اللازمة		مستوى التكوين اللازم
الكفاءات اللازمة		
المعرفة النظرية		
المعرفة العملية		
المعرفة السلوكية		
الحركية		
مدة التشغيل المرغوبة: بين		و سنوات
أمثلة المناصب في الوظيفة		
عوامل تطور الوظيفة النموذجية		
الوظائف النموذجية السابقة إن أمكن		
الوظيفة النموذجية المستهدفة		

المصدر: ثابتي الحبيب: تحديد مناهج وتحليل وتصنيف مناصب العمل مدخل الكفاءات، رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2009م، ص 207.

3. دور المدونات المرجعية للوظائف والكفاءات:

- تعد أداة ضرورية لحسن إنجاز عمليات التسيير التوقي للوظائف والكفاءات.
- تعد مرتكزا أساسيا لإدارة الموارد البشرية بطرق عقلانية وفعالة، لذلك يلاحظ اتساع نطاق استخدام هذه الأداة في مختلف القطاعات المهنية، حيث أضحى الاهتمام بإعداد هذه المدونات مطلبا حيويا وضرورة ملحة في سياق تطوير وعصرنة الإدارة البشرية.
- تعد أداة تسيير للموارد البشرية تتأكد أهميتها في حالات التطورات التقنية والتحولات التنظيمية للمؤسسة وأمام مشكلة إعادة تأهيل المستخدمين بغرض معرفة الكفاءات المستخدمة فعليا من طرف الفرد وتلك التي يحتاجها لتحقيق أهدافه.

- تعد بمثابة نقطة عبور إلزامية لكلّ مناهج إدارة وتطوير الكفاءات.

2. المدونة المرجعية للوظائف

1.2. تعريف المدونة المرجعية للوظائف:

تعرف المدونة المرجعية للوظائف على أنها توصيف منظم لأنشطة ومهام وظيفية ما يسمح بإعداد المدونة المرجعية للكفاءات اللازمة.¹⁵³

2.2. مراحل إعداد مدونة المهن والوظائف:

يتم تصميم مدونة المهن والوظائف من خلال المراحل التالية:¹⁵⁴

- تحديد المهن ضمن نشاط المؤسسة وتجميعها في عائلات مهنية:

من خلال هذه المرحلة يتم جمع المعلومات حول المهن وبيئتها وبعدها يتم تحديد المفاهيم الأساسية التي تسمح بإعداد المدونة والمتمثلة في: الوظيفة النموذجية، خريطة المهن وجسور العبور بين الوظائف.

- إجراء المقابلات والملاحظات :

يعد المنهج الوصفي أفضل طريقة لوصف النشاط بموضوعية، وهناك طريقتين مهمتين لتحقيق ذلك:

- طريقة اللغة: تعتمد على المقابلة مع شاغل الوظيفة الذي يظهر الكفاءة في نشاطه اليومي ويصف

ما يقوم به من نشاطات ويصف معارفه العلمية والعملية وسلوكياته.

- طريقة الملاحظة:

طريقة الملاحظة المعروفة بالإجابة عن سؤال ماذا نلاحظ؟ معناه نلاحظ النشاط المرئي فقط وشاغل الوظيفة هو مثال.

- تحليل وتصوير المدونة المرجعية:

يتم ذلك من خلال الحوار مع معاونين باقتراح السياق وكفاءات المهن وشبكة التقييم ويشرف على هذه المرحلة مكتب استشاري يقوم بجمع البيانات وتحليلها واقتراح نموذج للمدونة المرجعية للمهن على إدارة الموارد البشرية.

- التحقق مع التنفيذ: المصادقة على المدونة المرجعية من طرف الفاعلين أمر ضروري حتى تتناسب

مع الممارسات وثقافة المؤسسة وتكون مقبولة من طرف الكل، هناك العديد من الطرق التي يمكن الاعتماد عليها لإنجاز هذه المرحلة أبرزها طريقة الدراسة الديناميكية للوظائف النموذجية التي تم إعدادها من طرف مركز الدراسات والبحوث حول الوظائف والمؤهلات حيث تركز هذه الطريقة على تحليل العمل الفعلي مع شاغلي الوظائف.

153- ثابتي الحبيب، جون بيريبي، بن عبو الجيلالي: قاموس الموارد البشرية وفقاً للسياقين الفرنسي والجزائري، مؤسسة كنوز الحكمة، ط1، 2015م، الجزائر، ص 264.

154- سماش أمينة: استشراف المهن والوظائف كأداة لتسيير المسار المهني وتطوير الكفاءات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-معسكر-، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، 2017/2018م، جامعة معسكر، ص 83.

ثانياً: المدونة المرجعية للكفاءات

1. تعريف المدونة المرجعية للكفاءات:

تعرف على أنها موضوعُ تصميمٍ مُشترك بين الإدارة والشركاء الاجتماعيين، تظهرُ في قلب جهاز التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات وتمثلُ أداةً محوريةً تساعدُ في التوضيح والتعبير عن مجالات الموارد البشرية، تصف كل وظيفة من حيث الكفاءات المطلوبة والطبيعة التقنية أو الإدارية ومستوى التحكم المطلوب.¹⁵⁵ المدونة المرجعية للكفاءات تعرف على أنها عبارة عن جرد للكفاءات التقنية والسلوكية اللازمة لممارسة وظيفة ما والمستوى المطلوب في ذلك.¹⁵⁶

من خلال التعريفين المقدمين نخلص إلى أنّ مرجعية الكفاءات وثيقة رسمية تتكوّن من مجموعة من البطاقات الكفاءاتية تتضمن ثلاث أنواع من المعلومات:¹⁵⁷

- معلومات عن الوظائف العائلة المهنية الفرعية والأساسية التي تنتمي إليها الوظيفة، منصب العمل، وضعية العمل.

معلومات عن الكفاءات: وتضمّ المعارف العلمية، المواقف التي يتطلبها التشغيل إضافة إلى التكوين. معلومات عن العبور وتخصّ الوظائف أو مناصب العمل الممكن شغلها والمعتمدة على الكفاءات المكتسبة والتي نميّز من خلالها:

العبور السهل: وهنا تكون تغطية الكفاءات للوظيفة نموذج سهل العبور للوظيفة النموذج الهدف (محتمل الانتقال إليها) لتضمنها معارف كفاءات مشتركة.

العبور الوشيك: ويكون العبور هنا وشيك الحدوث لاعتبار أنّ الكفاءات تضمنية وسلوكية لا يمكن تحديد تغطية الكفاءات للاحتياج إلاّ ن خلال الملاحظة والتّحقيق في الأداء.

العبور الممكن: يكون العبور سهلاً بالنسبة للكفاءات الأساسية والتي تكون مشتركة في حين أنّ تغطية الكفاءات المهنية تكون قليلة ومحدودة جداً.

2. أغراض إعداد المدونة المرجعية للكفاءات:

من بين أغراض إعداد المدونة المرجعية للكفاءات نذكر منها:¹⁵⁸

- تحديد المواصفات والشروط الواجب توفرها في المترشحين للتوظيف الجديد، حتّى تتمّ عملية الانتقال بنجاح من خلال المسابقة بين احتياجات المنصب ومؤهلات الشخص.

155- قماي تقوى: أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مركب سيار الحجار عنابة، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 09، العدد 04، (الصفحات 196-219)، ديسمبر 2019م، ص207.

156- ثابتي الحبيب، جون بيريتي، بن عبو الجبالي: قاموس الموارد البشرية وفقاً للسباقيين الفرنسي والجزائري، مرجع سابق، ص 263

157- لعلّ نورية: مرجعيات الوظائف والكفاءات كأداة للتسيير التقديري للموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 03، العدد 09، (الصفحات 217-228)، جوان 2017م، ص 224.

158- ثابتي الحبيب: دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية - بروز شكل تحليلي بديلي وآليات عمل جديدة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مجلّة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 07، (الصفحات 221-245)، 2009م، ص231.

- تحديد الكفاءات الواجب تنميتها أو اكتسابها بواسطة التكوين أو غيره وذلك بمناسبة تصور المنصب أو حدوث تغير في التكنولوجيا المستعملة.
- تشكيل فرق عمل أو فرق مشاريع متجانسة وتكاملية من خلال إحصاء الكفاءات المتوفرة وتجنيد خصوصيات الأفراد بما يتلاءم مع متطلبات المشروع.
- إعادة تنظيم العمل وتقليص تكاليف الإنتاج بواسطة إنشاء فرق مستقلة، تنمية التعددية إخراج بعض الأنشطة والتركيز على بعض المهن.
- إنجاز مشروع تنمية الجودة بغية حيازة مزايا تنافسية أو الحصول على شهادة ISO.
- تحديد الكفاءات الأساسية للمنظمة بهدف تصميم استراتيجية ملائمة.
- تشجيع ظهور مهن جديدة من خلال إعداد مدونات النشاطات وبرامج التكوين.
- إعداد خرائط لمختلف المهن والمناصب في المؤسسة بهدف تحديث وتطوير أساليب تسيير المسارات المهنية والناصب.
- إعادة تصميم وصياغة نظام التصنيف والأجور بالاعتماد على تطور المهن والكفاءات اللازمة لها.

3. أهمية مرجعية الكفاءات:

- تكمل أهمية مرجعية الكفاءات في ترشيد القرارات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تتمثل في: ¹⁵⁹
- **التوظيف:** عقلنة عمليات التوظيف وتحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب من خلال انتقاء مرشحين تستجيب كفاءاتهم لمواصفات الوظيفة المزمع شغلها؛ بالإضافة إلى وصف الوظائف والتعبير عنها بطريقة متكاملة وصحيحة من حيث الأداء والمواصفات الشخصية التي لا غنى عنها في تحقيق هدف الوظيفة، وأيضاً ضمان القابلية للتوظيف من خلال التعرف على الكفاءات اللازمة للحصول على فرصة عمل والمحافظة عليها.
 - **التدريب:** إعداد برامج ومخططات تدريب بناءً على تشخيص واقعي لوضعية الموارد البشرية المتاحة والتي على ضوءها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية، وأيضاً توجيه الموظفين في مختلف مراحل حياتهم الوظيفية وملاءمة المسار الوظيفي المرغوب فيه من قبلهم مع المسار الوظيفي المتوخى من طرف الإدارة وتفعيل الحركية في جميع المستويات من خلال تحديد أوجه التشابه والتقاطعات الممكنة بين الوظائف المختلفة.
 - **التعويض:** وضع تصور حديث لمنظومة الأجور يأخذ بعين الاعتبار عنصري الوظيفة والكفاءة ويساهم في تعزيز قيم الإنصاف والشفافية والمساواة بين الموظفين ويؤدي إلى تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أفضل لأهداف المؤسسة.

¹⁵⁹- قماي نقوى: أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مركب سيدار الحجار عنابة، مرجع سابق، ص209.

4. أهداف مرجعية الكفاءات: تهدف مرجعية الكفاءات إلى:

- اتخاذ قرار فعال في مختلف مجالات الإدارة الموارد البشرية
- المساهمة في تحديد الأنشطة والمهام بدقة لفائدة كل موظف
- توضيح المسؤوليات ومجالات والصلاحيات والاختصاصات والمتطلبات الضرورية لتطوير مساره الوظيفي.
- تحديد البنية البشرية القادرة على أداء الوظيفة وفقا لمتطلبات الجودة
- المعرفة الجيدة بالوظائف الممارسة مما يساعد على قراءتها.
- التنبؤ المستقبلي بالكفاءات
- تسمح بضبط الوظائف الموجودة والبيانات المكونة لها مع جرد المعايير التي تتطلبها كل وظيفة.
- تساعد على الاستثمار الأمثل والاستعمال الجيد للموارد البشرية ومباشرة جميع العمليات المرتبطة بها كالتوظيف، الترقية، إعادة توزيع الموظفين، التقييم أو التدريب من أجل تحك أفضل في تطوير الهيكل التنظيمي وتنمين الموارد البشرية.
- تحديد البيئة البشرية القادرة على أداء الوظيفة وفقا لمتطلبات الجودة.
- المعرفة الجيدة بالوظائف الممارسة مما يساعد على قراءتها.
- التنبؤ المستقبلي بالكفاءات.

5. قواعد المدونة المرجعية وأهم مراحلها:

- أ- قواعد المدونة المرجعية للكفاءات: لمراجعة الكفاءات هناك خمس قواعد وهي كالتالي:¹⁶⁰
- نقل الهدف والغاية من تقييم المهام إلى الكفاءات: حيث يصبح الهدف من إنجاز المهام يتعدى البحث عن النتائج ليصل إلى تقييم طريقة أدائها.
- التقييم الفردي: هنا تبرز أهمية إدارة المسارات الفردية ليصبح الفرد أكثر تمكينا وأكثر أداء، مع ضرورة إيجاد علاقة أكثر شفافية للانتقال من تخطيط المسار المهني إلى إدارته.
- توسيع مجال الاختيار: إن تصنيف الكفاءات وتحديد متطلبات كل وظيفة يسمح للفرد برؤية خيارات متعددة تتيح له إمكانية ترشيد اتخاذ القرارات.
- توجيه تنمية الكفاءات: تضمن المدونات المرجعية للكفاءات توجيه سلوك ومواقف الأفراد بشأن اكتساب الكفاءات وتنميتها.
- تسهيل التعديل التنظيمي: تسمح المدونات المرجعية للكفاءات بتحديد الكفاءات المطلوبة لكل منصب عمل مما يسهل عملية الإسقاط والانعكاس الهادف لتقييم قدرات تكيف الأفراد.

¹⁶⁰- بندي عبد الله عبد السلام، ثابتي الحبيب وآخرون: المدخل إلى الهندسة الوظيفية، مرجع سابق، ص 258-259.

ب-مراحل إعداد المدونة المرجعية للكفاءات:

لإعداد رجعية الكفاءات لابدّ من المرور بمجموعة من المراحل والتي تتعدّد هي الأخرى حسب سعة المرجعية والتي نذكر منها: ¹⁶¹

- التحفيز لإعداد المدونة المرجعية للكفاءات:

حيث يتم فيها:

- تحديد الإطار المفاهيمي للكفاءات

- اختيار المقاربات الملائمة

- تحديد الطّرق والأدوات والأطراف الفاعلة الواجب اشتراكها في إعداد المدونة.

- تحديد مجال الكفاءات:

حيث يتم فيها:

- تحديد مجالات الكفاءات (التقنية، العلائقية والسلوكية)

- تحديد المجالات الفرعية للكفاءات

- تنظيم وتنمين هيكل الكفاءات

- بناء سلم المستويات:

- تحديد السلم والمستويات (مقاربة كمية).

- تحديد مضمون المستويات (مقاربة نوعية).

- ترجمة محتوى المستويات إلى سلوكيات مرئية

من خلال بناء سلم يحدد مستويات الكفاءات وفق مقاربة كمية مع تحديد مضمون كلّ مستوى وترجمة ذلك إلى سلوكيات.

- تجريب مرجعية الكفاءات:

- تحديد البنيات الوظيفية (عائلة مهنية، وظيفة، فرع) التي سيتم التجربة عليها

- تجريب المرجعية (مجال الكفاءات، وسلم المستويات).

- تقييم الكفاءات بواسطة المرجعية (المطلوبة والمكتسبة) وقياس الانحرافات (تنمية أو ترقية)

من خلال إسقاط مجالات الكفاءات ومستوياتها على المدونة المرجعية للوظائف وذلك بمراجعة التطابق بين سلم المستويات والبنية الوظيفية (العائلة المهنية الفرعية، الوظيفة، منصب العمل...) مع تحديد طرق أدوات، معايير ومؤشرات تقييم الكفاءات.

- المصادقة على المدونة المرجعية للكفاءات:

- التصديق على المرجعية

¹⁶¹- موساوي زهية: دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، مرجع سابق، ص 189.

- التواصل ونشر المرجعية

- استعمال المرجعية

- تحديث مرجعية الكفاءات:

من خلال البحث في التغيرات التي تطرأ عن مدونة الوظائف وتركيبية الكفاءات وذلك عبر إشراك مستعملي المدونتين¹⁶².

- تحديد قوانين تسيير وتصحيح المرجعية

- البقاء على تواصل مع مستعملي المرجعية (مسيرين، موظفين، موارد بشرية...)

- تنظيم حلقات اعلامية حول المرجعية (انتظار رد الفعل وتوزيع المرجعية التي تم تحديثها).

ثالثاً: المدونة الجزائرية للمهن والوظائف

1. تعريف المدونة الجزائرية للمهن والوظائف:

أنجزت المدونة الجزائرية للمهن والوظائف سنة 2014 بالتعاون بين الوكالة الوطنية للتشغيل والمرفق الفرنسي للتشغيل (Pôle emploi) بهدف اعتماد لغة مشتركة تسمح بالتقريب بين عرض وطلب العمل، وتحديد الكفاءات المكتسبة لدى طالب العمل لمقابلتها بمتطلبات مزاولة الوظيفة أو المهنة.¹⁶³

المدونة الجزائرية للمهن والوظائف هي مرجع وطني للوظائف والمهن والذي من خلاله يمكن تحديد أي مهنة موجودة في الجزائر هذا المرجع يسمح لكل من المستخدمين والباحثين عن العمل بتحديد الكفاءات لكل وظيفة، وبالتالي فإنه يسهل التوظيف والبحث عن العمل.

كما تحتوي هذه المدونة الجزائرية للوظائف والمهن 422 بطاقة للوظائف والمهن، 5479 تسمية، وهي منظمة على شكل بنية شجرية كما يلي:

✓ 16 قطاع

✓ 87 ميدان

✓ 36 ميدان فرعي

✓ 422 بطاقة للوظائف والمهن

2. أهداف المدونة الجزائرية للمهن والوظائف:

تهدف هذه المدونة التي تضم أزيد من أربعة آلاف وظيفة ومهنة، إلى تجميع مختلف تسميات المهن حول نواة مركزية بعد توضيحها وتصنيفها، وتمييز مختلف العائلات المهنية المشكلة انطلاقاً من النواة المركزية وفتحها على العائلات التقاربية من حيث التكنولوجيا أو الأنشطة، وهي بذلك تشكل دعامة أساسية لتحديد

162- ثابتي الحبيب، بندي عبد السلام: تحديد ناهج وأدوات تحليل العمل وتصنيف الوظائف: مدخل الكفاءات، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، 2012م، ص 410 - 411.

163- ثابتي الحبيب: المدونة الجزائرية للمهن والوظائف النسخة المختزلة من الفهرس الفرنسي، مجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 06، العدد 01، (الصفحات 116-134)، 2021م، ص126.

مواصفات عروض وطلبات العمل، بالإضافة إلى كوهنا وثيقة مرجعية عملية حول محتوى الوظائف والمهن يتوجب تحيينها باستمرار¹⁶⁴.

3. التصنيف المعياري للمهن

1.3. تعريف التصنيف المعياري للمهن:

يقصد بالتصنيف المهني " التعرف على الأعمال التي تمارس في المجتمع وحصر هذه الأعمال، وتحديد مسمياتها، وتنظيمها في مجموعات أو عائلات مهنية بموجب القطاعات الاقتصادية المختلفة، الصناعية والزراعية والخدمية، وفروعها المتعددة، في ضوء التشابه في طبيعة هذه الأعمال ومضامينها.¹⁶⁵

2.3. التصنيف الدولي المعياري للمهن (International Standard Classification Of Occupation):¹⁶⁶

تعتمد معظم دول العالم على التصنيف الدولي المعياري للمهن (Classification Internationale Type des Professions)

المعتمد من طرف منظمة العمل الدولية (International Labour Organisation) والذي يتم تحديثه كل 20 سنة، ويعود تاريخ آخر تحديث لسنة 2008م، اعتمدت الصيغة الأولى للتصنيف الدولي المعياري للمهن في 1957م من قبل المؤتمر الدولي التاسع لإحصائي العمل، وتحمل هذه الصيغة اسم (CITP-58)، ثم عدلت بصيغة (CITP-68) التي تمت المصادقة عليها في المؤتمر الدولي الحادي عشر لإحصائي العمل عام 1966، وفي المؤتمر الرابع عشر المنعقد سنة 1987 تمت المصادقة على صيغة (CITP-88)، ونتيجة للتغيرات التي شهدتها عالم العمل منذ 1988م تمت المصادقة في ديسمبر 2077م على الصيغة الأخيرة (CITP-08).

يعتبر التصنيف الدولي المعياري للمهن أداة لتنظيم كل الوظائف في سلاسل من المجموعات المحددة بوضوح على أساس المهام التي تتضمنها كل وظيفة، وقد أعد هذا التصنيف بهدف مساعدة مستخدمي الإحصائيات والمؤسسات العاملة على تلبية احتياجات زبائنهم عبر توظيف العمال عن طريق مكاتب التوظيف، وتسيير هجرة العمال بين الدول على المديين القصير والطويل، وإعداد برامج التكوين والتوجيه المهنيين.

3. التصنيف العربي المعياري للمهن:

يهدف التصنيف المعياري العربي إلى توفير نظام شامل لحصر مسميات الأعمال والمهن وترتيبها وتبويبها

164- ثابتي الحبيب: المدونة الجزائرية للمهن والوظائف النسخة المختزلة من الفهرس الفرنسي، مرجع سابق، ص 126.

165- ثابتي الحبيب: المدونة الجزائرية للمهن والوظائف النسخة المختزلة من الفهرس الفرنسي، مجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 06، العدد 01، (الصفحات 116-134)، 2021م، ص118.

166- ثابتي الحبيب: الدليل المنهجي لإعداد المدونات المرجعية للوظائف، سلسلة إصدارات مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر، 2017م، ص 14.

في مصفوفات مهنية متدرجة هرمياً بغرض توفير لغة تفاهم مشتركة تتعلق بالهيكل المهنية للقوى العاملة وتيسر¹⁶⁷:

- جمع معلومات سوق العمل.
 - حوسبة معلومات سوق العمل ومعالجتها.
 - تبادل معلومات سوق العمل ومقارنتها على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية.
- وقد حرصت بعض الدول العربية (مصر والأردن وسوريا ولبنان) على تحديث التصنيف العربي منذ منتصف 2005 ضمن مشروع إقليمي بتمويل من وكالة الانماء الألمانية للتعاون الفني (GTZ)، وبرعاية منظمة العمل العربية، وقد اشتمل التصنيف المحدث (طبعة 2008م) توصيف قرابة ثلاثة آلاف عمل، مستوعبا بذلك التغيرات التي حدثت منذ صدور الطبعة الأولى.
- ساهم في تطوير التصنيف خبراء عرب متخصصون في مختلف قطاعات العمل من الدول العربية المشاركة في المشروع، وذلك بمشاركة (159) خبيراً، منهم (132) خبيراً من الأردن و (27) خبيراً من الدول العربية الأخرى، وقد روعي في تطويره ضرورة انسجامه مع التصنيف الدولي المعياري للمهن الصادر سنة 1988، إلا في الحالات الخصوصية للمنطقة العربية¹⁶⁸.

4. أهمية التصنيف المعياري للمهن: تكمن أهمية التصنيف المعياري للمهن فيما يلي: ¹⁶⁹

- تنميط أو توحيد أسماء المهن.
- توفير المعلومات عن ادلهن التي تتطلبها مختلف قطاعات النشاط.
- إجراء المقارنات لتحسّن وتطوير المهن.
- تصميم الأعمال الجديدة.
- إعداد إحصاءات القوى العاملة
- تخطيط القوى العاملة.
- إعداد برامج التوجيه المهني.
- تصميم برامج التدريب المهني.
- الإسهام في تقييم العمل.
- وضع مستويات قياس العمل والإنتاجية.
- عمليات الاختيار والتعيين.
- تقويم الأداء.
- نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية.

¹⁶⁷- ثابتي الحبيب: الدليل المنهجي لإعداد المدونات المرجعية للوظائف، مرجع سابق، ص 16

¹⁶⁸- نفس المرجع، ص 17.

¹⁶⁹- ثابتي الحبيب: المدونة الجزائرية للمهن والوظائف النسخة المختزلة من الفهرس الفرنسي، مرجع سابق، ص 119-120.

المحور السابع: موازنة الكفاءات

قد أصبحت الكفاءات البشرية ذات أهمية بالغة ومتزايدة بالنسبة للمؤسسة التي ترغب في تحقيق التفوق التنافسي مما يلزم منها اتباع سياسة معينة في إدارة مواردها البشرية بحيث تتكيف لتطوير استراتيجية تتمحور في جذب الكفاءات لها وتطويرها واستقطابها وتعد موازنة الكفاءات أحد الأدوات نظرا للنجاح الذي حققه في حسن تسيير وتنمية وتطوير القدرات ، وكان نتاج موازنة الكفاءات موضوع اتفاقية المهنيين في 3 يوليو 1991، وهي اتفاقية جعلت من الممكن تمرير قانون 31 ديسمبر 1991، إذ تم اعتبار موازنة الكفاءات في سنة 1992م ضمن قانون العمل¹⁷⁰ كأداة مهنية ما قبل التوظيف الموكلة إلى مراكز التقييم المسؤولة ضمناً عن توزيع الأفراد وفقاً للوظائف الوحيدة المتاحة والذي بدوره يهيئ الموظف للتفاوض حول شروط وأشكال استثماره من خلال العمل.

أولاً: مفهوم موازنة الكفاءات

1. تعريف موازنة الكفاءات

- حسب المادة 2-900 L. من قانون العمل الفرنسي 1991م فإنه في إطار تطبيق مخطط التكوين من طرف المؤسسة، يتمتع الموظف بالمرافقة والمتابعة في بناء مشروعه الوظيفي من خلال موازنة الكفاءات التي يمكن اعتبارها كنوع خاص من التكوين، تهدف إلى السماح للموظفين بتحليل قدراتهم وسلوكهم ودوافعهم من أجل تحديد مساهمهم الوظيفي أو مشروعهم تكويني.¹⁷¹

- موازنة الكفاءات هي أداة تسمح بتقييم القدرات المهنية والفردية، وكذلك الإمكانيات المجنّدة في إطار تحضير مشروع مهني أو برنامج التكوين، إذ أن ميزانية الكفاءات لا يمكن تحقيقها إلا برضا الأفراد العاملين، لكل فرد عامل بالمؤسسة الحق في ميزانية مدتها لا تتجاوز 24 ساعة.¹⁷²

- موازنة الكفاءات هو عملية شخصية وتطوعية تسمح لك بالرجوع خطوة إلى الوراء من خلال تحليل خلفيتك وخبرائك وقيمك وعلاقتك بالعمل، بهدف بناء مشروع تطوير مهني، مع عمل منفتح في مجال الاحتمالات، كما يمكن تعريف موازنة الكفاءات على أنها نهج شخصي يتطلب وساطة اجتماعية لتحديد الإمكانيات الشخصية والمهنية التي يمكن استثمارها في تطوير وتنفيذ مشاريع التكامل الاجتماعي والمهني.¹⁷³

170- Michèle Saint-Jean : Le bilan de compétences : des caractéristiques individuelles à L'accompagnement de l'implication dans le projet, L'Harmattan, Paris, 2002, p25.

171 - Aurélie Gonnet : Des motivations au travail. Fabrique et usages du bilan de compétences comme dispositif de revalorisation individuel, Sociologie du travail, vol. 61, n° 4, octobre-décembre 2019, p02.

172- David Duchamp et Loris Guery :La gestion des ressources humains, ed: Natha, France, 2006 ,p92.

173 - Catherine Ruffin-Beck, Claude Lemoine : Bilan de compétences, construction personnelle pour une dynamique professionnelle Bilan de compétences : Connaissance et proactivité, L'orientation scolaire et professionnelle, VOL 40, No 3, 2011, p 03.

- يبدو أن موازنة الكفاءات في عملته مستوحى إلى حد كبير من الأساليب المستخدمة لفترة طويلة من قبل علماء النفس، والمنظمات التي ترحب بالشباب أو البالغين الذين يعانون من صعوبات في الاندماج أو تأهيل مشروع من أجل السماح لهم بتنسيق وتفاعل أفضل لهذه الموارد والكفاءات.¹⁷⁴

- موازنة الكفاءات هو أحد الأدوات التي من المرجح أن تقدم خدمات حقيقية للمستفيد الذي سيكون قادرًا على إدارة حياته المهنية بشكل أفضل وإلى المؤسسة حتى تكون قادرة على إدارة مواردها بشكل أفضل.¹⁷⁵

- موازنة الكفاءات هي فرصة لتقييم المسار المهني للفرد من خلال إلقاء نظرة رجعية إلى التاريخ الشخصي والمهني للموظف، ورؤية المستقبلية إلى المشاريع المستقبلية وتحليل والوظيفة والبيئة الحالية، من أجل تحسين الحافز وتحقيق الفعالية والرضا الوظيفي، وتجنب المشاكل الصحية كالتعب والقلق وإحداث التوازن بين الحياة الوظيفية والحياة الخاصة.¹⁷⁶

وعليه يمكن اعتبار موازنة الكفاءات طريقة تخدم الموظف وتخدم المؤسسة، فالأول تساعد في جرد وإحصاء مهاراته، قدراته ودوافعه لاستهداف وظائف محتملة تجعله ينمو ويتطور ويحقق رفاهية أحسن، أما الثانية فتساعد في المحافظة على الكفاءات ومنع هجرتها والاستعداد المسبق لتغطية أي عجز في الوظائف ومواجهة أي تحديات مفاجئة، وتكون بمبادرة من الموظف أو في إطار برنامج تكويني في المؤسسة.

2. أهمية موازنة الكفاءات:

يستفيد الموظف والمؤسسة من موازنة الكفاءات حيث:¹⁷⁷

1.2. بالنسبة للموظف :

تتمثل أهميتها في:

- تحديد كفاءاته ودوافعه لبناء مشروعه باحترافية وتجسيد المهارات والدوافع بشكل أفضل.
- تحديد احتياجات الفرد وموارده من الناحية الشخصية والمهنية، وبناء مشروع الحياة المهنية بالتوازن مع الحياة الشخصية.
- تساعده على اتخاذ القرار، فأغلب الموظفين الذين يُطالبون بتقييمهم وفقاً لهذه الطريقة يكونوا إما غير

¹⁷⁴- Aubret Jacques. Bilan de compétences : orientation des adultes et trajectoires de vie, In : Spirale. Revue de recherches en éducation, n°18, 1996. Parcours d'orientation scolaire et professionnelle, (pp. 27-39), p29.

¹⁷⁵- Michèle Saint-Jean : Le bilan de compétences: des caractéristiques individuelles à L'accompagnement de l'implication dans le projet, Op Cit, p15.

¹⁷⁶ - Paul Lodewick, Charlotte Burion, François Willemot : Projet pilote du Fonds ASSS concernant le bilan de compétences - Synthèse de l'évaluation HELHA/APEF, janvier 2013, p04. Accessible sur le site : https://www.helha.be/app/uploads/2013/12/synth%C3%A8se_BC.pdf, consulté le : 05/02/2021.

¹⁷⁷- Paul Lodewick, Charlotte Burion, François Willemot, Op Cit, p04.

محفزين أو مترددين بخصوص الخيارات المهنية المتاحة أمامهم أو يتساءلون حول قدراتهم الحقيقية لتقلد مناصب جديدة، أو يجدون صعوبة في التأقلم مع المؤسسة أو قد يرغبون في بدء مشروع خاص .

2.2. بالنسبة للمؤسسة:

تتمثل أهميتها في:

- تحديد الكفاءات اللازمة لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف.
- تعزيز الكفاءات التي لم يتم استخدامها وتحسين جودة الخدمة المقدمة.
- فرص بالنسبة للمؤسسة إضافة إلى الوقاية من وضعيات الإجهاد والتعب والإحباط وتنشيط العزيمة.
- خلق تحسن في الرضا من خلال تطابق أفضل بين قدرات، دوافع العامل واحتياجاته، فرص المنظمة.

3. مدخلات موازنة الكفاءات:

لتنفيذ موازنة الكفاءات بطريقة فعالة يجب مراعاة أربعة مكونات أساسية تتمثل فيما يلي: ¹⁷⁸

1.3. الكفاءات:

لتحديد الكفاءات يمكن الاعتماد على المراحل التالية:

- وصف المسارات المهنية من خلال الإفصاح عن الوقائع المميزة لها واستخلاص النتائج التي تثبت الخبرة المهنية.
- تحليل مسارات التكوين التي تم الاستفادة منها في الوقت القريب للتمكن من تنشيط المعرفة علماً أنها تتقادم عبر الزمن مما يجعل الفرد غير قادر على الاعتماد عليها أمام وضعيات العمل المعقدة والمتجددة.
- تحديد أسلوب التفكير المنطقي: للتمكن من تحديد الكفاءات يجب تحليل المناهج الفكرية المناسبة للفرد وتحديد الطرق تكوينية للعلاقات.

2.3. الدوافع:

وقد يشير الدافع إلى محتوى الحالة الدافعة ونوعها ومكوناتها، وهو يختلف في ذلك عن الدافعية، التي تعبر عن مجموعة القوى الدافعة داخل الفرد، التي تعمل على استمرار نشاطه وتدفعه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة بممارسة أنماط متنوعة من السلوك. ¹⁷⁹

وعليه فإنه لا قيمة للكفاءات إذا لم يتم تنشيطها وجعلها قابلة للتجسيد عن طريق الرغبة والإرادة، إذ لا تمثل الكفاءات إلا مجرد أدوات على الفرد أن يدرك كيفية استخدامها من خلال توظيف الطاقات الكامنة التي تسمح بتحريكها فمن المستحيل إجراء موازنة الكفاءات دون معرفة الدوافع أي الرغبة نحو تغيير الوظيفة أو تغيير المسار الوظيفي.

¹⁷⁸- ثابتي الحبيب، لقم حنان: الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات، منشورات مخبر لابداك جامعة معسكر، الجزائر، 2021م، ص 48-50.
¹⁷⁹- الصيرفي محمد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار فنديل للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2003م، 260.

3.3. الشخصية:

الشخصية هي ذلك التنظيم الذي يتفاوت ثباتاً واستمراراً للخلق عقلي الكامل للإنسان عند مرحلة معينة من مراحل نموه وتتضمن كل ناحية من النواحي النفسية، عقله ومزاجه ومهاراته، أخلاقه واتجاهاته المكونة خلال الحياة والتي تحدد توافق الفرد مع بيئته.¹⁸⁰

فالشخصية مفهوم علمي له محدداته وبنى متكاملة من ألوان السلوك المختلفة والعمليات الإدراكية التي تميز الإنسان عن غيره، مع الإشارة إلى مبدأ التمايز والاختلاف بين البشر وهو ما يدعى بالفروق الفردية. ولصعوبة تحديد مكونات الشخصية السمات الخاصة بها يلزم الأمر التعريف بالكفاءات، الرغبات والطاقات الضرورية لتحريكها التعريف بعناصر الشخصية التي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمعلم الكفاءات، كطريقة التصرف، إنشاء الروابط، إدارة الصراعات التي تعتبر جزءاً هاماً من تحديد الوضعية المهنية.

لذلك من الضروري تقييم العناصر الأساسية للشخصية لكونها تسمح بتفضيل سياقات مهنية عن غيرها والعمل بفعالية في بيئة مهنية دون الأخرى.

4.3. السوق:

بعد تحديد الهوية، التجارب السابقة، الرغبات والتطلعات المستقبلية، يتم بناء مشروع مهني غير كامل يجعل المتعاملين فيه يخضعون لعقلانيته وقوانينه الخاصة.

4. أهداف وخصائص موازنة الكفاءات

1.4. خصائص موازنة الكفاءات:

من بين خصائص موازنة الكفاءات نذكر منها:

- حق الفرد في التكوين:

يُمنح الحق في التدريب لكل موظف لا تقل أقدميته عن سنة واحدة بالمؤسسة ويعمل بعقد غيٍّ محدد المدة من خلال رصيد لا يقل عن 20 ساعة سنوياً، وتعود تكلفته على المؤسسة من خلال إدراج عنصر منحة التكوين ضمن حساب راتب الموظف الذي يعود له القرار في الاستفادة أم لا من هذا الحق.

- إجازة التكوين الفردي:

إنَّ كل موظف خلال حياته المهنية وبناءً على مبادرة منه له الحق في ممارسة ومتابعة تكوين مستقل عن عمله بالمؤسسة وهذا من أجل الحصول على شهادة أو على مستوى عالٍ من المؤهلات أو تغيير المهنة أو التفتح على الثقافات وزيادة العلم والمعرفة.

وتتميز موازنة الكفاءات بالسمات الثلاث التالية:¹⁸¹

- يمكن أن يكون الالتزام بتقييم المهارات اختيارياً فقط حتى لو تم اقتراحه.

¹⁸⁰- كامل محمد محمد عويضة: علم النفس بين الشخصية والفكر، دار الكتب العلمية، ط1، 1996م، لبنان، ص51.

¹⁸¹ - Claude Lemoine : Se former au bilan de compétences, Dunod, Paris, 2014, p 01.

- يجب أن يعترف المستفيد بأي نشاط مقترح في التقييم على أنه له معنى بالنسبة له.
- المستفيد هو المسؤول الوحيد عن استخدام النتائج ولا يمكن للآخرين التنصل من هذه المسؤولية.

2.4. أغراض موازنة الكفاءات:

- موازنة الكفاءات هي أداة لتسيير الموارد البشرية وتستعمل لعدة أغراض نذكر منها:
 - تحديد واعداد مخططات تكوين الأفراد.
 - تحميل الأفراد المسؤولية واشراكهم في توجيه مسارات المهنية مما يخلق روح الثقة لدى هؤلاء ويدفعهم إلى بذل مجهودات أكبر.
 - الحفاظ على أحسن العناصر من خلال توفير فرص تطور مهني ملائم للأفراد والمنظمة (المؤسسة).
 - إعلام باقي الأفراد بالكفاءات التي بحوزتها في الوقت الراهن وتلك التي يجب عليهم حيازتها في سنة أو بضعة سنوات.
 - وتسمح موازنة الكفاءات للعمال بتحليل كفاءاتهم المهنية والشخصية وكذا مهاراتهم ودوافعهم بغرض تحديد مشروع مهني او تكويني عند اللزوم.
 - يتولى إنجاز هذه الموازنات مراكز متخصصة تعرف في فرنسا باسم مراكز الموازنات والكفاءات والمسارات (CBCC) centre de bilan de compétence et carrière، تتمثل مهمتها الأساسية في تقييم قدرات الأفراد، تطابق هذه القدرات، أي تطابقها مع متطلبات منصب العمل والتكوين اللازم لتطوير كفاءات أخرى.¹⁸²

يمكن أن تتعلق موازنة الكفاءات بسبعة جوانب مختلفة من الحياة المهنية والشخصية للفرد:¹⁸³

- ✓ الاندماج الاجتماعي (في مجال الاندماج الاجتماعي).
- ✓ الاندماج المهني (إعادة التوظيف).
- ✓ تدريب
- ✓ إدارة المهنة.
- ✓ الانتقال من الحياة العملية إلى التقاعد.
- ✓ التوجيه وإعادة التوجيه (اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستقبل الشخصي والمهني).
- ✓ التكيف مع العمل (الصعوبات التي تواجه العمل، في إدارة المهام، في المسؤوليات، في علاقات العمل).

¹⁸²- Aubret Jacques : Bilan de compétences, orientation des adultes et trajectoires de vie, Op Cit, p28.

¹⁸³- Paul Lodewick, Charlotte Burion, François Willemot, Op Cit, p04.

3.4. أهداف موازنة الكفاءات: من بين أهداف موازنة الكفاءات نذكر منها: 184

- تهدف موازنة الكفاءات إلى التمكين الذاتي للفرد.
 - تهدف موازنة الكفاءات إلى مساعدة الشخص على فهم موقفه المعقد بشكل أفضل من أجل توجيه نفسه بشكل أفضل في حياته المهنية.
 - تهدف موازنة الكفاءات إلى دعم الأشخاص في انتقالهم الحالي أو المطلوب من خلال إجراء تحديث لمهاراتهم من أجل توجيهه أو إعادة توجيه أنفسهم أو الاندماج أو إعادة الاندماج، أو التكيف أو البقاء في العمل.
 - تسمح موازنة الكفاءات بوضع خطة عمل لتنفيذ المشروع المحدد من وجهة نظر اجتماعية.
 - تهدف موازنة الكفاءات إلى خلق مساحة معترف بها اجتماعيًا لتحليل إنجازات التجارب الحياتية بهدف تطبيقها على المشاريع الجديدة والاستراتيجيات الجديدة للإنجاز المهني.
 - تهدف إلى دعم الشخص في مواجهة ضغوط الاقتصاد.
 - تهدف موازنة الكفاءات إلى خلق استراتيجية للتوجيه والتنسيق ستستخدم المزيد من الاختبارات السيكومترية لتقييم الاهتمامات والقيم والقدرات والسمات الشخصية للشخص باعتبار أن الممارسات تعتمد بشكل أكبر على المفهوم الاجتماعي البنائي.
 - تهدف موازنة الكفاءات إلى مرافق الشخص من أجل استعادة مهاراته، من خلال بناء مهاراتهم والمشاركة في بنائها.
 - يمكن الأشخاص بشكل فعال من اختيار أو إعادة توجيه أنفسهم، والاندماج أو إعادة الاندماج، والتكيف مع العمل أو البقاء فيه.
 - تقديم نظرة توليفية حول الوظائف المتوفرة بمؤسستك والكفاءات التي تتطلبها.
 - توضيح مجالات التدخل الضرورية لتطوير الكفاءات.
 - المساهمة في جعل الكفاءات ملائمة لمتطلبات الوظائف وإجراءات العمل.
 - تمكين الأعوان من الاطلاع على مختلف المعلومات المتعلقة بتطوير الوظائف والمهارات.
- وتهدف موازنة الكفاءات إلى:
- تحليل خلفياتك وخبراتك المهنية وغير المهنية.
 - استكشاف قيمك وعلاقتك بالعمل.
 - تحديد مهاراتك المهنية ورغباتك التنموية.

184 - Guylaine Michaud, Patricia Dionne, et Ginette Beaulieu : L'efficacité du bilan de compétences, Revue canadienne de counseling, Vol. 41:3, 2007, (p.173-185), p 174.

- تطوير مشروع احترافي من خلال مواجهته مع واقع البيئة.
- بناء خطة عمل تحدد الإجراءات المطلوب تنفيذها.

ثانياً: الأطراف الأساسية الفاعلة في موازنة الكفاءات

من بين الأطراف الأساسية الفاعلة في موازنة الكفاءات نذكر منها:¹⁸⁵

1. المستفيد:

يعد المستفيد الركيزة الأساسية في موازنة الكفاءات لكونه المسؤول عن المطالبة بها، والمستفيد منها وقد يكون الممول لها أيضاً، كما أنه معني بتقييم الأدوات والمناهج المقترحة من قبل مقدم الخدمة، فموافقته الرسمية والتأكيد على التزامه مرهون بالعرض الأولي المقدم له في المرحلة التحضيرية. على المستفيد التوقيع على الاتفاق الثلاثي الالزامي (الهيئات المعنية بتقديم خدمات موازنة الكفاءات، المستفيد، الممول) قبل الشروع في موازنة الكفاءات.

2. المؤسسة (صاحب العمل):

تلزم القوانين الخاصة التكوين المهني المؤسسات بضرورة تمويل التكوين المهني المستمر ومختلف الأنشطة التي تسمح للمستخدم بمتابعة برنامج تكويني ما، وتتمثل هذه الأنشطة في مخططات التكوين بالمؤسسة، والحقوق الفردية للأجراء في شكل إجازة تكوين فردية والتكوين بالتناوب. في الواقع نادراً ما يتحمل صاحب العمل التكاليف المترتبة عن موازنة الكفاءات في إطار التكوين فبقرار مشترك مع المستفيد عادة ما يتم تشجيعه على طلب التحويل في إطار العطلة الفردية للتكوين بينما يتم تسوية الحصة المتبقية من الالتزامات المالية من حساب المستفيد. ويجب على المؤسسة الالتزام بما يلي:

- طلب موافقة الأجير للخضوع إلى موازنة الكفاءات المجسدة في إطار خطة التكوين التي تمولها.
- الموافقة على منح تصريح بالغياب لصالح عطلة موازنة الكفاءات بناءً على طلب من المستخدم.
- اختيار مقدم الخدمة (المستشار).
- تسديد الاشتراكات للهيئات المتساوية الأعضاء المعتمدة لتمويل عطلة التكوين الفردي الخاص بالفرع الذي ينتمي إليه.

3. الهيئات المتساوية الأعضاء والمعتمدة في إطار العطلة الفردية للتكوين:

تقوم الهيئة المتساوية الأعضاء بدور إداري ومالي أساسي في إعداد موازنات الكفاءات التي تندرج في إطار العطلة الفردية للتكوين باعتبارها المشرفة على التقييم الهيئات المسؤولة عن تقديم خدماتها للمستفيد بعد التأكد من وجودها والاعتراف بها. ويكمن دورها في:

¹⁸⁵- ثابتي الحبيب، لقام حنان: الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات، مرجع سابق، ص 64-71 بتصرف.

1.3. إجراءات التسجيل في القوائم

تقترح الهيئات المتساوية الأعضاء استبيانات على الهيئات المسؤولة عن تقديم موازنة الكفاءات والراغب في الانخراط في القائمة المعروضة على المحافظ الجهوي، مع ضرورة احترام المبادئ المحددة من طرف هيئة التنمية والعمالة وهي:

- مبدأ الشفافية: يتعلق بشروط التنفيذ ومنهجية العمل المقترحة.
- مبدأ الثقة: يتعلق بحيادية وكفاءة الخبراء والالتزام بسرية الموازنة.
- مبدأ الاتصال: توفير المعلومات إلى المستفيد عن الموازنة.

2.3. تأهيل الهيئات المقدمة لخدمات موازنة الكفاءات

ويتم ذلك من خلال التميز بين كفاءة الهيئة وكفاءة المستشارين ولذلك يجب احترام مجموعة من المعايير للتأهيل تتمثل فيما يلي:

- بالنسبة للهيئة المقدمة للخدمة:
- إثبات الخبرة المهنية في مجال تقييم الأفراد
- القدرة على بناء فريق دائم يجمع ما بين نوع الكفاءات وتكاملها.
- امتلاك موارد مادية ولوجيستكية تستجيب لمتطلبات المستفيدين.
- ضمان جودة الوسائل التي يستخدمها المستشارين.
- المراقبة الدائمة للخدمات المقدمة
- إصدار وثائق تحدد جودة الخدمات وطرق عرضها.
- بالنسبة للمستشارين المعنيين بموازنة الكفاءات:
- الخبرة المهنية.

- المعرفة العامة بطرق التقييم.

- متابعة وتقييم التقارير الموجودة.

3.3. متابعة وتقييم التقارير الموجودة:

ويتم ذلك عن طريق التدقيق في النقاط التالية:

- وجود واخترام الاتفاقية الثلاثية.
- احترام الطابع التطوعي للمستخدم عند اعداد الموازنة.
- إعداد وثيقة موجزة تستخدم حصرياً من طرف المستفيد.

4. الهيئات المعنية بتقديم خدمات موازنات الكفاءات:

مقدمو الخدمة المعلن عنهم في قائمة الهيئات المتساوية الأعضاء مثل هيئة التحصيل المعتمدة والمصادق عليهم من قبل المحافظ الإقليمي هم المعنيون بتنفيذ موازنة الكفاءات والذين ينبغي أن يلتزمون بالنقاط التالية:

- تنظيم مختلف مراحل الموازنة لضمان السير الحسن لتقييم الكفاءات.
- إجراء المحادثات والعمل على إبراز الكفاءات والمؤهلات والقدرات الخاصة بالعون.
- موافات المؤسسة بنتائج مختلف مراحل عملية الموازنة.
- احترام مبدأ سرية النتائج الخاصة بالموازنة.

5. المحافظ الإقليمي:

تتجلى مهامه في:

- إثبات كفاءة الهيئات المقدمة للخدمات
- مراقبة التصريحات الصادرة عن الهيئة المتساوية الأعضاء ومقدمي الخدمات.
- مراقبة توصيف الطرق، تقنيات ووسائل التدخل المحتمل تنفيذها والتحقق من كفاءة المشاركين في العملية.

ثالثاً: مراحل إجراء موازنة الكفاءات

إن عملية إجراء موازنة الكفاءات تنجز طبقاً للمراحل الثلاثة التالية: ¹⁸⁶

1. المرحلة التمهيديّة: في هذه المرحلة يتم التأكد بأن المستفيد يعمل بالمؤسسة ثم بعدها يتم تحليل الطلب.

- ✓ التأكد من التزام العون بسعيه إلى تطوير مهاراته وكفاءاته.
- ✓ تحديد وتحليل نوعية حاجاته من التأهيل أو إعادة التأهيل.
- ✓ الإعلام بظروف وشروط سير عملية الموازنة ومجموع المناهج التي سيتم اعتمادها.

2. مرحلة جمع البيانات:

- ✓ تحليل دوافعه واهتماماته المهنية والشخصية.
- ✓ تحديد مهاراته ومؤهلاته المهنية والشخصية وتقييم معارفه العامة.
- ✓ دراسة مساره المهني (الموظف) وتحديد سلوكياته.
- ✓ تقييم القيمة المضافة الناجمة عن الفرد (الموظف).
- ✓ دراسة متطلبات واحتياجات المنصب لتوفير الشروط ومدى حاجة اللجوء إلى التكوين والتدريب.

3. مرحلة ختامية: تسمح للعون من خلال المحادثة الشخصية بـ:

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

¹⁸⁶ - على الرابط: <https://www.emploi.nat.tn/fo/ar/global.php?menu2=71>

المحور الثامن: تـمـيـن مـكـتـسـبـات الخـبـرة المـهـنـية

تعد الخبرة المهنية وعملية الاعتراف بمكتسبات الخبرة المهنية تـمـيـنـا للتعلم غير الرسمي، مما يلزم الأفراد بتعلم كل جديد حول عملهم بحثاً منهم عن رسم مسارهـم المهني، الأمر الذي يشجع وينمي رغبتهم في تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية لتحسين نمط حياتهم والمساهمة أيضاً في توفير فرص عمل لمن ليس له عمل، ما دام بالإمكان استصدار شهادة تعترف بهذه الكفاءات والمهارات وذلك من خلال مختلف المراكز التي تـمـن وتتعرف بكفاءاته مما يكفل له قابلية استخدامها وتطويرها والحركية المهنية التي يرغب فيها، فضلاً عن الموظفين كذلك يمكنهم من تطوير وتعزيز خبرتهم المهنية من خلال التكوين والتدريب ومن خلال هذا المحور سننتقل إلى مفهوم تـمـيـن مـكـتـسـبـات الخبرة المهنية ومراحل اكتساب الخبرة المهنية، طرق تـمـيـن مـكـتـسـبـات الخبرة المهنية، أشكال تـمـيـن مـكـتـسـبـات الخبرة المهنية، والتطرق لبعض نماذج لأنظمة الاعتراف بالكفاءات في العالم.

أولاً: مفهوم تـمـيـن مـكـتـسـبـات الخبرة المهنية

1. تعريف الخبرة المهنية:

أ- التعريف اللغوي للخبرة المهنية

الخبرة: هي العلم بالشيء

ب- التعريف الاصطلاحي للخبرة المهنية:

- تعرفُ الخبرة على إنها مهارات الخبير، والخبير هو الذي يستخدم أو يطبق مهارة خاصة أو معرفة اكتسبها من التدريب والخبرة.¹⁸⁷

- تعرف الخبرة بأنها المعارف والمهارات المكتسبة من خلال الممارسة الطويلة والمدعومة بالملاحظة وتختلف درجة الاكتساب من مستخدم لآخر حسب استعداد وقابلية كل واحد والعناية التي يبديها بموضوع الممارسة لذلك قد تطول أقدمية شخص ما دون أن تتحقق له خبرة كبيرة مقارنة بالآخرين.¹⁸⁸

- الخبرة المهنية فتعرف بأنها المقدرة على الأداء الكفاء للمهام المعقدة غير الهيكلية بطريقة متميزة، اعتماداً على المعرفة المتراكمة في مجال معين، والإجراءات المحددة لأداء مثل تلك المهام.¹⁸⁹

- الخبرة المهنية هي استشاره تطلب لدى خبير بهدف إبراز قيمة وضعية، أسبابها، مخاطر ومخالفات القواعد على أساس التحليل والخبرات القائمة على المعارف التقنية المعقدة أما الخبرة المهنية وتعرف على

¹⁸⁷ - ياسر تاج السر محمد سند، عماد الدين عثمان ياسين: الخبرة المهنية للمراجع الخارجي ودورها في تقويم بعض العوامل المرتبطة بمخاطر

المراجعة، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، المجلد 07، العدد 27، (الصفحات 405-438)، فيفري 2017م، ص 237.

¹⁸⁸ - ثابتي الحبيب: تجديد مناهج تحليل وتصنيف مناصب العمل - مدخل الكفاءات، رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2009، ص 466.

¹⁸⁹ - معاذ ظاهر صالح المقطري: أهمية التخصص المهني للمراجع في تحسين تقدير مخاطر المراجعة - دراسة ميدانية في الجمهورية اليمنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 04، (الصفحات 405-438)، 2011م، ص 413.

أنها مجموعة وضعيات العمل التي زاولها آل والتي مكنته من تطوير مختلف كفاءته.¹⁹⁰

- الخبرة تعني صلاحية الموظف للترقية بعد قضاء فترة زمنية معينة تحددها القوانين واللوائح المختلفة ومن ثم فإن الموظف في هذه الحالة يستمد حقه في الترقية من القوانين واللوائح مباشرة وليس على الإدارة ان تنزل على حكم هذه القوانين وتقوم على أساس أن الوقت كفيلا بأن يحدد الممتاز من الضعيف وأن الموظف يكتسب بالأقدمية خبرة ودراية.

- الخبرة هي السنوات التي يقضيها الموظف في العمل منذ تاريخ توظيفه الى غاية انتهاء علاقة العمل ويتم تثمينها طبقا لنظام الدرجات حيث كل درجة تتطلب عددا معين من السنوات قد تكون سنتان أو ثلاثة سنوات.

- الخبرة المهنية هي مجموعة من المهارات والمعارف التي يكتسبها الفرد من خلال الحياة اليومية أو التدريب أو التعليم، ثم تنعكس بعد ذلك على أداءه وقيامه بمهام معينة، والخبرة المهنية هي قدرات يظهرها الموظف أثناء أداءه لمهام عمله وتفاعله مع بيئة العمل والأفراد.¹⁹¹

- الخبرة المهنية هي مجموعة من السلوكيات الاجتماعية والوجدانية والمهنية والقدرات والمهارات النفسية الحسية والحركية والمعرفية التي تسمح بممارسة دور أو وظيفة أو نشاط بشكل كافي وفعال.

2. تعريف تثمين مكتسبات الخبرة المهنية:

- يقصد بالتثمين "جميع الإجراءات المطلوبة من المنظمة للقيام بها والتي تؤدي إلى إثراء الموارد البشرية بمجموعة المعارف والمعارف العملية ومعارف التحلي، من أجل الراحة النفسية و الحدية للمورد البشري من ناحية، ووجود العرف الاجتماعي المتعلق بالوضعية المهنية ذات الفائدة" ، هذا ما يحتم علينا أن نميز ما يسمى بالشهادة بالمعنى الوثيقة كآلية اعتراف أو تثمين التي تصدر عن الهيئات المتخصصة التي تتمتع بالسلطة القانونية أو القبول العام أو مرجعية التحكيم والتي تثبت امتلاك المعنى للمعرفة المتخصصة أو تمكنه من أداء أنشطة ووظائف معينة.¹⁹²

- تثمين مكتسبات الخبرة المهنية هي مجموعة إجراءات منتظمة لإضفاء الصبغة الرسمية لكفاءات الأفراد غير المعترف بها عبر تقييمها في مراكز مختصة تنتهي بمنح الفرد شهادة كفاءة تؤهله لممارسة النشاط الذي يتناسب مع تلك الكفاءة بصفة رسمية وكذا الأنشطة الفرعية التي يمكن للفرد ممارستها إضافة إلى النشاط

190- ثابتي الحبيب، جون بيريتي، بن عبو الجليلي: قاموس الموارد البشرية وفقاً للسياقين الفرنسي والجزائري، مؤسسة كنوز الحكمة، ط1، 2015م، الجزائر، ص 137.

191- حمودي سارة: الخبرات المهنية للعاملين بالمكتبات الجامعية ودورها في تطوير الخدمات: من خلال توصيف المهام بمكتبة جامعة الجزائر، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 05، العدد 25، (الصفحات 203-222)، ديسمبر 2016م، ص 206.

192- هيشر سميرة: الاعتراف في العمل ودوره في تثمين الموارد البشرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 07، العدد 01، (الصفحات 345-368)، جوان 2013م، ص 349.

- الرئيسي كل ذلك يتم بالاعتماد على المدونة الوطنية أو الدولية للوظائف والكفاءات.¹⁹³
- تثمين مكتسبات الخبرة المهنية هي طريقة أخرى للحصول على شهادة إلى جانب الطرق الكلاسيكية للتكوين المعتاد أو التعليم.
 - تثمين مكتسبات الخبرة المهنية هي عمليات توثيق أو تصديق كفاءات ومهارات فرد ما مقارنة بمعيار رسمي.

3. طرق تطوير الخبرة المهنية:

- من بين الطرق لتطوير الخبرة المهنية سنحاول تلخيصها في النقاط التالية:
- يعتبر التكوين والتدريب أحد أهم الوسائل لاكتساب الخبرة المهنية
 - التكوين التناوبي ويقصد به أن الفرد يتحصّل على المعارف النظرية داخل القسم، ويكون عليه إجراء التريصات من أجل الحصول على الخبرة المهنية من خلال تطبيق تلك المعارف النظرية في وضعيات مهنية حقيقية.
 - من خلال تحليل السلوكيات الصادرة عن الفرد أثناء قيامه بواجباته المهنية اليومية داخل المؤسسة، أو في مؤسسات التكوين، وبعدها نحاول نمذجة السلوكيات الصحيحة والتي تُعبّر عن الكفاءة، وذلك من أجل تعميمها ونقلها من فرد إلى آخر.
 - نجد أن بعض المؤسسات أو الإدارات تضع مجموعة معايير للجودة، أو نسب للإنتاجية، يكون على العامل أخذها بعين الاعتبار أثناء الإنجاز، وعليه يكون في مراقبة مستمرة أو تقويم مستمر لأدائه، ما يجعله في الأخير يصل إلى أحسن أداء وبالتالي الوصول إلى خبرة مهنية.
 - إن المعارف النظرية المكتسبة من خلال التكوين، تقوم بتغذية قدرات الفرد، والتي تصبح فيما بعد كفاءات مختلفة حسب الوضعيات المهنية التي تواجه الفرد، وهنا يكون على الفرد امتلاك مهارة الاندماج.
 - هناك طرق اكتساب خبرة عملية قبل الحصول على وظيفة والتي يمكن للباحث عن الوظيفة اتباعها لاكتساب الخبرة العملية في مجال معين قبل الحصول على وظيفة ثابتة منها:
 - **مساعدة العائلة والأصدقاء:** يمكن لكل من الأصدقاء والأقارب المساعدة في الحصول على الوظيفة المناسبة عند امتلاكهم معارف آخرين يعملون في نفس هذا المجال، ويمكن تحقيق ذلك من خلال إخبارهم بنوع الوظيفة المطلوبة، وطلب مساعدتهم في ترك انطباع جيد عن طالب الوظيفة لدى أحاب العمل.
 - **الإصرار على طلب الخبرة:** على الباحث عن الوظيفة أن يصر على أحلامه في الحصول على الوظيفة التي يحلم بها، ويمكن له تحقيق ذلك من خلال إرسال الرسائل الإلكترونية بشكل متكرر إلى صاحب العمل الذي يرغب بالحصول على الوظيفة لديه.

¹⁹³- مشرور محمد الأمين وآخرون: تثمين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية -دراسة حالة تثمين الخبرات الحرفية بولاية معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 05، العدد 04، (الصفحات 26-47)، نوفمبر 2016م، ص 29.

- مرافقة رجال الأعمال: وذلك من خلال البحث عن أحد الرائدین في مجال العمل، وإرسال الرسائل إليه لطلب مرافقته ومراقبته أثناء عمله لفترة زمنية معينة من أجل اكتساب الخبرة اللازمة منه، مع التأكيد على عدم التسبب بالإزعاج له بسبب وجوده.

3. طريقة تثمين مكتسبات الخبرة المهنية

هذا المسار يشمل اتجاهين أساسيين: ¹⁹⁴

أ. تثمين المكتسبات المهنية VAP:

وهو إدراج كل من الخبرات المهنية وكذا السلوكيات والممارسات ذات الطابع الفردي غير مهني في الكفاءة باعتبارها بيئة واسعة للمهنة ولها تأثيرها عليها.

ب. تثمين مكتسبات الخبرة:

من خلال الحصول على شهادات توثق ما سبق وامتلكه الفرد من كفاءة.

ومن هنا يرى Bertrand بأن تثمين مكتسبات الخبرة المهنية هي "عملية توثيق وتصديق كفاءات ومهارات فرد ما مقارنة بمعيار رسمي، وتتجسد هذه العملية في وثيقة ذات قيمة قانونية، ولفهم أكثر للموضوع يمكن محاكاة شهادة الأيزو للمنظمة فهي تعبر عن مدى التزامها بمعايير وقوانين وأعراف قد ال تشمل فقط النشاط الرئيسي لها، بل جميع الأنشطة الإنتاجية والإدارية والفنية وال تنتهي بأنظمة التطوير والتسويق، فالتثمين بمعناه الواسع ال يتعلق فقط بالأداء الفعلي والحالي وإنما على المستقبل المهني والخدمات المتوقع تقديمها للمنظمة، ويمكن أن يعبر عنه بطريقة ملموسة من خلال ثلاثة إجراءات أساسية: ¹⁹⁵

- تقدير خصائص الموظفين.

- تطوير وتدريب الموارد البشرية.

- تطوير المناخ المناسب للعمل من خلال تحسين ظروف العمل (ظروف مادية ومعنوية).

4. مراحل اكتساب الخبرة المهنية:

حدد برلينر (1994) خمسة مراحل لاكتساب الخبرة وهي: ¹⁹⁶

1.4 المرحلة الأولى: مستوى المبتدئ

هذه المرحلة يقوم فيها العامل بالتعرف على محيطه المهني، وعلى عناصر المهمة التي يقوم بها.

2.4 المرحلة الثانية: مستوى المبتدئ المتقدم

مع التجربة يتقدم العامل الى مستوى المبتدئ المتقدم وتصبح لديه معارف خاصة بحالات معينة بمعنى أن التجربة في العمل تكسب العامل مجموعة من المعارف تتعلق بحالات مهنية تجعله يرتقي الى مستوى متقدم

¹⁹⁴- خذري توفيق: تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة باتنة، مرجع سابق، ص 36-37.

¹⁹⁵- نفس المرجع السابق، ص 37.

¹⁹⁶- ريان كريمة، الخبرة ونشاط التخطيط، رسالة ماجستير، معهد علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، بوزريعة، الجزائر، 2009م، ص 23-25.

عن أول يوم له في العمل.

3.4. المرحلة الثالثة: مستوى الكفاء

مع التجربة والدافعية للنجاح ينتقل أغلبية المتقدمين إلى مستوى الكفاءة في الأداء ويحصلون على المؤهلات في مجال تخصصهم في حوالي السنة الرابعة من التجربة وهناك خاصيتين تميزان العامل الكفاء الأولى تتعلق بالاختيار الواعي لما هو بصدد القيام به من خلال تحديد الأولويات واتخاذ القرارات، أما الخاصية الثانية فتتعلق بقدرته على تحديد ما هو مهم وغير مهم أثناء عملية اعتماد على التجربة.

4.4. المرحلة الرابعة: مستوى الماهر

في هذه المرحلة يصبح الحدس والمعرفة الأدائية ظاهراً إذ أن غزارة التجارب المتراكمة تخلق لدى الشخص الماهر الهدرة على تكوين نظرة أو تصور شامل حول الوضعيات التي يصادفها فيتعرف على الأحداث ويستطيع توقعها بدقة ما يعني أن الكفاء في أعلى مراحلها تصبح مهارة نتيجة تراكم التجربة.

5.4. المرحلة الخامسة: مستوى الخبير

يتميز فيها الخبير النظرة الى الوضعيات بصفة حدسية ويستعمل طريقة سريعة في التوصل الى حلول أي يعمل بطريقة لا تستلزم جهد على ما يجب فعله وهنا يتضح أن اعلى مراتب المهارة تصبح خبرة حيث يصبح الفرد الخبير سريعاً ف التوصل الى حلول

5. مؤشرات الخبرة:

تتمثل مؤشرات الخبرة فيما يلي: ¹⁹⁷

1.5. التجربة: يعتبر عدد سنوات التجربة كشرط ضروري، لكن غير كافي لاختيار الخبراء، وقد تراوح هذا العدد في أغلبية الدراسات بين 5 و 10 سنوات.

وان مدة التجربة لا تعني الخبرة لان التعلم من التجربة يستلزم قدرات ميتا ذهنية، أي معرفة حول طريقة التعرف أو التعلم، والتي تشمل على قدرات تحليل الأداء الشخصي، التعديل الذاتي، البحث إيجاد استراتيجيات وخيارات لحل المشاكل، ترميز أي لعناصر التغذية الرجعية ورد فعل بتكييف النشاط. هذا يوضح ان التجربة وحدها غير كافية حتى نقول ان هذا الفرد خبير أو لا.

2.5. الإشراف: عندما يمارس الفرد نفسه المهنة لمدة سنوات، ويشرف على جماعته منذ عدة سنوات، يعتبر بذلك خبيراً يحتفظ بمكانته المهنية.

وبمجرد تغير المحيط الذي يعمل فيه، يفسخ بذلك التوازن الذي حققه.

إذن يجب ان يغير تفاعله مع سياقه الجديد، بمعنى تعلم تطبيقات جديدة أو سلوكات جديدة لكي يتكيف ويستوي مع الوضعية الجديدة.

بمعنى ان الخبرة الناتجة عن الإشراف يجب ان تكون مرنة ومتغيرة مع تغير وضعيات العمل.

¹⁹⁷ - ريان كريمة، الخبرة ونشاط التخطيط، مرجع سابق، ص 26-28.

3.5. التقدير أو الاعتراف الاجتماعي:

اعتبر الكثير من الباحثين الخبرة سمة اجتماعية، لأنها عبارة عن وصف من طرف أشخاص آخرين ويستنتج هذا الاعتراف في الغالب من رأي المسؤول أو مدير المؤسسة، أو رأي زملاء العمل. يوضح هذا المفهوم أن الخبرة قد تكون وصف وسمة لشخص معين من طرف زملاءه والمسؤولين عليه ولكن وحده غير كاف.

4.5. الانتماء إلى جماعة مهنية:

استنتج هذا المؤشر من خلال الشهادة التي يملكها العامل، وفي بعض الحالات من خلال مهمة الإشراف أو المسؤولية، ولقد بينت الدراسات حدود استعمال هذا المعيار. بمعنى أن الانتماء إلى جماعة مهنية من خلال مدة الإشراف أو تحمل المسؤولية، يساعد في اكتساب الخبرة وبالتالي هو مؤشر من مؤشراتنا.

5.5. مؤشرات الأداء المعياري:

تعتبر الخبرة تفوق في أداء النشاط عن المتوسط المعروف به، حيث يتم تحديد معيار المتوسط من طرف المجتمع المهني، ويستعمل كمعيار لمقارنة أداء الأفراد بين بعضهم البعض، والمقارنات التي استعملت في الدراسات كانت ذات طابع عام مثل امتلاك معارف نظرية وتطبيقية وتنظيم البرنامج.

6.5. التكوين البيداغوجي:

ويتعلق بعدد الدورات التكوينية التي شارك فيها العامل ولجان البحث التي ساهم فيها، والتي تؤدي إلى تنمية قدراته المختلفة.

هذا يعني أن التكوين البيداغوجي له دور في تكوين الخبرة وتنمية قدرات الأفراد كعمال متكونين ثم كعمال مكونين عن طريق الخبرة، حيث يساعدهم التكوين البيداغوجي في معرفة الاستراتيجيات والوسائل البيداغوجية التي ستساعدهم كمكونين.

ثانياً: أهداف وأشكال تثمين مكتسبات الخبرة المهنية

1. أهداف تثمين مكتسبات الخبرة المهنية:

يهدف الاعتراف إلى زيادة مشاركة الموظف والتزامه بالعمل ويعد أداة فعالة لتحفيز الموارد البشرية ووسيلة معنوية تستفيد منها المؤسسة لتقدير جهود الموظفين وشكرهم والثناء على مساهماتهم وتمثل أهدافه في:

198

1.1. بالنسبة للمؤسسة:

- تشجيع السلوكيات والتصرفات الجيدة.

¹⁹⁸- قماي تقوى: مساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة سطيف، 2018/2017م، ص 117.

- الحد من دوران العمل.
- تحسين الخدمات المقدمة للعملاء.
- تحقيق الرضا الوظيفي.
- جعل أماكن العمل أكثر إنسانية.
- تحفيز الموارد البشرية.
- المحافظة على الكفاءات.

2.1. بالنسبة للموظف:

- تطوير مشاعر الانتماء للمؤسسة.
- الشعور بأنه عنصر فاعل ومفيد.
- الرضا عن العمل.
- تحسين العلاقات.
- إضفاء طابع إنساني على يوميات العامل.
- الثقة بالنفس.
- الاعتراف والتقدير.

2. أشكال تثمين مكتسبات الخبرة المهنية

التثمين هو عبارة عن ملاحظات بناءة وحقيقية تقوم على تقدير الفرد باعتباره جديراً بالتقدير والاحترام والاعتراف بتجاربه وخبراته المتميزة والفريدة، ويمكن أن يمارس بشكل يومي ولا يكون من باب المجاملة، ويعبر عنه بشكل رسمي أو غير رسمي، فردي أو جماعي، مالي أو غير مالي، له قيمة عاطفية أو مادية ويكون مكتوب أو في شكل خطاب، ومن أشكاله¹⁹⁹ :

- تنظيم مناسبات اجتماعية بعد فترة من العمل المكثف .
- تهنئة شخصية على تحقيق أداء متميز .
- مكافآت وعلاوات.
- عرض نجاحات الفريق على شبكة الأنترنت .
- تفويض السلطة .
- اللامركزية في اتخاذ القرار

¹⁹⁹- قماي تقوى : مساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة، مرجع سابق، ص 117-118.

ثالثاً: بعض نماذج أنظمة الاعتراف بالكفاءات في العالم

من بين تجارب الدول التي بينت لنا كيفيات التطبيق العملي مكتسبات الخبرة المهنية وفيما يلي بعض التجارب العالمية: 200

1. تثمان مكتسبات الخبرة المهنية في (الولايات المتحدة الأمريكية):

أصبح الاعتراف بالخبرات المهنية المكتسبة في مكان العمل من القضايا الرئيسية للاقتصاد الأمريكي حيث ارادت الولايات المتحدة الأمريكية تتضم الدول الرائدة في هذا المجال مثل استراليا و اليابان و كندا وبريطانيا و اعتبار المصادقة على مكتسبات الخبرة المهنية وسيلة للرد على العولمة و التكيف مع التكنولوجيا الجديدة وفي منتصف الستينات كان هناك أكثر من 120 وكالة خاصة بالشهاد على الكفاءات الفردية تشارك فيها النقابات ضمن عملية التقييم في مختلف القطاعات كالبناء ، الزراعة ، و المبيعات ، السياحة و غيرها من بين أهم هذه الوكالات ما يلي :

أ- المنظمة الوطنية لضمان الكفاءة (NOCA):

وهي وكالة تعمل على ضمان الجودة العالية لوكالات التأهيل المهني وتنظيم المؤتمرات السنوية والندوات والمطبوعات الاقليمية فيعتبر (NOCA) مصدر للاتجاهات الجديد في اصدار الشهادات في مجال العناية الشخصية والصحية وغيرها.

ب- مجلس تنفيذ التراخيص والتنظيم (CLEAR):

هي منظمة دولية تشرف على عدد من الوكالات المتخصصة في تنظيم جهات منح الشهادات والتراخيص أو السجلات الدول وتوثيق المشاكل المتعلقة بالتأهيل في مجال التعليم والحراك المهني وهي تتألف من ممثلين عن الحكومة والقطاع الخاص.

ج- المعهد الوطني الأمريكي للمعايير (ANSI):

هي عبارة عن وكالة لضمان الجودة في مجال اصدار الشهادات الخاصة وهو متخصص في معايير الجودة 9000 (iso) و 14000 (iso) وتتمثل مهمته في تسهيل وضع معايير ونية عن طريق اعتماد الوكالات المتخصصة، تجدر الاشارة الى ان الاعتراف بالخبرة والمهارات المكتسبة في الولايات المتحدة يخضع لقوى السوق، وهناك أيضا العديد من الوكالات المتخصصة بشأن مسألة تقييم الكفاءات أكثر من 400 وكالة تنظيمية 2000 كلية وجامعة تقوم بتقديم الشهادات.

2. تثمان مكتسبات الخبرة المهنية في بريطانيا:

قامت بريطانيا خلال السنوات الثمانينات في إطار التأهيلات المهنية بتطوير نظام المؤهلات المهنية الوطنية، فقد كان نظام التأهل يدمج الشهادات الاكاديمية والتقييم في المنظمات الذي كان يفنقر الى الاعتراف

200- مشرور محمد الأمين وآخرون: تثمان مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية -دراسة حالة تثمان الخبرات الحرفية بولاية معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 05، العدد 04، (الصفحات 26-47)، نوفمبر 2016م، ص 30-31.

الخارجي حيث برز هذا الجهاز نظرا لان التعليم والتكوين المهني كان سيتوفيان حدودا ضيقة من متطلبات سوق العمل.

ان المملكة المتحدة تولى حاليا اهتماما خاصا بالاعتراف والتمثين على مكتسبات الخبرة سواء في سياق التعليم النظامي او ف التكون المهني والتقني، حيث أن التعليم غير الرسمي أصبح تحديا رئيسيا للاقتصاد البريطاني، ويظهر ذلك من خلال مختلف المراكز المتخصصة في هذا المجال كما يلي:

- وكالة تطوير الكفاءات القطاعية (SSDA):

تقوم بتوحيد 25 منظمة قطاعية على شكل مجالس للكفاءات، حيث ان كل مجلس يتولى مسؤولية تحديد وتعريف وتحديث مرجعيات الكفاءات المهنية المتوافقة مع قطاعه بعد تميمها عن طريق خبراء متخصصين في مجالات تلك القطاع.

- هيئات الإشهاد أو المصادقة على الكفاءات:

تعتبر مسؤولة هي أيضا على مناهج تقييم المؤهلات المهنية الوطنية، وكذا مراقبة مسارات تقييم الكفاءات والمصادقة عليها وهي مكلفة أيضا بمهام تقديم عروض، حيث نجد عدة هيئات في هذا الصدد.

ج-مراكز التقييم والمسؤولين عن التقييم: تلعب منظمات التقييم دورا مركزيا في مسار (NVQ) كخبراء في مراكز التقييم أو في مؤسسات أكاديمية، تقوم بتقديم عروض (NVQ) كما يمكن أن يكونوا معلمون وأساتذة مشاركون في برامج التأهيل وإصدار الشهادات.

إن الميزة الأساسية في نموذج بريطانيا ل (VAE) هو مدى التزامه بتوضيح جميع مستويات التأهيل المتمثلة في التكوين ونتائجه، التقييم، الاعتراف، بغض النظر عن أماكن والتكوين، فقد يكون هذا الأخير داخل مكان العمل أو في مركز أو مدرسة خاصة، من خلال التعلم الرسمي أو غير الرسمي.

3.تتمين مكتسبات الخبرة المهنية في فرنسا

انشأت جمعية الاعتراف بالكفاءات المهنية (ACCP) في 1998م بهدف السماح للمؤسسات الراغبة باستصدار شهادات اعتراف بكفاءات مستخدميها، ويرتكز هذا النظام على ثلاثة مبادئ أساسية، يتمثل الأول في المصادقة على الكفاءات والاعتراف بقيمتها بصفة مستقلة عن مكان اكتسابها بدون الإشارة الى المسار التكويني، أما المبدأ الثاني فيتمثل في انجاز التقييم والاعتراف من قبل طرف خارجي، وأخيرا إقحام المؤسسة في العملية باعتبارها طرفا معنيا وموضع اكتساب الكفاءات وبالتالي لا يمكن إجراء التقييم ومنح الاعتراف بدون موافقة المؤسسة.

4.تتمين مكتسبات الخبرة المهنية في الجزائر

إن النظام الاقتصادي الجزائري باعتباره نظاما فتيا وغير مستقر نسبيا فالتبني المبكر للنظام الاشتراكي عطل العملية الإنتاجية بالمفهوم الحديث رغم وجود بعض القوانين والمراسيم التي أبدت اهتماما بالتكوين والتكوين

المهني لتعبئة الطاقات الموجهة للاقتصاد الموجه وفيما يلي أهم محطتين له:²⁰¹

أ- المحطة الأولى:

وهذا بصدر القانون رقم 78-12 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل SGT سنة 1978 وقد خصص الباب الخامس منه للتكوين حيث نص على مبدأ تنظيم نشاطات التمهين والتكوين المستمر وتطبيقا لهذا القانون صدر نصاب الأول قانون رقم 81-87 المؤرخ في 27 جوان 1981 المتعلق بالتمهين والثاني مرسوم رقم 82-298 المؤرخ في 4 سبتمبر 1982 ينظم التكوين في المؤسسة.

فقد اعتبر التكوين عامل للترقية الاجتماعية والمهنية للعمال وضامن للنمو الاقتصادي، واعتبر التكوين المستمر للعمال في كل المجالات واجب تفرضه المصلحة الوطنية، في حين اعتبر التمهين أحد أنماط التكوين المهني، هدفه اكتساب تأهيل مهني أساسي معترف به بالموازاة مع أداء العمل أو تأهيل يمكن من ممارسة مهنة في أحد القطاعات، واكتساب هذا التأهيل يتم بواسطة التنفيذ العملي، المتكرر والتدريجي لمختلف العمليات المرتبطة بممارسة المهنة المعنية، وبالتكوين المظهري والتكنولوجي الإضافي.

ويعتبر المرسوم رقم 82-298 أول نص تنظيمي يتكفل بموضوع التكوين في الوسط المهني من حيث تنظيمه وأساليبه تمويله، فقد نصت المادة الرابعة منه على أن التكوين داخل المؤسسة يهدف إلى:

- التلبية الكلية أو الجزئية احتياجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة.
- المساهمة في تلبية الاحتياجات القطاعية أو الوطنية من اليد العاملة المؤهلة.
- التكيف المستمر للعمال مع مناصب عملهم.

ب- المحطة الثانية

شهدت الجزائر بعد هذه المرحلة تحولا راديكاليا في الاقتصاد، فبعد تبنيها للنمو الاشتراكي توجهت نحو اقتصاد السوق، ما عجل بصدر نصوص تشريعية تخدم هذا التوجه.

فبعد صدور القانون رقم 90-11 الذي ينظم العلاقات الفردية في العمل والذي صنف التكوين كحق أساسي للعامل والتزام لصاحب العمل في مادته السادسة كما ألزم العمال بالمشاركة في عمليات التكوين تحسين المستوى والرسكلة التي يبادر بها المستخدم في إطار تحسين التسيير أو فعالية الهيئة المستخدمة أو بغرض تحسين حفظ الصحة والأمن في مادته السابعة.

واستتبع هذا القانون بمجموعة مراسيم منها:

المرسوم التنفيذي رقم 91-141 المؤرخ في 11 ماي 1991: الذي يحدد شروط إنشاء ومراقبة المؤسسات المعتمدة للتكوين المهني، وقد فتح هذا المرسوم المجال أمام المبادرة الخاصة بإنشاء مؤسسات من هذا القبيل.

²⁰¹- ثابتي الحبيب: المناهج العلمية لتطوير الكفاءات المهنية، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2017م، ص 68-70.

المرسوم التنفيذي رقم 97-97 المؤرخ في 18 ماي 1997 المعدل للمرسوم 78-135 المؤرخ في 3 جوان 1978: المتضمن إنشاء مجلس وطني استشاري للتكوين المهني مكلف بالمساهمة بواسطة آراء استشارية وتوصيات في إعداد وتحديد السياسة الوطنية للتكوين المهني.

المرسوم التنفيذي رقم 98-355 المؤرخ في 10 نوفمبر 1998: المتضمن إنشاء تنظيم وتسيير الصندوق الوطني لتطوير التمهين والتكوين المتواصل FNAC للتكفل بدراسة مشاريع برامج التكوين المتواصل وتمويلها والسهر على ترقية التمهين والتكوين المتواصل وتطويرهما.

إن التجربة الجزائرية في مجال تثمين الخبرة المهنية اقتصرت على شقها التكويني والتمهيني سواء في الاقتصاد الموجه أو في مرحلة التوجه نحو اقتصاد السوق، فالتثمين اقتصر على تعويض الخبرة المهنية، أما الاعتراف والإشهاد بالمعنى السابق فاقصر على الاختبارات المهنية التي تجرى على مستوى التكوين وذلك من أجل الاعتراف بالكفاءات المكتسبة خلال ممارسة مهنة أو حرفة لغرض إنشاء سجل تجاري.

أما على مستوى المؤسسات القطاعية الخاصة منها لم تنضج لتواكب التطورات الحاصلة في محيط الأعمال الدولي، بالشراكة مع مؤسسات الدولة.

قائمة المصادر والمراجع:

1. المصادر والمراجع باللغة العربية:

1. ابن منظور: لسان العرب، دار الجيل، المجلد 05، بيروت، 2000م.
2. أكر رضا: برنامج تدريب المدربين، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2002م.
3. أبو القاسم حمدي: تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات، دراسة حالة، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2003/2004م.
4. المرهون نسرين: إدارة المعارف وتسيير الكفاءات توجه جديد في إدارة الموارد البشرية ومدخل استراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009م.
5. الكبيسي صلاح الدين: إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، 2005م.
6. الصيرفي عبد الفتاح: التدريب الإداري (المدرسون والمتدربون وأساليب التدريب)، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 2009م.
7. الصيرفي محمد: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار قنديل للطباعة والنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2003م.
8. الزيايدي رمضان عادل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2002م.
9. الصديق منصور بوسنينة، سليمان الفارسي: الموارد البشرية (أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها)، طرابلس، أكاديمية الدراسات العليا.
10. السكارنه بلال خلف: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2013م.
11. السكارنه بلال خلف: التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009م.
12. الحاج مداح عرابي: البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في استراتيجية المؤسسة الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 14/13 ديسمبر 2011م، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلوي بالشلف، الجزائر.
13. السلمي علي: إدارة السلوك الإنساني، دار الغريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2003م.
14. الطراونة حسين أحمد ، توفيق صالح عبد الهادي: الرقابة الإدارية - المفهوم والممارسة، دار الحامد للنشر، عمان، 2012م.

15. بادة فاروق: واقع الكفاءات المقاولاتية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة الجزائر، المدرسة العليا للتجارة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير استراتيجي وأداء المؤسسة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2016/2015م.
16. بن الدين نور الهدى: مساهمة الكفاءات في مرافقة الابتكار دراسة حالة المؤسسة الجزائرية، رسالة دكتوراه تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس سيدي بلعباس، 2020/2019م.
17. بن عيشي عمار: اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2012م.
18. بوراس فايزة: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز استراتيجية تخطيط المسار الوظيفي بمجمع صيدال، مجلة العلوم الإنسانية، (الصفحات 443-456)، سبتمبر 2015م
19. بن شني يوسف، أمين مخفي: إشكالية نقل الكفاءات في المؤسسات الجزائرية، مداخلة في الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، يومي 21 و 22 فيفري 2012م.
20. بن فرحات مولاي لحسن: إدارة الكفاءات ودورها في عصرنة الوظيفة العمومية في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص قانون إداري وإدارة عامة، كلية الحقوق والعلوم السياسية قسم الحقوق، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2012/2011م.
21. بندي عبد الله عبد السلام، سحنوني محمد: إشكالية إدارة الكفاءات وواقعها بالإدارة المحلية لولاية تلمسان، مجلة (Les cahiers du MECAS)، المجلد 11، العدد 01، (الصفحات 151-164)، ديسمبر 2015م.
22. بندي عبد الله عبد السلام، ثابتي الحبيب وآخرون: المدخل إلى الهندسة الوظيفية، سلسلة إصدارات مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر، 2017م.
23. براهمي آسية وآخرون: آليات تطوير الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات، المجلة المغاربية لاقتصاد والمناجمنت، المجلد 03، العدد 02، (الصفحات 112-123)، سبتمبر 2016م.
24. برباخ رابح: الإدارة بالأهداف كأسلوب لإدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مدراء المركبات الرياضية بالمسيلة وبرج بوعريرج، مجلة التحدي، المجلد 10، العدد 01، (الصفحات 101-120)، 15 جانفي 2018م، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر.
25. بحري صابر، خرמוש منى: تقييم البرامج التدريبية في المنظمة كمدخل لقياس فعالية التدريب في ضوء وسائل التقييم، مجلة سوسيولوجيا، المجلد 05، العدد: 01، (من الصفحة 71-85)، جوان 2021م.

26. بوتلجة حسين: تحديد مناهج توصيف الوظائف وتقييم الكفاءات في الوظيفة العمومية من منطلق التأهيل الى منطلق الكفاءات، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، جامعة معسكر، الجزائر، 2018-2019م.
27. بوتلجة حسين، بن كعكع ليلي، إسحاق حسيني: أثر تقييم وتصنيف الوظائف على تطوير المسار الوظيفي للأفراد، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 04، العدد 02، (الصفحات 134-156)، ديسمبر 2018م.
28. بوتلجة حسين وآخرون: تحليل وتوصيف الوظائف كأحد آليات الهندسة الوظيفية محاولة تطبيق لطريقة التحليل الذاتي بالمرافقة، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 06، العدد 02، (الصفحات 18-37)، 2017م.
29. بوكومة فاطمة الزهراء: الكفاءة مفاهيم ونظريات، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008م.
30. بوسعد نذيرة: دور المسير في تسيير الكفاءات البشرية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2003م.
31. بويحيوي إبراهيم، بن أحمد نوال: أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية-بحوث ودراسات، العدد السادس، جوان 2016، جامعة لونيبي على البلدية 2، الجزائر.
32. بوداود سالم: التسيير التقديري للوظائف والكفاءات أسسه، وحدوده وبدائله، مجلة آفاق للعلوم، العدد 06، (الصفحات 317-324)، 2017م.
33. باغي محمد عبد الفتاح: التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، الأردن، ط3، 2010م.
34. بنوناس صباح، باشا فاتن: واقع التسيير التقديري للوظائف والمهارات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة بسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 21، جوان 2017م، (الصفحات 26-46).
35. بن الطاهر حسين، عروف راضية: أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في تحقيق الفعالية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 03، العدد: 02، (الصفحات 01-11)، 2014م.
36. ثابتي الحبيب، الجيلالي بن عبو: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة، مؤسسة الثقافة الجامعية، مصر، 2009م.
37. ثابتي الحبيب: تحديد مناهج وتحليل وتصنيف مناصب العمل مدخل الكفاءات، رسالة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2009م.

38. ثابتي الحبيب، بندي عبد الله عبد السلام: دور مكانة التحليل الوظيفي في صنع القرارات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ص 11، على الرابط: noor.book.com/5232
39. ثابتي الحبيب، جون بيريتي، بن عبو الجيلالي: قاموس الموارد البشرية وفقاً للسياقين الفرنسي والجزائري، مؤسسة كنوز الحكمة، ط1، 2015م، الجزائر.
40. ثابتي الحبيب: دور ومكانة تحليل وتصنيف الوظائف في تطوير الكفاءات المهنية في المؤسسات المصرفية - بروز شكل تحليلي بديل وآليات عمل جديدة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 07، (الصفحات 221-245)، 2009م.
41. ثابتي الحبيب، بندي عبد السلام: تحديد مناهج وأدوات تحليل العمل توصيف الوظائف: مدخل الكفاءات، ديوان المطبوعات الجامعية، وهران، 2012م.
42. ثابتي الحبيب: المدونة الجزائرية للمهن والوظائف النسخة المختزلة من الفهرس الفرنسي، مجلة الجزائرية للموارد البشرية، المجلد 06، العدد 01، (الصفحات 116-134)، 2021م.
43. ثابتي الحبيب: الدليل المنهجي لإعداد المدونات المرجعية للوظائف، سلسلة إصدارات مخبر تحليل واستشراف وتطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر، 2017م.
44. ثابتي الحبيب، لقام حنان: الدليل المنهجي لإعداد موازنات الكفاءات، منشورات مخبر لابداك جامعة معسكر، الجزائر، 2021م.
45. ثابتي الحبيب: المناهج العلمية لتطوير الكفاءات المهنية، النشر الجامعي الجديد، الجزائر، 2017م.
46. ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، ط1، 2009م.
47. جودي أمينة، منصور كمال: أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ببسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 12، العدد 04، (الصفحات 295-315)، ديسمبر 2018م.
48. جيلوي جهيدة، أبو القاسم حمدي: تصميم الوظائف المبني على المقاربة الأرخونومية وأثره على أداء الأفراد دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 01، (الصفحات 203-225)، جانفي 2020م.
49. جابر مهدي، وآخرون: أثر إدارة الكفاءات في تحسين الأداء المؤسسي في شركة اتصالات الجزائر فرع سوق أهراس، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 01، (الصفحات 149-168)، جوان 2021م.
50. ججيق، عبد المالك سارة عبيدات: تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميدي ترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 03، العدد 02، (الصفحات 127-138)، 2014م.

51. حزام الشهراني نورة عبد الله: دور إدارة الكفاءات الأكاديمية في تحقيق التميز التنظيمي بجامعة الملك خالد، رسالة ماجستير، تخصص إدارة وإشراف تربوي، جامعة الملك خالد، المملكة العربية السعودية، 2017م.
52. حيدر عصام: التدريب والتطوير، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020م.
53. حمودي سارة: الخبرات المهنية للعاملين بالمكتبات الجامعية ودورها في تطوير الخدمات: من خلال توصيف المهام بمكتبة جامعة الجزائر، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 05، العدد 25، (الصفحات 203-222)، ديسمبر 2016م.
54. حجازي محمد حافظ، "إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء للطباعة والنشر، مصر، 2007م.
55. خذري توفيق: تأثير الحوافز المادية على أداء الكفاءات دراسة حالة شركة اسمنت عين التوتة باتنة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2019م.
56. دادي عدون ناصر: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003م.
57. دادي عدون ناصر: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998م.
58. ريان كريمة، الخبرة ونشاط التخطيط، رسالة ماجستير، معهد علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، بوزريعة، الجزائر، 2009م.
59. زواتي عبد العزيز: الموارد البشرية بين الكفاءة والفاعلية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، ط1 2020م.
60. نزار عوني اللبدي: إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار الدجلة، عمان، 2014م.
61. زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر، ط2، الكويت، 1996م.
62. زيد منير العبوي: الإدارة بالأهداف، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2002م.
63. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات ذات السلاسل، الطبعة الثانية، الكويت، 2000م.
64. زعرور نعيمة وآخرون: متطلبات تطبيق مراكز التقييم كآلية لتقييم المهارات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة التمور والمنتجات الزراعية والغذائية طولقة، مجلة الدراسات الاقتصادية المعمقة، المجلد 02، العدد 02، 2017م.
65. سلامة أمينة: إشكالية تسيير وإنتاج الكفاءات في المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجليلي اليابس سيدي بلعباس، الجزائر، 2015-2014م.

66. ساكت فاطمة الزهراء، قادري نورية: التدريب والتوظيف كأحد أهم غايات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات دراسة حالة الجزائرية للمياه-وحدة معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 06، العدد 01، (الصفحات 5-25)، 2017م.
67. سامي عمري، علي عبد الله: دور ومكانة التحليل الوظيفي ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة-، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 11، العدد 02، (الصفحات 388-405)، 2018م.
68. سماش أمينة: استشراف المهن والوظائف كأداة لتسيير المسار المهني وتطوير الكفاءات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-معسكر-، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، 2018/2017م، جامعة معسكر.
69. شنافي نوال: أثر تقييم الكفاءات في الأداء المتميز للمؤسسة، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 01، (الصفحة 101-116).
70. شعيب وداد، أبو قاسم حمدي: تأثير عملية تصميم الوظائف في تعزيز الارتباط الوظيفي للموظفين وفقا للمقاربة التحفيزية دراسة حالة مؤسسة سونغاز الأغواط، مجلة الباحث، المجلد 18، العدد 01، (الصفحات 443-457)، 2018م.
71. صولح سماح: تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GMSud) ب أوماش بسكرة -الجزائر-مساهمة بنموذج نظري، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 05، العدد 07، (الصفحات 99-115)، 2012م.
72. صلواتشي هشام سفيان وآخرون: أثر أسلوب الإدارة بالأهداف على أداء وظائف وأنشطة المؤسسات الاقتصادية دراسة آراء عينة من مدرء الملبنات والمجبنيات في ولايات الوسط الجزائرية، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد، المجلد 12، العدد 24، (الصفحات 106-126)، ديسمبر 2017م.
73. صفوان المبيضين، عائض الأكلي: تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، اليازوري، 2016م.
74. غربي صباح: تحليل العمل المفهوم، الطرق والاستخدامات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 38، (الصفحات 55-70)، مارس 2015م.
75. عبد الله بن سعيد آل دحوان: دور إدارة التطوير الإداري في تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، كلية إدارة الأعمال المملكة العربية السعودية، الرياض، 2008م.
76. عبد الوهاب ياسر: أسس وطرق تحديد الاحتياجات التدريبية الملتقى الاستشاري (الاتجاهات الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمسار الوظيفي بالمنظمات)، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مصر، 2008م، (الصفحات 1-17).

77. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008م.
78. عمر شريف: أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وتنميتها في المؤسسة، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 07، (الصفحات 183-194)، 2009م.
79. غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس: مدخل معاصر لإدارة الموارد البشرية.
80. فيلون مراد: القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، 2018م.
81. قطاف عبد القادر، فريد زكريا عبيد: تقييم الكفاءات البشرية ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية بالمؤسسة- الاستشفائية العمومية بالأغواط، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 02، جوان 2020م.
82. قطاف عبد القادر، فريد زكريا عبيد: تقييم الكفاءات البشرية ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية دراسة ميدانية بالمؤسسة- الاستشفائية العمومية بالأغواط- دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 11، العدد 02، جوان 2020، جامعة الأغواط، (الصفحات 91-107).
83. قداش سمية وآخرون: الأداء التسويقي من منظور التسيير التوعوي للوظائف والكفاءات دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 14، العدد: 01، (الصفحات 360-377)، 2021م.
84. قمادي تقوى: أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مركب سيدار الحجار عنابة، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 09، العدد 04، (الصفحات 196-219)، ديسمبر 2018م.
85. قداش سمية، عبد الغني دادن: واقع التسيير التوعوي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، العدد 03، (الصفحات 93-106)، 2016م.
86. قمادي تقوى: أهمية مرجعية الكفاءات كأداة للتسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في المؤسسة دراسة حالة مركب سيدار الحجار عنابة، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 09، العدد 04، (الصفحات 196-219)، ديسمبر 2019م.
87. قمادي تقوى: مساهمة التسيير التنبئي للوظائف والكفاءات في إدارة الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة سطيف، 2018/2017م.
88. كامل بربر: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997.

89. كامل محمد محمد عويضة: علم النفس بين الشخصية والفكر، دار الكتب العلمية، ط1، 1996م، لبنان.
90. كشاط أنيس، برباش توفيق: التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 08، العدد 02، (الصفحات 297-328)، ديسمبر 2017 م.
91. لحول عبد القادر: واقع التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 01، العدد: 02، (الصفحات 32-46)، 2021م.
92. ليث عبد الله القهوي: استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013م.
93. ليلي بن عيسى، عبد الغني: علاقة التسيير التقديري للعمال والكفاءات بفعالية إدارة الموارد البشرية دراسة إمبريقية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية إيليزي، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 04، العدد 02، (الصفحات 161-174)، أكتوبر 2021م.
94. لعلى نورية: مرجعيات الوظائف والكفاءات كأداة للتسيير التقديري للموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 03، العدد 09، (الصفحات 217-228)، جوان 2017م.
95. ماضي إلهام وآخرون: عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 08، (الصفحات 108-125)، جوان 2019م.
96. منصور كمال، صولح سماح: تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 07، (الصفحات 48-69)، جوان 2010م.
97. مسعي وهيبية، بوعلاق نوال: دور الكفاءات المحورية في تفعيل ممارسات الإدارة الخضراء دراسة حالة إسمنت تبسة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 14، العدد 01، (الصفحات 112-130)، جوان 2021م.
98. مصنوعة أحمد: تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، الواقع العملي وأفاق التطوير، تجارب الدول، 3 و4 ديسمبر 2012، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
99. محمود عبد الفتاح رضوان: إدارة المواهب في المنظمة، دار المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط1، القاهرة، مصر، 2012م.
100. مشهور ثروت: استراتيجيات التطوير الإداري، دار أسامه للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2010م.
101. مصطفى يوسف الكافي: الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار ومؤسسة رسلان للنشر والتوزيع، 2018م، سوريا.

102. معاذ غسان إسماعيل: تأثير إدارة الجودة الشاملة في التطوير الإداري: دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والإلكترونية بغداد، المجلة الأكاديمية العالمية للاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد 03، العدد 01، (الصفحات 37-53)، 2021م.
103. محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003م.
104. مدحت أبو الناصر: مراحل الملية التدريبية (تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية)، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط2، مصر.
105. محمد مسلم: تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليعة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2010م.
106. موساوي زهية: دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المحافظة على رأس المال الفكري كميزة، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2015م-2016م.
107. مباركي سامي، فرحاتي لويزة: التسيير التقديري للتشغيل والكفاءات من مبدأ تسيير المناصب إلى مبدأ تسيير الكفاءات، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 03، العدد: 02، (الصفحات 02-11)، 2014م.
108. معاذ طاهر صالح المقطري: أهمية التخصص المهني للمراجع في تحسين تقدير مخاطر المراجعة -دراسة ميدانية في الجمهورية اليمنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 04، (الصفحات 405-438)، 2011م.
109. مشرور محمد الأمين وآخرون: تثمن مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية - دراسة حالة تثمين الخبرات الحرفية بولاية معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 05، العدد 04، (الصفحات 26-47)، نوفمبر 2016م.
110. نورة بنت محمد بن عبد العزيز المطرودي: دور التدريب التحويلي في إعادة تنمية القدرة المهنية في ضوء التجربة اليابانية وإمكانية الاستفادة منها في المملكة العربية السعودية، المجلة التربوية العدد 21، (الصفحات 386-415)، مارس 2020م.
111. نوري محمد: أنظمة تقييم الأداء كأداة لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 12، (الصفحات 195-211)، أبريل 2013م.
112. هاملي عبد القادر: وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة دراسة حالتية مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية تلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نفضال تلمسان، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010م/2011م.
113. يحيياوي سمير: الكفاءات المحورية وأساليب تفعيل المعرفة داخل المنظمة، مجلة المعارف، المجلد 08، العدد 14، (الصفحات 49-74)، جوان 2013م.

114. هيشر سميرة: دور تقييم المهارات في تـمـين الـمـوارـد الـبـشـريـة الـمـؤسـسة الـجـزائـريـة الـدراسـة الـحـالـة الـمركـز الـبـحـث الـعـلـمـي الـتقـنـي الـلـمـنـاطـق الـجـافـة -عـمـر الـبرـنـاوـي-بـسـكـرة، رسـالـة دكـتـورا، تـسـيـير الـمنـظـمـات، جـامـعـة مـحـمـد خـيـضـر، بـسـكـرة، 2015/2014م.

115. هيشر سميرة، موفق سهام: مدى جاهزية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتطبيق طريقة مراكز التقييم، مجلة ملفات الأبحاث في الاقتصاد والتسيير، المجلد 06، العدد 01، سبتمبر 2017م، (الصفحات 250-279).

116. هيشر سميرة: الاعتراف في العمل ودوره في تـمـين الـمـوارـد الـبـشـريـة، مجـلـة أـبـحـاث اـقـتـصـادـيـة وإـدـاريـة، المجلد 07، العدد 01، (الصفحات 345-368)، جوان 2013م.

117. ياسر تاج السر محمد سند، عماد الدين عثمان ياسين: الخبرة المهنية للمراجع الخارجي ودورها في تقويم بعض العوامل المرتبطة بمخاطر المراجعة، مجلة الدراسات العليا، جامعة النيلين، المجلد 07، العدد 27، (الصفحات 405-438)، فيفري 2017م.

2. المصادر والمراجع باللغة الأجنبية:

118. - Alain Meignant: Ressources Humaines Déployer la Stratégie، ed. Liaison France, 2000.

119. Anthony Watson: Strategies for the Assessment of Competence, The Vocational Aspect of Education, Volume 46, No. 2, 1994.

120. Aurélie Gonnet : Des motivations au travail. Fabrique et usages du bilan de compétences comme dispositif de revalorisation individuel, Sociologie du travail, vol. 61, n° 4, octobre-décembre 2019.

121. Aubret Jacques : Bilan de compétences, orientation des adultes et trajectoires de vie, In : Spirale. Revue de recherches en éducation, n°18, 1996. Parcours d'orientation scolaire et professionnelle, (pp. 27-39).

122. Catherine Ruffin-Beck, Claude Lemoine : Bilan de compétences, construction personnelle pour une dynamique professionnelle Bilan de compétences : Connaissance et proactivité, L'orientation scolaire et professionnelle, VOL 40, No 3, 2011.

123. - Claude Lemoine : Se former au bilan de compétences, Dunod, Paris, 2014.

124. Dimitri WEISS : sous dir . de Ressources humaines, 2^{ème} édition, Ed. Organisation, Paris, 2003.

125. Dimitri Weiss : gestion des ressources humaines, 3eme tirages, édition d'organisation, paris, 2001.

126. Dupuiche - Rabasse F : Gestion des compétences et Knowledge Management, Editions Liaisons, Paris, 2002.

127. David Duchamp et Loris Guery : La gestion des ressources humains, ed: Natha, France, 2006

128. Drucker Petere: Toward the next Economics and other essays, 1981.

- 129.** Gilles Ballmise : Gestion des connaissances-Outils et applications du KM, VUIBERT, Paris, 2001.
- 130.** Guylaine Michaud, Patricia Dionne, et Ginette Beaulieu : L'efficacité du bilan de compétences, Revue canadienne de counseling, Vol. 41:3, 2007, (p.173-185).
- 131.** Graham.H.T: Human Resources management, 6th édition, hand books business & management, London, 1989.
- 132.** J.M.Perreti : gestion des ressources humaines, 8 eme édition, librairie Vuibert, 2003.
- 133.** Jean-Claude Tarondeau , Christine Huttin : Dictionnaire de stratégie d'entreprise, librairie vuibert, (2^{eme} édition), paris, 2006.
- 134.** Jean pierre Cîteau et autres : la gestion des ressources humaines, 3^{eme} tirage, édition Armand colin, Dalloz, 2000.
- 135.** Jean Marie Peretti : Dictionnaire des Ressources Humaines, Paris: Edition Vuibert, 1999.
- 136.** Luc.Boyer, Noël equilibey : organisation théorie et application, 2eme édition, paris, 2000.
- 137.** Louvan beirendouck : tous compétants : le management des compétants dans l'entreprise, édition bock , Belgique , 2006.
- 138.** Michèle Saint-Jean : Le bilan de compétences : des caractéristiques individuelles à L'accompagnement de l'implication dans le projet, L'Harmattan, Paris, 2002.
- 139.** Mirabile, R.J: Implementation planning: Key to successful competency strategies "Human Resource Professional", Vol. 10, No 4, 1997.
- 140.** Philippe Zariffian :Objectif Compétences pour une nouvelle logique, édition Liaisons, Paris, France,2001.
- 141.** Paul Lodewick, Charlotte Burion, François Willemot : Projet pilote du Fonds ASSS concernant le bilan de compétences - Synthèse de l'évaluation HELHA/APEF, janvier 2013.
- 142.** Spencer, L.M. Jr., Spencer, S.M: Competencies at work: Models for superior performance, John Wiley & Sons, New York, 1993.
- 143.** Teresa Kupczyk, Marzena Stor: Competency Management theory, research & business practice, Helis House Publishing, Wrocław, 2017.
- 144.** Woodruffe, C:What Is Meant by a Competency?, (in:) "Leadership & Organization Development Journal", Vol. 14, Iss 01,1993
- 145.** Yeran-Yves Bnck : Le Management des Connaissances et des Compétences En Pratique, Edition D'organisation, France, 2003.

3.مواقع الأترنت:

<https://www.emploi.nat.tn/fo/ar/global.php?menu2=71>
https://www.helha.be/app/uploads/2013/12/synth%C3%A8se_BC.pdf,