

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

محاضرات في مقاييس

"تسيير وتنمية الكفاءات"

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية.

من إعداد الدكتور: محمد بوناب

السنة الجامعية 2021/2020

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
01	فهرس المحتويات
04	المقدمة
05	الفصل الأول: مدخل لتسيير الكفاءات
06	1- مفهوم الكفاءة
07	أ- المقاربة السلوكية
08	ب- المقاربة المهنية
10	2- أبعاد الكفاءة
10	أ- المعرفة
11	ب- المهارة
11	ج- السلوكيات
12	3- مفهوم تسيير الكفاءات
16	4- أهداف تسيير الكفاءات
17	5- مقاربات تسيير الكفاءات
17	أ- المقاربة التسييرية
18	ب- المقاربة العملية
19	ج- المقاربة الإستراتيجية
20	6- مراحل تسيير الكفاءات
20	أ- مرحلة تخطيط الكفاءات
21	ب- مرحلة إنشاء وتكوين مرجعية الكفاءات
22	ج- مرحلة استقبال ودمج الكفاءات الجديدة
22	د- مرحلة التدريب والتطوير
24	هـ- مرحلة تقييم الأداء والعائد وتسيير المسار المهني
26	الفصل الثاني: أنواع الكفاءات

27	1- وفقا للمضمون
27	أ- الكفاءات التقنية
27	ب- الكفاءات البشرية
28	ج- الكفاءات التصويرية
29	2- وفقا للمستوى
29	أ- الكفاءات الفردية
29	ب- الكفاءات الجماعية
30	ج- الكفاءات الإستراتيجية
32	الفصل الثالث: الرهانات الإستراتيجية لتنمية الكفاءات
33	1- تحديات العولمة والتحول الاقتصادي الراهنة
35	2- التطورات التكنولوجية ومقتضيات الابتكار المستمر
36	3- التغيرات التنظيمية وتحولات أنظمة العمل
39	الفصل الرابع: تنمية الكفاءات الفردية
43	1- التكوين المتواصل
44	أ- مفهوم التكوين المتواصل
45	ب- مبادئ التكوين المتواصل
47	2- التعلم بالمرافقة
47	أ- مفهوم التعلم بالمرافقة
48	ب- مراحل عملية التعلم بالمرافقة
49	3- تثمين مكتسبات الخبرة المهنية
49	أ- مفهوم تثمين مكتسبات الخبرة المهنية
50	ب- تثمين مكتسبات الخبرة المهنية كأداة لتنمية الكفاءات الفردية
52	الفصل الخامس: تنمية الكفاءات الجماعية
53	1- التعلم التنظيمي
54	أ- مفهوم التعلم التنظيمي
59	ب- معوقات التعلم التنظيمي
60	2- التشارك المعرفي

61	أ- مفهوم التشارك المعرفي
61	ب- أهمية التشارك المعرفي في تنمية الكفاءات الجماعية
63	3- القياس المقارن (المقارنة المرجعية Benchmarking)
63	أ- مفهوم القياس المقارن
65	ب- سيورة القياس المقارن
67	ج- أهمية القياس المقارن في تعزيز الكفاءات الإستراتيجية للمنظمة في ظل بيئة الأعمال الحالية
70	قائمة المصادر

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	تمثيل الكفاءة الفردية بالجبل الجليدي	01
14	التكامل العمودي والأفقي لتسيير الكفاءات	02
15	الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية	03
25	مراحل عملية تسيير الكفاءات	04
41	تنمية الكفاءات كنظام	05
59	الأدوات الإستراتيجية لضمان نجاح التعلم التنظيمي	06
66	المراحل الرئيسية لعملية القياس المقارن مع أفضل الممارسات	07

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
42	مقارنة بين مختلف وظائف تنمية الكفاءات	01
67	مقارنة لبعض كفاءات المنظمة قبل وبعد المقارنة المرجعية	02

المقدمة:

يشهد عالم اليوم باستمرار تحولات وتطورات كبيرة وفي جميع المجالات، أسهمت في تغيير الكثير من المفاهيم والأساليب والهياكل الإدارية التقليدية، وأوجدت مناخا جديدا وأوضاعا اقتصادية وتكنولوجية مختلفة تماما عما كان سائدا من قبل، وتتميز تلك الأوضاع الجديدة في ذاتها بالحركية والتطور والتبدل السريع، فضلا عن تداخل تأثيراتها وتفاعلاتها البيئية.

كلها عوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة مهما كان نوعها، لاسيما في ظل كثرة عددها واشتداد المنافسة بينها إلى البحث عن أفضل المداخل الإستراتيجية التي تمكنها من مواجهة رهانات الأوضاع الجديدة، ولعل أكثر هذه المداخل وضوحا وفعالية هو الاهتمام بالعنصر البشري بداخلها، باعتباره الوسيلة والمصدر الحقيقي للإنجاز والأداء في كل المنظمة، وهو أساس تنمية قدراتها على المنافسة والبقاء.

من هنا تغيرت النظرة إلى مفهوم ودور الموارد البشرية في المنظمة، وظهرت الحاجة إلى تسيير أكثر فعالية لهذه الموارد في ظل التوجهات العالمية والتحديات التي تطرحها البيئة الراهنة، حيث دفع الأمر بالمؤسسات إلى التركيز على إبداع وابتكار الأفراد وعلى مهاراتهم ومعارفهم الخاصة، وجعلها تعيد النظر في طرق تعاملها وتعاطيها معهم، فتغير بذلك منطق وظيفة إدارة الموارد البشرية من إدارة الأفراد إلى تسيير الكفاءات.

وسرعان ما أضحت الكفاءات أحد مصادر الميزة التنافسية للمنظمة، وباعتبارها كذلك فإنها شأنها شأن أي مورد استراتيجي آخر تحتاج إلى عملية تسيير ومتابعة دورية، كما هي بحاجة إلى تعميق وتقوية، وبما أن الفرد هو حامل الكفاءة فإنه لابد من صقل مهاراته وتنمية معارفه وتطوير سلوكياته، كل ذلك اعتمادا على طرق ومناهج مستحدثة تضمن تحقيق الأفضل له وللمنظمة على حد سواء.

الفصل

الأول

مدخل لتسيير الكفاءات

- 1- مفهوم الكفاءة
- 2- أبعاد الكفاءة
- 3- مفهوم تسيير الكفاءات
- 4- أهداف تسيير الكفاءات
- 5- مقاربات تسيير الكفاءات
- 6- مراحل تسيير الكفاءات

الفصل الأول: مدخل لتسيير الكفاءات

ظهر في الثمانينيات نموذج جديد لتنظيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية في العديد من المنظمات وكذا في العالم الأكاديمي والذي يعرف بنموذج الكفاءة، هدفه الأول هو التحرر من النماذج السابقة المرتكزة على مناصب العمل التي كانت مفروضة في السبعينات، فمع التغيرات الكبيرة والمتسارعة التي ميزت عالم الأعمال في تلك الفترة، زادت الحاجة إلى منهج فعال لتوقع الاحتياجات المستقبلية للمنظمات، وضبط الأشكال التنظيمية وكفاءة العاملين لتحقيق التكيف مع المتطلبات الجديدة من أجل ضمان القدرة التنافسية، حيث ظهرت مقارنة تسيير الكفاءات في عالم الإدارة مع ظهور العديد من الأعمال والمفاهيم والمؤلفات حول هذه المقاربة، وأصبح يعد تسيير الكفاءات واحدا من بين الأدوات الأساسية للأداء الاقتصادي للمنظمة، والذي يجب أن يدمج ضمن الإستراتيجية العامة لهذه الأخيرة¹.

ولفهم كيف يتم تسيير الكفاءات في المنظمة، فإنه من الضروري قبل كل شيء تحقيق فهم دقيق وواعي لمضمون الكفاءة وأبعادها.

1- مفهوم الكفاءة:

يكتسي مفهوم الكفاءة الكثير من الغموض، أولا باعتباره مفهوما حديثا نسبيا، وثانيا لتعدد وجهات نظر المختصين كل حسب ما يراه مهما في شخصية أو دور العامل.

وعموما فإن أهم وجهات نظر الباحثين في هذا المجال يمكن حصرها في مقاربتين أساسيتين هما كما يلي:

¹ بوقرة رايح، بن سالم أمال، دور تسيير الكفاءات جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها: دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 5، العدد 8، 2008، ص 30.

أ - المقاربة السلوكية:

وفقا لهذه المقاربة فإن الكفاءة تعرف بناء على الصفات والسلوكيات الشخصية للفرد، فقد أشار كل من "Mc Clelland" و "Mc Ber" وهما من رواد هذا الاتجاه إلى مجموعة من الصفات الشخصية التي يمكن اعتبار كل من يتميز بها كفنًا على غرار روح المبادرة، الإبداع، التخطيط وحس التنظيم، روح النقد، الثقة في النفس، القيادة، القدرة على التأثير في الآخرين والاهتمام بهم.

ما يمكن ملاحظته حول هذا الاتجاه هو تركيزه التام على الجوانب السلوكية للفرد، فهو لا يبحث في كيفية أداء الفرد لوظيفته أو حاجاته المهنية التي تضمن تطوير أدائه، فيبقى العمل في حد ذاته علبة سوداء، فلم تلق هذه المقاربة الضوء على طريقة القيام به أو خصائص الدور المطلوب من الفرد أدائه.

على هذا الأساس فإنه يمكن القول بأن هذه المقاربة تلقى حدودها في ثلاث نقط أساسية

هي كالتالي:

- إن اقتصار تعريف الكفاءة على أنها سلوك معين كانفتاح الفرد على الآخرين وحسه التنظيمي لا يكفي ولا يضمن بأن يكون فعالا وكفئا في عمله، وإن كانت هذه السلوكيات مفيدة في جوانب أخرى.

- كذلك فيما يتعلق بتقييم الكفاءة، فإن تعريفها على أساس سلوكيات شخصية كالصدق وروح الجماعة والمبادرة يطرح مشكلا كبيرا في عملية التقييم، هذه المفاهيم في حد ذاتها يمكن أن تمتلك عددا من التعاريف يفوق تلك الخاصة بالكفاءة نفسها.

- أخيرا فيما يتعلق بتنمية الكفاءات، فإن هذه الأخيرة باعتبار أنها سلوكيات تكتسب طيلة حياة الفرد وتكون منقوشة في شخصيته فهي بذلك يصعب جدا التحكم فيها أو تغييرها أو تنميتها¹.

إن هذه النقاط دفعت بالكثيرين على غرار " Guy Le Boterf " إلى إتباع منهج مغاير في تصورهم للكفاءة.

ب - المقاربة المهنية:

ما يهم هذه المقاربة هو ما يسمى بالكفاءة المهنية فقط، بمعنى أنها تركز على مدى قدرة الفرد على أدائه لعمله. غير أنه يجب في هذا الصدد إدراك أن مجرد امتلاك العامل للمهارة الضرورية للقيام بعمله لا يعني أبدا أنه كفاء، فالأمر يقتضي أكثر من ذلك، لا بد للعامل أن يمتلك القدرة على دمج جانبه المعرفي في بيئة عمله، فالعامل دون تنظيم وتسخير معارفه النظرية والعملية معا لا يمكن له أن يتطور أو يتأقلم مع مختلف الوضعيات المهنية التي قد تواجهه في العمل، وهو شرط أساسي لاعتبار أي فرد ذو كفاءة².

إلى جانب ما سبق فإنه يمكن القول أنه يوجد توجه آخر لتعريف الكفاءة مبني على حسب مستوى تفسيرها أو خصائصها الضمنية، حيث يرى رواد هذا الاتجاه كأمثال " Argyris et Schon " و " Nonaka et Takeuchi " أن الكفاءة هي عبارة عن مجموعة من العوامل الصريحة والبسيطة التي يمكن تنظيمها ونقلها أو مشاركتها للاستفادة منها في العمل، بالإضافة إلى عوامل أخرى تكون ضمنية وغير صريحة تكون موضوعية جدا وكامنة لدى الفرد يصعب التحكم فيها ونقلها³.

¹ Elisabeth Lecoer, Gestion des compétences : Le guide pratique, De Boeck Université, Bruxelles, 2008, p 12.

² Ibid, p 13-14.

³ Marianne Cesar, Bilan Organisationnel des compétences Individuelles en fonction de leur criticité, Presses Universitaires de France, Vol 74, 2011, p 207.

تصور الكفاءة تطور كثيرا في العقدين الأخيرين، حيث أصبح من الصعب حصر تعريف محدد لها، لكن لا يختلف اثنان على أنها يجب أن ترتبط بوضعيات العمل، أي أنه لا يمكن التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، فنجد أن أغلب التعاريف تشترك في وضع ثلاث أبعاد للكفاءة هي: المعارف (Les savoirs)، المعارف العملية أو المهارات (Les savoirs-faire) ومعارف التحلي أو السلوكيات (Les savoirs-être)¹، وهو ما توضحه التعاريف التالية:

- تعرف الكفاءة على أنها قدرة الفرد على تعبئة ودمج قدراته المتمثلة في معارفه، مهاراته وسلوكياته، من أجل أداء عمل معين أو مجموعة مهام محددة.²

- وعرفتها (Claude Lévy-Leboyer) على أنها وجود العلاقة بين إنجاز المهام والسلوكيات التي يجب القيام بها من جهة، والصفات الشخصية الواجب توفرها لإنجاز الأعمال على نحو مرضي من جهة أخرى.³

- كما عرفت على أنها عملية يتم من خلالها التنسيق والربط بين مجموعة من الموارد التي يمتلكها الأفراد كالمهارات، المعارف والقدرات، الاستعدادات والمواصفات الشخصية وذلك للقيام بالأعمال بالطريقة أو بالشكل المطلوب والمناسب والصحيح، مهما كانت الظروف أو الأوضاع المهنية والوظيفية السائدة، بهدف تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة.⁴

¹ كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جوان 2010، ص 49-50.

² Sabrina Loufrani-Fedida, Ève Saint-Germes, Compétences individuelles et employabilité essai de clarification de leur articulation, De Boeck Supérieur, Revue @GRH vol 2, 2013, p 16.

³ لعمراني نسيم، تحديد الكفاءة الفردية والجماعية كمتطلب لإدارة الجودة في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 06، العدد، 09، 2018، ص 159.

⁴ عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات: رؤى نظرية وتطبيقات عملية، Cybrarians Journal، العدد 41، مارس 2016، متاح على:

http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=719:adhraa&catid=285:r
esearch&Itemid=104 تاريخ الإطلاع: 2020/04/01

هذا وعرف "Johann Wolfgang Von Goethe" الكفاءة: "على أنها في الأصل مجموعة من المعارف، لكن لا تكفي بمفردها بل يجب أن تطبق وأن تكون مرفقة بتصرف وعمل، وهذا في ظل توفير الموارد اللازمة للعمل بكفاءة".¹

كما عرف "Jean Guy Millet" الكفاءة على أنها: "ممارسة تكون في شكل سلوك أو إجراء يمكن ملاحظته وقياسه، ويمكن استنتاجها بمرور الوقت نتيجة التنفيذ ذي الصلة لمجموعة من المعرفة والمهارة والسلوك والخبرة، والتي تجعل من الممكن تحقيق النتيجة المرغوبة في سياق معين".²

والكفاءة تشير إلى القدرة على حل المشكلات المهنية ضمن سياق معين، وهي تبنى وتكتسب من خلال العمل عندما يواجه الموظف بشكل متكرر مواقف مهنية مماثلة، فتتكون له معارف تكون معترف بها وقابلة للتقييم.³

2- أبعاد الكفاءة:

من خلال عرض مختلف التعاريف السابقة يتضح أنها تتفق إلى درجة كبيرة في النظر إلى الكفاءة على أنها تتمحور مجموعة من الموارد أو كما تسمى الأبعاد والتي تتمثل في:

أ- المعرفة (Le savoir):

هي حصيلة الامتزاج بين المعلومات النظرية والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، وتمثل الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية وتطوير المشروعات الابتكارية وغيرها من أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمن⁴، كما ترتبط المعرفة

¹ - Guy Le Boterf, Construire les compétence individuelles et collective, 6^{eme} édition, Eyrolles, Paris, 2013, P 109.

² - Jean Guy Millet, La compétence : Guide de formation , Editions d'Organisation, Paris, 2006, P 38.

³ - Michel Kalika, et al, Le E-Management : Quelles Transformations Pour L'entreprise, Editions Liaisons, Paris, 2003, P 145.

⁴ قمادي تقوى، أهمية مرجعية الكفاءات كأدوات للتسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات في المؤسسة – دراسة حالة مركب سیدار الحجار عنابة – مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية، المجلد 09، العدد 04، ديسمبر 2018، ص 206.

أيضا بالمعطيات الخارجية وإمكانية استعمالها وتحويلها إلى معلومات مقبولة يمكن إدماجها بسهولة في النماذج الموجودة مسبقا، من أجل تطوير ليس فقط محتوى النشاط ولكن أيضا كل ما يرتبط به.¹

ب - المهارة (Le savoir-faire):

هي القدرة على التصرف بصورة ملموسة وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق استعمال الأنشطة والإجراءات والمعلومات الخاصة بعمل معين.² كما عرفها "J.F. Bally" على أنها: "التوازن الدقيق بين المعرفة والتصرف، أي مجموع المعارف التي تستخدم عندما يكون الفرد بصدد التصرف"³، وهذا ما يجعل المهارة أكثر ضمنية وفنية من المعرفة ويصعب نقلها.⁴

ج - السلوكيات (Le savoir-être):

تتمثل في المميزات الشخصية والخصائص والسمات التي يجب أن يتحلى بها الفرد لمعرفة التعامل في وضعية مهنية معينة، ومن بين هذه الصفات على سبيل المثال: الصرامة، السرية، القدرة على السيطرة على النفس، الترتيب، الدقة، الاستقلالية، المرونة... إلخ.⁵

في ظل كل ما سبق، فإنه يمكن القول أن الكفاءة تتمثل في توليفة من الموارد الباطنية والظاهرة التي يمتلكها الفرد، والمتمثلة في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يجب أن تظهر أثناء العمل.

¹ مداح عرابي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2006، ص 4.
² صدوقي غريسي، بوشياي محمد رضا، أهمية تنمية الكفاءات في المؤسسات كتوجه تنافسي في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 13، العدد 03، 2019، ص 6.

³ Jean Brillman, Les meilleures pratiques de management, 6 eme édition, Edition d'organisation, Paris, 2006, P 508.

⁴ إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 81.
⁵ قماي تقوى، مرجع سبق ذكره، ص 206.

وعلى المؤسسة اكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزءا ظاهرا (قدرات ظاهرة) وآخر ضمني (قدرات مخفية)، حيث يمثل الكثير من الباحثين هذه الصفة للكفاءة بالجبل الجليدي (Iceberg)¹ ، وذلك كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): تمثيل الكفاءة الفردية بالجبل الجليدي



المصدر: صولح سماح، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud ب"أوماش" ولاية بسكرة الجزائر-مساهمة بنموذج نظري- مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 5، العدد 7، 2012، 103.

3- مفهوم تسيير الكفاءات:

إن التحسين المستمر لكل من معارف، مهارات وسلوكيات العاملين لتحسين إنتاجيتهم الحالية والمستقبلية يقتضي إيجاد السبل والآليات الكفيلة بالكشف عن كفاءتهم وحسن استغلالها وتطويرها، مما يضمن زيادة مردودية المنظمة ككل، ويعتبر تسيير الكفاءات من الأساليب المبتكرة لتحقيق ذلك.

¹ صولح سماح، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud ب"أوماش" ولاية بسكرة الجزائر-مساهمة بنموذج نظري- مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 5، العدد 7، 2012، 103.

- يعرف تسيير الكفاءات على أنه استعمال وتطوير الكفاءات المتواجدة داخل المنظمة أو التي تسعى للحصول عليها على النحو الأحسن¹.

- وعرفت الباحثة "Sylvie Stong" تسيير الكفاءات على أنه التأثير في معارف ومهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده والتكيف مع التطورات الحاصلة في بيئته².

- وعرف كذلك على أنه مجموعة من الأنشطة التي يحددها الاستعمال، والتي تستخدم المهارات وتقييمها كحلقة وصل بين مختلف عمليات الموارد البشرية، كما يرتبط مع وظائف أخرى مثل تنظيم العمل والتفكير الاستراتيجي للمؤسسة³.

- كما عرف تسيير الكفاءات على أنه عبارة عن مجموعة من التطبيقات لإدارة الموارد البشرية التي تعنى بكفاءات الموظفين، فهي تتمثل في جذب الموظفين أصحاب الكفاءات للمؤسسة وتطوير كفاءاتهم واستثمارها والمحافظة عليها، وهذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القريب والبعيد⁴.

وعلى ضوء هذه التعاريف فإنه يمكن القول بأن تسيير الكفاءات هو طريقة مستحدثة لتسيير الموارد البشرية، من خلال تحقيق أفضل استغلال لمعارفهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، وكذا تحفيزهم وتوفير الظروف الملائمة لهم ليكونوا أكثر قدرة على الأداء والإنتاجية، وذلك عبر مختلف ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية، من توظيف وتطوير وتسيير المسار المهني وغيرها.

¹ خليل صبرينة وآخرون، الإطار النظري لتفعيل رأس المال البشري من خلال إدارة إستراتيجية تطوير الكفاءات، مجلة الإبداع، المجلد 09، العدد 01، 2019، ص 522.

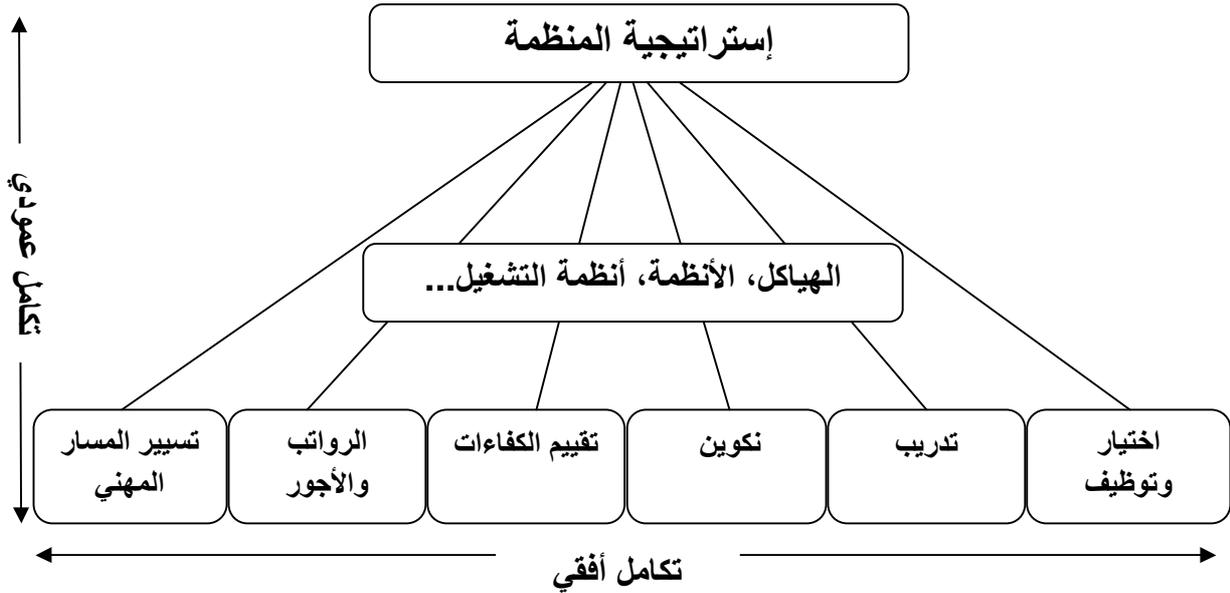
² سلامة أمينة وآخرون، واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية، دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات العمومية لولاية سيدي بلعباس، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد، 13، ديسمبر 2016، ص 5.

³ حمادي نبيل، رافي نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية، دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبايوتيكال، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة يحيى فارس، المدينة، العدد 08، جوان 2017، ص 154.

⁴ بوقرة رايح، بن سالم أمال، مرجع سبق ذكره، ص 31.

غير أن تسيير الكفاءات لا يعتبر هدفا في حد ذاته، إنما وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وهو ما لا يتحقق إلا إذا كان هناك تكامل أفقي وعمودي بين مختلف أنشطة المؤسسة وعملية تسيير الكفاءات فيها، ويمكن توضيح آلية هذا التكامل من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): التكامل العمودي والأفقي لتسيير الكفاءات.



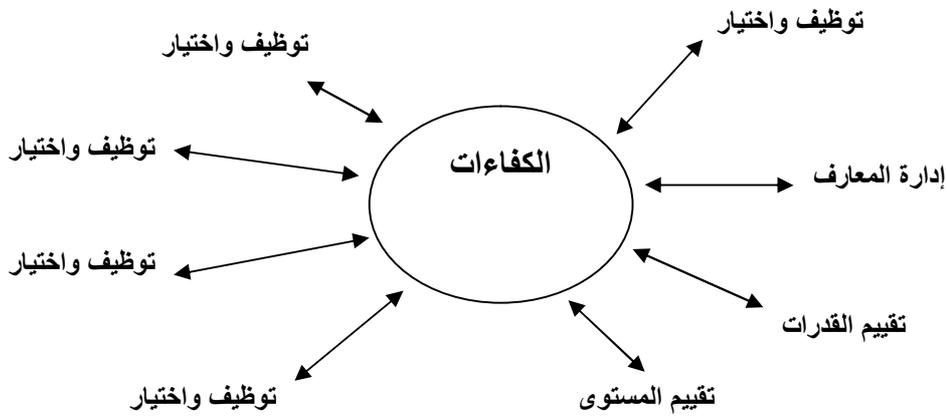
المصدر: خليل صبرينة وآخرون، الإطار النظري لتفعيل رأس المال البشري من خلال إدارة إستراتيجية تطوير الكفاءات، مجلة الإبداع، المجلد 09، العدد 01، 2019، ص 522.

من خلال التكامل العمودي يتم البحث عن كيفية تكييف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة، رؤيتها وأهدافها، بحيث تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المنظمة، أما من خلال التكامل الأفقي فيتم تكييف مختلف أنشطة تسيير الكفاءات مع بعضها البعض.

وترى "Celile Dejoux" أنه لكي تشتغل عملية تسيير الكفاءات وحتى تتجح يجب أن يكون الفرد محفزا بشكل كافي من أجل تطوير قدراته الفكرية التي تسمح له بتحقيق تعلم عملي انطلاقا من الحالات التي تصادفه في حياته المهنية، كما يجب على المؤسسة أن تخلق جميعا

لرأسمال الكفاءات، وأن تعتبر أن عملية تسييرها لا تتجزأ عن مختلف أنشطة الموارد البشرية، والتي يجب أن تتم بطريقة واعية ومنهجية طبقاً لأهداف وإستراتيجية المؤسسة، كما أنها تصبح حقيقة فقط إذا اتبعت بالتنفيذ، فلا يمكن اعتبار أن مؤسسة ما تطبق تسييراً للكفاءات إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة، وبين ترقيته من جهة أخرى، حيث نبحت في تسيير الكفاءات عن المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير الأداء وقابلية العمل لدى الأفراد¹.

الشكل رقم (03): الكفاءات محور تمرکز أنشطة إدارة الموارد البشرية



المصدر: قاضي عبد الحكيم، دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، العدد 07، جانفي، 2020، برلين، ص144. متاح على الرابط: <https://democraticac.de/?p=64252> بتاريخ 2021/03/24

¹ قاضي عبد الحكيم، دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، العدد 07، جانفي، 2020، برلين، ص144. متاح على الرابط: <https://democraticac.de/?p=64252> بتاريخ 2021/03/24

4- أهداف تسيير الكفاءات:

لعملية تسيير الكفاءات بالمؤسسة بعض الأهداف الأساسية التي تسعى لتحقيقها أهمها¹:

- وضع أسس مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية من اليد العاملة، وحتى المستقطبة التي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها.
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، والتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، وتحديد أنسب نظام للتحفيز.
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المؤسسة ما يؤدي إلى زيادة ولائهم، فيزيد إحساس العاملين بالانتماء لمؤسستهم.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.
- التحكم بشكل أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية.
- الجمع بين مختلف عوامل الكفاءة ومكوناتها، وبين عملية تنمية الكفاءات بشكل أفضل.
- إدارة المسارات المهنية بشكل أفضل.
- تقليل المخاطر والتكاليف الناتجة عن الاختلالات.
- اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.

¹ المرجع نفسه، ص145.

فتسيير 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، وتهتم بكفاءات الفرد جميعها سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تثمين كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

5- مقاربات تسيير الكفاءات:

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذو مدلول بسيط، أي قدرة المورد أو العنصر البشري على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظيفة فحسب، بل أصبح ذو مفهوم شامل ومركب لما فرضته عليها رهانات العولمة فأصبحت تتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية للمؤسسة على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية¹، لذلك فإنه من الضروري فهم العلاقة بين مختلف المستويات الإدارية ومفهوم الكفاءة، هذه العلاقة تتجسد في ثلاث مقاربات أساسية هي كالتالي:

أ- المقاربة التسييرية (المستوى الأول تسيير الكفاءات):

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر هذه المقاربة في مجمل المعارف والخبرات الفردية المتراكمة عبر الزمن، وفي القدرة على استغلال هذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصيح الكفاءة متكونة من رأسمال يشمل المعرفة والمهارة أو المعرفة العملية بالإضافة إلى حسن التصرف. وفقا لهذه المقاربة كذلك فإنه لا بد أن تكون هذه المكونات الثلاثة للكفاءة جاهزة وقابلة للتعبئة والاستغلال أمام أي وضعية مهنية أو وضعية عمل محتملة،

¹ كمال منصور، سماح صولح، مرجع سبق ذكره، ص56.

وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه.

ورغم هذا قد تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل " Le pouvoir d'agir"، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفعالية، والرغبة على الفعل "Le vouloir d'agir"، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للإدارة في المنظمة، وتعد عملية تسيير الكفاءات كمنظومة متكاملة من مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها لمكونات الكفاءة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية¹.

ب- المقاربة العملية (المستوى الثاني إدارة الكفاءات):

يعمل هذا المستوى على وضع المستوى الأول قيد التنفيذ، كما يهدف إلى تطوير الكفاءات الوظيفية من أجل تحسين أداء فريق العمل، وهو في مجال الإدارة من مهام الإدارة الوسطى وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية، بحيث يصبح المديرون التنفيذيون موجّهي هذا المنهج والجهات الرئيسية الفاعلة فيه².

ومن منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب والتعلم الجماعي، السيرورة التنظيمية وكذلك التكنولوجيا، فالكفاءات بهذا المنظور لا يمكن الحصول عليها أو تقليدها، لأنها وليدة الظرف المترامن بين هذه العناصر، ويقع على عاتق الإدارة تعظيم التفاعل الإيجابي بين تلك المكونات بما يمنح لها ميزة تنافسية.

¹ بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز: دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد CONDOR ببرج بوعريريج، رسالة ماجستير تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2013، ص 15.

² عزاء بن شارف، مرجع سبق ذكره.

فالكفاءة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة الجماعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيوروات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة، بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية والبيئة التنافسية، ومن هنا تكون الكفاءة عملية فقط ووليدة الممارسة الميدانية والناجحة للمكونات الثلاثة¹.

ج - المقاربة الاستراتيجية (المستوى الثالث الإدارة بالكفاءات):

تهدف إلى تطوير الذكاء الجماعي للمؤسسة من خلال تشجيع العاملين على تعزيز السلوك المهني لصالح النجاح الجماعي، كما أنها تتيح زيادة وتعزيز رأس المال البشري، وخلق ميزة تنافسية فريدة من نوعها ككفاءة إستراتيجية، حيث يجب على المؤسسة أن تدرج الكفاءة ضمن استراتيجيتها الكلية، والذي ينبغي أن ينعكس في سياساتها في إدارة مواردها البشرية، فقد بينت العديد من التجارب العملية أن التطبيق الفعلي لمنهج تسيير الكفاءات وضمان نجاحه لا يتوقف على استقطاب الكفاءات وتوظيفها وتقييمها وتطويرها، بل من خلال استثمار قدراتها ومعارفها ومهاراتها في إدارة وتسيير المؤسسة ككل، وهو ما يضمن مواكبة التطورات السريعة والمتسارعة ومواجهة بيئة عمل تتسم بالتغير المستمر، والتنافسية المتزايدة التي تشتد يوماً بعد يوم².

بعبارة أخرى فإن الكفاءة وفقاً لهذه المقاربة هي كل ما يحقق للمنظمة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، أي أن الكفاءة بهذا المعنى تكون تلك القدرات المعرفية والعملية والتنظيمية التي:

- يصعب تقليدها من طرف المنافسين.

- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة آلية تكنولوجية جديدة.

¹ بن جدو محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 16.

² عزراء بن شارف، مرجع سبق ذكره.

- يصعب أو يستحيل تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة.

ما يمكن ملاحظته من خلال هذه المقاربات أنه يوجد بها تدرج وتكامل بحيث لا يمكن أن تكون هناك كفاءة إستراتيجية دون البعد الأول والثاني لها، كذلك الأمر بالنسبة للكفاءة العملية لا يمكن أن تكون دون البعد الأول، فإدارة الكفاءات ومتابعتها تتطلب قدرة متعددة ومتكاملة¹.

6- مراحل تسيير الكفاءات:

تتبنى كل مؤسسة نموذجاً محدداً لتسيير الكفاءات يتماشى مع إمكانياتها وأهدافها وطبيعة نشاطها، ومهما تعددت النماذج التي يمكن الاعتماد عليها إلا أن نجاحها يشترط التطبيق السليم لها وذلك من خلال مجموعة من المراحل المتكاملة نوجزها فيما يلي:

أ - مرحلة تخطيط الكفاءات:

تقوم المؤسسة بتشخيص وضعيتها الحالية وذلك بدراسة محيطها الداخلي والخارجي من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها وكذا منافسيها في القطاع وميزاتها التنافسية مقارنة بغيرها، ثم تقوم بتحديد أهدافها الحالية والمستقبلية والوضعية المثلى التي ترغب المؤسسة في الوصول إليها، ثم تقوم بضبط كل أنواع الوظائف الضرورية وأنواع الكفاءات التي يحتاجها الموظفون لشغل هذه الوظائف، ثم القيام بتحليل تشكيلة الموظفين المتواجدين لديها ودراسة كفاءة ومهارات وخبرة وعوائد كل واحد منهم، وكذا تطلعاتهم ومشاريعهم المهنية، ثم تقارن الاحتياجات من الكفاءات الضرورية للمنظمة لتحقيق أهدافها مع تلك المتوفرة لديها من كفاءات موظفيها، ومن ثم يمكن تحديد الانحرافات بين ما هو مطلوب وما هو متوفر، وبذلك تخطط لنقل وترقية بعض الموظفين أو إعادة

¹ بن جدو محمد الأمين، مرجع سبق ذكره، ص 16.

تدريبهم أو إعادة توزيع الوظائف، وإن كان هناك نقص في الكفاءات فقد تخطط لتوظيف أفراد جدد يمتلكون ما ينقصها منها¹.

ب- مرحلة إنشاء وتكوين مرجعية الكفاءات:

بعد تحديد الوظائف المرتبطة بالأهداف المرجوة، تقوم المؤسسة بتقييم هذه الوظائف حسب ما يسمى بالعائلات المهنية، وذلك من خلال تحديد المهن ومن ثم كل الوظائف المرتبطة بتلك المهنة، وكذا تحديد جميع الأنشطة والمهام المرتبطة بالوظائف وشروط ممارستها والتدريبات الضرورية لمن يشغلها وأماكن ممارستها أيضاً، ثم تقوم بإنشاء مرجعية الكفاءات وذلك بوضع قائمة للكفاءات الضرورية للممارسة تلك الوظائف وحسب التسلسل الهرمي لها، وبعد ذلك يمكن استئناف تنفيذ برنامج إعادة التوزيع للموارد البشرية أو إعادة تدريبها، أو التوظيف الكمي والنوعي الذي يتماشى وسد النقص في الكفاءات المطلوبة².

وتكون المنظمة في هذه المرحلة أمام عدة خيارات متمثلة في³:

- استقطاب أفراد جدد إما بالاعتماد على طريقة التوظيف التقليدي أو أي طريقة أخرى.
- الاستعانة بنفس أفراد المؤسسة وذلك عندما تكتشف المؤسسة وجود كفاءات داخلية تتناسب واحتياجات المنصب الشاغر فتلجأ عندها إلى عملية الترقية أو التوازن الوظيفي.
- شراء خدمات استشارية، وذلك في حالات نادرة عند عدم توافر نوع معين من الكفاءات المطلوبة من طرف المؤسسة، أو لعدم قدرة المؤسسة على التشخيص الجيد سواء لبيئتها الداخلية أو الخارجية بحثاً عن الكفاءات... إلخ.

¹ بوقرة رابح، بن سالم أمال، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² المرجع نفسه، ص 31.

³ عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 249.

- التعاون مع مؤسسات أخرى وذلك في حالة ما إذا كانت الكفاءات المطلوبة ظرفية، أي لا تحتاجها المؤسسة لمدة طويلة خاصة عندما لا ترتبط بأهداف المؤسسة الإستراتيجية.

ج - مرحلة استقبال ودمج الكفاءات الجديدة:

يجب استقبال الموظف الجديد بشكل منظم وفعال، بحيث تتم تهيئة محيط عمله وتجهيز كل الأدوات اللازمة له، ثم يستقبل من طرف المسؤولين عادة مسؤوله المباشر، ويتم اختيار موظف من المؤسسة يكون ذو خبرة في مجال عمل الموظف الجديد ليقوم بمرافقته، ينقل له المعارف والمعلومات الضرورية ويوضح له كل الأدوار ومتطلبات العمل اللازمة والسلوكيات المرغوبة، ويجب أن يتعرف الموظف الجديد على فلسفة المؤسسة، ثقافتها قيمها، متطلبات نجاحها وأهدافها، ثم يتم تسليم وتوقيع الوثائق الضرورية للعمل، وتأتي مرحلة ملكية الموظف الجديد لوظيفته، فيتم دمج مع فريق العمل الجديد، ويتم تعريفه إلى كل ما هو مطلوب منه إنجازه والهدف المنتظر منه تحقيقه، ويقوم المشرف بتدريبه ليكتسب المعارف والمهارات والقدرات والقيم المطلوبة في عمله، وبعدما يتحقق من أن الموظف قد تدرب جيدا وينجز عمله بشكل صحيح ومنظم يقوم بالانسحاب تدريجيا، ثم تقام مقابلات مع هذا الموظف الجديد للتحقق من رضاه ورضاه في العمل وكذا كفاءاته المكتسبة وما إذا كان مازال يحتاج أدائه إلى تطوير وتحسين أم لا.¹

د - مرحلة التدريب والتطوير:

يعتبر التدريب في المرحلة السابقة بسيطا ومبدئيا، عكس التدريب والتطوير في هذه المرحلة أين يعتبر أكثر فعالية في حياة الموظف المهنية ككل، بحيث يتم هنا تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين التي يجب ربطها بما يتطلبه تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، ثم توضع الأهداف والسياسات والإجراءات التدريبية المطلوبة، وتوزع الموارد التدريبية وتخطط وتنظم برامج وتوقيتات

¹ بوقرة رايح، بن سالم أمال، مرجع سبق ذكره، ص 31.

وموضوعات التدريب، ثم تصمم جداول مفصلة تقسم الموضوعات التدريبية إلى أجزاء بسيطة يتم توصيلها في شكل جرعات متوازنة للمتدرب باستخدام طرق تدريبية ونظم برامج مختلفة، كالاستعانة بكتيبات التشغيل والكتب والأشرطة السمعية والبصرية التي يمكن توزيعها على المتدربين، ويتم أيضا تنظيم دورات وجلسات تدريبية بمساعدة عدد من الموظفين في المؤسسة ذوي الخبرة في مجال التدريب أو الاستعانة بمدرسين من خارج المؤسسة، كما ينبغي تمكين المنظمة من حضور الدورات والبرامج التدريبية التي تقيمها المنظمات التدريبية المختصة والشركات الاستشارية، وأن يطلب من هذه الشركات تفصيل برامج ودورات تدريبية داخلية بناء على احتياجات المؤسسة، ومن الضروري توفير بيئة عمل تدريبية مناسبة للتمكن من سد الفجوة في الأداء وتغيير سلوك الأفراد بشكل عملي، بحيث يشعر المتدرب بقدر من التمكين لتطبيق مهاراته الجديدة ثم يتم رفع تقارير الأداء التدريبية عن الفترة المنقضية للإدارة العليا، ويتم تبيان الإنجازات والسلبيات والتوصيات للفترة القادمة¹.

وهنا يجب على إدارة المنظمة أن تدرك جيدا أنه لا يمكن أن تتجح عملية تدريب الكفاءات دون عملية التحفيز التي تعد عنصرا جوهريا في ذلك، إذ أن تبني المؤسسة لنظام تحفيزي مهما اختلف نوعه (معنوي أو مادي) إنما يهدف في الأساس إلى تحقيق منافع وأهداف تخصصها وأهداف تتعلق بالأفراد، أي أنه يجب عليها أن تخلق نوعا من التوازن بين متطلبات وحاجات أفرادها من جهة وبلوغ أهدافها وطموحاتها من جهة أخرى².

¹ المرجع نفسه، ص 32.

² محمد المهدي بن عيسى، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004،

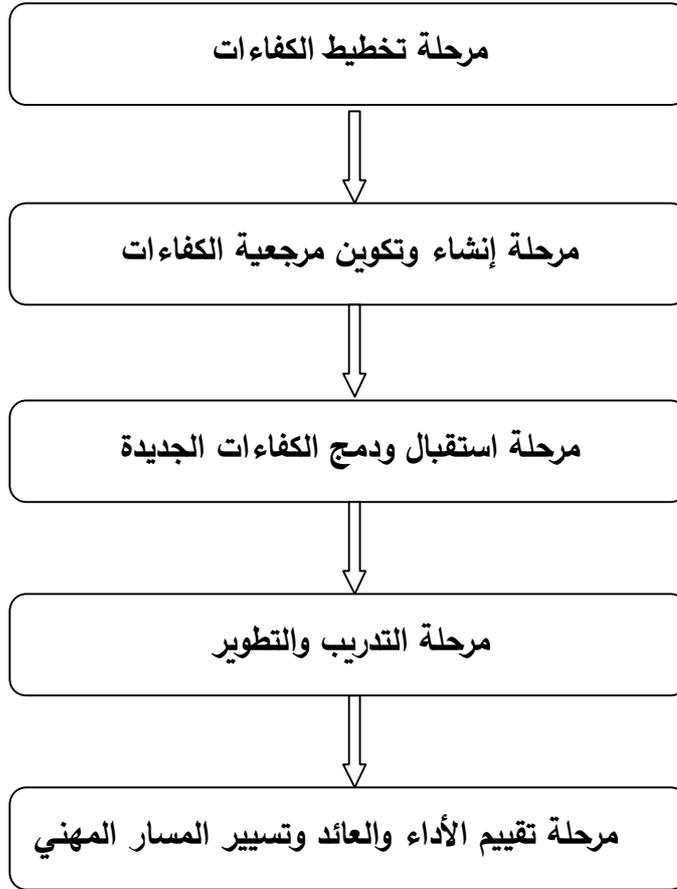
هـ - مرحلة تقييم الأداء والعائد وتسيير المسار المهني:

في البداية يتم القيام بمقابلة فردية بين الرئيس المباشر كمثل عن المؤسسة والموظف للسماح للطرفين بتحقيق التوافق بين الأهداف الشخصية للفترة القادمة وكذا الدعم المطلوب للوصول إلى النتائج المرغوبة، وتحديد معايير الأداء الموضوعية والنموذجية بالنسبة لكليهما، وتعتبر هذه الخطوة بمثابة اتفاق مبدئي، بعد ذلك يجب على الموظف العمل على تحقيق الأهداف الملزم بها، وعلى المسؤول أن يوفر له الدعم اللازم، وأن يحرص على متابعته وقياس العائد الذي يحققه، ويجب مناقشة أداء الموظف معه بشكل مستمر من أجل تحسينه وتطويره وهو ما يساهم في تحقيق الأهداف المحددة، ثم بعد ذلك يتم إنشاء ما يسمى بميزانية الكفاءة والتي تعني تحليل وتقييم الكفاءات المهنية والقدرات والدوافع الفردية، والتي تسمح بإعطاء النتائج عن أداء الموظف وعن مدى تحقيق الأهداف المطلوبة، وتتناول بشكل خاص عائد الموظف فيما يتعلق بالمعرفة، المهارة والسلوك، وهي تفيد في تطوير مشروع المسار المهني للموظف بنقله من وظيفة لأخرى عموديا أو أفقيا، ويرافق هذا المسار المهني المسار التدريبي، بمعنى تدريب الموظف حسب كل وظيفة جديدة يقبل على شغلها¹.

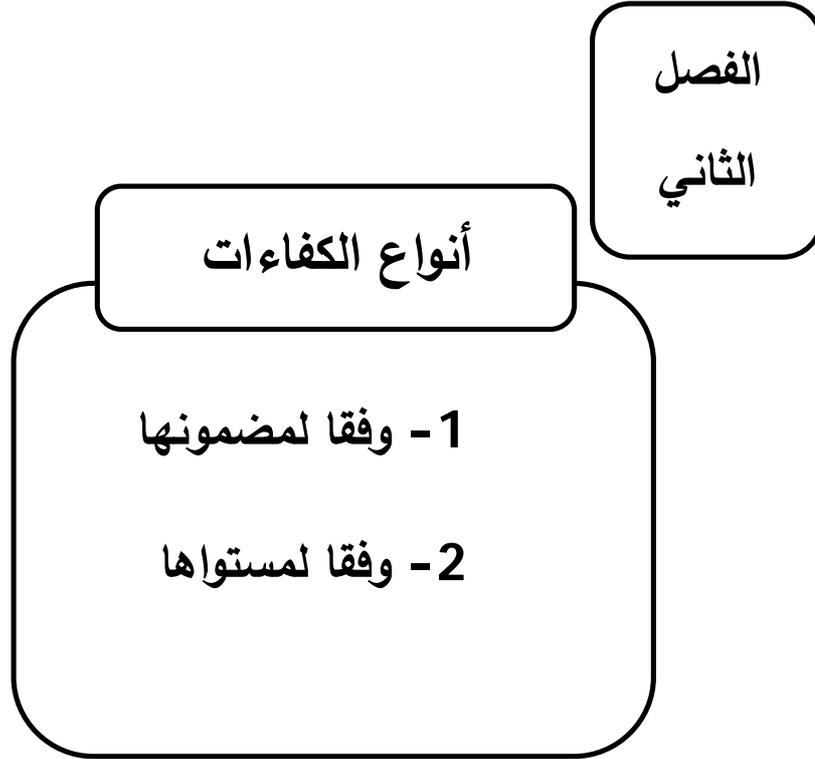
ويلخص الشكل الموالي مراحل عملية تسيير الكفاءات بالمؤسسة:

¹ بوقرة رايح، بن سالم أمال، مرجع سبق ذكره، ص 32.

الشكل رقم (04): مراحل عملية تسيير الكفاءات



المصدر: من إعداد الباحث



الفصل الثاني: أنواع الكفاءات

تختلف أنواع الكفاءات وتتعدد وفقا لمعايير تقسيمها، وفيما يلي أهمها:

1- وفقا لمضمونها:

حسب هذا المعيار اقترح (Robertz Katz) ثلاثة أنواع للكفاءة هي¹:

أ - الكفاءات التقنية:

تحتاج المؤسسة لضمان السير الحسن لأعمالها في مختلف المجالات (الإنتاج، التسويق، التصميم... إلخ) إلى ما يسمى بالكفاءات التقنية، وهي المتمثلة في استعداد الفرد للقيام بمهام محددة، خاصة منها تلك القائمة على التقنية والتكنولوجيا الحديثة مثل كفاءة التعامل مع أجهزة الحاسوب، إدارة المعطيات، تصميم الأشكال الخارجية للمنتجات... إلخ.

هذه الكفاءة عادة ما نجدها مطلوبة أكثر في المستوى التنفيذي من السلم الهرمي وذلك لطبيعة الوظائف هناك خاصة في المؤسسات الإنتاجية، مع التحفظ لأن هذه الكفاءة تختلف من مؤسسة لأخرى باختلاف طبيعة النشاط وحتى الآلات والتكنولوجيا المستخدمة.

ب - الكفاءات البشرية:

تدعى كذلك الكفاءة الاجتماعية، فالجميع يتفق على أن أي مؤسسة مهما كان نوعها تحتاج إلى مستوى معين من التعاون والتعاقد بين مختلف الأفراد لتحقيق أهدافها، وتعتبر الكفاءة البشرية هي السبيل في تحقيق ذلك، فهي تضم عناصر المعرفة والمهارة في الاتصال والعمل الجماعي وبتث الثقة والحماسة مع الأفراد الآخرين، لذلك فإنه يمكن القول بأن الكفاءة البشرية تشير إلى القدرة والاستعداد لاستخدام المعارف والمهارات والسلوكيات والتوفيق بينها من أجل الاتصال والتعاون

¹ قاضي عبد الحكيم، مرجع سبق ذكره، ص 140-141.

الفعال مع باقي الأفراد الآخرين، سواء كانوا عمالا أو موردين أو عملاء... إلخ، وتتشكل هذه الكفاءة من أربعة عناصر هي:

- القدرة على عرض وتبادل الآراء والمعلومات بكل أنواعها التقنية، التنظيمية... إلخ.
- قابلية إقامة علاقات جيدة مع الزملاء الآخرين في العمل.
- القدرة على التعاون، التعاضد والعمل كفريق واحد مع الآخرين.
- القابلية والاستعداد للقيادة.

ج - الكفاءة التصورية (النظرية):

تحتاج بعض الوظائف خاصة منها وظائف الإدارة العليا إلى كفاءات تساعد في تحقيق أهدافها بفعالية نظرا لحساسية هذه الوظائف واعتبارها أداة استراتيجية تحدد مصير المنظمة، ويرى البعض أن الكفاءة التصورية أو النظرية هي التي تتناسب أكثر مع هذه الوظائف، باعتبار أنها تشير بشكل مختصر إلى القدرة على اتخاذ قرارات جيدة في ظل حالات معقدة وغير مؤكدة. وتتشكل هذه الكفاءة من أربعة عناصر أساسية هي:

- القدرة الجيدة على التحليل والاستنتاج.
- مهارات حل المشاكل المعقدة واتخاذ قرارات فعالة، وتوقع واستباق الأحداث والمشاكل.
- القدرة على تجريد الأحداث والحالات (Abstraction).
- القدرة على التحكم في المعلومات النظرية والتقنية ومعرفة استخدامها في ميدان العمل، أي ترجمة البيانات المتاحة إلى معلومات مفيدة تساعد على اتخاذ القرار الصائب.

2- وفقا لمستواها:

يعتبر هذا المعيار أكثر معايير تقسيم الكفاءة شيوعا واستخداما، وحسبه فإن الكفاءة تنقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

أ- الكفاءات الفردية:

مهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي في المؤسسة فإن المناصب الوظيفية التي يشغلونها تتطلب حدا معيناً من الكفاءة لأداء المهام الموكلة لهم بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، فالفرد هو الحامل المادي للكفاءة، فهو الذي ينتجها، يستثمرها، ينميها ويطورها، ولهذا فإنه يجب القول أن مرجع الكفاءة هو الفرد ولا يمكن أن تعرف الكفاءة الفردية أو تحدد بشكل مستقل عن حاملها.

فأثناء ممارسة الفرد لوظيفته أو المهام الموكلة له يلجأ في الغالب إلى التصرف بطريقة منفردة تخصه لوحده، حيث يستغل طاقته، قدراته، إمكانياته ومعارفه الشخصية، إذن من هذا المنظور فالكفاءة الفردية نظام يتألف من ثلاثة أبعاد ذات اعتماد متبادل، وهذا الترابط الموجود بين تلك الأبعاد هو العامل الأساسي في القيام بتشغيل وتطوير هذا النظام، وتتمثل هذه الأبعاد الثلاثة في المعرفة، المعرفة الفنية أي الممارسة والمعرفة السلوكية أي المواقف¹.

ب- الكفاءات الجماعية:

هي بمثابة تراكم للكفاءات الفردية، وبالتالي تراكم معارفهم وقدراتهم وهواياتهم كفريق عمل متكامل، إلا أنه من الضروري إدراك أن هذا النوع من الكفاءات ليست مجرد تجميع للكفاءات الفردية، بل هو تركيبة فريدة من الكفاءات والقدرات والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة، تفوق نتيجتها

¹ لعمراني نسيم، مرجع سبق ذكره، ص 161.

النتيجة المترتبة عن مجموع الكفاءات الفردية وذلك بفعل أثر المجموعة الناتج عن الديناميكية الجماعية وتفاعل الأفراد¹. وعلى مستوى الكفاءة الجماعية يمكن التمييز بين²:

- **الكفاءة الخاصة أو النوعية:** وهي الكفاءة المرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة لأنها ترتبط بنوع محدد من المهام التي تتدرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بكفاءات خاصة مرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم.

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

ج- الكفاءات الإستراتيجية (المحورية) :

تشير الكفاءة الإستراتيجية أو كما تسمى المحورية أو التنظيمية إلى كل ما يمكن للمؤسسة أن تقوم به بامتياز مقارنة بمنافسيها، فالمؤسسة تعتبر كمجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتجددة في بنيتها، وتكنولوجياتها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين الأفراد، والتي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا من مصادر النجاح³.

¹ بن الدين نور الهدى، بن ديدة هواري، أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات، دراسة حالة شركة الإسمنت "بني صاف SCIBS"، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 04، العدد 07، ديسمبر 2018، ص 96.

² مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول - جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية، الجارية وعلوم التسيير، 03-04 ديسمبر 2012.

³ الهادي بوقفلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 207.

لذا فهي تعرف على أنها تعلم جماعي في المؤسسة، وتتجسد خاصة في معرفة كيفية التنسيق بين مختلف مهارات الإنتاج المتنوعة ودمج تيارات متنوعة من التقنيات، فهي بذلك حزمة المهارات والتقنيات التي تمكن المؤسسة من تقديم قيمة خاصة للزبائن. والكفاءات الإستراتيجية ليست منتجا معينا في حد ذاتها وإنما تساهم في خلق القدرة التنافسية لمجموعة من المنتجات أو الخدمات، وعموما فإنه يمكن القول بأن هذا النوع من الكفاءات يتميز بالخصائص التالية:

- الكفاءة المحورية تساهم بشكل كبير في إضافة قيمة أو فائدة للزبون.
- الكفاءة المحورية يجب أن تكون فريدة من نوعها ومن الصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها.
- تسمح هذه الكفاءة بتوفير إمكانية الوصول إلى مجموعة واسعة من الأسواق.¹

¹ جودي أمينة، منصور كمال، أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات، دراسة حالة مؤسسة السكرية للإسمنت، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 24، ديسمبر 2018، ص 300.

الفصل

الثالث

الرهانات الإستراتيجية لتنمية الكفاءات

- 1- تحديات العولمة والتحول الاقتصادي الراهنة
- 2- التطورات التكنولوجية ومقتضيات الابتكار المستمر
- 3- التغيرات التنظيمية وتحولات أنظمة العمل

الفصل الثالث: الرهانات الإستراتيجية لتنمية الكفاءات

لا تعتبر عملية تنمية الكفاءات هدفا في حد ذاتها، وإنما هي وسيلة لمواكبة التطورات، وهي شأنها شأن العملية الكلية لتسيير الكفاءات تعتبر سيرورة من العمليات، أي أنها تهدف إلى تحويل مجموعة من المدخلات (الكفاءات القديمة) إلى مخرجات بقيمة مضافة (الكفاءات الجديدة).

وهناك العديد من الرهانات التي تحتم على المنظمة التي ترغب في البقاء والنمو إلى إتباع هذا المنهج، حيث تهدف المنظمات من خلال تنمية كفاءات مواردها البشرية إلى سد الثغرات المعرفية الحالية والمستقبلية لديها، والتي تؤثر سلبا على أدائها، حيث تكون تنمية الكفاءات ضرورية في حال تراجع مستوى أداء الموارد البشرية بسبب وجود نقائص معرفية لديها، نقص في مؤهلاتها، أو ملاحظة مواقف سلبية في سلوكها. وعلى هذا الأساس تكون تنمية الكفاءات ضرورية بالنسبة للمنظمات التي تعرف ثبات أو تراجعا في مستوى إنتاجيتها بصفة عامة، فتلجأ إلى إدخال تكنولوجيا حديثة أو استخدام أساليب إنتاج أكثر تطورا مما لديها، الأمر الذي يتطلب كفاءات تتناسب مع هذه الظروف الجديدة¹.

ويمكن حصر أهم الرهانات والتحديات التي جعلت تنمية الكفاءات البشرية من أهم القضايا وأكثرها إلحاحا لدى مختلف أشكال المؤسسات، كونها ترتبط مباشرة بتميز المنظمة وبقائها فيما يلي:

1- تحديات العولمة والتحول الاقتصادي الراهنة:

أدت التغيرات الجذرية التي ما فتئت تطرأ على بيئة العمل الدولية، سواء كانت عالمية أو إقليمية إلى بروز أوضاع اقتصادية معاصرة جد خاصة، جعلت الدول والمؤسسات مرغمة على مساندة هذه المتغيرات إن أرادت البقاء في الواجهة، ويمكن اعتبار العولمة من أبرز هذه الظواهر

¹ حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة: دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، 2018، ص 50.

التي تحمل في طياتها معان كثيرة يصعب حصرها، فهناك من يصفها بالسرعة الكبيرة في المبادلات الدولية، والآخر يسميها تجارة دولية بلا حدود أو تجارة بلا حواجز، أو اقتصاد سوق عالمي، أو الرأسمالية العالمية، وهناك من يفهمها على أنها الهيمنة للقوى العظمى على الدول النامية... إلخ

وإن كان أساس العولمة اقتصادي إلا أنها تمس جميع جوانب الحياة، الثقافية، السياسية، الاتصالية وغيرها، وقد كان وراء العولمة الاقتصادية عوامل كثيرة ومتنوعة وزادها تدعيما الهيئات الدولية مثل منظمة التجارة العالمية، صندوق النقد الدولي والبنك العالمي، التي مهدت الطريق أمام المؤسسات العملاقة من أجل غزو الأسواق العالمية بحرية تامة لضمان تعظيم أرباحها ومنافعها وفتح الطريق أمام الرأسمالية العالمية، ومن أهم الانعكاسات التي خلفتها العولمة ما يلي:

- لجوء المستهلكين إلى منتجات وخدمات خارجية أكثر جودة وأرخص ثمنًا، بدل المنتجات المحلية في ظل إلغاء الرسوم الجمركية، مما ترتب عنه مباشرة تسليم الاقتصاديات الوطنية بدون أي شكل من أشكال الحماية، وعليه فعلى المؤسسات الراغبة على العمل في ظل العولمة أن تقبل بفكرة المنافسة الحرة.

- المؤسسات العاملة في الدول النامية أصبحت أكثر عرضة للصدمات الاقتصادية القوية مقارنة من تلك العاملة في الدول المتقدمة، كون هذه الأخيرة تتوفر على إمكانيات أفضل من أجل إنتاج أرخص وأجود، ومنه إزاحة المؤسسات الأصغر والأضعف.

- هجرة الأدمغة وكذا رأس المال إلى أوطان جديدة، لها بيئة خصبة من المواد الخام والأسواق والفرص، مما يؤدي إلى زيادة معاناة الدول النامية ما لم تتخذ الإجراءات الضرورية لإيجاد الحلول اللازمة.

- تدخل الدول المتقدمة في شؤون الدول النامية عبر وزارات الاقتصاد والتجارة، بإيعاز من مجالس إدارات المؤسسات الكبرى.

ومنه يمكن القول أن أهم الانعكاسات المترتبة على انتهاج سياسة الانفتاح والانخراط في سيرورة العولمة الاقتصادية هو دخول المؤسسات الاقتصادية في مواجهة مكشوفة ومنافسة غير متكافئة ضد مؤسسات عالمية ذات خبرة وانتشار كبيرين يعطيها تفوقا وتميزا منقطعين النظير¹.

2- التطورات التكنولوجية ومقتضيات الابتكار المستمر:

لم يعد يقتصر مجال اللعبة التنافسية الجديدة على فتح الأسواق والاقتصاديات أمام تدفق المبادلات والاستثمارات، بل أصبح يتشكل إلى جانب ذلك عنصر الابتكارات التكنولوجية وقدرة المؤسسات على استغلال التكنولوجيا الجديدة والاستفادة منها، إلا أن هذا المجال محفوف بالمخاطر بسبب السرعة المذهلة لظهور وأفول الابتكارات التكنولوجية الجديدة.

لقد تسارعت وتيرة السعي الدؤوب للمؤسسات وراء استغلال المعارف التقنية في سبيل خلق الثروة في السنوات الأخيرة بفعل اشتداد حدة المنافسة بينها، حيث أصبحت السنوات الحالية مجالا لتراكم المعارف أكثر منها مجالا لتراكم رأس المال المادي.

إذ أدى تزايد معدلات الابتكار التكنولوجي إلى تخفيض زمن دورة حياة المنتج، والذي يعني ضرورة إسراع المؤسسات في تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق، بتوجيه الاهتمام نحو عمليات تصميم المنتجات بسرعة وبكفاءة أعلى، كما تسعى المؤسسات إلى الحفاظ على معدلات حياة أكبر للأفكار المقدمة من جانب فرق العمل المكلفة بتصميم المنتجات، مع تشجيع وزيادة حماس المصممين للابتكار المستمر.

¹ رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2011، ص 15.

هذا ويندرج التطور التكنولوجي للمعلومات في سيرورة التحول النوعي الهام لعلاقات المنظمة العصرية بشركائها الخارجيين، وبمحيطها عموماً، وهي تحولات تتميز بمتطلبات كبيرة في مجال النوعية والتفاعل والابتكار، ويقصد بتكنولوجيا المعلومات تلك التقنيات التي تسمح بإدخال، معالجة، تخزين وإرسال المعلومات، معتمدة في ذلك على مبدأ المعالجة الإلكترونية، وبعبارة أخرى فإن تكنولوجيا المعلومات هي نموذج تقني اقتصادي جديد، يؤثر على مراقبة وتسيير الأنظمة، وعلى الإنتاج والخدمات في الاقتصاد، ويعتمد في ذلك على مجموعة مترابطة من الاكتشافات المعمقة في ميدان الحواسيب، الإلكترونيك، هندسة البرمجيات، أنظمة المراقبة والاتصالات البعدية... إلخ، مما يسمح بتخفيض تكاليف التخزين، المعالجة، تبادل وتوزيع المعلومات.

وفي ظل هذا الوضع أصبحت تقاس قوة المؤسسة ودرجة تفوقها بقدراتها ومؤهلاتها الابتكارية، لا بامتلاكاتها وثرواتها المالية والمادية، فقد انقضت مرحلة من التاريخ انحصرت فيها عوامل الإنتاج وخلق الثروة في الموارد الطبيعية، البشرية والرأس مالية، ليقتم العالم مرحلة جديدة يولى فيها اهتمام أكبر للموارد المعرفية، وفي ظل هذا الوضع الجديد أضحت الدعامة الأساسية للمنافسة بين المؤسسات هي القدرة على الابتكار والتعلم بصفة مستمرة¹.

3- التغيرات التنظيمية وتحولات أنظمة العمل:

كما سبق وأشرنا، فإنه في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر يجب على المنظمات اتخاذ الإجراءات الكفيلة بضمان بقائها واستمراريتها، والتي من بينها تكييف أنظمة العمل بداخلها لتتماشى مع المتطلبات التنافسية، حيث شهد العالم بداية من سنوات الثمانينات استعمالاً متزايداً للتكنولوجيا والمعلوماتية، وهو ما أثر بشكل كبير على محتوى مناصب العمل، وحتى على التركيبة العمالية، حيث اختفت بعض المهارات التقنية والتطبيقية القاعدية لصالح المهارات الفكرية

¹ المرجع نفسه، ص 16-17.

والإدارية، وهو ما يمكن ملاحظته في صيغ العمل الجديدة التي انبثقت إبان تلك الفترة كالعامل بتوقيت جزئي، العمل المؤقت والعمل والمستقل وغيرها من الأنماط¹.

إن الانتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي يحتم على المؤسسات الاهتمام أكثر بالموارد المعرفية والمعلوماتية، والاستثمار بشكل أكبر في الموارد غير المادية التي أضحت تساهم بشكل أكثر فعالية من الموارد التقليدية في خلق القيمة المضافة.

هذه العوامل فرضت على المؤسسات منطقا جديدا في تعاملها مع الموارد البشرية من حيث التوظيف، التكوين، التحفيز... إلخ، وأحدثت أنماطا جديدة من العلاقات المهنية تسهل إلى حد كبير حركية العمال، وانتقل مركز الاهتمام من التأهيل الوظيفي إلى تقييم الكفاءات والمؤهلات الإبداعية، أي أن النظرة إلى العامل (إطارا كان أم منفذا) لم تعد تقتصر على ما بحوزته من شهادات ومؤهلات، وإنما حول ما يمكنه أن يقدم للمؤسسة حاليا أو مستقبليا، ومن هنا أصبح تنمية الكفاءات استثمارا هاما في مجال التطوير التنظيمي².

وتتجلى أهمية تنمية الكفاءات في مواجهة رهانات العصر الحالي فيما يلي³:

- إثراء وتحيين معارف الموارد البشرية للمنظمة.
- تحضير الموارد البشرية لمواكبة متطلبات الوظائف، في إطار برامج تطوير وإدارة مسارها الوظيفي.
- سد الثغرات المعرفية لدى الموارد البشرية، وجعل مواقفها وسلوكياتها أكثر إيجابية، وزيادة ولائها للمنظمة.

¹ Bendaïda Houari, Développement des compétences dans la PME :Enjeux et perspectives ,Revue des Sciences Economiques, vol 7, N° 7, avril 2012, p 17.

² رحيل أسيا، مرجع سبق ذكره، ص 16.

³ حمود حيمر، مرجع سبق ذكره، ص 50-51.

- تخفيض معدل الغياب ومعدلات دوران العمل، وبالتالي تحسين إنتاجية المنظمة.
- تخفيض حجم العمالة بالمنظمة وتكاليف العمال، من خلال إكساب الموارد البشرية الموجودة أصلاً مؤهلات جديدة، تمكّنها من شغل وظائف مختلفة وإنجاز مهام متعددة.
- إتاحة فرص لترقية الموارد البشرية وتحسين مكانة المنظمة في سوق العمل.
- توفير الكفاءات الضرورية لمواجهة التغيرات في بيئة العمل الداخلية والخارجية.
- رفع معنويات الموارد البشرية بما يعود إيجاباً على المنظمة وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة لتدارك الوضع.

الفصل

الرابع

تنمية الكفاءات الفردية

1- التكوين المتواصل

2- التعلم بالمرافقة

3- تثمين مكتسبات الخبرة المهنية

الفصل الرابع: تنمية الكفاءات الفردية

يجمع الكثير من الباحثين في مجال الإدارة أن الجزء الذي يحدث الفرق داخل المؤسسة يتمثل في الجزء غير المنظور من مواردها والمتمثل في كفاءات الأفراد، حيث أصبحت هذه الأخيرة حلقة الوصل بين الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة والعامل البشري نفسه، وعليه فواجب كل مؤسسة أدركت هذا المبدأ أن تسيير قدما نحو تنمية تلك الكفاءات لتحقيق التقدم والازدهار.

وتتمثل عملية تنمية الكفاءات الفردية في مختلف الأنشطة التي تتبعها المؤسسة لغرض تطوير وتحسين معارف، مهارات، اتجاهات وسلوك أفرادها ليس فقط في الوقت الحالي، وإنما تتعداه إلى المستقبل.¹

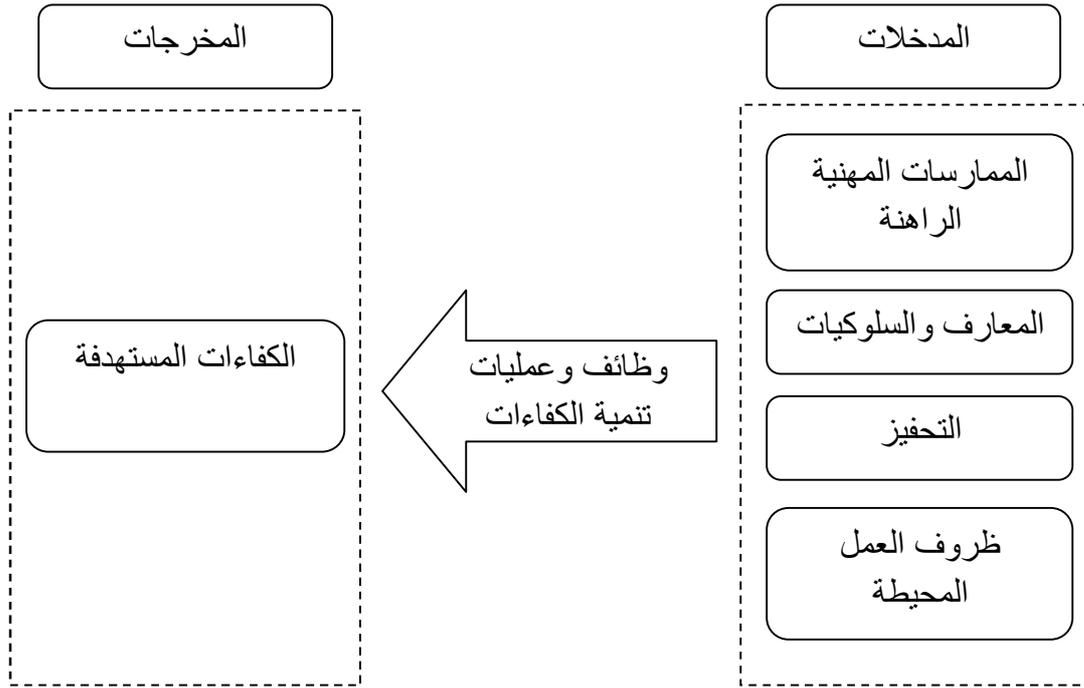
ويقصد بتنمية الكفاءات البشرية كذلك مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، فهي بذلك تشير إلى عملية تحريك وصقل المواهب وصيانة وتنمية القدرات البشرية في مختلف الجوانب العلمية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة لتمكين الفرد من أداء عمله وفهم محيطه وتقنيات عمله.²

وهناك من يراها على أنها مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف، التحفيز وغيرها من وسائل تحسين أداء المؤسسة وليست أهداف في حد ذاتها.³

¹ بن الدين نور الهدى، بن ديدة الهواري، مرجع سبق ذكره، ص 96.
² زارع رباب، بورحاي أحمد توفيق، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لأراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي تبسة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، أوت 2019، ص 386.
³ مصنوعة أحمد، مرجع سبق ذكره.

وبصفة عامة فإنه يمكن اعتبار تنمية الكفاءة بمثابة نظام داخلي يهدف إلى تحويل الكفاءات القديمة إلى أخرى جديدة مستهدفة، وذلك انطلاقاً من مجموعة من الوظائف أو العمليات التي تشكل عنصر المعالجة ضمن هذا النظام، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05): تنمية الكفاءات كنظام.



Source: Elisabeth Lecoer, Gestion des compétences : Le guide pratique, De Boeck Université, Bruxelles, 2008, p 160.

يتم تنفيذ تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة من خلال تركيزها على ثلاث وظائف متميزة هي: التدريب، التعليم والتطوير، حيث تعتبر هذه الوظائف وظائف أساسية لتنمية الكفاءات البشرية، وعلى الرغم من وجود بعض الغموض والخلط بينها نظراً لاشتراكها في عدة خصائص ومبادئ، إلا أنه يمكن المقارنة بينها وفقاً لعدة نقاط كما يلي:

الجدول رقم (01): مقارنة بين مختلف وظائف تنمية الكفاءات

أوجه المقارنة	التدريب	التعليم	التطوير
مجال التركيز	- يرتبط بوظيفة أو مهام معينة لذلك يكون نطاقه محدودا. - يطور أداء الموظف في ظل وظيفته الحالية.	يركز على المهارات والمعارف والاتجاهات الجديدة التي تؤهل الموظف للقيام بوظيفته أو وظائف مختلفة في إطار زمني مستقبلي يحدد لاحقا.	لا يركز في نشاطاته على الوظيفة بقدر ما يركز على تحقيق نمو الشخص وموهبته، نمو المؤسسة والنشاطات التنظيمية المستقبلية.
المجال الزمني	قصير المدى	متوسط المدى	طويل المدى
الأهداف	له أهداف محددة يعبر عنها في شكل أهداف قابلة للقياس في المدى القصير.	له أهداف محددة يمكن قياسها في المدى المتوسط، أي بعد تسلم الموظف للوظيفة التي يؤهل لها.	أهداف عامة يصعب قياسها لأنها تتحقق في المدى البعيد الذي يتأثر بالعديد من المتغيرات.
قياس النتائج	يمكن قياس نتائجه لاتصاله الوثيق بالوظيفة والأداء الوظيفي.	نتائجه قابلة للقياس لكن لا يمكن ذلك على رأس العمل إلا بعد التوظيف.	قياس نتائجه شبه مستحيل لأن نتائجه تحدث في المدى البعيد.
قطاعات التعليم	يفي بتحسين أداء الموظف عن طريق تزويده بالمعارف والمعلومات وبناء مهاراته أو صقلها وتغيير أو تعديل سلوكه واتجاهاته.	يركز على تعليم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لوظائف مستقبلية فهو يأخذ الطابع التأهيلي والإعدادي في الغالب.	إن نشاطات التطوير لا تأخذ بالضرورة شكل التدريب أو التعليم الرسمي ولكنها تستفيد من ذلك بالإضافة إلى العديد من الأساليب الأخرى.
إمكانية التطبيق	يمكن تطبيقه مباشرة بل ويتطلب فرصا مباشرة	يطبق عند التكليف بالوظيفة الجديدة في	لا يوجد مجال مباشر للتطبيق.

	وقت مستقبلي يمكن التنبؤ به.	للتطبيق.	
درجة المخاطرة عالية لأن النتائج لا تظهر إلا في المدى البعيد.	تزيد فيه المخاطرة التي تتحملها المؤسسة مقارنة بالتدريب نظرا لاحتمال عدم تعيين الموظف بعد التعليم في الوظيفة المستهدفة.	يمكن للمؤسسات تقديمه في ظل درجة متدنية من المخاطر لارتفاع درجة تحقق نتائجه.	درجة المخاطرة
توجيهات المنظمة ونشاطاتها المستقبلية	متطلبات الوظيفة المستقبلية	الاحتياجات التدريبية المحددة	يعتمد على
استثمار طويل المدى لأن نتائجه تتحقق في المستقبل البعيد	أكثر تكلفة من التدريب لأنه أطول مدى منه ولأنه يستوجب في بعض الأحيان الاعتماد على مؤسسات خارجية	محدودة.	التكلفة

المصدر: زارع رباب، بورحاي أحمد توفيق، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي تبسة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، أوت 2019، ص 387.

وتختار إدارة المنظمة الوظيفة الأنسب التي تتماشى مع الاحتياجات التنموية للكفاءات وكذا طريقة التنمية المعتمدة، وعموما يشير الباحثون في هذا الصدد إلى الكثير من العمليات التي يمكن الاعتماد عليها (بالاستعانة بالوظائف سابقة الذكر) في تنمية الكفاءات الفردية، ولعل أهمها ما يأتي:

1- التكوين المتواصل:

إن تطور مفهوم الكفاءات أدى إلى إعادة النظر في نشاط التكوين كما هو الحال بالنسبة لبقية مجالات تسيير الموارد البشرية فبالنسبة لـ "Boteref" فالمؤسسات والمنظمات ستبتعد شيئا

فشيئا عن نمط التفكير الحالي الخاص بالتكوين، وذلك نحو تفكير مؤسس على إنتاج، تطوير والحفاظ على الكفاءات¹.

أ - مفهوم التكوين المتواصل:

يعرف "Sekiou" التكوين المتواصل أو كما يسمى المستمر بأنه مجموعة من الأفعال، الوسائل، الطرق والدعائم التي تحث العمال على تحسين معارفهم، مهاراتهم، سلوكياتهم واتجاهاتهم وقدراتهم الذهنية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، الشخصية أو الاجتماعية، مع التمسك بالإنجاز الملائم لوظائفهم الحالية والمستقبلية².

لقد أصبحت منظمات اليوم تعمل في بيئات تعرف تطورات كثيرة ومستمرة، فتكون بذلك مواردها البشرية بحاجة ماسة إلى التعلم المستمر، من أجل مواكبة كل المستجدات الحاصلة في مجال تخصصها، وفي بعض البلدان كما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال يكون التكوين المستمر شرطا قانونيا لضمان بقاء التراخيص الممنوحة لبعض المختصين لممارسة نشاطاتهم سارية المفعول كالأطباء والمحامين وغيرهم. وتجدر الإشارة هنا إلى أن معظم التكوين المستمر يكون بشكل إرادي وخارج أوقات العمل الرسمية، رغم أن بعض المنظمات قد تطبق بعض برامجها أثناء العمل، أو تبرمج أخرى كتعليم تعويضي، ويؤدي التكوين المستمر إلى رفع معنويات الموارد البشرية وتطوير أفكارها وزيادة مستوى الثقة بالنفس لديها³.

¹ براهيمي آسيا، ثابت اول وسيلة، طرق تنمية الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية، دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة المغربية لإدارة المنظمات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، المجلد 02، العدد 01، 2018، ص 04.

² Belkhadem Bahria, Ferhaoui Mustapha, Journal of Financial, Accounting and Managerial, Vol 06, N 03, December 2019, p 647.

³ حمود حيمر، مرجع سبق ذكره، ص 48.

ب - مبادئ التكوين المتواصل:

بما أن التكوين المتواصل عبارة عن عملية مستمرة تسعى إلى إكساب الأفراد مهارات وتقنيات حديثة من خلال البرامج التكوينية المستمرة التي تعتمد على مبادئ وإجراءات عامة وأساسية، تكون بمثابة قواعد عامة تم وضعها وتطبيقها كمعايير إرشادية لنقل المهارة وتغيير الاتجاه لما يتماشى مع أهداف المؤسسة والأفراد، ومن أبرز هذه المبادئ ما يلي¹:

- مراعاة الفروق الفردية لدى الأفراد:

لا بد على القائمين بالتكوين المتواصل أن يعترفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتدربين، إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع من غيرهم، كما يظهر البعض الآخر ردات فعل مختلفة في مدى تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التكوين، إذ أنه لا بد وأن توجد لديهم فروق فردية بناء على خلفياتهم وخبراتهم السابقة وتعليمهم وميولاتهم الشخصية، ولذلك فإنه من الضروري بما كان مراعاة كل هذه الأمور عند تخطيط البرامج التكوينية.

- الدافعية:

لكل فرد خصائصه ومميزاته الشخصية التي تفرقه عن غيره، فمحاولة معرفة دوافع، أهداف، حاجات وتوقعات الفرد تساعد إلى حد كبير في معرفة أهمية إثراء وتنويع وتحديد الحوافز المادية والمعنوية التي تدفع وتحفز الفرد إلى بذل جهد للدراسة والتعلم وتقدير الآخرين وتحمل المسؤولية والإنجاز، فإذا كانت البرامج التكوينية تساعد الفرد على تحقيق بعض من هذه الأهداف، فإن ذلك سيسهل كثيرا من عملية تعلم الفرد.

¹ بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية: المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجا، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص ص 74-76.

- الاختيار الدقيق للمتكوينين:

يجب أن يتم اختيار العناصر المرشحة للبرامج التكوينية بصورة دقيقة وموضوعية، وأن تكون لدى المرشح الرغبة الحقيقية في دخول البرنامج التكويني لأن عدم توفر هذه الرغبة لديه سيؤدي إلى عدم استفادته بشكل مناسب من الدورة التكوينية، كما أن توفر الرغبة لوحدها لا يكون كافياً، بل يجب أن تكون مصحوبة بتناسب محتوى ومضمون البرنامج التكويني مع تخصص الفرد المرشح ومستواه الوظيفي أيضاً، لأن هناك حالات عملية كثيرة في المؤسسات ترشح فيها بعض الكفاءات إلى دورات تكوينية لا تتناسب مع مستويات معرفتهم أو مهاراتهم آلت إلى الفشل.

- متابعة المتكون بعد انتهاء عملية التكوين:

بالإضافة إلى قيام المشرف المباشر أو المكون بمعالجة نقاط الضعف لدى المتكون بعد إكماله للبرنامج التكويني، وبدئه بعمله فإنه من الضروري اعتماد أسلوب المتابعة المبرمجة والمنظمة من خلال إعداد استمارة أو آليات خاصة لرصد التغيرات الحاصلة في سلوكه الشخصي والاجتماعي ومدى أثر التكوين المتواصل على كفاءته، ومدى أثره على طريقة أدائه لعمله، وتحديد التطورات الرئيسية الحاصلة في مستوى إنتاجيته مقارنة بما كان عليه من قبل.

- ضرورة الممارسة العملية للمتكون:

لكي تكتسب المهارة والمعرفة الحقيقية والسلوكيات بفعالية لا بد من إشراك المتكون في العملية، وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعلم، لذا لا بد من توفير الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين تكون مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل وأن يعرف المتكون معنى ومغزى ذلك وأبعاده وكيفية تشغيلها بدون مخاطر.

- الانتقال من الكليات إلى الجزئيات:

لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد بشكل قاطع هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقا لمكوناته، غير أن الأنسب هو أنه كلما كان العمل مركبا ومعقدا كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه، وبعد ذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع أجزاء العمل مع بعضها، وكيفية دمجها لتكون الصورة الكاملة للنشاط.

2- التعلم بالمرافقة:

قدما كان المدرب يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، ويقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة ويشجع ويحفز الأفراد للإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدربي الكفاءات (المرافقون) فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية وتحفيز الأفراد على التعلم¹.

أ - مفهوم التعلم بالمرافقة:

تعرف المرافقة على أنها تقديم المعرفة والبصيرة، التصورات والحكمة لشخص آخر من طرف المرافق الذي يتصل بالشخص وجها لوجه، ويمكن أن تكون المرافقة غير رسمية وهو الغالب، وذلك في شكل صداقة مثلا، أو بصورة رسمية على شكل برنامج مهيكّل لتوجيه الأفراد والذي لا يتجاوز في الغالب سنة واحدة. وقد تم تعريف المرافق على أنه شخص ذو خبرة ومعرفة متقدمة لمساعدة الأفراد في مسارهم المهني، وذلك عن طريق دورين، الأول يتضمن نشاطات لتطوير المسار المهني للفرد، الذي قد يضم الإرشاد وتعزيز السلوكيات الإيجابية، والثاني يتضمن

¹ حسن بوزناق، مساهمة إدارة المعرفة في خدمة تنمية الكفاءات البشرية بالمنظمات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 10، العدد 02، 2020، ص 283.

أنشطة نفسية كالدعم النفسي والاستشارة وغيرها، حيث يأخذ هذا الدور بعدا أكثر من مجرد علاقة بين المرافق والفرد.

ب - مراحل عملية التعلم بالمرافقة:

تمر عملية المرافقة الميدانية شأنها شأن بقية عمليات تنمية الكفاءات بعدة مراحل، حيث قسمها (Kram) إلى أربعة مراحل هي:

- **الابتداء (Initiation):** حيث تتطور العلاقة بين المرافق والمتدرب وتكون في الغالب مرحلة تعارف بين الطرفين وتكون معرفتهما ببعضهما محدودة، ويكون هنا الدور الصعب للمرافق للتعرف على الفرد بمختلف جوانبه (النفسية، الشخصية، المهنية، الأخلاقية،... إلخ).

- **التثقيف (Culturation):** هنا تتطور العلاقة أكثر بين الطرفين، وتبدأ عملية التعلم في هذه المرحلة، وذلك بمساعدة المرافق لتعلم وتنمية كفاءة الفرد.

- **الانفصال (Separation):** وتكون نتيجة لفقدان الحاجة للمرافقة، وقد ذهبت العديد من الدراسات في هذا الصدد إلى أن المرافقة تنتهي بمجرد الانفصال الفيزيائي بين الطرفين.

- **إعادة التعريف (Redefinition):** وتلي مرحلة الانفصال مرحلة إعادة التعريف ويمكن أن تتحو هذه المرحلة منحيان، إما أن تنتهي العلاقة نهائيا، أو أن تتم إعادة بناء العلاقة مجددا.

وبما أن المرافقة تعتبر عملية تعليمية مبنية على علاقة بين طرفين، الأول خبير والثاني مستقبل، فإن عملية التعلم تتعدد مجالاتها، إلا أنها تهدف في الأخير إلى تنمية كفاءة الفرد بصورة

غالبا ما تكون فردية، ولكنها تصب في صالح عملية التغيير والمساعدة في تحقيق الرؤية الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة ككل عن طريق دعم تعلم الفرد ودعم تعلمه الذاتي¹.

3- تثمين مكتسبات الخبرة المهنية:

لا تقتصر مجالات تنمية كفاءة العامل على تلك الرسمية فقط، بل يمكن للفرد انطلاق من رغبته أو تجارب سابقة أن يكون قد اكتسب أو كون كفاءات أخرى غير تلك المثبتة بصورة رسمية، هذا النوع من الكفاءات والخبرات يمكن إدراجه في الإطار الرسمي للعمل من خلال الاعتراف به وتثمينه، هذه الفكرة هي جوهر عملية تثمين مكتسبات الخبرة المهنية.

أ - مفهوم تثمين مكتسبات الخبرة المهنية:

تمثل عملية الاعتراف بمكتسبات الخبرة المهنية تثمينا للتعلم غير الرسمي، الأمر الذي يشجع الممارسين وينمي رغباتهم في تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم المهنية، ما دام بالإمكان استصدار شهادة تعترف بهذه الكفاءات والمهارات، والاعتراف مصطلح له عدة صيغ تتمثل في تثمين المكتسبات المهنية (Professionnel valorisation des acquis) وهو إدراج الخبرة المهنية وكذا الممارسات الفردية الخارجة عن النطاق المهني كمصدر للكفاءة المعترف بها رسميا لتحديد التطورات المهنية، كما نجد أيضا مصطلح تثمين مكتسبات الخبرة (Valorisation des acquis de l'expérience) الذي يعبر عن الاعتماد على الخبرة المهنية للسماح جزئيا أو كليا بالحصول على شهادة ذات غرض مهني، بمعنى توثيق وتصديق كفاءات ومهارات فرد ما مقارنة بمعيار رسمي، وتتجسد هذه العملية في وثيقة ذات قيمة قانونية.

ويمكن تعريف تثمين مكتسبات الخبرة المهنية على أنها طريقة مغايرة للحصول على شهادة إلى جانب الطرق الكلاسيكية للتكوين المعتادة أو التعلم أو التكوين المتواصل، هذه الطريقة تهتم

¹ حمدي أبو القاسم، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2019، ص 79.

خصوصا بتثمين الكفاءات التي تم تطويرها من قبل الفرد بطريقة غير رسمية، هذه الشهادة يتم التحقق منها جزئيا أو كليا دون المشاركة في التكوين الذي مر به الفرد¹.

والنتمين يعد مفهوما واسعا لأنه يغطي محتوى وظروف العمل، وكذلك الإعداد والتدريب، وهو يتحقق عبر تحسين ظروف العمل وكذلك تحسين معارف وكفاءات الأفراد.

لذلك يشكل الاعتراف بالكفاءات اتجاها جوهريا في شهادة ISO 9000/ v2000، وفي مقاربة الجودة الشاملة عموما، بحيث يمكن السعي من خلال تثمين المعرفة إلى الحفاظ على هذه الخبرات والمهارات التي تكون ضرورية لممارسة العمل اليومي، ومن ثم فإنه يمكن القول أن تثمين مكتسبات الخبرة المهنية يتجسد في تلك الإجراءات المنتظمة التي تهدف إلى إضفاء الصبغة الرسمية على كفاءات الأفراد غير المعترف بها، عبر تقييمها في مراكز مختصة تنتهي بمنح الفرد شهادة كفاءة تؤهله لممارسة النشاط الذي يتناسب مع تلك الكفاءة بصفة رسمية أو الأنشطة الرسمية التي يمكن ممارستها إلى جانب النشاط الرئيسي، كل ذلك يتم بالرجوع إلى ما يسمى بمرجعية الكفاءات².

ب - تثمين مكتسبات الخبرة المهنية كأداة لتنمية الكفاءات الفردية:

يعد تثمين مكتسبات الخبرة المهنية من المناهج الحديثة التي تلجأ إليها المؤسسات المعاصرة كاستراتيجية لتطوير كفاءات أفرادها، أو حتى الأفراد أنفسهم يمكنهم السعي إلى تثمين مكتسبات خبراتهم المهنية من أجل تطويرها، فهناك حكمة شهيرة مفادها " كل ما لا يمكن قياسه لا يمكن تطويره" فمعرفة كفاءات الفرد سواء من قبل المؤسسة أو الفرد نفسه يعطيه نظرة شمولية لحدود قدراته، الأمر الذي يمكنه من اتخاذ الإجراءات التي من شأنها تطويرها أو رسم مسار حياته المهنية بما يتوافق مع قدراته، فالموظفين الذي قاموا بتثمين مكتسبات خبراتهم المهنية وتحقيق

¹ نجاح عائشة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاديات العمل، جامعة ابن خلدون تيارت، 2018، ص 123.

² المرجع نفسه، ص 124.

الاعتراف الرسمي بها تكون لديهم نظرة أفضل حول إمكانية التغيير الوظيفي والتطور داخل المنظمة، وهم أكثر قدرة على التكيف مع استكمال مهاراتهم فيما يتعلق بالتغييرات في أعمالهم ومشاريعهم المهنية، بالإضافة إلى شعورهم بالرضا وهو ما يعزز مواقفهم الإيجابية اتجاه وضعيات عملهم توافقا مع نمط تسيير الكفاءات، وعليه فإن إظهار الكفاءات والاعتراف بها يتطلب جهدا إضافيا في مجال التحفيز، بما يكفل استفادة المنظمة من قدرات وكفاءات الأفراد العاملين لديها إلى أقصى حد ممكن، على اعتبار أن تامين مكتسبات الخبرة المهنية للموارد البشرية والاعتماد على الكفاءات تعتبر عامل نجاح له دور كبير في المساهمة في تنمية المؤسسة في ظل موجة التجديدات في الأفكار والتكنولوجيات وأنماط وطرق التسيير، كما أن منح الفرد شهادة تثبت كفاءته لم يكن يحوزها من قبل يعطيه أملا في تولي أعمال جديدة بصفة رسمية، وهذا ما يحفزه إلى تطويرها تلبية لطموحاته المهنية، وحتى ترقى الممارسات إلى مستوى إكساب الفرد المعارف والخبرات المهنية، فإنه لا بد من سن تشريعات تنشئ وتنظم عمليات تامين مكتسبات الخبرة المهنية وإصدار شهادات اعتراف بمستوى الكفاءة المحصلة¹.

¹ مشرور محمد الأمين، بوتلجة حسين، ثابتي الحبيب، تامين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية: دراسة حالة تامين الخبرات الحرفية بولاية معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 5، العدد 4، 2016، ص 35-36.

الفصل
الخامس

تنمية الكفاءات الجماعية

1- التعلم التنظيمي

2- التشارك المعرفي

3- القياس المقارن

الفصل الخامس: تنمية الكفاءات الجماعية

منذ سنوات سابقة، أدركت العديد من المنظمات لاسيما الكبرى منها خطر التطورات الديمغرافية للموارد البشرية في بيئتها الداخلية والخارجية، فسعت بهدف الحفاظ على رأسمائها الخاص بالكفاءات إلى الانخراط في الكثير من الممارسات والعمليات التي كلفتها الكثير من أجل رسملتها، غير أن هذه الأساليب أثبتت مع الوقت عدم نجاعتها، ذلك أن مجرد إحصاء الكفاءات وتخزينها لا يضمن تطورها وتنميتها، لاسيما أن هذه الأساليب اعتمدت على توزيع واستغلال الكفاءات المخزنة في شكل وثائق أو برامج الكترونية، وهو وإن كان يتيح نشرًا جيدًا للمعارف الصريحة فإنه لا يسمح بجمع وتحصيل أو نقل المعارف والكفاءات الضمنية¹.

لذلك تطورت العديد من المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة التي تهدف لتمكين المنظمات من تنمية كفاءاتها الجماعية والحفاظ عليها وإبقائها كميزة تنافسية في ظل الظروف البيئية المتغيرة وغير المستقرة، ولعل التعلم التنظيمي والتشارك المعرفي يعدان من بين أهم الاستراتيجيات التي تضمن تنمية هذا النوع من الكفاءات، كذلك يمكن للمنظمة الاعتماد على القياس المقارن أو المقارنة المرجعية مع من أجل تحقيق التنمية.

1- التعلم التنظيمي:

يعتبر التعلم التنظيمي واحدا من بين أهم الأدوات التنموية للكفاءات باعتباره يركز على المساعدة على انتقال واكتساب المعارف والمهارات، وفي بعض الحالات حتى القيم والدوافع والسمات، ويعتبر التعلم التنظيمي في بعض الأحيان بديلا عن التدريب، خاصة وأنه يعمل وفق منهج تبادلي للخبرات بين الأفراد بدون مقابل عكس التدريب².

¹ Robrt Diez, Laurence Sarton, Transférer les compétences : comment éviter les pertes de compétences stratégiques, Edition Eyrolles, Paris, 2012, p 95.

² حمدي أبو القاسم، مرجع سبق ذكره، ص 59.

أ - مفهوم التعلم التنظيمي:

يعد التعلم التنظيمي من بين أهداف المنظمات المتعلمة ومن بين مصادر الميزة التنافسية لدى الكثير منها، لذا فإننا نجد أن المنظمات الساعية لكسب ميزة تنافسية مستدامة تسعى للبحث عن مصدر يوفر كل الخصائص الرباحة للميزة التنافسية المستدامة كالديمومة وعدم التقليد وغيرها، ولعل من بين أهم تلك المصادر التعلم التنظيمي، هذا الأخير الذي بدأ شيئاً فشيئاً في أخذ بعد استراتيجي، أصبح يشغل ويحتل اهتمامات الكثير من المنظرين والمفكرين والإداريين على حد سواء، سعياً منهم إلى محاولة صياغة آلية قادرة على استغلال وتوظيف المعرفة التنظيمية وفق مراحلها المختلفة (توليد، تخزين، نقل، نشر... إلخ).¹

ويعتبر "سيمون" من أوائل المفكرين الذين تطرقوا إلى مصطلح التعلم التنظيمي، سنة 1969، حيث عرفه على أنه: الوعي المتنامي بالمشكلات التنظيمية والنجاح في تحديد هذه المشكلات وعلاجها من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات، مما ينعكس على عناصر ومخرجات المؤسسة ذاتها.²

ويطلق على المنظمة التي تعتمد هذا النوع من الأساليب في التعلم بالمنظمة المتعلمة، وهي تلك المؤسسة التي تتيح الفرصة لجميع الأعضاء بداخلها لتنمية كفاءاتهم وطرق تفكيرهم، وتسمح لهم بالتعلم الجماعي وبطريقة مستمرة، المؤسسة المتعلمة تضع موضع التنفيذ كل ما من شأنه أن يحفز ويسهل تقاسم ونشر المعرفة³، لذا فإنه من الضروري عند محاولة الاعتماد على التعلم التنظيمي كأداة لتنمية الكفاءات بالمنظمة أن يتم توفير وتهيئة المناخ والمجال والبيئة السانحة لحسن سير هذه العملية، كآليات يجب ضمانها قبل المباشرة في هذه العملية المعقدة وبالغة

¹ المرجع نفسه، ص 85.

² شنشونة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 33، جانفي 2014، ص 109.

³ Hafid Ilyas, Nadja Abderrahmane, L'évolution des compétences humaines face aux mutations technologiques comme facteur clé du succès de l'entreprise, Revue Organisation et Travail Vol 2, N 3, 2013, p 07.

الأهمية، ويعتبر ذلك من بين أهم أولويات الإدارة خاصة العليا وجميع الأطراف الأخرى أفراداً أو جماعات، ومن بين هذه الآليات الإستراتيجية التي يجب توفرها ما يلي¹:

- **الهيكل المرن (Flexible structure):** بما أن التعلم التنظيمي هو الأداة المحركة للمنظمات المتعلمة فقد بات من الضروري أن تهيئ المنظمات كل المقومات المشجعة للتعلم التنظيمي وفي مقدمتها الهيكل التنظيمي، حيث لا مجال لتطبيق ونجاح التعلم التنظيمي في ظل هيكل غير مرن يتميز بالبيروقراطية وعدم التنظيم، لا يشجع على التعلم والتعاون وتبادل الخبرات، ولا يضمن حيزاً للسير الحسن لتوليد ونقل وتخزين المعارف التنظيمية.

لذلك نجد أنه من بين أهم المناهج التي تنتهجها الإدارة في سبيل ضمان مرونة الهيكل التنظيمي ما يلي:

- الإعتماد على الفرق بدلاً من العمل الفردي في تقسيم المهام وتوزيع السلطات، إذ تتجه المنظمات الرائدة حالياً إلى الميل إلى العمل الجماعي بكل ما يحتويه من أساليب تنظيمية سواء كانت في تقسيم الوظائف، المسؤولية المشتركة، القيادة التشاركية، السلطات المشتركة، ... إلخ، لدرجة أن بعض المنظمات تهتم في جميع أنشطتها بتوزيع المهام على الفرق عوض الأفراد، بشرط تمكينهم من إمكانية محاسبة الفريق بصورة جماعية، وليست فردية على النتائج المحققة مع ضمان عدم التسرع في معاقبتهم في حالة وقوع أية أخطاء.

- تقليص الوظائف خاصة إذا كانت المنظمة تعاني من البطالة المقنعة، لأن زيادة عدد الأفراد من شأنه أن يعيق التعلم التنظيمي.

- مراعاة المرونة أثناء توصيف المناصب، وذلك بتقادي إدراج أوصاف سواء للوظيفة أو لشاغلها تمتاز بعدم المرونة مثلما كان عليه الأمر في الإدارة العلمية في السابق.

¹ حمدي أبو القاسم، مرجع سبق ذكره، ص ص 85-87.

- تنظيم العلاقات الوظيفية بضمان عدم وجود حزم وتشدد في العلاقات بين الموظفين، الأمر الذي يؤدي إلى شيوع ظاهرة البيروقراطية وهو أكبر عائق قد يواجه التعلم التنظيمي، خاصة في بعده المرتبط بنقل المعارف.

- **ثقافة عدم العقاب في حالة الخطأ (Blame free culture):** كما سبق وأشرنا فإن الثقافة التي تشجع على التعلم التنظيمي هي ثقافة يمكن أن نلمس ونسمع فيها أن وقوع الخطأ محتمل دون الشروع في العقاب ماديا ومعنويا، وهي ثقافة تعطي فرصا أكبر للتعلم من الأخطاء، لأن العقوبة تؤدي إلى إحجام الأفراد عن المحاولة مجددا، وهو أمر في غاية الخطورة.

لذا فالمنظمة مسؤولة عن خلق محيط يسمح بوقوع الخطأ شريطة التعلم منه، وأن لا يكون ضار بالمؤسسة إلى حد ما، سواء كان ذلك على المستوى الفردي أو الجماعي، وقد اقترح في هذا السياق كل من (Marquardt et Reynolds) سنة 1994 جملة من المقترحات لتحسين فرص المنظمة في التعلم هي:

- تشجيع الإبداع.

- نشر ثقافة التعلم والتعود على التعلم المستمر.

- التعلم من التجارب السابقة.

- الدعم الشامل للتعلم من خلال نظام الحوافز والمكافآت.

- **الرؤية المشتركة (Common Vision):** تعتبر الرؤية من بين ضوابط التعلم التنظيمي الذي اعتمدها "سنج" في ذكره لأبعاد المنظمة المتعلمة، حيث قال باستحالة إنشاء منظمة متعلمة دون رؤية مشتركة، لأنه لا يمكن لأي عمل أن ينجح في غياب رؤية مستقبلية مشتركة، والإشكال

الواقع هنا لا يتمثل في غياب رؤى لدى المنظمات، فالكثير منها لديها رؤية، بل الإشكال يكمن في أن الكثير منها لا يملك رؤية مشتركة يتم العمل على الوصول إليها من قبل جميع الأطراف.

- **الوعي الخارجي (External awareness):** بما أن المنظمة تنشط في بيئة تتسم بالتغير المستمر، فلا بد لها من أن تتفاعل مع تغيرات بيئتها الخارجية الخاصة، لأن أي تغيير في المحيط الخارجي سيفوت عليها عدة فرص للتعلم في حالة عدم وجود وعي من الإدارة العليا.

ولهذا الغرض لا يمكن عزل التعلم التنظيمي عن البيئة الخارجية، و يجب على الوعي الخارجي أن يكون عند أعلى مستوى له خاصة في الحالات الثلاث التالية:

- عندما تقوم المنظمة بفحص وتشخيص محيطها.

- عندما تقوم بالتأثير في محيطها.

- عندما تقوم باختيار هدفها البيئي.

أما العامل الأول فيمكنها من فحص وتحليل البيئة، من خلال استباق التغييرات التي ستحدث والاستعداد لها بالتعلم واكتساب معارف وخبرات استباقية وتخزينها في الذاكرة التنظيمية لاستغلالها متى دعت الضرورة لذلك. وبعد ذلك يأتي العامل الثاني في أجندة المنظمة، حيث تستغل ذلك السبق في التأثير في التغييرات الحاصلة وجعلها تصب في صالحها لأنها تتوفر على أدوات التغيير، وهي المعرفة والخبرة الاستباقية. أما العامل الثالث والمتمثل في اختيار الهدف البيئي، فيكون ذلك بعد عمل تحليل استراتيجي لتلك البيئة، حيث تختار المنظمة هدفا مناسباً قد يكون قطاعاً سوقياً يتميز بضعف المنافسين على سبيل المثال.

- **توليد ونشر المعرفة (Knowledge creation and transfer):** والذي يمثل جوهر عملية التعلم التنظيمي، ويعتمد أساسا على عملية التشارك المعرفي والتي سيتم التطرق إليها بأكثر تفصيل في العناصر اللاحقة.

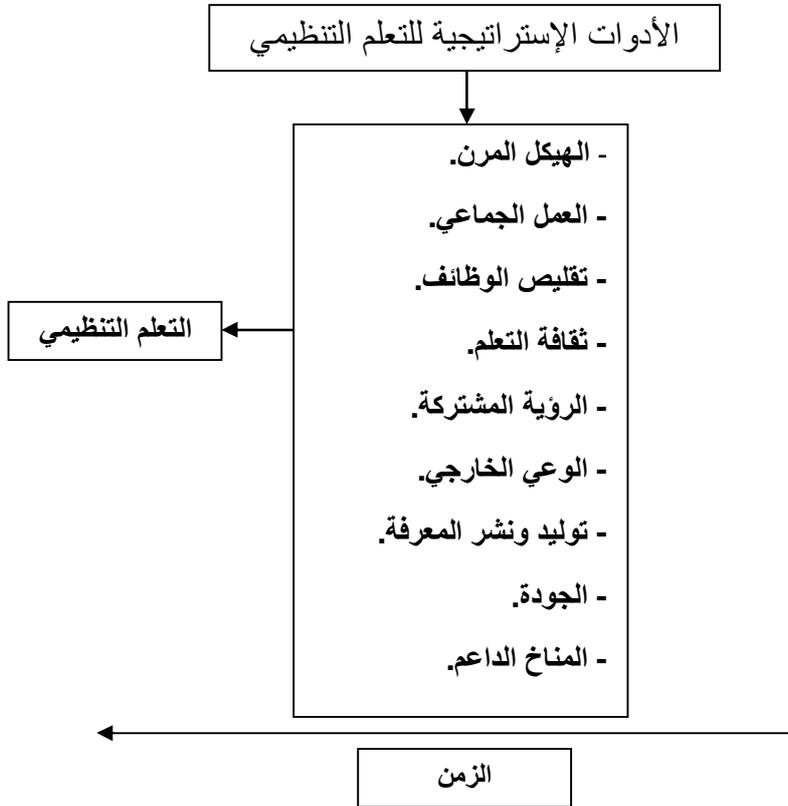
- **الجودة (Quality):** يقول المفكر (سنج) في هذا الإطار أن تقنيات الإدارة الجيدة هي التي تضمن استمرارية مراقبة الجودة، وأن هذه الأخيرة تعتبر حجر النجاح الذي قامت عليه المنظمات اليابانية، وهو ما يشترك فيه الكثير من المفكرين، إذ يرون بأنه لا يمكن عزل التعلم التنظيمي عن عنصر الجودة، حيث يقول (Lessem 1991) "بأن التعلم هو بمثابة الأسلوب، والجودة بمثابة الختام أو الغاية"، فهو يرى من خلال ذلك بأن الجودة والتعلم هما صماما الأمان اللذان يقوم عليهما التعلم التنظيمي، فلا مكانة للمعرفة التنظيمية من دون الجودة وقد أطلق على ذلك المفهوم بإدارة الجودة الشاملة.

- **المناخ الداعم (Supportive atmosphere):** يرى الكثيرون بأن التعلم التنظيمي الناجح لطالما كان في ظل وجود أفراد ممكنين وسعداء ومنتجين، ووفقا لذلك نستنتج انه على الإدارة العليا التفكير جليا في الموازنة بين حاجات ورغبات أفرادها وحاجات المنظمة، مثل الموازنة بين الإنتاج والقدرة الإنتاجية للأفراد، وهنا تظهر أهمية التمكين كعنصر غاية في الأهمية في إنجاز عملية التعلم التنظيمي.

- **العمل كفريق (Team work):** كما سبق وأوضحنا، يعتبر فريق العمل من بين أهم مفاتيح التعلم التنظيمي، نظرا للدور الكبير الذي يلعبه في سائر مراحل عملية التعلم خاصة سهولة وتفعيل نشر المعارف بين أفراد الفريق.

وعموما فإنه يمكن تلخيص كل ما سبق في الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): الأدوات الإستراتيجية لضمان نجاح التعلم التنظيمي



المصدر: حمدي أبو القاسم، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2019، ص 87. (بتصرف)

ب- معوقات التعلم التنظيمي:

تتجلى جملة المعوقات التي قد تعترض نجاح عملية التعلم التنظيمي في عدة نقاط سواء

على مستوى المنظمة أو على المستوى الفردي، وذلك كما يلي¹:

- على مستوى المنظمة: لعل أهمها ما يلي:

- أنماط القيادة التقليدية.

- الهياكل التنظيمية التقليدية.

¹ عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 394.

- الثقافة التنظيمية السائدة وغير الملائمة.

- ضعف الإمكانيات المادية.

- عدم توافر البنية التحتية.

- عدم وجود رغبة حقيقية في التعلم.

- **على مستوى الفرد: من أهمها ما يلي:**

- عدم توافر الأفراد على الكفاءة اللازمة للتعلم.

- العوامل النفسية.

- مقاومة التعلم.

2- التشارك المعرفي:

في واقع الأمر يصعب جدا الفصل بين التشارك المعرفي والتعلم التنظيمي، ذلك أن هذا الأخير يركز بدرجة كبيرة على ديناميكية نشر وتوزيع المعرفة التي يضمنها التشارك المعرفي.

غير أن الفرق الأساسي بين الأسلوبين ينطلق من حقيقة أن الجزء الأكبر من معارف المؤسسة مخزن في عقول الأفراد على المستوى اللاواعي، أي بمعنى آخر في شكل معارف ضمنية غير مهيكلة، ترتبط بالكفاءات البشرية وتتميز بالقدرة على صنع الفارق فيما يخص فعالية الأداء وجودة المنتجات، لذلك يحتاج هذا النوع من المعارف إلى علاقات إنسانية تفاعلية تشجع على التبادل المعرفي وتساهم في تثمين رأس المال الفكري، وهنا تحديدا يبرز الدور الحقيقي لعملية التشارك المعرفي، ذلك أن عملية توليد المعرفة لا ولن تؤدي إلى التفوق في الأداء إذا لم تتم مشاركتها مع الآخرين¹.

¹ ججيق عبد المالك، عبيدة سارة، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، دراسة ميدانية في شركة ميدترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 06، 2014، ص 129.

أ - مفهوم التشارك المعرفي:

يشير التشارك المعرفي إلى العلاقة التي تنشأ بين طرفين على الأقل، الأول هو الذي يمتلك المعرفة ويعبر عنها بوعي وطوعية، أما الطرف الآخر هو الذي يكتسب المعرفة ويدركها، فيعرف التشارك المعرفي على أنه أحد أنشطة الإدارة الديناميكية للمعرفة، هدفها تطوير القدرات الفكرية للموارد البشرية، وتدعيم المخزون المعرفي للمؤسسة من خلال نقل وتبادل المعرفة الضمنية والصريحة¹.

وعرف كذلك على أنه العملية التي من خلالها يتم نقل وتبادل المعارف الصريحة والضمنية بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، هؤلاء يجمعهم هدف واحد أو تواجههم مشاكل متشابهة في العمل، والذي ينتج عنه في النهاية خلق لمعارف جديدة².

ب - أهمية التشارك المعرفي في تنمية الكفاءات الجماعية:

تبرز أهمية التشارك المعرفي في تنمية الكفاءات الجماعية في خلق وتوليد معارف جديدة تؤدي إلى إكساب الميزة التنافسية، كما أن دوران المعرفة بين جميع الأفراد يضمن استمراريتها وبقائها في المؤسسة في حال تسرب بعض الكفاءات خارجها، كما أن انتقال المعارف من فرد إلى آخر سيساهم في خلق قيمة مضافة على مستوى الأنشطة التنظيمية، ويؤدي كذلك إلى توسيع المجال المعرفي عن طريق إتاحة الفرصة للعاملين إلى مناقشة المعارف النظرية وتقاسم المهارات والممارسات، لذلك فإنه يمكن الجزم دون شك أن تقدم المنظمات وتطور قدراتها على المنافسة

¹ المرجع نفسه، ص 97.

² عبد الوهاب برحال، علي دبي، دور التشارك المعرفي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية بمحطة توليد الكهرباء بجيجل، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، 2014، ص 119.

مرتبط بمدى قدرتها على تطوير أنظمة اكتساب ومشاركة المعرفة في صلبها، والتي تسهل تعلم جميع الموارد البشرية¹.

إلا أنه في كثير من الأحيان ما تواجه المنظمة جملة من المعوقات التي تعرقل عملية التشارك المعرفي وتحول دون تحقيقه لأهدافه، ولعل أبرزها هو تردد الأفراد في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة، وقد يعود ذلك لعدة أسباب أو مخاوف، كالرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها بهدف المحافظة على المكاسب المادية، كذلك تخوف أصحاب المعرفة من فقدان سلطتهم وقوتهم نتيجة مشاركة المعرفة وبالذات ما يمتلكونه من معرفة ضمنية، أضف إلى ذلك تخوف الإدارة من نشر المعرفة الخطأ وتعريض المؤسسة أو أطراف أخرى للخطر.

لذلك فإنه ينبغي على أي منظمة ترغب في تجاوز هذه العوائق وإزالة المخاوف المرتبطة بها الحرص على تكوين فرق عمل تسودها الثقة المتبادلة بين الأعضاء، وتتميز باتصالات فعالة تسمح بتبادل الأفكار بسهولة، كما يجب أن تدعم القيادة وتوجه فرق العمل تلك دون السيطرة عليها من خلال التدريب والتحفيز، وخلق بيئة عمل تشجع على حل المشكلات بطريقة مستقلة تضمن تحسين سيرورات وطرق العمل، إلى جانب ذلك لا بد للمنظمة من خلق وتكوين مراجع المعرفة والكفاءات، والتي هي بمثابة مستودعات تخزين فيها المعارف الخارجية والداخلية، يفضل أن تكون الكترونية حتى يسهل الوصول إليها عند الحاجة من طرف الأفراد، حيث أن إدارة مخازن المعرفة تعتبر من الآليات التي تضمن التشارك المعرفي من خلال تنظيم عملية تدفق المعرفة، كما تزود الأفراد بتفاصيل المهام المختلفة².

¹ عبد المالك ججيق، سارة عبيدة، مرجع سبق ذكره، ص 129.
² المرجع نفسه، ص 129-130.

3- القياس المقارن (المقارنة المرجعية (Benchmarking):

يحظى مفهوم القياس المقارن باهتمام العديد من الكتاب والباحثين كونه مصطلح حديث نسبيا في الدراسات الإدارية، مما دفع الكثير منهم إلى تناوله بالدراسة والتحليل، حيث يمثل القياس المقارن أو كما يسمى المقارنة المرجعية حجر الزاوية للمؤسسات التي تتعلم من غيرها أو ما يسمى بالمؤسسات المتلقية، ذلك أنه يشجع الأفراد على رؤية ومتابعة الآخرين، وهذه الأداة لا تعني فقط التعرف على أحسن التطبيقات وإنما تستوجب البحث والعمل الجاد والعميق من أجل قياس الأداء الخاص بالمؤسسة ثم قياس أداء المنافسين واستخدام نتائج ذلك في المنظمة المتبناة للمقارنة المرجعية¹.

أ- مفهوم القياس المقارن:

على الرغم من أن مفهوم القياس المقارن كما سبق وأشرنا حديث نسبيا إلا أن دلالاته تعود إلى عام 1810 عندما قام الصناعي الإنجليزي "Franice Lowell" بدراسة أفضل الأساليب المستخدمة في معامل الطحين البريطانية للوصول إلى أكثر التطبيقات نجاحا²، ولم يكن الظهور الفعلي لهذا الأسلوب بشكل واسع إلا في الخمسينات من القرن الماضي، وذلك عندما ركز اليابانيون جهودهم على إرسال المدراء وأصحاب العمل والباحثين إلى مختلف أنحاء العالم لزيارة المؤسسات الرائدة واستقطاب الأفكار ومحاكاة أفضل أساليب التسيير، فقد بين "Taichi Ohno" كيف تبنت شركة "TOYOTA" نفس نظام التخزين الخاص بأحد مراكز التسوق بالولايات المتحدة الأمريكية بعد زيارته إليه سنة 1956، أين أمضى وقته في ملاحظة وتحليل نظام تعبئة المخازن

¹ زرزار العياشي، غياد كريمة، الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 7، جوان 2007، ص 211.

² شفيق جيلالي، تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات الجزائرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 5، العدد 2، 2016، ص 19.

الخاصة بمركز التسوق، دراسته لذلك النظام أفضت لاحقا إلى ابتكاره لما يسمى حاليا في إدارة المخازن بأسلوب "Just in time".¹

لينتقل بعد ذلك تطبيق المقارنة المرجعية بمفهومها الحالي إلى الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات، أين تبنت مؤسسة "XEROX" تقنيات المقارنة المرجعية لتحسين الأداء بعد ملاحظة طرق العمل المعتمدة في مؤسسات مختلفة حتى وإن لم تكن تعمل في نفس المجال.

وعلى الرغم من اختلاف الكتاب والباحثين في المصطلح المستخدم إلا أنهم يتفقون عندما يتعلق الأمر بمضمون مفهوم المقارنة المرجعية، ويعتبر التعريف المقدم من طرف مؤسسة "XEROX" باعتبارها من أولى المؤسسات التي قامت بتطبيق هذا الأسلوب في العمل من المفاهيم الأكثر شمولية، والذي يعرف المقارنة المرجعية على أنها: "تلك العملية المستمرة والمنظمة لتقييم المؤسسات المعترف لها بالريادة في مجال معين والتي تهدف إلى التعرف على أساليب العمل والعمليات التي تمثل أفضل الممارسات والتي تضع أهدافا رشيدة للأداء"، فهي إذا عملية البحث المنهجي لأفضل الممارسات والإبداعات وعن الأساليب الأكثر فعالية من أجل اعتمادها وتكييفها وتطبيقها للحصول على أفضل أداء في المؤسسة لضمان التفوق على المنافسين. وببساطة فإنه يمكن القول أن المقارنة المرجعية هي تلك الممارسات التي تسعى المنظمة عبرها نحو التطور من خلال التعلم من الآخرين، وهي تقنية وأسلوب منظم لاكتساب كفاءات جديدة من خلال الملاحظة لنماذج الأداء المتميز التي قد تحوزها المؤسسة أو المؤسسات الأخرى التي اكتسبت خبرات في مجالات معينة والتي يمكن إجراء مقارنات معها.²

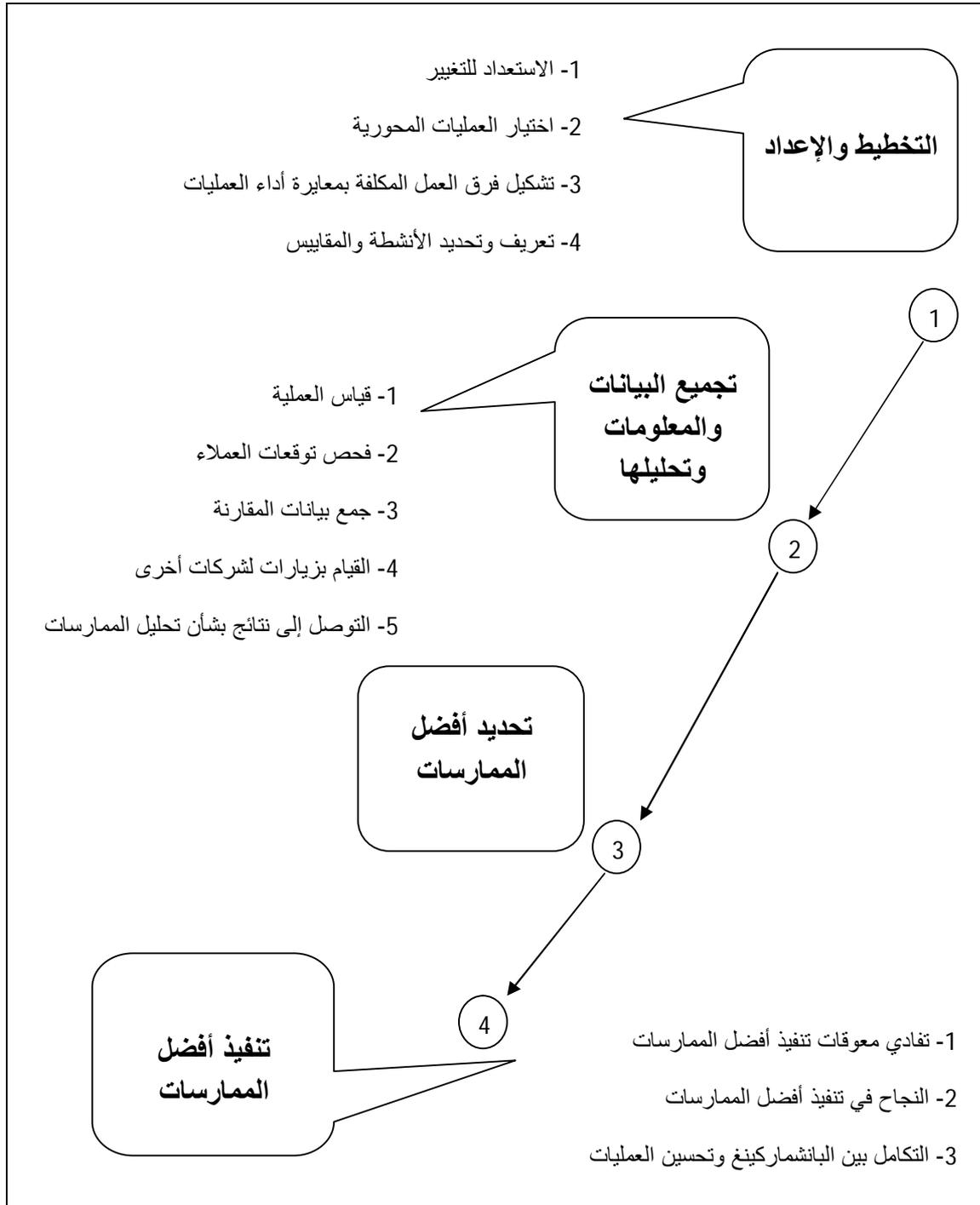
¹ Iman Achour, Karim Bichari, Improving public sector organizations' performance through the application of benchmarking – Trade benchmarking model case studies: from Dubai public sector organizations, Economic sciences , management and commercial sciences review, Vol 12 n^o 03, April 2020, p620.

² شفيق جيلالي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

ب- سيرورة القياس المقارن:

على الرغم من الاختلاف حول تحديد دقيق للمراحل التي يمكن إتباعها عند القيام بعملية المقارنة المرجعية بسبب اختلاف الممارسات حسب طبيعة المقارنة والهدف منها، إلا أنه يمكن تحديد أربعة مراحل أساسية لعملية القياس المقارن موضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): المراحل الرئيسية لعملية القياس المقارن مع أفضل الممارسات



المصدر: منصف بن خديجة، ناصر بوعزيز، دور المقارنة المرجعية في تفعيل الابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 5، العدد 7، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، جوان 2017، ص 363.

حيث يتضح كيف أنه بفضل المقارنة المرجعية التي تتميز بالبحث عن المعلومات واكتسابها ومعالجتها، يمكن تكوين معرفة جيدة للقطاع الذي تنشط وتتطور فيه المؤسسة، وهو ما يجعلها أكثر كفاءة في دعم سيورورات اتخاذ القرار والابتكار والتأقلم مع مختلف التحولات البيئية¹.

ج- أهمية القياس المقارن في تعزيز الكفاءة الاستراتيجية للمنظمة في ظل بيئة الأعمال الحالية:

إن المنظمات الرائدة والتي تسعى لتحقيق الثبات والاستمرار في عملها من جانب ومن جانب آخر تحقيق التميز والإبداع، والذي يعد سر نجاحها، عليها أن تعمل دائما على تحسين كفاءة أدائها، قياسا بأداء المنافسين وباستمرار حتى وإن كانت هي الأحسن في القطاع، ولكون المقارنة المرجعية تعد الأسلوب الأوحده الذي يساعد المنظمة على معرفة مستوى أدائها قياسا بأداء منافسيها، فإنها تعد أحد أهم أساليب التعلم التنظيمي التي تضمن التحسين المستمر الذي يعد بدوره من مقومات البقاء والتنافس²، وقد بينت العديد من التجارب الناجحة في تطبيق أسلوب القياس المقارن التغيرات الجوهرية التي يحدثها في كفاءة المنظمة الإستراتيجية، ويقدم الجدول الموالي صورة واضحة وملخصة عن أهمية المقارنة المرجعية في هذا المجال:

الجدول رقم (02): مقارنة لبعض كفاءات المنظمة قبل وبعد المقارنة المرجعية

بعد المقارنة المرجعية	قبل المقارنة المرجعية
تطبيق أفكار جديدة	لا يوجد إبداع
خيارات متعددة	حل واحد للمشكلة
تركيزات خارجية	تركيزات داخلية
أهداف تستند إلى الأداء الأفضل	أهداف تستند إلى التاريخ

¹ منصف بن خديجة، ناصر بوعزيز، دور المقارنة المرجعية في تفعيل الابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 5، العدد 7، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، جوان 2017، ص 363.

² زرزار العياشي، غياذ كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 216.

مستوى فهم منخفض للسوق	مستوى فهم عال للسوق
أولويات داخلية	أولويات الزبائن
تحسينات مستجيبة	تحسينات سباقية
التركيز على المشاكل	التركيز على الفرص
السيطرة الفردية	سيطرة الممارسات الأفضل في الصناعة
الاتجاه نحو المقاومة الأقل	الاتجاه صوب القيمة الأفضل
نحن جيّدون	نحتاج لأن نكون أفضل
إدارة بواسطة الخبرة	إدارة بواسطة الحقائق
تابعون صناعيا	قادة صناعة

المصدر: زرزار العياشي، غياد كريمة، الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 7، جوان 2007، ص 216.

يتضح مما سبق أن الاعتماد على قياس المقارن يحقق عدة أهداف أهمها:

- يساعد المنظمة على التحديد الدقيق للفرق بين أدائها وأداء المنظمات الرائدة، وبالتالي تحديد احتياجات كفاءاتها من التنمية.
- تساعد على توفير المناخ الملائم للتعلم من خلال تعزيز الرغبة لدى قادة المنظمة والعاملين فيها على تبني سياسة التغيير نحو كل ما هو أفضل وجديد.
- تساعد على تحديد العمليات الحرجة وإعطائها الاهتمام اللازم والأولوية في التنفيذ.
- تساعد بشكل فعال في تنمية الكفاءات من خلال تطوير الإبداع الفردي والجماعي.

- إن التركيز على التعلم من المنافسين يخلق لدى المنظمة مقاييس ومعايير أداء جديدة تنعكس بالضرورة على كفاءاتها الداخلية وبالتالي على جودة الأداء، وتجعلها أكثر تنافسية وتساهم بشكل فعال في احتمالات تحقيق منافع إضافية للمنظمة حتى وإن لم تكن مخططة¹.

¹ المرجع نفسه، ص 216-217.

المصادر:

- الهادي بوقلقول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
- براهيمي آسيا، ثابت اول وسيلة، طرق تنمية الكفاءات في المؤسسات الاقتصادية، دلائل من دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الجزائرية، مجلة المغربية لإدارة المنظمات، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، المجلد 02، العدد 01، 2018.
- بن الدين نور الهدى، بن ديدة هواري، أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات، دراسة حالة شركة الإسمنت "بني صاف SCIBS"، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، مجلد 04، العدد 07، ديسمبر 2018.
- بن جدو محمد الأمين، دور إدارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز: دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد CONDOR ببرج بوعريريج، رسالة ماجستير تخصص الإدارة الاستراتيجية، جامعة سطيف 1، 2013.
- بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية: المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة أنموذجا، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013.
- بوقرة رابح، بن سالم أمال، دور تسيير الكفاءات جذب المواهب البشرية للمؤسسة وتطويرها: دراسة حالة مصحة سيدي ثامر ببوسعادة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 5، العدد 8، 2008.
- ججيق عبد المالك، عبيدة سارة، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، دراسة ميدانية في شركة ميدترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 06، 2014.
- جودي أمينة، منصوري كمال، أثر بناء الكفاءات المحورية في تحسين أداء المؤسسات، دراسة حالة مؤسسة البسكرية للإسمنت، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 24، ديسمبر 2018.
- حسن بوزناق، مساهمة إدارة المعرفة في خدمة تنمية الكفاءات البشرية بالمنظمات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد الصناعي، المجلد 10، العدد 02، 2020.

- حمادي نبيل، رافي نذيرة، أثر تسيير الكفاءات البشرية على تحقيق التميز في المؤسسة الاقتصادية، دراسة استقصائية لفرع المضادات الحيوية انتيبايوتيكال، مجلة الاقتصاد والتنمية، جامعة يحيى فارس، المدينة، العدد 08، جوان 2017.
- حمدي أبو القاسم، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2019.
- حمود حيمر، تنمية الكفاءات ودورها في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمة: دراسة حالة بعض المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2018.
- خليل صبرينة، سي أحمد نذير، حجاج زينب، الإطار النظري لتفعيل رأس المال البشري من خلال إدارة إستراتيجية تطوير الكفاءات، مجلة الإبداع، المجلد 09، العدد 01، 2019.
- رحيل أسيا، دور الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأعمال، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2011.
- زارع رباب، بورحاي أحمد توفيق، دور إدارة الكفاءات البشرية في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة لآراء عينة من القيادات الإدارية بجامعة العربي التبسي تبسة، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5، العدد 2، أوت 2019.
- زرزار العياشي، غياذ كريمة، الإطار المفاهيمي لتطبيق المقارنة المرجعية وأهميتها للمنظمات الحديثة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، العدد 7، جوان 2007.
- سلامة أمينة، الهواري جمال، الزين عبد المجيد، واقع تسيير وبناء الكفاءات في المؤسسات العمومية وأثرها على تحقيق الفعالية الاجتماعية، دراسة حالة لمجموعة من المؤسسات العمومية لولاية سيدي بلعباس، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 17، العدد 13، ديسمبر 2016.
- شفيق جيلالي، تطبيق المقارنة المرجعية في المؤسسات الجزائرية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 5، العدد 2، 2016.
- شنشونة محمد، أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 33، جانفي 2014.

- صدوقي غريسي، بوشيخي محمد رضا، أهمية تنمية الكفاءات في المؤسسات كتوجه تنافسي في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 13، العدد 03، 2019.
- صولح سماح، تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud ب"أوماش" ولاية بسكرة الجزائر-مساهمة بنموذج نظري- مجلة العلوم الاقتصادية التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المجلد 5، العدد 7، 2012.
- عبد المالك ججيق، سارة عبيدة، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، دراسة ميدانية في شركة ميدترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 06، 2014.
- عبد الوهاب برحال، علي دبي، دور التشارك المعرفي في تحقيق الأهداف الاستراتيجية: دراسة تطبيقية بمحطة توليد الكهرباء بجيجل، حوليات جامعة بشار في العلوم الاقتصادية، المجلد 4، العدد 2، 2014.
- عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
- عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات في مؤسسات المعلومات: رؤى نظرية وتطبيقات عملية، Cybrarians Journal، العدد 41، مارس 2016، متاح على: http://www.journal.cybrarians.org/index.php?option=com_content&view=article&id=719:adhraa&catid=285:research&Itemid=104
- عمر أحمد الهمشري، إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
- قاضي عبد الحكيم، دور وظيفة تسيير الكفاءات البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، العدد 07، جانفي، 2020، برلين، ص144. متاح على الرابط: <https://democraticac.de/?p=64252>
- قمادي 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، ديسمبر 2018.

- كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 7، جوان 2010.

- لعمراني نسيم، تحديد الكفاءة الفردية والجماعية كمتطلب لإدارة الجودة في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 06، العدد، 09، 2018.

- محمد المهدي بن عيسى، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.

- مداح عرايبي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2006.

- مشرور محمد الأمين، بوتلجة حسين، ثابتي الحبيب، تثمين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية: دراسة حالة تثمين الخبرات الحرفية بولاية معسكر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 5، العدد 4، 2016.

- مصنوعة أحمد، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمنتج التأميني، الملتقى الدولي السابع حول: الصناعة التأمينية الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول - جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، كلية العلوم الاقتصادية، الجارية وعلوم التسيير، 03-04 ديسمبر 2012.

- منصف بن خديجة، ناصر بوعزيز، دور المقارنة المرجعية في تفعيل الابتكار داخل المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 5، العدد 7، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، جوان 2017.

- نجاح عائشة، محاضرات في مقياس إدارة الكفاءات موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اقتصاديات العمل، جامعة ابن خلدون تيارت، 2018.

- Belkhadem Bahria, Ferhaoui Mustapha, Journal of Financial, Accounting and Managerial, Vol 06, N 03, December 2019.

- Bendaïda Houari, Développement des compétences dans la PME :Enjeux et perspectives, Revue des Sciences Economiques, vol 7, N° 7, avril 2012

- Elisabeth Lecoer, Gestion des compétences : Le guide pratique, De Boeck Université, Bruxelles, 2008.
- Guy Le Boterf, Construire les compétences individuelles et collective, 6^{eme} édition, Eyrolles, Paris, 2013.
- Hafid Ilyas, Nadja Abderrahmane, L'évolution des compétences humaines face aux mutations technologiques comme facteur clé du succès de l'entreprise, Revue Organisation et Travail Vol 2, N 3, 2013.
- Iman Achour, Karim Bichari, Improving public sector organizations' performance through the application of benchmarking – Trade benchmarking model case studies: from Dubai public sector organizations, Economic sciences , management and commercial sciences review, Vol 12 n0 03, April 2020.
- Jean Guy Millet, La compétence : Guide de formation, Editions d'Organisation, Paris, 2006.
- Jean Brilman, Les meilleures pratiques de management, 6 eme édition, Edition d'organisation, Paris, 2006.
- Marianne César, Bilan Organisationnel des compétences Individuelles en fonction de leur criticité, Presses Universitaires de France, Vol 74, 2011.
- Michel Kalika, Ledru Rollun, Heinrich Isaac, Célia Beyou, Emmanuel Josserand, Le E-Management : Quelles transformations pour l'entreprise, Editions Liaisons, Paris, 2003.
- Robert Diez, Laurence Sarton, Transférer les compétences : comment éviter les pertes de compétences stratégiques, Edition Eyrolles, Paris, 2012.
- Sabrina Loufrani-Fedida, Ève Saint-Germes, Compétences individuelles et employabilité essai de clarification de leur articulation, De Boeck Supérieur, Revue @GRH vol 2, 2013.