

الإطار النظري لتنشيط رأس المال البشري من خلال إدارة إستراتيجية تطوير الكفاءات

The theoretical framework for activating human capital through managing the strategy of competency development

خليل صبرينة¹، سي أحمد نذير²، حجاج زينب³

¹ جامعة البليدة 2، sabrinakhelil2006@yahoo.fr

² جامعة البليدة 2، siahmed_nadir@yahoo.fr

³ جامعة البليدة 2، hdjadj.zineb@hotmail.fr

تاريخ النشر: 2019/ 12/01

تاريخ القبول: 2019/10/28

تاريخ الاستلام: 2019/10/19

ملخص:

تعالج المقالة العلمية إشكالية تنشيط رأس المال البشري من خلال تبني إستراتيجية إدارة الكفاءات البشرية والتي أصبحت تعد همزة وصل بين السمات الفردية والشروط اللازمة لأداء المهام على أكمل وجه. التالي فانه أصبح من الضروري على المنظمة إدارة كفاءاتها في سياق تبني إستراتيجية قائمة على تخطيط تقييم وتطوير الكفاءات مع الحرص على تقييم وتقويم الإستراتيجية المعتمدة. **كلمات مفتاحية:** رأس المال البشري ، إدارة الكفاءات ، تخطيط الكفاءات ، تطوير الكفاءات ، تقييم وتقويم.

Abstract:

This scientific paper deals with the problem of activating human capital through the adoption of human resources management strategy, this one has become a link between the individual features and conditions necessary to perform the tasks to the fullest.

This is why it's become necessary for the organization to manage its competencies in the context of adopting a strategy based on the planning, evaluation and development of competencies, with ensuring the evaluation of this strategy.

Keywords: Human Capital; Competency Management; Competency Planning; Competency Development ; Evaluation .

المؤلف المرسل: خليل صبرينة ، الإيميل: sabrinakhelil2006@yahoo.fr

I. مقدمة:

في ظل التغيرات الكبيرة التي تشهدها البيئة الاقتصادية أصبح لزاما على مختلف المنظمات مهما كان حجمها إيجاد الأسلوب الأنجع لمواجهة هذه التغيرات والتطورات، وباعتبار العنصر البشري موردا من موارد المنظمة إذ يعد صاحب التغيير في بيئته ظهرت ضرورة تفعيل رأس المال البشري كحتمية تفرض نفسها على المنظمات من أجل البقاء والاستمرار.

وبالرغم من أهمية العنصر البشري غير أنه لم يحض بالاهتمام اللازم إلا مع مطلع القرن العشرين حيث ظهرت عدة نظريات ومفاهيم أثرت على نظم الإدارة وساهمت في ترقية هذا المورد، فذهب الباحثون والمختصون في مجال الإدارة في تصورهم وتقديرهم للمورد البشري في المنظمة إلى اعتباره كمتغير استراتيجي وجب على كل مدير أخذه بعين الاعتبار وإدماجه في نظريته الإدارية، كما تبنت كل المنظمات في تنظيمها الهيكلي وظيفته تسند لها مهمة إدارة هذا المورد وهي وظيفة إدارة الموارد البشرية.

من خلال ما سبق تبرز أهمية هذه المقالة العلمية كونها تسلط الضوء على آلية تفعيل رأس المال البشري من خلال تبني إستراتيجية إدارة الكفاءات البشرية والتي تعتبر من الأساليب التي تعتمد عليها المنظمة من أجل التميز والبقاء نظرا لما تمتلكه الكفاءات من معارف ومهارات وسلوكات تجعلها متميزة عن باقي منافسيها ، فالكفاءات تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير عامة و نظام تسيير الموارد البشرية خاصة .

سنسعى كذلك من خلال المقالة إلى الإجابة على الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في التساؤل الجوهرية

التالي:

كيف يمكن للمنظمة تفعيل رأس المال البشري من خلال إدارة إستراتيجية الكفاءات البشرية ؟

محاولة منا للإجابة على الإشكالية المطروحة سابقا ، تمت هيكلة هذه المقالة العلمية إلى المحاور التالية :

- البناء الفكري لرأس المال البشري والكفاءات.

-عمليات تسيير الكفاءات بالمنظمة .

-صياغة وإدارة إستراتيجية تطوير الكفاءات بالمنظمة

II. البناء الفكري لرأس المال البشري و الكفاءات البشرية :

نال موضوع رأس المال البشري اهتمام العديد من الباحثين، وفيما يلي ستقوم بعرض مفهوم هذا

المصطلح من وجهة نظر مجموعة من الباحثين في هذا المجال

II - 1 مفهوم رأس المال البشري من منظور مختلف الباحثين:

لقد أدى النمو الاقتصادي إلى البحث عن دور و تأثير العامل الفكري البشري في إثراء النمو. فقد تم إبراز ذلك من قبل باحثين مثل Gary Becker, et Schultz، حيث أبرزوا دور الخبرة والمهارات المكتسبة كعامل مستقل في نمو إنتاجية العمل، وهي ما أصبح يعرف فيما بعد برأس المال البشري، أي زيادة الإنتاج المتأنية من المؤسسات والبرامج التعليمية وغيرها التي تساهم بزيادة إنتاجية المورد البشري ، كما قاموا بتحليل قيمة رأس

المال البشري ، مع رفض كل الانتقادات المحيطة بقيمته، باعتباره مجرد مجموعة عناصر مكونة من معارف و مهارات مشابحة لمكونات الآلات.

فيعتبر الاهتمام برأس المال البشري ليس بالجديد، لكن هناك من عارض مجرد التفكير في العنصر البشري كرأس مال أو كثرة قومية، حيث كان العنصر البشري قابلاً للتملك، وهذا ما يهبط بالبشر إلى المستوى المادي القابل وحده للإهلاك.

كما نجد من جهة أخرى من يعتبرون المورد البشري كرأس مال ومن بينهم Adam Smith الذي اعتبر كل القدرات المكتسبة لسكان بلد ما كجزء من رأس مالها، كما أكد أن اعتبار العنصر البشري كرأس مال لا ينقص من قيمته ولا يحد من حريته وكرامته، بل على العكس فإنه يرى أن الفشل في تأكيد ذلك خطأ كبير، وهو المبرر الذي استخدم قديماً في قيام الأزمات والتي لم يكن فيها حساب للعنصر البشري.

كما قدمت تعاريف عديدة من أجل توضيح فكرة رأس المال البشري و الذي يشمل في الواقع جميع العوامل غير الملموسة التي اكتسبها المورد البشري طوال مشواره المهني.

فنجد « Iving Fisher » فيما بعد يبرز المعنى الشامل لرأس المال ويضم إليه العنصر البشري ثم « Marshall » الذي أكد على أهمية رأس المال البشري وأهمية الاستثمار في التعليم في كتابه الصادر عام 1964، وبدلاً من إعطاء تعريف لرأس المال البشري فضل G.Becker دراسة الاستثمار في رأس المال البشري، معتبراً رأس المال البشري مجموعة القدرات المكتسبة وتراكم المعرفة . و في نفس السياق أعطى « Kendrick » تعريفاً أكثر دقة ووضوحاً لرأس المال البشري، حيث أطلق عليه اسم رأس المال غير المادي أو غير الملموس الذي يتراكم بالاستثمار في التعلم والبحث.

وتزايد الاهتمام برأس المال البشري من طرف "مارشال كوزنتس، شولتز بيكر"، اللذين يعتبرون العنصر البشري هو منشئ المعرفة الجديدة ومنفذها، هذه المعرفة هي أساس النمو وارتفاع الإنتاجية الحديثة لكل من رأس المال المادي والبشري، حتى مع تزايد الكميات المستخدمة من عنصر رأس المال.

ثم ظهرت نظرية النمو الحديثة أو الداخلية التي ركزت على دور تراكم رأس المال البشري في تحقيق النمو كآلية هامة بعدما كان الاهتمام وكثراً على الرأسمال المادي (إيمان محمد فؤاد، 2000، ص 03).

فيعتبر المورد البشري بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر للمعلومات و الاقتراحات والابتكارات، و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر و الرأي ، فالمورد البشري في المنظمة يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمّل المسؤولية، و لا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام المحددة ، بل يسعى بقدر المستطاع إلى التطوير و الإنجاز، لذلك يجب لفت انتباه المسؤولين بضرورة تنمية الموارد البشرية، و رفع المستوى التنظيمي و الإداري للمسؤولين عنها (عادل زايد، 2003، ص ص 33،34).

II - 2 مفهوم الكفاءة وطرق تشخيصها:

تعتبر الكفاءة ذو طبيعة غير ملموسة مما يصعب ضبط مفهومها ، غير أن العديد من الدراسات اتجهت نحو تعريف الكفاءة بكونها عبارة عن مجموعة من المعارف المكتسبة التي تشكل الخصائص الفردية للأفراد والتي يمكن أن تنتمي إلى مجالات مختلفة مثل السمات الشخصية، القدرة، الصورة الذاتية (Claude Levy Le boyer, , 1996, PP 31-32).

وهناك من عرفها بأنها مجموع المعارف والمهارات والتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين (Abdel Hadi Naji , 2009 , P6)، و أنها " حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل أداء المهام بشكل جيد (Claude Levy Le boyer, op.cit,) (P 42 "

وبالتالي الكفاءة هي توليفة ثلاثة أبعاد : المعرفة، المهارة، السلوك (Rayal.F, Rieunier.A , 1997 , P 11).

شكل رقم 1: عناصر الكفاءة



المصدر : من اقتراح الباحثين استنادا إلى قراءات في الموضوع

فحيث ما وجد المورد البشري في الهيكل التنظيمي لا بد من امتلاكه كفاءات من أجل أداء مهامه على أكمل وجه.

بعد تعريفنا للكفاءات و تحديد عناصرها، تأتي عملية تشخيص الكفاءات والتي تتم استنادا إلى أحد الطرق التالية :

-طريقة الملاحظة "**l'observation**": تعد الطريقة الأكثر استعمالا عندما يتعلق الأمر بتحليل الكفاءات (Claude Levy Le boyer, op.cit, P 57) ، قد تكون عن طريق الملاحظة في

تنفيذ المهام أو عن طريق قياس الحجم الساعي الذي يخصصه المورد البشري للقيام بهذه المهام.

-الوصف الذاتي للمهام "**l'auto description des activités**": تكمل هذه الطريقة طريقة الملاحظة، ينفذها الأفراد الذين يشغلون المناصب أو الوظائف التي هي بصدد التحليل حيث تأخذ

هذه الطريقة عدة أشكال منها تسجيل قائمة المهام في نهاية اليوم؛ تسجيل طبيعة العملية التي هي بصدد الإنجاز خلال فوارق زمنية محددة مسبقا، و أيضا تسجيل المهام والوظائف المتتالية عند تغير هذه الأخيرة؛
-طريقة المقابلة « **L'entretien** »: يمكن أن تكون المقابلة مهيكلة أو غير مهيكلة؛
حيث تمكن المقابلة من الحصول على وصف المهام أو الوظائف بالإضافة إلى المعلومات التي هي مهمة بالنسبة لوظيفته وكذلك الصعوبات التي يواجهها أثناء قيامه بمهامه.

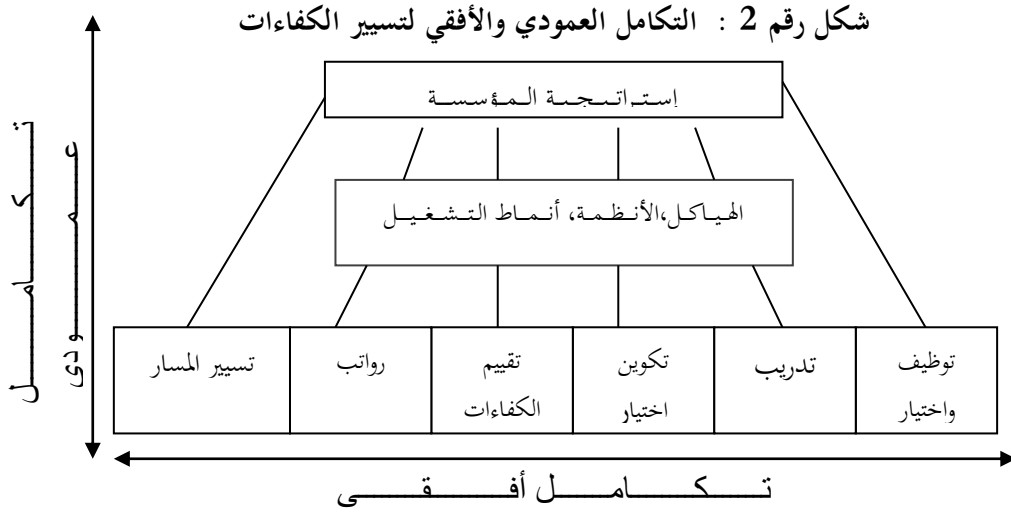
- طريقة الأحداث الحرجة "**Les incidents critiques**": تم استخدام هذه الطريقة من طرف Flanagan (1954, J.C. Flanagan) ، و تعتبر هذه الطريقة الأكثر واستعمالا وهي تتمثل في جمع " أحداث " ووقائع " مهمة بالنسبة للوظيفة أو المهام الموصوفة. إذ يقوم المورد البشري بوصف دقيق للأحداث التي عرقلت الوصول للهدف المسطر أو للأحداث التي أدت إلى عدم الوصول للهدف المسطر بسهولة. والوصف لا بد أن يكون دقيقا لتجنب هذا الحدث.

III - عمليات تسيير الكفاءات بالمنظمة

تحتل الكفاءات مكانة محورية ضمن نظام التسيير عامة ونظام تسيير الموارد البشرية خاصة ، ومن خلال مايلي سنقوم بالتطرق الى أسس تسيير الكفاءات مع التركيز على مقارنة تسييرها من منطلق التقييم .

III-1 أسس تسيير الكفاءات:

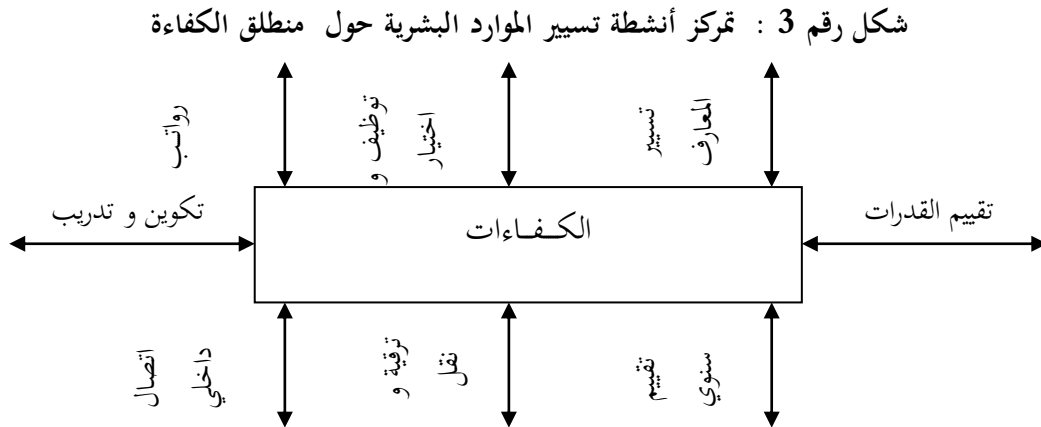
يعرف تسيير الكفاءات على أنه " استعمال وتطوير الكفاءات المتواجدة داخل المنظمة أو التي تسعى للحصول عليها أي نحو الأحسن (Beirendorck.L.V, op.cit, P 34) . من خلال هذا التعريف يمكن القول أن تسيير الكفاءات يتجسد عن طريق الاستعمال الكلي للكفاءات المتواجدة على مستوى المنظمة مع منح الفرصة للموارد البشرية الحديثة التوظيف لإبراز كفاءاتهم والعمل على تطوير هذه الكفاءات باستعمال أدوات متعددة (كالتكوين، التحفيز...) من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ومن أجل إنجاح عملية تسيير الكفاءات يجب أن يكون هناك تكامل عمودي وآخر أفقي كما هو مبين في الشكل :



Source: Beirendock.L.V, Tous compétents :le management des compétences dans l'entreprise , Editions Boeck, Belgique,2006, P 33 .

من خلال الشكل أعلاه يمكننا القول بأن التكامل العمودي يتم من خلال تكييف الكفاءات البشرية مع إستراتيجية المنظمة بحيث تكون هذه الكفاءات مختارة و مطورة بالطريقة التي تخدم الأهداف المسطرة.

وفيما يخص التكامل الأفقي فيتم تكييف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها استنادا على الكفاءات، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:



Source: Beirendock.L.V, op.cit, P 34

يوضح الشكل أعلاه أن الكفاءات تعتبر محور تسيير الموارد البشرية ، إذ أن جميع وظائف الموارد البشرية تحمل في طياتها منطلق الكفاءة ، بالتالي فانه من الضروري أن تمر عملية تسيير الكفاءات بالمراحل التالية (Brilman.J , 1998, P 386) :

-**المعرفة الجيدة بمبكل الموارد البشرية:** من خلال الاعتماد على المؤشرات الكمية كههم الأعمار مثلا و توزيع مستويات التكوين، مستوى الأجور...الخ، ومقارنة ذلك مع المنافسين، بالإضافة إلى المؤشرات النوعية لمواردها من خلال أنظمة التقييم وموازنات الكفاءات، بهدف وضع سجل لكفاءات المنظمة.

-**التنبؤ بالأعمال المستقبلية:** يعتبر التنبؤ عنصر أساسي حيث يفترض أن تكون النظرة الإستراتيجية للمنظمة واضحة، والتي تسمح بترجمة توجهاتها إلى احتياجاتها من الكفاءات الإستراتيجية، ووضع قوائم للوظائف المستهدفة (التوظيف).

-**وضع المخططات:** من خلال ما سبق يمكن وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركية بين الوظائف، حيث تعتبر هذه المخططات الثلاث أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات.

III -2 تسيير الكفاءات من منطلق التقييم :

إن الهدف من تقييم الكفاءات هو تشخيص نقاط القوة والضعف في الكفاءات بهدف تطوير هذه الأخيرة بما يصب في تحقيق أهداف المنظمة. بصفة عامة ومن أجل إنجاز عملية تقييم الكفاءات لابد من توفر مجموعة من الشروط من بينها (Jean Marie Piolle, 2001, P 199) :

- تشخيص ثم نشر الأهداف (الخاصة بالتقييم، كالدورات التكوينية مثلا ...)
 - البساطة في عملية التقييم؛
 - أن تحظى عملية التقييم بوقت كاف ؛
 - الوضوح فيما يخص درجة سرية الوثائق المعدة لعملية التقييم (نتائج التقييم)؛
- وعلى العموم تقوم عملية تقييم الكفاءات على أساس الإجابة على الأسئلة الأربعة والتي تعتبر أساسا لهذه العملية التقييمية (Fouitah.A , 2009/2010, P23) موضحة في الشكل الموالي :

شكل رقم 4 :أسس تقييم الكفاءات



المصدر : من اقتراح الباحثين استنادا لقراءات في الموضوع

تمت الإجابة على الأسئلة السابقة وفقا لما يلي:

- لماذا نقيم: إن هذا التساؤل يعد جوهريا ويعطي معنى لعملية تقييم المورد البشري، حيث أن لعملية التقييم هذه عدة أبعاد نوجزها فيما يلي:
 - بعد اقتصادي: هو بعد دائم الوجود على طول عملية تقييم المورد البشري.
 - بعد بيداغوجي: يعتبر أساسيا للقيام بعملية التقييم إذ أن هذه الأخيرة تحتوي في طياتها على الجانب البيداغوجي فمثلا عند تقييم المورد البشري فإن هذا يمنحه فرصة الحصول على نظرة خارجية حول مهاراته وكفاءاته مما يساعده على التطور ؛
 - بعد سيكولوجي: إن عملية التقييم تدخل ضمن الميدان السيكولوجي للمورد البشري كونها تعكس الجوانب الشخصية له كالهوية المهنية و نظرة الفرد لنفسه ؛
 - بعد إستراتيجي: إن ممارسات التقييم لها بعد إستراتيجي كونها ترمي إلى بناء أو تأكيد برامج تطوير جماعية أو فردية؛
 - بعد تقني: إن ممارسات التقييم تحمل في طياتها البعد التقني فعلى سبيل المثال: عندما تسمح نتائج عملية تقييم الكفاءات ببناء برنامج تدريبي جد محكم ؛
 - بعد سياسي: حيث أن خلاصة نتائج عملية تقييم كفاءات المورد البشري تسمح بتحديد التوجهات الكبرى في سياسة إدارة المورد البشري، إذ يعتبر من الصعب تحديد التوجهات الكبرى في سياسة المنظمة دون معرفة نقاط قوة وضعف مواردها البشرية (Jovenel.G 1998, P621) ؛
- ماذا نقيم: لا يمكن أن تكون عملية التقييم ناجحة ما لم يتم تحديد ماذا نقيم وعلى العموم فإن التقييم يشمل:

- المهارات: فعملية تقييم المهارات تتجسد في تقييم النتائج بمعنى تحليل نتائج العمل الفعلي من أجل مقارنتها إما مع الأهداف المسطرة من قبل أو مع نتائج الموارد البشرية الذين توكل لهم نفس مهام المورد المقيم وفي نفس الظروف، كل هذا بهدف معرفة وتحديد مستوى أداء الموارد البشرية؛
 - الكفاءات والمهنية: يقصد باحترافية المورد البشري "professionnalisme" التحكم في مجموعة الكفاءات اللازمة للقيام بالوظائف على أكمل وجه وفي الآجال المحددة؛ بالتالي فإن عملية التقييم لا يمكن أن تتم إلا بتوفر مرجع في هذه الحالة سيكون عبارة عن مرجع للكفاءات، أي هو عبارة عن قائمة تشمل على جميع الكفاءات الواجب توافرها في المورد البشري للقيام بالوظيفة على أكمل وجه؛
 - الإمكانيات: تتجسد الإمكانيات في قدرة المورد البشري على اكتساب كفاءات جديدة تفيده لاحقاً في شغل مهام جديدة ومختلفة عن مهامه الحالية. إن عملية تقييم إمكانيات المورد البشري تعد العملية الأكثر تعقيداً كونها تمس جوانب فردية "individuelles" غامضة كالشخصية و الدوافع.
 - الالتزام والتحفيز: يقصد بذلك تقييم المورد البشري لمدى التزامه بوظائفه ومدى تحفزه لأداء واجباته المهنية، وتركز عملية التقييم هنا على الفصل بين تحقيق الأهداف المسطرة وبين التحفز للقيام بأداء الواجبات، إذ يعتبر تحفيز المورد البشري و بلوغه الأهداف شيئان مستقلان عن بعضهما البعض، إذ قد يكون محفزاً لكنه لا يصل إلى أهدافه أو العكس، و تتم عملية التقييم هنا من خلال الملاحظة اليومية فيما يخص الالتزام أما فيما يخص التحفز للعمل فيعتبر صعب التقييم لأنه يمس أو يتعلق بالجانب النفسي والشخصي للمورد البشري.
- من يقيم: يمكن الإجابة على هذا السؤال و ذلك من خلال تقسيم المعنيين بالتقييم إلى:
- المورد البشري بحد ذاته (ما يعرف بالتقييم الذاتي)؛
 - المسؤول السلمي "hiérarchie"؛
 - مديرية الموارد البشرية؛
- متى نقيم: يختلف وقت عملية التقييم من تقييم دائم إلى تقييم منتظم مستهدف منتظم، بالتالي فإن تقييم المهارات و النتائج يتم يومياً بينما تقييم إمكانيات المورد البشري فيكون بصفة نادرة ومحدد. إن السؤال السابق يطرح سؤالاً آخر يتمثل في معرفة أي فترة تعتبر الأكثر ملائمة لإجراء مقابلات التقييم في المنظمة، غير أن الإجابة على هذا السؤال تختلف من منظمة إلى أخرى بحسب السياسات و الأهداف المسطرة من قبل هذه الأخيرة.
- وبالتالي فإن عملية تقييم الكفاءات تتجسد في حصر عناصر الكفاءات أي: المعرفة "Savoir"، المهارة "Savoir-faire" و السلوكات "Savoir-être" التي يمتلكها المورد البشري ومقارنتها مع ما هو متواجد في مرجع الكفاءات، وذلك بهدف التفريق بين:
- الكفاءات اللازمة (الرئيسية) و التي يتحكم فيها المورد البشري بصفة محكمة؛

- الكفاءات اللازمة وجودها والتي لا يمتلكها المورد البشري؛
 - الكفاءات التي يمتلكها والتي لا يتحكم فيها بصفة جيدة بالمقارنة مع ما هو مطلوب منه لأداء وظائفه على أكمل وجه (Jovenel.G, op.cit, P 63) ؛
- IV. صياغة وإدارة إستراتيجية تطوير الكفاءات بالمنظمة:**

قبل التطرق إلى آليات صياغة إستراتيجية تطوير الكفاءات، سنقوم كخطوة أولى بعرض المستويات التي تتم على أساسها عملية التطوير، ثن نوضح دور تطوير الكفاءات في مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة وهذا كخطوة ثانية.

IV -1 مستويات تطوير الكفاءات

تتم عملية تطوير الكفاءات على عدة مستويات تبدأ بالمستوى الفردي وصولاً إلى مستوى المنظمة ككل كما هو موضح فيما يلي:

- **التطور الدائم (المستمر) للكفاءات:** باعتبار أن المهام الموكلة للمورد البشري في تطور مستمر فليس هناك شيء مكتسب، لذلك فإن التطوير المستمر للكفاءات يعتبر ضرورة لازمة سواء على المستوى الجماعي أو الفردي، وتعتبر الكفاءات القدرة على التصرف، لذلك فإن اكتساب الكفاءات بشكل فعال يتم من خلال التجريب سواء تعلّق الأمر بوجود اختلالات في كل من المهارات "الخبرات" أو السلوكيات.
- وبالتالي فإن حلول التطوير، ترجح في حدود الإمكان اللجوء إلى قيادة المشاريع، وتوسيع المسؤوليات الحالية، إضافة إلى التعلم عن طريق الأمثلة والممارسة (la pratique).
- **التطوير الفردي للكفاءات:** من أجل تطوير الكفاءات الفردية من المهم أن يريد الشخص ذلك، من خلال هذا السياق فإنه إما أن تكون الكفاءة التي يسعى الفرد لاكتسابها ضمن أهدافه أو أن الفرد يتفطن أو يأخذ بعين الاعتبار النقص أو الاختلال ويحاول تصحيحه، وفي كلتا الحالتين على الفرد أن يكون هو محرك التطوير سواء تعلّق الأمر بحياته أو بميزاته المهنية من خلال:

- قدرته على التوليف بين أهدافه الخاصة وأهداف منظمته؛
- تمييز قدراته وجهده؛
- تطور مستمر عن طريق كفاءاته مما يدل على مسؤوليته العالية ؛
- **تطوير كفاءات الفريق:** لا يعتبر الفريق مجرد مجموعة من الكفاءات المتواجدة فحسب، بل يتعدى ذلك ليعتبر ديناميكية مجردة عن الأفراد ذوي المظاهر (Profils) المختلفة، مجندون بمهدف النجاح معاً أي تحقيق الأهداف المسطرة أو إنجاز مشروع موكل لهم، وفي هذا السياق لابد من:
- انخراط جميع أفراد الفريق بالنسبة للأهداف والمهام الموكلة لهم؛
- تمييز التكامل بالنسبة لمجموع المهام الموكلة في سياق الفريق؛

- تطوير كفاءات المنظمة: تعتبر منظمة القرن 21 منظمة التعلم (apprenante) فهي تهدف على الدوام الى احترام المورد البشري والسماح للأفراد بالمشاركة في هذه المغامرة البشرية ممثلة في المنظمة؛

IV -2 دور تطوير الكفاءات في نشاطات إدارة الموارد البشرية

إن لعملية تطوير الكفاءات ارتباطا وثيقا بنشاطات إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في

(Dolon.S, Saba.T, Jackson.E.S, Schullet.R, 2002, PP 308-310):

-تخطيط الموارد البشرية: لقد أصبح مفروضا على إدارة الموارد البشرية في ظل تناقص الموارد البشرية المؤهلة في سوق العمل، سد النقص والاحتياجات المتزايدة عن طريق اعتماد مخططات تحوي في طياتها تطوير الكفاءات ؛

- تحليل المناصب وتقييم المردودية: تكمن العلاقة بين تحليل المناصب وتقييم المردودية وبين تطوير الكفاءات في أن الأولى تساهم في تحديد حجم النقص الذي يعاني منه المورد البشري، فهي تسلط الضوء على الثغرات الموجودة من جهة، وتساعد في اكتشاف موارد بشرية متعددة الكفاءات (خاصة عند تقييم مردوديتهم) من جهة أخرى، مما يسمح بإعادة توزيع المهام وتوجيههم نحو مناصب مختلفة عن تلك التي كانوا يعملون بها لتلائمهم أكثر؛

- التوظيف والاختيار: عند حاجة المنظمة لكفاءات جديدة فإنه يتجسد لها خيارين، إما أن توظف من خارج المنظمة موارد بشرية ذات كفاءات ملائمة، أو أن تقوم بتطوير الكفاءات الحالية لمواردها البشرية بما يتماشى مع احتياجاتها لاكتسابهم الكفاءات المطلوبة؛

فالخيار الأول يؤثر على الموارد البشرية بجرماتهم من فرص الترقية مما يدفعهم إلى إبراز كفاءاتهم وتطويرها ذاتيا أي يكون ذلك بمثابة محفز لهم.

أما الخيار الثاني والذي تلجأ إليه معظم المنظمات (لكون الأول مكلف) فهو تطوير كفاءات الموارد البشرية الموظفين بالمنظمة فهي بذلك تساهم في:

- توفير مجال أكبر لفرص الترقية؛
- تقليص الوقت اللازم لتدريب المورد البشري حديث التوظيف؛
- إيجاد جو من المنافسة الإيجابية بين الموارد البشرية ؛
- المرونة في العمل خاصة إذا كانت الموارد البشرية تتمتع بكفاءات متعددة وكذلك بسرعة الانتقال من وظيفة لأخرى والتعامل المتعدد الأبعاد مع المشاكل؛

-بالمكافأة: يعتبر عنصر المكافأة كمحفز للمورد البشري لكي يسعى بتحسين مردوديته ، إذ تلعب المكافأة دورا هاما لضمان المشاركة في برامج تطوير الكفاءات وحتى في الحفاظ عليها وتجنب انتقالها إلى المنافسين؛

IV -3 خطوات تحديد إستراتيجية تطوير الكفاءات

يمكن تلخيص خطوات صياغة إستراتيجية تطوير الكفاءات من خلال الشكل الموالي :

شكل رقم 5 : خطوات صياغة إستراتيجية تطوير الكفاءات



المصدر : من إعداد الباحثين استنادا لقراءات في الموضوع

يوضح الشكل أعلاه أن بناء إستراتيجية تطوير الكفاءات تقوم على ثلاثة خطوات رئيسية تبدأ بالتقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية الذي تعتمد المنظمة، فعملية التقييم هذه تكون عن طريق المراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية و التي تهدف لتحديد طبيعة الكفاءات المتواجدة بالمنظمة وما إذا كانت موظفة بطريقة عملية ، تجدر الإشارة إلى أن هذه المراجعة تتم من خلال دراسة:

- مكانة مصلحة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة لمعرفة ما مدى أهمية هذه المصلحة مقارنة بالمصالح الأخرى بالمنظمة؛
 - مخطط التوظيف المعتمد وذلك من خلال دراسة شروط التوظيف المعتمدة؛
 - مخطط التكوين لمعرفة ما إذا كان يتماشى وأهداف المنظمة؛
 - مخطط الترقية أي الشروط والمعايير المعتمدة في هذا المجال؛
 - مخطط متابعة تسيير المسار المهني لكل مورد بشري من بداية تعيينه في المنصب إلى غاية تقاعده، ما يسمح بتشخيص ما قدمه كل مورد من التوظيف إلى غاية التقاعد، وما إذا كان يتوافق والأهداف المسطرة من طرف المنظمة؛
- تلي الخطوة الأولى خطوة وضع إستراتيجية لتطوير الكفاءات حسب مخطط تسيير الموارد البشرية وذلك بعد التقييم الأولي والمراجعة الدورية لمخطط تسيير الموارد البشرية الذي يسمح بدوره بتحديد السلبيات الملاحظة في تسيير الكفاءات الموظفة حسب الأهداف المسطرة ، وهو ما يمكن من رسم إستراتيجية لتطوير الكفاءات حسب الفرص والتحديات التي تملها السوق، حيث توضع هذه الإستراتيجية بناء على العوامل التالية:
- الأهداف والتوجيهات الكبرى للمنظمة في السوق؛
 - الوسائل المسخرة لتحقيق تلك الإستراتيجية؛
 - تحديد المسؤولين الساهرين على تطبيق الإستراتيجية حسب مردودية وكفاءة كل مسؤول على مستوى المنظمة؛

تأتي الخطوة الأخيرة مجسدة في مراقبة تنفيذ الإستراتيجية المعتمدة لتطوير الكفاءات والتي تقوم على أساس التأكد من مدى تطابق الإستراتيجية المتبعة مع الحلول المقدمة أثناء التقييم الأولي لمخطط تسيير الموارد البشرية، وهذا له علاقة بالوسائل المسخرة من جهة والأهداف المسطرة من طرف المنظمة من جهة أخرى.

V. الخاتمة:

يمثل رأس المال الفكري الذي يعبر عن الكفاءات والمهارات الفكرية والمعرفية للمورد البشري عنصرا فعالا لبقاء واستمرارية المنظمة في ظل تغيرات البيئة الاقتصادية التي تنشط فيها ، وعليه فالمنظمة تجتهد نفسها اليوم مجبرة لإيجاد سبل واليات مبتكرة تسيير من خلالها كفاءاتها البشرية بهدف التحسين المستمرة لكل من معارف ومهارات واستعدادات واتجاهات المورد البشري بالمنظمة من أجل الرفع من مردوديته الحالية والمستقبلية ما يؤدي بدوره إلى زيادة مردودية المنظمة وجعلها متميزة عن منافسيها .

ومن خلال عرضنا لعمليات تسيير الكفاءات يمكننا اعتبارها عملية تحسين مستمرة لكل من معارف ومهارات واستعدادات واتجاهات الموارد البشرية بهدف الرفع من مردوديتهم الحالية والمستقبلية، إضافة إلى اعتبارها عملية تتم على عدة مستويات بدءا بالمستوى الفردي إلى غاية مستوى المنظمة ككل، كما وضحنا ارتباط هذه العملية ارتباطا وثيقا بنشاطات إدارة الموارد البشرية بدءا من عملية تخطيط الموارد البشرية إلى غاية مكافأة المورد البشري والتي عادة ما تتجسد في الراتب ، كما أن صياغة وبناء إستراتيجية الكفاءات يمر بمراحل رئيسية على المنظمة اتباعها والحرص على تنفيذها من أجل تفعيل رأس المال البشري .

VI- المراجع:

- 1- إيمان محمد فؤاد، (25-23 نوفمبر 2000)، تكوين رأس المال البشري، المؤتمر العلمي السنوي الثاني والعشرين للاقتصاديين المصريين، التنمية البشرية في مصر، القاهرة، مصر.
- 2- عادل زايد، (2003)، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

- 3- Claude Levy Le boyer, (1996), La gestion des compétences, Edition d'organisations, Paris.
- 4- Abdel Hadi Naji, Identification des compétences requises par les dirigeants des PME pour la gestion du changement organisationnel, université du Québec à Montréal .
- 5- Royal.F, Rieunier.A, (1997), Pédagogie, Dictionnaire des concepts, Editions ESF, Paris
- 6- Flanagan.J.C, (1954) ,The critical incident technique ,Psychological Bulletin.
- 7- Brilman.J, (1998), Les meilleures pratiques de management, Edition d'Organisations, Paris.

- 8- Jean Marie Piolle, (2001), Valoriser les compétences , Editions EMS , Paris.
- 9- Fouitah.A, (2009/2010), La gestion des compétences, évaluation et développement au sein de poste Maroc, projet de fin d'études pour l'obtention du Master spécialisé en Management stratégique des R.H , Université sidi Mohamed Ben Abdellah de Fes, Maroc,.
- 10- Jouvenel.G, (1998) ," La gestion des ressources humaines dans le secteur public, Edition d'Organisations, Paris.
- 11- Dolon.S, Saba.T, Jackson.E.S, Schullet.R, (2002), "La gestion des ressources humaines (tendance, enjeux et pratiques actuelles " , 3^{ème} édition village mondial, Canada