



جامعة محمد الشريف مساعديّة- سوق أهراس  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مطبوعة بيداغوجية في مقياس:

# إدارة الأفراد والكفاءات


لفائدة طلبة السنة الثانية ماستر اقتصاد وتسيير المؤسسات

من إعداد:

**عابدي محمد السعيد**

أستاذ محاضر- أ

السنة الجامعية 2020/2021

ms.abdi@univ-soukahras.dz 

abdi mohamed said 

قال الله تعالى:

"وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ"

(التوبة: من الآية 105)

قائمة بحوث المقياس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

تقديم

### الفصل الأول- الإطار المفاهيمي للكفاءات الفردية

1- ما هي الكفاءة/الكفاءات؟

1.1- تعريف الكفاءة:

2.1- مزيج الكفاءات: عناصر الكفاءة

3.1- خصائص الكفاءة:

4.1- آلية عمل الكفاءة:

2- المؤشرات الدالة عن مستويات الكفاءة:

3- أنواع الكفاءات:

4- أبعاد الكفاءات: الفردية، الجماعية والتنظيمية،

5- مقاربات الكفاءات:

### الفصل الثاني- ممارسات الكفاءات في المنظمة: من السلوكيات إلى النماذج

1- متطلبات نمذجة الكفاءة

1.1- مقارنة (إدارة) الكفاءات:

2.1- إمكانية تطوير الكفاءات:

2- إطار إدارة الموارد البشرية المستند إلى نموذج الكفاءة (HR Management Framework based on)

(Competency Model):

1.2- نموذج الكفاءة:

2.2- عناصر نموذج الكفاءة:

3- بناء نموذج الكفاءة للوظائف:

4- تصميم نموذج استراتيجي الكفاءة (Designing a Model of Competence):

1.4- الخطوة 1: السلوك الحرج (الحاسم) للنجاح،

2.4- الخطوة 2: تصفية (فصل) الكفاءات عن السلوكيات (Distilling Competences from)

(Behaviours)،

3.4- الخطوة 3: تطوير المعارف (الملاح/المحتوى) الشخصية الخاصة بالكفاءة (Developing)

(competency profiles)

4.4- الخطوة 4: هيكلية النموذج في المجالات والأبعاد الخاصة بالكفاءة،

5.4- الخطوة 5: تشكيل عائلات الوظائف (Forming Job Families)،

6.4- الخطوة 6: ترجمة الكفاءات إلى سلوكيات رئيسية،

7.4- الخطوة 7: إشراك أصحاب المصلحة (Involving Stakeholders)،

8.4- الخطوة 8: ضمان الجودة

5- استخدام إدارة الكفاءة الإستراتيجية (Using Strategic Competence Management):

1.5- نماذج العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإدارة الكفاءات:

2.5- تنظيم تخصيص رأس المال البشري (Organised Allocation of Human Capital):

3.5- تنمية الموارد البشرية المنهجية:

4.5- التقييم الموضوعي لرأس المال البشري:

### الفصل الثالث- إدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءة (CBHRM)

1- تحليل الوظيفة: مرجع/قوائم الكفاءة،

1.1- مرجع الكفاءة (Competency Dictionary):

2.1- التسلسل الهرمي حسب مدة الاكتساب:

3.1- هل يمكن تشكيل قوائم/مراجع كفاءات قابلة للتعميم؟

4.1- بناء مراجع للكفاءات:

2- الاختيار والتوظيف القائم على الكفاءة: جلب الموظفين (Employee resourcing):

1.2- نماذج التوظيف والاختيار القائمة على الكفاءة:

2.2- العوامل المساعدة على اجتذاب الكفاءات:

3.2- المقابلات الاختيار القائمة على الكفاءة:

3- التدريب القائم على الكفاءة (CBT) (Competency-Based Training):

1.3- منظومة عملية التدريب:

2.3- الخصائص الرئيسية لل CBT:

3.3- كيفية إنشاء تدريب قائم على الكفاءة:

4- الممارسات المعيارية القائمة على أساس الكفاءة المشتركة (Common Benchmark Competency- Based Practices)

1.4- تحديد وتقييم الكفاءات:

2.4- التقييمات مقابل الكفاءات (Assessments against competencies):

3.4- نماذج وأمثلة:

5- إدارة الأداء المستندة إلى الكفاءة (CBPM) (Competency-Based Performance Management):

1.5- إدارة الأداء القائمة على الإستراتيجية (Strategy-Based Performance Management):

2.5- المكونات الثلاثة لإدارة الأداء (The Three Components of Performance Management)

3.5- حدود نظام إدارة الأداء (PMS):

4.5- تأسيس الأداء الوظيفي الفردي وحدود (محدودية) توصيف الوظائف (The establishment

of individual job performance and the limitations of job descriptions):

6- إدارة المسار المهني القائم على الكفاءة (Competency-Based Career Planning):

7- إدارة التعويضات (Reward management):

### الفصل الرابع- الإدارة التنبؤية للوظائف والكفاءات (GPEC)

- 1- مفاهيم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
- 2- لجة تطور التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات
- 3- مزايا التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
- 4- فوائد تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات (GPEC)
- 5- السيورة العامة للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
- 1.5- أدوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
- 2.5- الوسائل
- 3.5- الكفاءات المرجعية
- 6- تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات
- 1.6- تقدير الوظائف المستقبلية
- 2.6- تقدير العرض المستقبلي والحالي من الموارد البشرية
- 3.6- تحليل الفارق واقتراح الإجراءات التعديلية المناسبة
- 7- حالة عملية

الاستنتاجات  
قائمة المراجع

العنوان	الرقم
الملائمة الإستراتيجية للموارد البشرية	1
تحليل الوظائف القائم على الكفاءات	2
الكفاءات الجوهرية	3
مصادر وأساليب استقطاب الكفاءات	4
أساليب الاختيار واختبارات الذكاء	5
مقابلات التوظيف السلوكية	6
التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	7
تصميم برامج التدريب والتكوين	8
أنظمة التحفيز والتعويض	9
نماذج تصميم الأنظمة التعليمية (Instructional System Design)	10
تحليل فجوة المهارة (Analysis Gap Skill)	11
مخططات التطوير الفردي	12
أدوات توقع الصراع وإدارة المناخ الاجتماعي	13
مجموعات التركيز (focus group)	14
نظام الأداء العالي (High-performance Work System)	15
إدارة المسار المهني	16
تطوير المواهب	17
تقييم علاقات العمل وفق التشريع الجزائري	18

نموذج جبل الجليد (the Iceberg Model)	1
آلية عمل الكفاءات	2
التمييز بين الكفاءات التي يسهل أو يصعب تطويرها	3
إطار الكفاءات (Competency framework)	4
إطار الكفاءات وممارسات إدارة الموارد البشرية	5
عملية تحديد الكفاءات	6
إستراتيجية الموارد البشرية القائمة على الكفاءات	7
نموذج الكفاءة	8
عناصر نموذج الكفاءة (competency Model – Elements)	9
مراحل بناء نموذج الكفاءة	10
من الرؤية إلى النموذج المكتمل	11
بروفايل الكفاءات	12
ترافق الأداء المتفوق مع إظهار سلوكيات خاصة	13
هرم الكفاءات لدى الفرد	14
من مجالات الكفاءات إلى السلوكيات الرئيسية	15
تجميع مجالات الكفاءة	16
عائلات الوظائف (Job Families)	17
إستراتيجية إدارة الكفاءات	18
تقاطع ميادين/مجالات ومستويات الكفاءة	19
مصفوفة التسلسل الهرمي حسب مستويات الكفاءات	20
مركز التوظيف في الإطار العام للكفاءات	21
أهم أنواع المقابلات والاختبارات	22
مركز التوظيف في الإطار العام للكفاءات	23
الإطار العام للتدريب القائم على الكفاءة	24
خطوات إعداد التدريب القائم على الكفاءة	25
خطوات تحليل احتياجات التدريب	26
الكفاءات: النشأة والدور	27
عناصر الأداء الفردي	28
إدارة الأداء القائمة على الإستراتيجية	29
إدارة الأداء على أساس الكفاءة (Competence based performance management)	30
إدارة المسار المهني القائم على الكفاءة	31

المخطط الأساسي للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	32
مخطط (Peretti Marie Jean) للتسيير التوقعي	33
مخطط (Horner) التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	34
سيرورة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات	35
مستويات تجميع المهن و الوظائف و المناصب	36



تطابق سلوكيات الفرد مع مهاراته	1
كفاءة اتخاذ القرار	2
مؤشرات مستوى الكفاءة	3
العلاقة بين الكفاءة السلوكية العامة والكفاءة التقنية	4
أمثلة لبعض سلوكيات الكفاءات	5
مثال لنموذج الكفاءة (نموذج عينة من الكفاءة)	6
مثال لسلم من 5 نقاط لتقييم مدى ملاءمة الكفاءات للمواقف (للمناصب) المختلفة	7
مثال لسلم من 4 نقاط لتقييم مدى ملاءمة الكفاءات للمناصب المختلفة	8
المسارات/المجالات الحيوية لتأثير إستراتيجية الكفاءات	9
دول يوضح التقاطع بين مهام الوظيفة وأبعاد الكفاءات المطلوبة	10
عينة أسئلة لمقابلة قائمة على الكفاءة (CBI)	11
إرشادات المقابلة (Some Interviewing Tips)	12
أوجه الاختلاف والتشابه بين CBHRM و HRM	13
نموذج المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات	14
حجم العمالة والوحدات المنتجة	15
أثر عدم التوافق احتياجات المؤسسة ومواردها البشرية	16

تفترض نظرية دورة الحياة التنظيمية (The organisational life cycle theory) حسب كامرون وويتون (Cameron & Whitton) عام (1981) أن المنظمات تنمو وتصل إلى مرحلة النضج والتراجع والموت. بالرغم من أن المالكين والمساهمين والمديرين يطمحون أن تستمر منظماتهم في النمو إلى أجل غير مسمى. من الناحية النظرية على الأقل، قد تستمر المنظمات في النمو والنضج وتجنب الانخفاض والموت إذا كان بوسعها اعتماد نماذج إدارية تبقها في وضعية تنافسية.

فيما يتعلق بإدارة الأفراد، يشير ماكلييلاند (McClelland) (1973) وبيترز ووترمان (Peters & Waterman) (1982) إلى أن المديرين الذين يسعون إلى الحفاظ على تنافس أعمالهم سوف يسعون دائماً إلى اجتذاب واستغلال واستبقاء الموظفين الأكثر موهبة والكفاءة من أجل الحفاظ على حيوية وازدهار منظماتهم.

مع ذلك، فقد أدت حتى صلاصة إدارة الأفراد المثقلة بالروتين، والتركيز غير الكافي على المواهب والكفاءات، إلى التحول في إطار مدرسة إدارة الموارد البشرية التي أحرزت بعض التقدم في البحث عن أفضل الأساليب لإدارة رأس المال البشري عن طريق سد الثغرات (filling in gaps) في المبادئ والتقنيات التقليدية لإدارة الموارد البشرية والممارسات.

مع استمرار النقد للتقدم المتواضع لإدارة الموارد البشرية، دفع الخبراء والعلماء إلى العودة إلى طرح مسألة "الكفاءة" الإشكالية القديمة للأداء البشري. وبحث مقاربات جديدة والتغيير الذي يمكن إدخاله على التنظيم الإداري القائم على إدارة الوظائف ومسار الإجراءات ليتجه نحو المواهب والقدرات الفردية مما عزز الأهمية التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية لإحياء مفهوم وإدارة الكفاءات. وحاليا يتسم المفهوم بتعدد القدرات في تنظيم العمل بشكل خاص وبالقدرة على السيطرة على المهارات التي يشكل جزءا منها أسراراً مهنية يتم الاحتفاظ بها نظراً لأهميتها للشخص، وللمؤسسة باعتبارها مصدر من مصادر الميزة التنافسية فريدة مستدامة يصعب تقليدها أو إعادة إنتاجها.

في عصر اقتصاد المعلومات والمعرفة، ظهر الاهتمام الجلي بالكفاءات تحت تأثير الواقع الاقتصادي وسرعة التغييرات، الذي وضع في جدول أعمال المؤسسات خيارات الجودة، المرونة، التميز، الإبداع والابتكار، وأخيراً المهنية والتأهيل بمعناه الدقيق.

إدراكاً لهذا البعد، ودور وأهمية تعليم الكفاءات في تطوير الإنسان والاقتصاد والمجتمع، سعى الخبراء والأكاديميين والبيداغوجيين في مختلف الجامعات والمعاهد والكليات إلى جعل الكفاءة وإدارتها، قبل كل شيء، مادة علمية ومساق دراسي، يدرس ويطبق في مختلف التخصصات والمستويات التعليمية والتدريبية. فنظمت المؤتمرات، والندوات والدورات، وعقدت النقاشات حول الكفاءات وقيمتها الاقتصادية والاجتماعية.

في هذا الشأن، سعى خبراء البيداغوجيا الجزائريين محاذة الجامعات العالمية وبرامجها الدراسية ومناهجها وأنظمتها في تعليم ونقل إدارة الكفاءات للطلبة والممارسين والمدراء. وتم بالفعل، بعد مطابقة عروض تكوين نظام ل م د، سنة 2014/2013 اعتماد مقياس "إدارة الأفراد والكفاءات" كمساق تدريسي في السداسي 3 لفائدة طلبة السنة

الثانية ماستر "اقتصاد وتسيير المؤسسات". بحجم ساعي يتجاوز 60 ساعة كاف يلائم الحاجة لأهمية وضرورة انجاز برنامج واسع وثرى، في محاضرات وتطبيقات المقياس.

تحقيقاً لهذه الغاية، ومحاولة منا، في تقديم محتوى علمي وبيداغوجي، يتسق مع أهمية المادة، ورغبات الخبراء وطموح الطلبة والمهتمين، سعينا إلى عرض محتوى المقياس وتوزيع برنامجه بين التطبيقات والمحاضرات. فكانت التطبيقات (الأعمال الموجهة) في شكل بحوث غطت جوانب ذات صلة بممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية، وكانت فرصة للطلبة بتقديم البحوث ومناقشتها، في جو من الحرية ساعد على إطلاق الأفكار والآراء بكل حرية وموضوعية. وكان التركيز فيما يخص الكفاءات المكتسبة لدى الطلبة ينصب حول تغيير النظرة وطريقة التفكير وضبط السلوكيات، وهو ما يتماشى مع جوهر المقياس ومادته العلمية.

أما جانب المحاضرات فكرس إلى التركيز على الإجابة على التساؤلات الرئيسية للمادة منها:

- ما هي الكفاءات وما طبيعتها وسماتها؟
- كيف تطور مفهوم الكفاءة في الاقتصاد والأعمال؟
- ما هي فوائد الكفاءات وقيمتها الاقتصادية؟
- كيف يمكن إدارة الكفاءات؟
- هل هناك أنظمة إدارية إجرائية لتبني الإدارة القائمة على الكفاءة؟
- كيف يمكن ممارسة مفاهيم وافتراضات الإدارة القائمة على الكفاءات؟
- كيف يمكن وضع إطار ونموذج للكفاءة قابل للتطبيق على أرض الواقع ويمكن إنتاجه مرة أخرى؟
- ما هي الملامح الشخصية للكفاءة على مستوى الوظيفة والفرد والمجال؟
- كيف يمكن إعداد قوائم/مرجع بالكفاءات خاص بالوظائف والمستويات الإدارية؟
- كيف يتم تجميع السلوكيات الحرجة وتشكيل العائلات الوظيفية؟
- .... الخ.

من المعقول، أن لا تحمل هذه الدروس إجابات شافية لكل الأسئلة التي تم طرحها أو يمكن إثارتها، ذلك أن، الموضوع يحتاج للكثير من الجهد والبحث، ولا يزال قيد التطور، وحتى من الجانب التطبيقي لا يزال اعتماد أنظمة إدارية قائمة على الكفاءات، غير منتشر كفاية بين الشركات ومنظمات الأعمال. أيضاً في جانب الفلسفة الموجهة للأنظمة الإدارية، لا يزال تبني مفهوم الكفاءات والموارد البشرية يصطدم بالذهنية التقليدية المحدودة المسيطرة على الممارسة الفعلية على أرض الواقع، لأرباب العمل والمسيرين العموميين، والأفكار المسبقة عن الأفراد، والنظرة إليهم كتكلفة ينبغي تخفيضها وليس مورداً مصدراً للقيمة والميزة التنافسية الفريدة.

ومع ذلك، تم التركيز على الأفكار والمفاهيم والأدوات والتجارب المتاحة في مجال إدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءة. وكانت لدينا رغبة شديدة لإثراء برنامج المقياس، مع نقص المراجع خاصة باللغة العربية. ويعي المتخصصين صعوبة تأطير مثل هذه المادة العلمية التي لا تزال قيد التطور المستمر، وسرعة تقادم معلوماتها

ومعارفها. وكذلك، صعوبة حصر محتواها وممارستها في إطار مساق بيداغوجي تعليمي بسيط يرسخ في ذهن المتلقي ويسهل نقله وإعادة إنتاجه ومشاركته.

تقدم هذه الدروس، على تواضعها، لمحة عن إدارة الموارد البشرية القائمة على المواهب والكفاءة ومدى اختلافها عن إدارة الموارد البشرية التقليدية من حيث النهج والتقنية. لذلك، في نهاية هذا البرنامج، سيكون المتعلم قادراً على:

- دراسة السمات المميزة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية القائمة على المواهب والكفاءة عن إدارة الموارد البشرية التقليدية؛
- استخدام نماذج مختلفة لتطوير الملامح (السمات) الخاصة بكفاءة الموظف ( employee competency profiles).
- تصميم أدوات تستند إلى الكفاءة لتنفيذ وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمات.
- فهم الاعتمادية المتبادلة بين الإستراتيجية العامة وإستراتيجية الكفاءات.
- فهم التغيير العميق الذي تدخله إدارة الكفاءات على وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية: تحليل الوظائف، تخطيط القوى العاملة، الاستقطاب، التوظيف، الاختيار، التدريب، التعويض، المسار المهني، تقييم الأداء،... الخ.

**الكلمات المفتاحية:** التأهيل، الكفاءة، المعرفة، القدرات، المهارة، السلوكيات، أنماط الذات، الكفاءات الجوهرية، الكفاءات الفردية والجماعية، نظام إدارة الكفاءات، إدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءة، الملائمة الإستراتيجية، نموذج الكفاءة، بروفایل الكفاءة، عائلات الوظائف، السلوك الحرج، المهام الرئيسية، مرجع الكفاءات، أسلوب المعلومات العكسية 360، مصفوفة المهارات، المقابلات القائمة على الكفاءة، المقابلات السلوكية، التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، رأس المال البشري... الخ.

## الفصل الأول- الإطار المفاهيمي للكفاءات الفردية

تستنتج الكثير من البحوث والتحليلات المعمقة للأعمال التجارية الناجحة إلى وجود ارتباط وعلاقات سببية بين مفاهيم إدارة الكفاءات، الإستراتيجية والأداء، وتشير النتائج إلى تأثير السلوك (المعرفة، والمهارة، و مجموعة من السمات الشخصية) في كيفية أداء الأفراد للوظائف. وترتكز الكفاءة على ما يقوم به الأفراد بالفعل أو على جوانب السلوك التي يمكن ملاحظتها مباشرة، وخاصة تلك العوامل التي تؤدي إلى التقدم في أداء الوظيفة. ومن ثم تشمل الكفاءات على مجموعة أو حلقات أساسية من:

- المعارف؛
- القدرات؛
- المهارات؛
- السمات الشخصية؛
- ...الخ.

وهذا يطرح العديد من الأسئلة: هل الكفاءة مجرد كلمة رنانة جديدة لا تتناسب مع مفهوم جديد، كما يدعي بعض المتشككين مثل راندل (Randell) (1989)؟ أو هل هي نهج أصيل ضروري لتطور العمل؟ في هذه الحالة، ما هي علاقات المهارات مع المعرفة، ومع القدرات، ومع الشخصية؟ وهل هناك قوائم (مراجع) بالكفاءات العامة أو يجب رؤية تطوير معايير بالكفاءات حسب قطاع النشاط، أو حتى من قبل الشركة أو المؤسسة؟

باختصار، يستخدم مفهوم الكفاءة بصورة متزايدة، ولكن لا يزال يتطور ويتجدد، وهذا يقود إلى طرح

الأسئلة التالية:

1. ما هي الكفاءة/الكفاءات بالتحديد؟ (الفصل 3)
2. كيف يمكن بناء مراجع/قوائم بالكفاءات؟ (الفصل)
3. كيف يتم تجميع نماذج للكفاءة تقوم على السلوكيات الحرجة للأداء والإستراتيجية؟ (الفصل)
4. كيف يمكن تطوير الكفاءات؟ (الفصل)
5. كيف يمكنك دمج معلومات مختلفة عن الكفاءات الخاصة بالفرد، قدرات، معارف، مهارات، سمات شخصية ... وذلك لتشكيل أو تطوير الصورة الذاتية الخاصة بكفاءة الفرد (بروفايل الكفاءة)؟ (الفصل)
6. ما هي العلاقات بين الكفاءات الفردية، الجماعية والتنظيمية؟ وما هو تأثير مفهوم الكفاءة على إدارة الموارد البشرية وممارساتها؟

حققت التحليلات السابقة تقدماً في تحديد الكفاءات:

- أنها تختلف عن الخصائص الفردية، والتي هي القدرات وسمات الشخصية.
- أنها تتطلب تطوير كل من وجود صفات محددة والمرور من خلال الخبرات التكوينية.

- أنها تفهم ليس من وجهة نظر الاختلافات بين الأفراد، ولكن من وجهة نظر السلوكيات التي تجعل من الممكن إنجاز المهام التي تشكل منصب أو وظيفة بفعالية.

لا يكفي المرور إلى المرحلة التالية، أي وضع قوائم بالكفاءات، بطريقة تجعل من الممكن تقييمها ولا تزال هناك مشاكل نظرية ومفاهيمية لها أيضا نتائج عملية هامة.

1- ما هي الكفاءة/الكفاءات؟ يمكن أن تتعلق الكفاءات بالبيانات والمعلومات المتاحة للموظفين أو المملوكة لهم (يملكونها)؛ أو بالأدوات والوسائل؛ أو بنظم دعم القرار والروتين التنظيمي؛ أو بالمعرفة أو الدراية المكتسبة من خلال التدريب والخبرة؛ أو من المواقف، وخصائص الشخصية؛ الدوافع، والمهارة؛ أو من العناصر الثقافية (القيم والهوية).... تتحدد الكفاءة دائما اعتمادا على الوضع أو على السياق (مدى ملائمة السياق) مع هامش ظرفي للمناورة، أيضا تتعلق إلى حد ما بالمرونة. ويشير التعبير "مؤهل ل..." أي "قادر على..." إلى أنه شيء ملموس، عملي، قابل للقياس وليس مجرد فرضية أو إمكانات<sup>1</sup>.

تتكون الكفاءة لدى الفرد أو الجماعة من مجمل المهارات، القدرات والمعارف المتراكمة عبر الزمن، وتشمل كذلك على القدرة على استغلال هذه المعارف والخبرات في وضعيات مهنية مختلفة. وهي عملية (Opérationnelle) ومتطورة بتطور الوضعيات المهنية التي يواجهها العامل أثناء أدائه لمهامه، كما أنها مقرونة بـ:

- القدرة على الفعل : التي تعني توفير البيئة التنظيمية وظروف العمل المناسبة للسماح ببروز الكفاءات (الفردية والجماعية) وتطويرها.
  - الرغبة في الفعل: التي تكون وليدة التحفيز اللازم لتحريك طاقة الفرد والجماعة لانجاز الأعمال.
- وتعتبر الكفاءات المتوفرة لدى مؤسسة ما، تتمثل في نوعية ما تمتلكه من موارد بشرية كأفراد أو جماعات، وآليات التنسيق بينها وفلسفة استخدامها وتطويرها.

بهذا التوجه ترمز الكفاءة إلى القدرة على الاضطلاع بالمسؤوليات وتنفيذ الأنشطة وفقا لمعيار معترف به على أساس منتظم. وقد تشمل الاستعداد للقيام بأنشطة العمل وفقا للمعايير والقواعد والإجراءات المتفق عليها (الضمير). تعتمد الكفاءة على السياق والبيئة التي يتم فيها تنفيذ النشاط، وكذلك على ثقافة عمل المنظمة. في بيئة العمل معيار الكفاءة هو معيار العمل المتوقع لتلبية عدد من المتطلبات، بما في ذلك أهداف العمل وكذلك متطلبات الصحة والسلامة. إن السياق والبيئة والثقافة ذات أهمية خاصة خلال برنامج تنمية الشخص قبل تقييمه الأول للكفاءة، وعند السعي لمعالجة أي أداء لاحق دون المستوى. إن تطوير الكفاءات لن يضمن في حد ذاته السلامة، ولكنه سيحسن إمكانية التنبؤ بالأداء الجيد.<sup>2</sup>

ونظراً للإشكاليات التي تثيرها كثرة المعاني والمفردات المتزاحمة في أي محاولة لوضع تعريف صارم ودقيق لمفهوم الكفاءة. ظلت الكفاءة، لفترة طويلة، موضوع الكثير من البحوث والدراسات والتجارب وموضع اهتمام الكثير

<sup>1</sup> Martine LE BOULAIRE, Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?, Didier RETOUR, CERAG et Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble Université Pierre Mendès, France, p3.

<sup>2</sup> Office of Rail and Road, Developing and maintaining staff competence, 2016, P6

من المؤسسات ورواد الأعمال والحكومات والدول على مستوى العالم. وقد أفرز ذلك، الكثير من المفاهيم والنماذج لموضوع الكفاءة على اختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال.

1.1- تعريف الكفاءة: من أقدم المفاهيم، ندرك تعريف عالم اللسانيات "شومسكى" بأن الدراية هي أساس الكفاءة حيث تمثل مزجاً تطورياً من القيم، المعلومات والخبرات التي تشكل بدورها إطاراً لتقييم وإدخال تجارب ومعلومات جديدة في عمل وحياة الأفراد. الدراية هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة، هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة.

منذ ذلك الحين، طرحت الكثير من الإشكاليات واقتُرحت الفرضيات للنظر في ماهية الكفاءة وموضوعها وكيفية ومادتها، مع تنوع الاختصاصات وتداخل المجالات لا تكاد تخلوا أي دراسة أو بحث من إضافة أبعاد وامتدادات جديدة لمفهوم وموضوع الكفاءة، الذي لا يزال يتطور ويتمدد إلى مجالات جديدة. وهذا ما يطرح اليوم، إشكالية تقديم تعريف جامع لمفهوم الكفاءة وإدارة الكفاءات.

في هذا السياق، بالنظر إلى الكفاءة كمفهوم تتجاوزه أطراف فكرية عديدة، نستحضر العديد من التعاريف التي أجزلت المحاولة في تحديد المفهوم الكلي للكفاءة والإفصاح عن مادتها وخصائصها المميزة:

1. عرف (Montmolin)، سنة 1984، الكفاءة وفقاً لمفهومها الضيق على أنها القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة القابلة للملاحظة والقياس في إطار النشاط. وبمفهومها الواسع، الكفاءة المهنية هي الحالة التي يمكن فيها تعبئة وتنسيق وتوظيف الموارد، فهي لا تظهر إلا خلال ممارسة العمل.<sup>3</sup>
2. الكفاءة حسب مواصفة (ISO 9001)، سنة 2000، هي "القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ" (Samy M., la qualite en question iso 9001/2000).
3. يعرف المركز الوطني لإحصاءات التعليم (NCES)<sup>4</sup> التابع لوزارة التعليم الأمريكية، سنة 2006، الكفاءة على أنها "مزيج من المهارات والقدرات والمعرفة اللازمة لأداء مهمة محددة" (Stepich, Youn, and Cox, 2006, p. 307).<sup>5</sup>
4. في سنة 2009، ورد تعريف المجلس الدولي لمعايير التدريب وتعليمات الأداء (IBSTPI)<sup>6</sup> للكفاءة بأنها "المعرفة أو المهارة أو الموقف (سلوك) الذي يمكن المرء من الأداء الفعال لأنشطة أو وظيفة معينة وفق المعايير المتوقعة في التوظيف".

<sup>3</sup> عبد الفتاح بوخمخام، شابونية كريمة، تسيير العُقلات ودوره في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، نوفمبر 2005.

<sup>4</sup> NCES: The National Center for Education Statistics.

<sup>5</sup> Nada Megahed, A Framework for Developing a Multiple-Jobs Competency Model for Diplomats, International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 24 [Special Issue – December 2012].

<sup>6</sup> IBSTPI : the International Board of Standards for Training and Performance Instruction.

تقترح التعريفات من قبل IBSTPI و NCES، أن الكفاءة تشمل كلا من الوسائل والغاية (النهاية). تشتمل الوسائل على المعرفة والمهارات والقدرات، وتشير النهاية إلى الأداء الفعال لأنشطة مهنة أو وظيفة معينة وفقاً للمعايير المتوقعة في التوظيف. من الواضح أن مفهوم الكفاءة يفقد معناها الحقيقي إذا تم تجاهل النهاية<sup>7</sup>.

يمكن أن نجمل مفهوم الكفاءة، وفق ما يتطلبه هذا المساق، على أنها الموهبة أو القدرة على استدعاء واستخدام المزيج المناسب من المعارف والمهارات والسمات الشخصية وحتى الخبرة والإبداع في الوقت المناسب لضبط سلوك الاستجابة الأفضل لمطابقة مواصفات الأداء العالي وضمن شروط مواقف البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة أو المنصب.

وهكذا، ما كان لمفهوم الكفاءة أن يكون مهماً ما لم تكن الكفاءة مكوناً أساسياً للإنجاز ومقرونة بالأداء العالي، إلى جانب قوة الدوافع الكامنة والتكيف مع البيئة.

**1.1.1- الكفاءة من وجهة نظر فردية:** فهي من شأن الفرد الكفاء عندما يظهر خاصية التحرك (العمل) في محيط مهني معقد، وقدرة على تحريك الموارد، ووضع مختلف وظائف نظام معين حيز التنفيذ وبصورة فعالة، حيث تتدخل (تستدعي) ميزات متنوعة من عمليات الاستدلال المنطقي الفعال (لمعارف)، تنشيط الذاكرة، التقديرات، القدرات العلاقية أو الأشكال السلوكية) الموجهة لسلوك الفرد ونزعة الوصول إلى هدف معين بإشباع حاجة أو تحقيق غاية ضمن حالة أو موقف تنظيمي اجتماعي متحرك.

**2.1.1- الكفاءة من وجهة نظر تنظيمية:** تعتبر الكفاءات المتوفرة لدى مؤسسة ما، تتمثل في نوعية ما تمتلكه من موارد بشرية كأفراد أو جماعات، وآليات التنسيق بينها وفلسفة استخدامها وتطويرها. يمكن أن ترى على أنها مجموعة المعارف العملية التي تضمن للتنظيم تميزاً تنافسياً في السوق، فالكفاءات الأساسية (جوهرية) تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة. وبالتالي فالمؤسسة التي تتوفر على كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة.

فالمنظمات التي لا تستطيع خلق درجات الرضا الوظيفي لدى أفرادها ضمن الإطار المعنوي، وتسعى إلى استثمار طاقتها المادية فقط، فإن هذا يؤدي إلى تعطيل طاقات المنظمة وخفض كفاءتها في استثمار الجهود البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية بشكل أمثل<sup>8</sup>.

إدارة الكفاءة هي النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام. بمعنى أنها القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، ومن ثمة فهي تعتمد على مفهوم المدخلات والمخرجات، فالنظام الكفاء هو الذي يتمكن من تحقيق مخرجات تفوق المدخلات المستخدمة<sup>9</sup>.

تمثل الكفاءات التنظيمية القدرات الجوهرية العملية المتضمنة في العلاقات والعمليات والبنى (الهيكل)، فالقدرة العملية هي قدرة المنظمة على ترجمة نوعية القدرات الفكرية التي يمتلكها أفرادها، من خلال عملياتها الخاصة، إلى منتجات في سياق بقاءها واستمرارها. من المهم جداً للمنظمة التي تأمل أن يكون لها تأثير وتميز ابتكاري في

<sup>7</sup> Nada Megahed, A Framework for Developing a Multiple-Jobs Competency Model for Diplomats, International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 24 [Special Issue – December 2012]. P 43.

<sup>8</sup> خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000، ص331.

<sup>9</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجود الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص145.



السوق، أن تتعلم كيف تنقل أفكارها إلى واقع ومنتجات من خلال كفاءة وفاعلية عملياتها الحالية أو المطورة لإضافة قيمة أكثر عند تنفيذ الأفكار الأصيلة. ومن ثم تدخل القدرة العملية - بشكل أساسي - ضمن عملية "بيع" الأفكار (ملكية فكرية) أو الاستثمار في تطبيق الأفكار لتصبح ابتكارات في المنتجات أو العمليات.

**3.1.1- الكفاءة من وجهة نظر البيئة:** لأن الكفاءة هي نتاج تفاعل كل من الفرد والمهمة والبيئة، فإن الفشل الذي يتبع الفكرة من المحتمل أن ينتج عنه عدم وصف الفرد (بالكفاءة أو الإبداع) بالكفاءة أو المبدع.

نظرا لضعف الارتباط بين القدرات التحليلية والتركيبية والعملية، فإن الأفراد المتميزين في إحدى هذه القدرات قد لا يستطيعون استثارة قدرات أخرى، ومرجع ذلك إلى العديد من الأسباب تتعلق بضعف أو قصور في إحدى القدرات أو في البيئة التنظيمية التي تنشط فيها تلك القدرات (الرؤية، التنسيق، الدافعية، الثقافة).

فإن قدرات الكفاءة الجوهرية في المنظمة نجدها موزعة (منتشرة) على كل جوانب ومكونات المنظمة، إلا أن أهمية هذه القدرات تكمن في العمل بمفردها دون قيود، ولها مرجعية إلى القدرات الأخرى مما يضمن فائدة ومنفعة أكثر خاصة في ظل مفهوم التنسيق والتحليل والتقييم التي تكون ذات فائدة في حال الاعتماد على الجماعة والقدرات التنظيمية.

تتطلب الكفاءة أيضا استثمار لكل من أسلوب التفكير، الشخصية، الدافعية، والبيئة:

1. "الأسلوب" إلى رغبة الفرد في التفكير بطرائق جديدة فيما يواجهه من خيارات؛
2. يتطلب هذا الأسلوب الاتسام بـ "سمات شخصية" تمكن الفرد من تحدي الصعاب؛
3. تحث "الدافعية" على المباشرة والتغلب على الكثير من العقبات المعوقة لمساعي الأداء العالي والإبداع؛
4. أما "البيئة" التي تعطي أكثر من غيرها للأداء العالي وللإبداع فهي البيئة التي تقلل من بعض المعوقات، وتقلل من المخاطر المرتبطة بالفكرة أو السلوك الجديد، وهي التي تكافئ ذوي الأداء العالي والموهوبين والمبدعين.

**2.1- مزيج الكفاءات: عناصر الكفاءة،** الكفاءة بمفهومها الحديث لا تتضمن قدرة واحدة، وإنما هي عبارة عن مجموعة من القدرات، يمكن أن يأخذ صيغاً عديدة أكثرها ارتباطاً بإدارة الموارد البشرية.

هناك جوانب كامنة في الكفاءة لا يمكن ملاحظتها ويستدل عليها من الآثار السلوكية التي تؤدي إليها، و بهذا يمكن القول بأن هناك حلقات مهمة تشكل التكوين الفرضي لمفهوم الكفاءة، التي يرتبط بها مفهوم آخر وهو جودة الأداء الذي يشير إلى النزعة العامة للوصول إلى الأهداف والتكيف مع البيئة، ولكن يمكن الشعور بها عندما تضبط، توجه وتميز سلوك تحقيق غاية معينة أو إشباع حاجة أو التكيف مع شروط بيئة جديدة أو سياق جديد. وتتضمن القدرة على التكيف مع البيئة - بما تتضمنه من إحداث- تغيير في الذات حتى يمكن للفرد التكيف مع ما حوله.

فالكفاءة تتقد عند المقاربة والتفاعل بين معارف، مهارات وقدرات فردية كامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفة معينة. وهي خاصية مرتبطة بالفرد وتتفاعل مع طبيعة وأسلوب تنظيم العمل.

تتمثل إحدى طرق قياس أو الاستشهاد على كفاءة فرد ما في مشاهدتها على أنها التوليف ديناميكي للعديد من العناصر (المكونات) المختلفة وفق نظام متسلسل يقود بنجاح إلى نتائج هامة أو قرارات حاسمة. وخلال ذلك، يتم استدعاء حلقات مستمرة من القدرات الذهنية، المعارف، الخبرة المتراكمة، الصفات الشخصية التي تسبق السلوكات

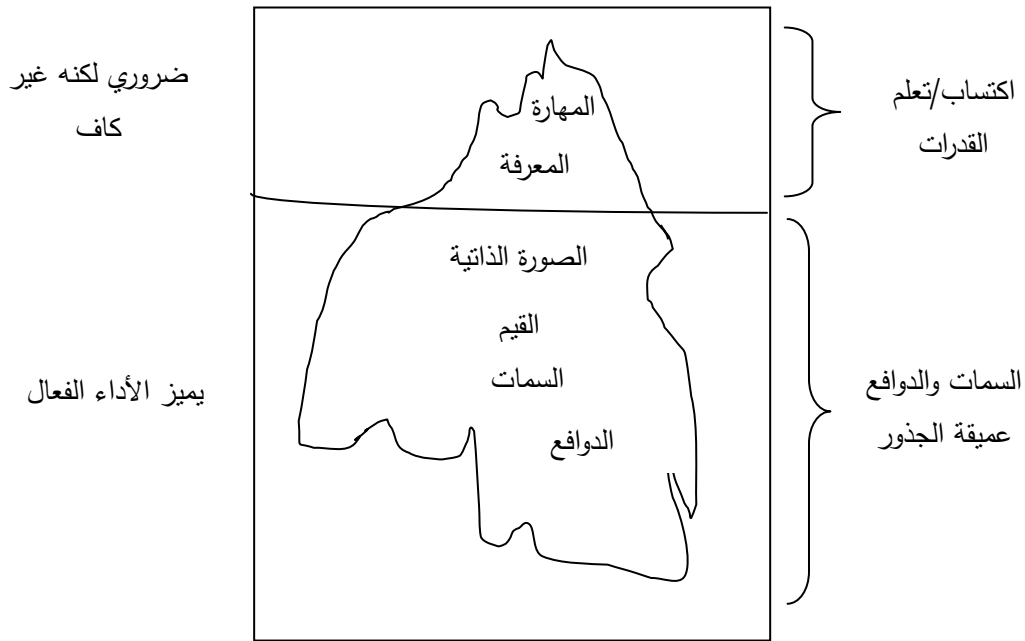
النموذجية والإجراءات النمطية التي يمكن أن توضع موضع التنفيذ. وهكذا، يمكن التعبير عن الكفاءات بأنها تعمل كمزيج من المعرفة العامة أو المهارات أو السمات أو الأنماط الذاتية (self-schemas) أو الدوافع المرتبطة سببياً بالسلوك الفعال، حيث تكون:

- **المعرفة (Knowledge):** هي القدرة على الحصول واستخدام معلومات مجال معين ضمن سياق معطى أو محتوى خاص. تظهر في الفهم المكتسب من خلال التجربة أو الدراسة، إذ تطوي في كيانها على معرفة الكيف بكل ما يمكن أن يؤدي إلى تمكين المرء من انجاز عمله وتنفيذ مهام متخصصة للوصول إلى الأهداف المنشودة (على سبيل المثال، استخدام العرض التقديمي المستند إلى البيانات). وبالنتيجة تصبح المعرفة نتاجاً نوعياً متراكماً من الحقائق، المعلومات، القواعد، الإجراءات، الأفكار والخبرات الجديدة المستكشفة. حيث يمكن وصف المعرفة بأنها:
  - مزيج من المفاهيم والأفكار التي ترشد السلوكيات والقرارات.
  - توليفة من المعلومات الممتزجة بالتجربة والحقائق والأفكار.
  - علاقة بين القيم والمعتقدات الاجتماعية والثقافية.
  - وتمتاز المعرفة بجملة من الخصائص يمكن أن نوجزها في النقاط التالية:
    - المعرفة ديناميكية يمكن تكوينها وتطويرها، وتستلهم معانيها من الأفراد.
    - المعرفة ضمنية في أصلها تتحول إلى معرفة ظاهرية بمجرد التفكير في محاولة صنعها أو إعادة تكوينها وإنتاجها.
    - المعرفة تراكمية تساعد وتجعل الأفراد أكثر قدرة عملية على معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات.
    - المعرفة شاملة إذ لا تسري على الظواهر التي تبحثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها وتفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها.
    - المعرفة متغيرة تظل صحيحة وتنافسية في الوضع الراهن، لكن ليس بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة.
- **المهارة (Skill):** هي قدرة تعلم كيفية تنفيذ "ما فعله" أي القدرة على إظهار مجموعة من السلوكيات المترابطة، وهي تتضمن: المهارات الشخصية، مهارات التواصل، مهارات التعامل، مهارات القيادة، المهارات الخاصة بالاهتمام بالنتائج (على سبيل المثال، تقديم عرض تقديمي فعال).
- **السمات (traits):** هي وسيلة مميزة للرد على مجموعة مكافئة من المحفزات، هي سمات عامة دائمة نسبياً تقود إلى سلوك ما كالمثابرة، المرونة والمبادرة. لماذا وكيف يتصرف المرء بطريقة معينة (على سبيل المثال التفكير "الصورة الكبيرة" التي تسيطر عليه ذاتياً). تكون السمات مادية (فيزيائية) فطرية مطلوبة في وظائف معينة أكثر من غيرها. على سبيل المثال، المظهر الجسدي والاتصال بالعين مهم للموظفين الذين يعملون في مكتب خدمة العملاء (a customer care desk) أكثر من عمال الأرضية (shop floor workers) الذين قد يحتاجون إلى المزيد من القوة البدنية.
- **المخططات (الأنماط) الذاتية (Self-Image):** هي صورة شخص لنفسه (كيف يرى الشخص نفسه أو ذاته (على سبيل المثال، مكبر الصوت العام) تتعلق بالمواقف والقيم كإدراك الشخص لذاته كقائد، أو عضواً في جماعة ما،... الخ. يحدد مفهوم الذات ما يفكر فيه الشخص وحكمه على القيمة. أنه ينطوي على التصورات والمواقف والقيم والمشاعر. يعد مفهوم الذات الإيجابي ميزة مميزة تحدد أصحاب الوظائف الناجحين (successful job holders) من حيث الثقة والإبداع واتخاذ القرارات وأخذ المخاطر وقيادة الفريق.

- **الدوافع (Motives):** هي شواغل متكررة لحالة الهدف الذي يدفع سلوك الفرد (Klemp, 1979).<sup>10</sup> تمثل القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها التصرفات مثل: دوافع الانجاز والانتماء. تتلخص في عوامل نفسية/فسيولوجية تقود السلوك مثل الحاجات. فالدافع هو محرك (باعث مثير موجه) سلوكي مميز (the distinctive behavioural drive) يفسر سبب اتخاذ الفرد لإجراءات/تصرفات معينة تتعلق بالأداء، والتي لا يقوم بها شخص آخر. يميل القادة والمديرون الأكثر نجاحًا إلى امتلاك الرغبة في التحسين المستمر من خلال تحديد أهداف إستراتيجية صعبة والسعي باستمرار لتحقيقها. القوة الدافعة الرئيسية هي الشعور بالإنجاز والوفاء (الاستيفاء والإتمام اكمال) (achievement and fulfillment).
- **القيم (Values):** ما يعتبره الشخص مهمًا (على سبيل المثال ، تحقيق التميز / الطموح).

3.1- خصائص الكفاءة: جبل الجليد ، أدرج (Spencer & Spencer) (1993) خصائص الكفاءات في إطار ما يسمى بـ "نموذج جبل الجليد" (Iceberg Model) الذي يعتبر أمر ضروري لفهم الطيف الكامل لإدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءات.

الشكل (1): نموذج جبل الجليد (the Iceberg Model)



يتوزع مزيج الكفاءة على فئتين: الأولى، تعرف بـ الكفاءات الأساسية (The core competencies) تكون غير مرئية (ملاحظة)، وهي: الدوافع، السمات ومفاهيم الذات (motives and traits and self-concepts). الفئة الثانية من الكفاءات هي المعرفة والمهارات، والتي تكون مرئية (ملاحظة) لأنها عادة ما يتم تطويرها من خلال التعليم والتدريب والتطوير ويمكن تقييمها عن طريق الاختبارات، على عكس الفئة الأولى، التي تكون جوهرياً أكثر (which is more intrinsic).

<sup>10</sup> Alex Matveev, Intercultural Competence in Organizations: A Guide for Leaders, Educators and Team Players, Springer International Publishing, Switzerland -2017 PP: 7-8.

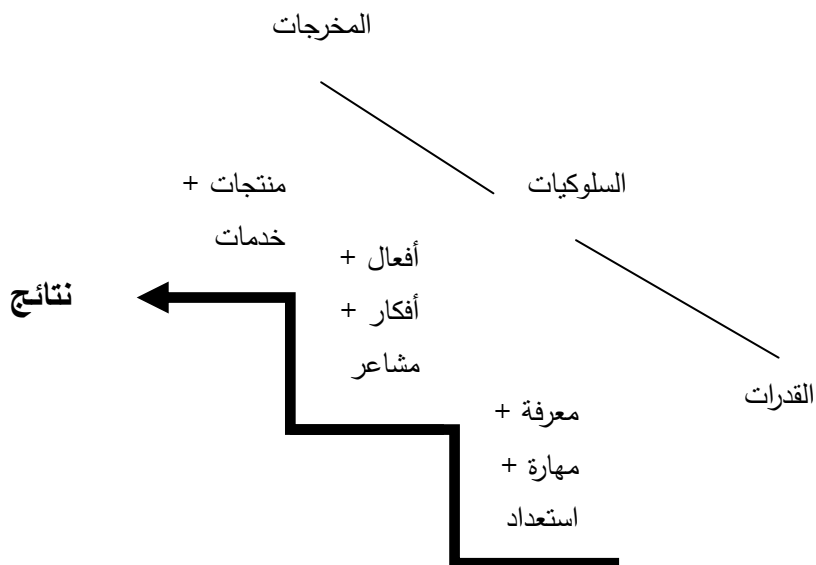
السمة المطلوبة هي عادة ما هو مطلوب لتوفير خدمة مهنية للمواطن - العميل. تصف مستويات البراعة (Proficiency levels) للكفاءات الفنية والوظيفية المخرجات والنتائج الناتجة وفقاً لمقياس البراعة (Proficiency levels) ومقياس الخبرة الذي يصف ما هو مطلوب (الاحتياجات) في الوظيفة باستخدام مجموعة من مؤشرات محددة للبراعة (Proficiency levels)، مثل الجودة والسرعة والكفاءة والتطبيق،... الخ. وهذا موجود ضمن قيود العمل والقيود التنظيمية (مثل المعدات وغيرها من أدوات العمل والمساعدات الوظيفية).

تشمل المؤشرات السلوكية لكل مستوى كفاءة (المهارة) (Proficiency levels) ما يفعله الشخص عند عرضه لكفاءة أو مهارة ما. وهو سلوك أو فعل أو استجابة نفسية يمكن للمراقب رؤيتها أو توقع رؤيتها.

افترض ديفيد مكلياند (David McClelland) في مقالته "اختبار الكفاءات بدلاً من الذكاء" أن الصفات والخصائص السلوكية تكون أكثر فعالية من اختبارات الاستعداد (القدرات) (aptitude tests) في تحديد من كان ناجحاً في الأداء الوظيفي. وقد كانت هذه الصفات والخصائص قادرة على تمييز الأداء العالي عن المتوسط. ومع ذلك، من غير الواقعي إلى حد ما سرد أو شرح أو وصف جميع الخصائص السلوكية التي تحدد بدقة ما هي "الكفاءة"، وذلك أساساً لأن بعض الكفاءات التي يمتلكها الشخص قد تؤثر على الأداء الوظيفي ولكن قد لا يمكن ملاحظتها بوضوح.

4.1- آلية عمل الكفاءة: نفترض، في هذه الدروس، أنه سيتم النظر إلى الكفاءة على أنها خاصية أساسية للموظف وهي مزيج متكامل من المعرفة والمهارة والخصائص الشخصية أي مجموعة المعرفة، الدوافع، السمات، المهارات، جوانب الشخصية، الدور الاجتماعي، الخبرة، الإبداع التي تؤدي إلى أداء فعال و/ أو متفوق. وهذا المزيج يتفاعل مع المواقف الوظيفية (job attitude) وينعكس في السلوك الوظيفي (job behavior) الذي يمكن ملاحظته وقياسه وتقييمه، ويلبي متطلبات العمل ضمن معايير البيئة التنظيمية، وهذا بدوره يؤدي إلى النتائج المرجوة. وبذلك تكون الكفاءات قابلة للتكيف ويمكن ملاحظتها وقياسها وحساسة لأداء الأفراد أو الشركات الناجحة.

الشكل (2): آلية عمل الكفاءات



من الشكل (2) يظهر أن الكفاءة هي قدرات الفرد في شكل: معرفة + مهارة + استعداد، التي تنعكس من خلال سلوك الفرد في شكل: أفعال + أفكار + مشاعر، وأخيرًا تظهر نفسها في المخرجات التي هي منتجات أو خدمات. فالكفاءات تركيب معقد لمجموعات من القدرات ذات الصلة والسمات التي تسمح للفرد بالنجاح في أداء مهمة أو نشاط داخل وظيفة محددة.

ترتكز الكفاءة ويمكن ملاحظتها من خلال السلوك الذي هو توظيف مزيج من القدرات (المعرفة، المهارة، السمة) للاستجابة لمتطلبات الأداء العالي ضمن معطيات الموقف الوظيفي. على سبيل المثال يظهر الجدول (3) إمكانية الحكم على كفاءة فرد ما من خلال ما يظهره من سلوكيات.

الجدول رقم (1): تطابق سلوكيات الفرد مع مهاراته

المهارة	السلوك
مجموعة السمات الشخصية	القدرة على التكيف؛ الاستقلالية؛ النزاهة؛ القدرة على تحمل التوتر العصبي (العمل تحت الضغوط)؛ المرونة والتغلب على المصاعب؛ الوعي بالتفاصيل؛ الإدارة الذاتية؛ الاهتمام بتغيير بيئة العمل.
مجموعة المهارات المتعلقة بتحقيق التواصل بين الأفراد	التواصل الشفهي والقراءة؛ التواصل المكتوب؛ الاستماع؛ التعبير الشفهي؛ التقديم الشفهي.
مجموعة المهارات الخاصة بالتعامل مع الآخرين	التأثير؛ الإقناع؛ الحساسية؛ المرونة؛ التمكن والثقة؛ التفاوض.
مجموعة مهارات القيادة	التنظيم؛ تفويض السلطة؛ التقييم؛ تحفيز الآخرين؛ إظهار الالتزام والحماس؛ تطوير الآخرين.
مجموعة المهارات الخاصة بالاهتمام بالنتائج	تحمل المخاطرة؛ الحزم؛ المنطق التجاري؛ النشاط والطاقة؛ الثبات (إظهار تصميم وعزيمة لا تتزعزع)؛ المبادرة؛ الاهتمام بالعمل.

يظهر استخدام مزيج أو نظام الكفاءة عند القدرة على حل المشاكل المتخصصة في سياقات محددة. وتلاحظ هنا، قدرة الفرد على التركيب وتوليد الأفكار الجديدة، مرتفعة الجودة ومناسبة للمهمة. حيث الكفاءة تعكس التفاعل بين الشخص، والمهمة والبيئة. ويكون الاتصاف بارتفاع الجودة والملائمة للمهمة، أمر يختلف من فرد إلى آخر، ومن مهمة إلى مهمة ومن بيئة إلى أخرى. لكن ينبغي الانتباه فيما يتعلق الجودة والملائمة للمهمة، ينبغي ملاحظة أن الأفراد يتفاوتون بين ما يمتلكونه من تلك القدرة، كما تتفاوت الأعمال من حيث مقدار ما تحتاجه من قدرات الأفراد.

خلال التعامل مع مشكلات أداء المهمة ضمن وضعيات العمل المختلفة، يحتاج الفرد/الأفراد إلى استخدام قدرات تفكير عالية لا سيما قدرة تركيب وتوليد الأفكار والحلول الجديدة، وهذا يتطلب تنفيذ عملية عالية الرتبة - في التنظيم التدريجي للعمليات المعرفية- التي تستخدم في التخطيط لأداء المهمة ومراقبتها وتقييمها. وعرف ( Sternberg ) هذه العملية باسم " الوعي بالمكون "، وهي إحدى طرائق إعادة تعريف المشكلة (يعيد الأفراد الأذكيا والمبدعون تعريف المشكلات التي يواجهها الآخرون - أو ما سبق لهم النظر إليها بطريقة معينة- بطرائق مختلفة كلياً، فنجدهم يتحدثون الإجماع). كما أشار ( Sternberg ) إلى أن إعادة تعريف المشكلة وصياغتها له وجهان وجه القدرة ووجه الاتجاه. أي وجه القدرة على الفعل بشكل فعال، ووجه الاتجاه نحو الفعل واتخاذ القرار بماذا يأخذ الأولوية.

2- المؤشرات الدالة عن مستويات الكفاءة: يتفاعل مزيج الكفاءات ويتطور التشكيل أو التوليف المطلوب حسب الوضعيات المتطورة والسياقات الجديدة في أداء العمل، حيث يمكن التمييز بين:

• مزيج الكفاءات من المستوى الأول:

- مهارات تشغيلية (عملياتية) أي القدرة على إنجاز المهام.
- مهارات علاقتية.

• مزيج الكفاءات من المستوى الثاني:

- قدرات معرفية.
- قدرات عقلية عالية الرتب.

إن تطوير المزيج المناسب من الكفاءات اللازمة لتحقيق جودة التفاعل والملاءمة بين الشخص، المهمة والبيئة يقدم دليلا على جودة الأداء. وهكذا فإن الكفاءات لا تقدم موجزا عن جوانب معينة من السلوك فقط بل يمكن أيضا التعبير عنها طبقا لمؤشرات الأداء السلوكي. وتحدد هذه المؤشرات للفرد ما يبحث عنه فيما يتعلق بما "يزيد" أو "يقل" عن متوسط الأداء، أو تحدد الكفاءات الواجب توافرها على مختلف المستويات في المؤسسة بناء على ما يتم تطبيقه عمليا في هذه المؤسسة. ويمثل الجدول رقم (2) الموالي نموذجا لإحدى الكفاءات المرتبطة بالسمات الشخصية للفرد، وكما يوضح هذا الجدول فإن هناك عدد من المؤشرات الايجابية للأداء كما يمكن أن تتضمن مجموعة من المؤشرات السلبية مثل:

- اتخاذ القرار بناء على معلومات غير كاملة.
- عدم تحمل مسؤولية القرارات.
- تجنب اتخاذ قرارات صعبة.

الجدول رقم (2): مثال عن كفاءة اتخاذ القرار

مؤشرات الأداء	الكفاءة: اتخاذ القرار
- تحديد المعلومات المناسبة	يقصد بكفاءة اتخاذ القرار القدرة على
- تقييم المعلومات المتاحة	تحديد مصادر المعلومات المناسبة
- تحدي الصعوبات	والموضوعية وتحليلها بطريقة منظمة
- التوصل إلى استنتاجات منطقية	والتوصل إلى استنتاجات منطقية بناء
- تحديد المهام وترتيبها وفقا للأولويات	عليها ثم اتخاذ القرار مع وضع القيود
- اتخاذ القرار في الوقت المسموح به	المتعلقة بالوقت وأولويات العمل في
- إمكانية اتخاذ قرارات لا يقبلها الجميع	الاعتبار.
- تقييم تكلفة القرارات ومنافعها	
- تحمل المسؤولية الشخصية لاتخاذ القرار	

يمكن تجميع تلك المؤشرات في ضوء مستوى الأداء أو الخبرة، وعلى أساسها يمكن إعداد نظام من خمسة مستويات. المستوى الأول يشير للأداء "الضعيف" أو "غير ذي الخبرة"، والمستوى الخامس يشير للأداء "الخبير" أو "ذي المهارة العالية". أما المستوى المتوسط وهو المستوى الثالث فهو يشير إلى الأداء "المتوسط". ويوضح الجدول رقم (5) على سبيل المثال لا الحصر نظام تقييم كفاءة اتخاذ القرار.

ملاحظة: يعتبر تدرج النظم وهو انه يقدم طريقة أكثر دقة لتقييم الأفراد وفقا لمتطلبات الوظيفة. وهذا له أهمية خاصة في إحالة اختيار الموظفين وتقييمهم، كما انه يعد بمثابة الأداة التي يمكن من خلالها التفرقة بين المستويات المختلفة في المؤسسة.

الجدول رقم (3): مؤشرات مستوى الكفاءة

مؤشرات الأداء	مستوى الكفاءة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اتخاذ القرار بطريقة عشوائية.</li> <li>- إغفال المعلومات المهمة.</li> <li>- عدم وجود ترتيب منطقي للأولويات.</li> <li>- الاحتياج لوجود إشراف مستمر.</li> </ul>	المستوى الأول (عدم توفر عنصر الخبرة)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اتخاذ القرار مبني على تحديد الموضوعات الأساسية.</li> <li>- تقييم كل المعلومات التي يسهل الوصول إليها.</li> <li>- استخدام الخبرة في إصدار أحكام مميزة.</li> <li>- التوصل إلى نتائج مقبولة.</li> </ul>	المستوى الثاني (توفر الخبرة الأساسية)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- وضع الموضوعات العامة لإدارة الأعمال في الاعتبار عند اتخاذ القرارات المختلفة.</li> <li>- تحليل مجموعة كبيرة من المواد.</li> <li>- تقييم المعلومات المتعارضة.</li> <li>- التفكير في عدد البدائل المتاحة.</li> </ul>	المستوى الثالث (توفر عنصري القدرة والخبرة)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطبيق المنطق السليم على كل القرارات.</li> <li>- اعتماد منطق اتخاذ القرار على مجموعة كبيرة من عوامل إدارة العمل.</li> <li>- تحمل الفرد لمسؤوليته الشخصية كاملة عند اتخاذ القرارات الصعبة.</li> <li>- القدرة على التصرف بحزم في الأزمات.</li> </ul>	المستوى الرابع (توفر الخبرة الواسعة)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تغطية اتخاذ القرار تلقائيا لكل مصادر المعلومات المناسبة.</li> <li>- اتخاذ القرارات في الوقت المناسب دائما.</li> <li>- مشاركة الآخرين بشأن استراتيجيات اتخاذ القرار.</li> <li>- وضع موقف العمل الاستراتيجي في الاعتبار عند اتخاذ القرار.</li> </ul>	المستوى الخامس (تطبيق الخبرة بشكل فعال في العمل)

3- أنواع الكفاءات: في الأساس، تصنف الكفاءات في ثلاثة أنواع أساسية:

- الكفاءات الأساسية؛
- الكفاءات الإدارية؛
- الكفاءات الوظيفية.

1.3- الكفاءات الأساسية (Core competencies): الكفاءة الأساسية هي القوة الحاسمة للمؤسسة، توفر الأساس الذي ستنمو منه الأعمال، وتسمح باغتنام الفرص الجديدة وتقدّم القيمة للعملاء. لا يمكن تكرار/تقليد كفاءة الشركة الأساسية بسهولة من قبل المنظمات الأخرى، سواء من المنافسين الحاليين أو المنافسين الجدد<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Margaret Rouse, **core competencies**, <https://searchcio.techtarget.com/definition/core-competency>, (8:45 pm) 18/09/2018.

تشكل الكفاءة الأساسية أساس الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة. وهي ما يميز المنظمة عن الآخرين ويسمح لها بأداء أفضل من منافسيها. تشكل الكفاءات الأساسية السمات الأساسية والمهارات والمعرفة والدوافع والتصورات والمواقف التي تجعل المنظمة ما هي عليه وما تمثله. يمكن أن تمتلك الشركة أكثر من كفاءة أساسية واحدة. تسمى الكفاءات الأساسية، أحياناً القدرات الأساسية (core capabilities) أو الكفاءات المميزة (distinctive competencies)، وتساعد على إنشاء ميزة تنافسية مستدامة (sustained competitive advantage) لدى المؤسسة.

إن مفهوم تحديد وتطوير الكفاءات الأساسية لتوليد المزايا التنافسية ودفع النمو المستقبلي ينطبق على الشركات عبر الصناعات.

يتم إضفاء الطابع المؤسسي على الكفاءات الأساسية، ويجب أن يمتلكها جميع الموظفين. هذه الكفاءات ضرورية للغاية لتحقيق نتائج على مستوى الوظيفة والمنظمة. ستشمل الكفاءات الأساسية العمل الجاد (hard working)، والموقف الإيجابي تجاه العمل (having a positive attitude towards work)، والتوجه إلى جودة النتائج (quality result orientation) والالتزام بالعمل (commitment to the work).

2.3- الكفاءات الإدارية والقيادية (Leadership and managerial competencies): هي كفاءة مرنة (soft competency) تتعلق بالقدرة على إدارة الوظيفة وتطوير التفاعل مع أشخاص آخرين. على سبيل المثال: حل المشكلات، القيادة، التواصل، إلخ. وهي خصائص سلوكية ضرورية لإدارة وقيادة المنظمة بنجاح من خلال الأفراد وفرق العمل لتحقيق الرؤية والمهمة والأهداف المحددة. وهي تشمل وجود الرؤية والإبداع والابتكار والتفكير الاستراتيجي والتواصل والتأثير.

3.3- الكفاءات الوظيفية (Functional competency): هي كفاءة صلبة (hard competency) ترتبط بالقدرة الوظيفية للعمل. إنها تتعامل بشكل رئيسي مع الجانب الفني للوظيفة. على سبيل المثال: أبحاث السوق، التحليل المالي، الهندسة الكهربائية، إلخ. وهي كفاءات خاصة بالوظيفة المطلوبة لأداء المهمة (المهارات المحددة اللازمة لأداء المهمة). على سبيل المثال، يجب أن يكون الخياط متخصصاً في الخياطة، ويجب أن يكون المحاسب مختصاً في إعداد الحسابات الختامية.

كما يوجد تصنيفات كثيرة ومتعددة للكفاءات، نجد تصنيف (Spitzber and Cupach) (1984) الذي حدد سبعة أنواع من الكفاءة: الكفاءة الأساسية، الكفاءة الاجتماعية، المهارات الاجتماعية، الكفاءة الشخصية، الكفاءة اللغوية، الكفاءة التواصلية، الكفاءة الترابطية<sup>12</sup>.

- الكفاءة الأساسية: هي قدرة عامة على التكيف بفعالية مع بيئة جديدة أو سياق جديد لتحقيق بعض الأهداف المحددة.
- الكفاءات الاجتماعية: تتضمن قدرات محددة مثل مهارات التعاطف وأداء الأدوار والتعقيد المعرفي وإدارة التفاعل.
- المهارات الاجتماعية: تشمل المهارات العامة التي تسهل التفاعل والتواصل مع الآخرين مثل الود، والقدرة على الاستماع، والأدب، والاحترام.

<sup>12</sup> Alex Matveev, Intercultural Competence in Organizations: A Guide for Leaders, Educators and Team Players, Springer International Publishing, Switzerland -2017, PP: 7-8.



- كفاءة العلاقات الشخصية: هي القدرة على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف من خلال تنفيذ بعض المهارات للتحكم (للسيطرة) في بيئاتهم في سياقات معينة.
  - الكفاءة اللغوية: هي القدرة المحددة على استخدام اللغة بشكل صحيح. تشمل الكفاءة التواصلية القدرة على نقل الرسائل بشكل مناسب في سياق معين (انظر نيلسون ، ثورثورث ، وبيرسون ، 2013). أخيرًا ،
  - الكفاءة العلائقية (relational competence): هي القدرة على إنشاء درجات معينة من العلاقات مع الآخرين في مجموعة متنوعة من السياقات اللغوية والمهنية والعرقية والوطنية.
- كما يشتهر تصنيف آخر للكفاءات بتقسيمها إلى: كفاءات سلوكية، كفاءات معرفية وكفاءات تقنية. يعرض الجدول (4) مثال عن هذا الشكل من التصنيف.

الجدول (4): العلاقة بين الكفاءة السلوكية العامة والكفاءة التقنية

الكفاءات الفنية (Technical Competencies)	كفاءات السلوك العام
المعرفة الواضحة في المجال الفني أو المهني قد يتطلب أو لا يتطلب تكييفًا مستمرًا أو إعادة تدريب أو ترقية أو تعلمًا جديدًا مثال: قانون المعرفة بالعمالة - يقوم بإظهار معرفة قانون العمل من خلال تطبيق الإرشادات القانونية بصورة دقيقة عند تعيين الموظفين	السلوكيات الحرجة للأداء الفردي والجماعي مثال: بناء العلاقات - يبني ويحافظ على مجموعة واسعة من العلاقات الإيجابية ، سواء الرسمية أو غير الرسمية لتلبية احتياجات العملاء الخارجيين والداخليين

- الكفاءة السلوكية ( Behavioral Competency): ومن المتوقع أن تكون الكفاءة السلوكية في جميع الموظفين حيث تتميز ب: المرونة للابتكارات والتغييرات؛ الحصول على التفكير التحليلي واتخاذ المبادرة والمخاطر دون تردد.
- الكفاءة المعرفية (Cognitive Competency): من المتوقع أن تكون الكفاءة المعرفية في الموظف المتقدم للترشح لوظيفة المدير. الذي ينبغي أن يكون: يملك التواصل الإيجابي بين الأشخاص؛ مبتكرا ومبدعا؛ يملك تخطيط وتنظيم المهارات.
- الكفاءة التقنية (Technical Competency): هذا النوع يشمل المعرفة والقدرة والسلوك للقيام بالعمل. مثل: تسويق المعرفة- حل مشاكل العملاء وتقديم المساعدة؛ تطوير الإستراتيجية؛ ومراجعة جودة الخدمة الجيدة.

4- أبعاد الكفاءات: الفردية، الجماعية والتنظيمية، خلصت مفاهيم الكفاءة إلى أنها علاقة أو مزيج من المكونات (القدرات)، في حالة معينة، مما يجعلها (عرضة) قابلة للتغير والتطور. تعرض هذه المفاهيم ميزة عامة في الكفاءة. مفهوم الجمع أو المزج (combinaison) بين القدرات يشير إلى أن هذه القدرات يمكن أن تكون جدا متنوعة، ويمكن أن تنطبق بشكل جيد على الفرد والمجموعة على حد سواء (الكفاءة الجماعية) أو على الشركة (الكفاءة الجوهرية أو الكفاءة الإستراتيجية).

بهذا واستنادا إلى العديد من الباحثين والمتخصصين، يمكن حصر أبعاد الكفاءات في منظمات الأعمال إلى ثلاثة أبعاد: البعد الفردي، البعد الجماعي والبعد التنظيمي.

1.4- البعد الفردي للكفاءة: مهما كانت مستويات التنظيمية للوظائف التي يشغلها الأفراد في المنظمة، فإن تأدية مهامها بصورة تحقق معها أهداف المؤسسة، يتطلب توفر قدر معين من القدرات، المعرفة، المهارة، .... التي تمكن الأفراد من إظهار السمات التالية:

- المثابرة و القدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة و الغامضة؛
- القدرة على التعلم السريع والتحكم في التقنيات التكنولوجية؛
- توظيف المواهب، التعامل الايجابي مع الرؤساء والمرؤوسين.

كما يمكن للمؤسسة أن تتوفر على كفاءات فردية باعتماد معايير وأسس قائمة على استقطاب واختيار الكفاءات، بالإضافة إلى عمليات التكوين والتعليم المستمر التي يخضع إليها (يتعرض) الأفراد بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها.

تشكل كفاءة الفرد بعد التعرض للأحداث التكوينية والتعليمية أو تجريب الأحداث السلوكية، تتجسد فيما يلي ذلك في كل ما يظهره الفرد من استعدادات، قدرات ومهارات في ميادين في ممارسة نشاط محدد، أداء مهمة أو التكيف مع وضعية أو بيئة معينة. تشمل مظاهر الكفاءة الفردية العديد من القدرات: الخبرة التقنية؛ القدرة على العمل؛ القدرة على الإبداع؛ القدرة التدييرية؛ القدرة على تحقيق الفاعلية الشخصية؛ القدرة الاتصالية أو العلاقاتية؛ القدرة على تجسيد ثقافة وقيم المؤسسة؛ والمساهمة في تجسيد أهداف المؤسسة.

أظهر (MacCliland) من خلال أبحاثه حول الكفاءات الفردية- التي تحقق أداء أحسن للعمل - أنها تتوزع إلى خمس فئات أو أبعاد أساسية، نلخصها فيما يلي:

- المعارف: هي جملة ما يمتلكه شخص ما، من خبرات ومعلومات في مجال معين مثل: المحاسبة، التسويق، التسيير المالي، تسيير الموارد البشرية...الخ.
  - المؤهلات: هي الاستعدادات، المهارات والقدرات التي يتميز بها فرد ما، في أداء مهامه، مثل: المؤهلات المتعلقة بإدارة اجتماع، مؤهلات القيادة...الخ.
  - إدراك الذات: تتعلق بالمواقف والقيم كإدراك الشخص لذاته كقائد، أو عضوا في جماعة ما...الخ.
  - صفات العبقرية: هي السمات العامة التي تقود إلى سلوك ما كالمثابرة، المرونة والمبادرة.
  - الدوافع: القوى الداخلية المتواترة التي تنشأ عنها التصرفات مثل: دوافع الانجاز والانتماء.
- حسب Mac Cliland فإن المعارف والمؤهلات والخبرات توصف بالكفاءة الأساسية، حيث يكون كل فرد في حاجة إليها حتى يكون قادر على أداء عمله.

2.4- الكفاءات الجماعية: تمنح مستويات معينة من المعرفة، القدرات، الصفات الشخصية والدوافع للفرد القدرة على الأداء الأفضل للعمل، وتشكل معاً الموارد الداخلية لكل فرد أو الكفاءة الفردية. أما الكفاءة الجماعية تظهر في الأداء الجماعي العالي للعمل وللمهام، وتنشأ عن حدوث حالة التآزر والتعاون بين قدرات جميع أفراد المنظمة ضمن فريق أو جماعة. تتطور الكفاءة الجماعية في جودة معايير الثقافة التنظيمية ونظم الاتصال النشط الذي يربط الكفاءات الفردية المتاحة والموارد الداخلية مع بعضها، ويخدم تبادل المعلومات، التعاون، حل الصراعات ونقل وتقاسم المعرفة.

محصلة (حصيلة) الكفاءات الجماعية، على العموم، هي أكبر من مجموع الكفاءات الفردية فقط، ذلك أن التعاون والتكامل ودرجة التنظيم والتنسيق بينها ينشئ التعاضد ( 1+1 أكبر من 2) يضاعف الجهود الفردية ويزيد في مجموع ما يمكن تحقيقه من نتائج، كما تساعد على ترميم ومنع تقادم الكفاءة الفردية.

يمكن للمنظمات تنمية الكفاءة الجماعية، وتسعى إلى تحقيقها في إطار جماعات العمل، وبشكل أفضل على مستوى فرق العمل. تعتبر هذه الأخيرة نوعاً تنظيمياً فعالاً لتوظيف (تنسيق) الكفاءات الجماعية المتناغمة لانجاز المهمات الصعبة والخروج من الوضعيات الطارئة والحرجة (لتوظيف التنغم الجماعي مع انجاز)، وهذا يقوم على تكامل الكفاءات الفردية لأعضائها (الإنتاج الإجمالي للفرق) الذين يتقاسمون الالتزام بانجاز المهمات أو تحقيق الأهداف المحددة. يمكن تنمية الكفاءة الجماعية وتحقيقها داخل فرق العمل، إذا تم ما يلي:

- تنمية الثقة والحث على المشاركة بين أعضاء الفريق.
- اختيار الأعضاء المناسبين (الأكفاء).
- استخدام مقاييس مناسبة لتقييم الأداء.
- ربط تعويض الفرد بأداء الفريق.
- تدريب وتكوين أعضاء الفريق.
- تحديد الأهداف بوضوح.

على المنظمات التي تنتهج فلسفة الفريق في الإدارة والأداء الجماعي أن تبحث عن الكفاءة الجماعية الموزعة بين أعضاء الفرق أو جماعات العمل، وأن ترى الخصائص المولية كمعايير سلوكية وتنظيمية أساسية للوصول إلى الكفاءة الجماعية:

- روح التعاون والتساند بين أعضاء الفريق أو جماعة العمل.
- التكامل والتعاضد المهني بين الأعضاء.
- القدرة على التنظيم والابتكار لدى الأعضاء.
- المشاركة في اتخاذ القرارات والالتزام بها.
- التنسيق عن طريق الاتصال وتبادل الخبرات.

**3.4- الكفاءة التنظيمية (الجوهريّة):** ترتبط الكفاءات التنظيمية للمؤسسة بمدى سرعة الاستجابة للتغيرات والتعقيدات التي تحدث (تطراً) خارجاً على مستوى بيئتها المحيطة. إن التكيف المدفوع من الخارج بتحولات البيئة التنافسية يضيف إلى المؤسسة متغير المرونة العالية في إدارة الإستراتيجية وتحريك الموارد المادية وتنشيط الموارد البشرية اتجاه التغيير والإبداع. وتنشأ الكفاءة التنظيمية عندما تملك المؤسسة قدرة (ميزة) خاصة في إعادة تشكيل نفسها وإيجاد المزيج المثالي في تخصيص الموارد البشرية والمادية وإعادة توزيعها بالمرونة الكافية للمحافظة على ما لديها من ميزات خاصة أو اكتساب أخرى جديدة تمكنها من الصمود في مقابل المنافسة وقوة المنافسين.

الكفاءة التنظيمية تجعل المؤسسة تتكيف مع الظروف والاستجابة للمواقف المتحركة للبيئة الخارجية، وهذا لا يتم ما لم تمتلك المؤسسة قدرات تنظيمية (قيادة، هياكل، اتصالات، أنظمة، إجراءات، ثقافة ...) تنشئ بيئة (شروط محفزة) للتفاعل الايجابي بين قدرات الأفراد، إجراءات العمل (متطلبات المهمة) ومتغيرات البيئة، وتسمح للمؤسسة بتنفيذ عمليات معقدة عالية المستوى خاصة بمجال نشاطها وميزتها التنافسية. كما تربط الكفاءة

التنظيمية علاقة سببية وتأثير ايجابي مع الكفاءات الفردية والجماعية، وتلعب دور العضد في تشكيل وتطوير الكفاءات الجماعية ودعم وتنشيط الكفاءات الفردية والقدرات الإبداعية. وتعمل على نقل المعرفة والخبرة فيما بين الأفراد داخل المؤسسة بطرق اجتماعية وتكنولوجية. بحيث أن هذه القدرات التنظيمية تضمن: التنسيق، التفاعل والمرونة وتسمح للمؤسسة بتنفيذ إجراءات هيكلية تساعد على عملية التطور التنظيمي ضمن خطة طويلة الأجل وواضحة المعالم، وتمكن المؤسسة من الحصول على المعرفة واستخدام الطاقات الناتجة عن عمليات التعلم الفردية والجماعية.

#### 1.3.4- ركائز الكفاءة التنظيمية: تبنى الكفاءة التنظيمية على عدة ركائز أساسية نذكر أهمها في:

- الدوافع المحركة.
- الأهداف المحددة.
- الاستطلاع والاستفهام.
- التمكين وتفويض المسؤوليات.
- التقييم.

#### 2.3.4- عناصر الكفاءة التنظيمية: تتكون الكفاءة في المستوى التنظيمي من العديد من العناصر، أهمها:

- القيم المشتركة.
- الإدارة بالمشروع.
- فرق عمل تتعلم بطاقة اكبر من التعلم الفردي.
- هيكل تنظيمي شبكي يتيح التكيف والمرونة.
- أفراد يميلون نحو التعلم والإبداع.
- نظام لقياس الأداء والتميز.

3.3.4- آليات الكفاءة التنظيمية: لم تعد الكفاءة تقتصر على التطبيق بمهارة المعارف المرتبطة بالنشاط الأساسي للمؤسسة. بل أصبحت الكفاءة تعني القدرة على مواجهة الوضعيات الجديدة والمتطورة. كما أن الخبرة لم يعد لها دور في رفع أو خفض مستوى الكفاءة. لذلك على إدارة الموارد البشرية أن تجد الآليات المناسبة لتسيير هذا المحتوى من الكفاءة، حتى تضمن المرونة اللازمة. ومن هذه الآليات نذكر:

- اللامركزية القرار: يعني منح السلطة الكافية، حتى يكون في مقدور كل عامل في المؤسسة اتخاذ القرار الذي يتماشى مع الوضعية الجديدة الموجودة أمامه وهذا، يتطلب توافر مستوى تأهيل معين لدى العامل، لا بد للمؤسسة أن تأخذه بعين الاعتبار.
- التخصص المتعدد: المفهوم الجديد للكفاءة فرض على العامل أن يكون متعدد التخصصات، حتى يكون قادر على مواجهة الوضعيات الغير متوقعة دون انتظار التدخل أو المساعدة من طرف آخر.
- كما أن هذا التخصص المتعدد يمنحه المرونة الكافية بأن ينتقل من نشاط مهمي إلى آخر دون مساعدة.
- توسيع المسؤولية: الآليات الجديدة تفرض على إدارة الموارد البشرية، أن تلزم كل عامل مهما كان دوره ومكانته، أن يجد بنفسه الحلول والإجابات للقضايا الجديدة والطارئة التي تطرح أمامه.

## 5- مقاربات الكفاءات:

1.5- المقاربة التسييرية للكفاءات: تتمثل وجهة نظر المقاربة التسييرية في رؤية الكفاءة من زاوية أنها مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكبة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطق تصبح الكفاءات متكونة من رأس المال ومن المعرفة ومن المهارات وحسن التصرف. إن المقاربة التسييرية تفترض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعينة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملازمة للوضعية المهنية للفرد أثناء أداءه لمهامه.

إن الكفاءة كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من المنظمة والأفراد بسبب توزع المعرفة التنظيمية بين الأفراد والجماعات وهيكل المنظمة، ويتوقع من الأفراد جودة الأداء وعلى المنظمة توفير الشروط التنظيمية والمنظومة التحفيزية.

2.5- المقاربة العملية: من منظور المقاربة العملية، ينظر للكفاءة على أنها سيروية، وتكون الكفاءة وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والإجراءات التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها. مع اعتبار أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات.

فالقدره حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل.<sup>13</sup>

3.5- المقاربة الإستراتيجية: وفق المقاربة الإستراتيجية تحقق الكفاءات للمؤسسة ميزة تنافسية من خلال انجاز مشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تكمن في تلك القدرات المعرفية، العملية، والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو تعويضها بابتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى متشابهة. وبذلك ينبغي ربط الموارد البشرية بالإستراتيجية وإجراء تقييم مستمر للكفاءات الفردية والجماعية التي يتمتع بها العاملون وملاءمتها مع الاحتياجات التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

والمقاربة الإستراتيجية تنظر للكفاءات الجوهرية للمؤسسة كميزة (قدرة فعالة لأداء العمل) لا ترتبط فقط بالكفاءة الفردية، ولا بشخص واحد، وإنما تقوم على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل. بمعنى أن تكوين الكفاءة الجوهرية يأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية وآليات تنسيق معينة. وفق هذا النهج، يمكن تنمية الكفاءات في أبعادها الثلاث (الفردية، الجماعية والتنظيمية بالاستثمار في ثلاثة أنواع من الموارد:

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني، الأصول المالية...الخ).
- الموارد البشرية (القدرات، المهارات، المعرفة، السلوكيات، ...الخ).
- الموارد التنظيمية (الهياكل، القواعد والإجراءات، العلاقات، الأنظمة، البرامج، الثقافة...الخ).

<sup>13</sup> سملاي يحضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، 2004، ص ص: 128-129.

## الفصل الثاني- ممارسات الكفاءات في المنظمة: من السلوكيات إلى النماذج

يصف هذا الفصل إحدى الطرق الممكنة لتحويل أنشطة تطوير الموارد البشرية في المؤسسة إلى محرك استراتيجي. لا يتم تقديم التغيير الحقيقي من قبل المديرين الذين يقومون بتصميم الإستراتيجيات، أو إنشاء المصانع أو إغلاقها، أو تعديل العمليات أو دمج الأقسام والوظائف. يجب أن تغرس (تتسرب) استراتيجيات الأعمال في الواقع الحي والمعيشي لممارسات الأفراد اليومية. لا يمكن التغيير إلا إذا أجرى الأفراد بمواءمة سلوكهم تمامًا مع إستراتيجية مؤسستهم. تبدأ العملية من خلال تقسيم (تجزئة) الرؤية التجريدية للمنظمة أو توجيهها الاستراتيجي إلى أنماط السلوك التي يمكن ملاحظتها والتأثير فيها. هذا يجعل من الممكن إقناع (سحب) سلوك الأفراد في اتجاه السلوك المستهدف. يتم تشجيع السلوكيات المتسقة مع الإستراتيجية ( Strategy-compliant behaviour ) ومن ثم يتم دعم تنفيذ إستراتيجية الشركة. وكأساس ونقطة انطلاق لكل ذلك، يجب تطوير نموذج للكفاءة ودمجه باستمرار بطريقة متسقة في جميع أدوات تطوير الموارد البشرية النشطة.

1- متطلبات نمذجة الكفاءة: يبدأ كل شيء باشتقاق (بتطوير) نموذج الكفاءة ( a model of competence ) على أساس إستراتيجية الشركة، والتي تشير إلى ما هي السلوكيات والكفاءات المتوقعة من موظفي المنظمة من أجل الوصول إلى أهدافها الإستراتيجية. يوفر نموذج الكفاءة وصفاً لإجراءات المنظمة (بمعنى الإجراءات الجماعية التي يقوم بها الأفراد) ويجعلها قابلة للقياس وقادرة على التطوير. إن ثقافة وقيم المنظمة ليست أكثر من السلوك الذي يظهره الأفراد داخلها في كل يوم، سواء في الداخل أو في الخارج (المكان العام) ، سواء في القيادة أو المبيعات<sup>14</sup>.

وبالتالي، فإن الإستراتيجية العامة ونموذج الكفاءة يوفران الأساس لتحديد المتطلبات الفعلية متعددة التخصصات لوظائف المنظمة. لا تركز إدارة الكفاءات الإستراتيجية فقط على محفظة الكفاءات الحالية وحدها، ولكنها أيضًا تركز على تغيير سلوك الأفراد بناءً على محفظة الكفاءات الإستراتيجية المطلوبة.

وهذا بدوره يسمح لمديري الموارد البشرية بتعيين أشخاص في وظائف تعتمد اختصاصات محددة، باستخدام أدوات الموارد البشرية في مجموعة أدوات التشخيص والتطوير الخاصة بالمؤسسة. وهكذا تصبح إدارة الكفاءة الإستراتيجية محركاً للإستراتيجية التطبيقية وسائقاً للتغيير.

إذا تم توجيه سلوك الأفراد - كما ذكر - في اتجاه محدد، فمن المفيد الانتباه للنظر فيما إذا كانت كفاءات الأفراد عرضة (حساسة) للتغيير والتطور. وهذا يتجاوز الافتراضات الأساسية من الناحية الهيكلية، ولكن في بعض الأحيان إلى حد ما، تستخدم الافتراضات الثابتة عند تحديد وتقديم نماذج الكفاءة. لذلك، ستحدد الفقرات التالية أولاً اللغة المستخدمة عند الكلام عن الكفاءة قبل إلقاء نظرة على تطور الكفاءات. في وقت لاحق، سيتم توضيح العملية المستخدمة عند تصميم نماذج الكفاءة ومناقشة دور إدارة الكفاءات كقوة إستراتيجية في المنظمة.

<sup>14</sup> Stefan Leinweber, Competence Management,

1.1- مقارنة (إدارة) الكفاءات: تشير الكفاءات (Competence) إلى القدرة<sup>15</sup> (النفسية) أو في اللغة القانونية، إلى ترخيص الشخص (أو أي كيان آخر) للقيام بمهام معينة بشكل مستقل. التمييز بين التفسير النفسي والقانوني للكفاءة أمر ضروري لتطبيق إدارة الكفاءات. في هذه الحالة، يكون الفهم النفسي وحده ملائمًا، أي القدرات وليس تراخيص الشخص. يمكن فهم الكفاءة بأنها القدرة العامة للشخص على التحكم في تحديات معينة في حياته؛ لأغراض إدارة الكفاءة المهنية، يمكن أن يقتصر هذا على التحديات المهنية. كما أنه يساعد على التمييز بين الكفاءات الخاصة (المتخصصة) والكفاءات المتعددة.

عادة تغطي نماذج الكفاءة فقط الكفاءات متعددة الاختصاصات، والتي تُعرف غالبًا باسم "المهارات الشخصية" (soft skills) أو "المهارات الاجتماعية" (social skills). التعريف المشترك لإدارة الكفاءات هي: "نظام إداري يهتم بتحديد الكفاءات، ويوضحها (بجعلها ظاهرة أو صريحة وقابلة للملاحظة) ويضمن استخدام هذه الكفاءات وتطويرها تمشيًا مع الطموحات الشخصية للموظف المعني وأهداف المنظمة". غير أن التطبيق الأعمق والأكثر شمولاً لإدارة الكفاءات يتطلب تفسيراً أكثر تفصيلاً. وأحد الفروق ذات الصلة هو التمييز الأساسي بين المقاربة الموجهة نحو الموارد (The resource-oriented approach) والمقاربة الموجهة نحو التعلم (The learning-oriented approach):

- تهتم المقاربة الموجهة نحو الموارد باستغلال الإمكانيات الموجودة في المنظمة بهدف الحفاظ على الرفاهية (الرفاه) والقدرة على البقاء (الاستدامة) على المدى الطويل. يتم ذلك عن طريق تجميع مجموعة من الموارد المناسبة والوقوف بعيداً عن المنافسة. يتم تحديد الكفاءات مباشرة من إستراتيجية الشركة (من الأعلى إلى الأسفل) (top-down). نتيجة لذلك، يتم اشتقاق نموذج الكفاءة من إستراتيجية الشركة (أي أن نموذج الكفاءة يكون مستمد من إستراتيجية الشركة)، التي تعمل كهدف لسلوك الموظفين.
- وعلى النقيض من ذلك، تركز المقاربة الموجهة إلى التعلم على الفرد باعتباره صاحب الكفاءة. وهي تدور حول القياس والتقييم وإظهار ونقل الكفاءات الفردية (إلى الأعلى) (bottom-up). يصف هذا النهج كيف يتم استخدام نموذج الكفاءة في قياس وتخصيص وتطوير الكفاءات المتاحة لدى الأفراد في المنظمة. تحقيقاً لهذه الغاية، يتم مسح الوضع الراهن وتسجيله. ثم يتم تطويره في اتجاه الحالة المستهدفة المحددة في نموذج الكفاءة.

من الناحية العملية، لا يمكن فصل هذه الأساليب عن بعضها البعض، حيث أن تفاعلها الفريد يعطي الإدارة الفعالة قيمتها الإستراتيجية. وعلى وجه التحديد، يتم ذلك من خلال إتباع نهج موجه نحو الموارد وتحديد الكفاءات التي يحتاج إليها الأشخاص في المنظمة لجلبها معهم من أجل وضع إستراتيجية الشركة موضع التنفيذ. بعد ذلك، يتم مسح (فحص) مخزون الكفاءات المتاحة وتظهر الفجوات بين الوضع الراهن والحالة الموضوعية (وتصبح الاختلافات بين الوضع الراهن والحالة الموضوعية واضحة). إن إتباع نهج موجه نحو الموارد يؤدي إلى سد هذه الفجوات بالتوظيف أو إعادة تنظيم القوى العاملة أو استخدام تدخلات تنمية الموارد البشرية المركزة. في النهاية،

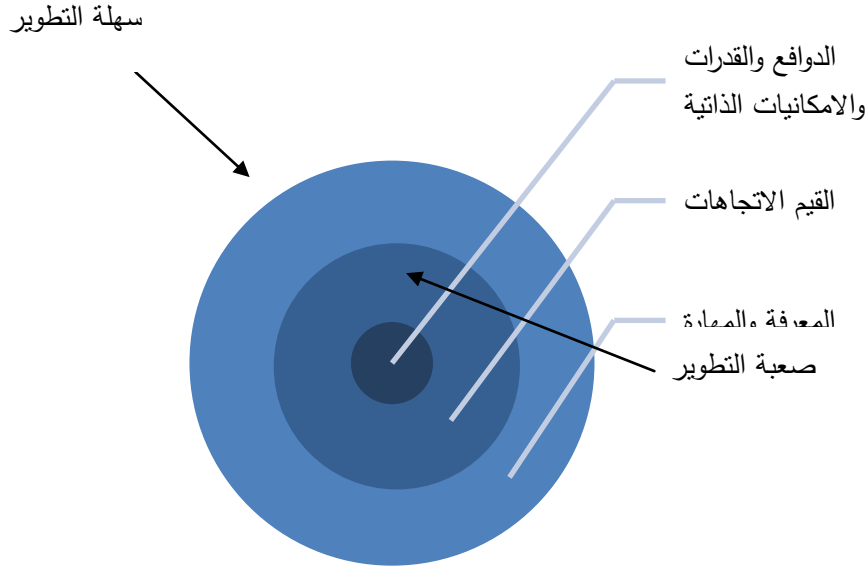
<sup>15</sup> تشير القدرة إلى مجموع ما يمكن للشخص أو الحيوان أو الآلة أن يفعله أو يحققه (ينجزه).

يجب إعادة تعريف الموارد الضرورية بشكل منتظم لتعكس المتطلبات المتغيرة أو تغيير في التوجه الاستراتيجي. تتداخل المناهج/المقاربات المتعلقة بالموارد والتعلم في عملية دورية، يجري استعراضها ومراجعتها وتنسيقها بانتظام.

من أجل استغلال القيمة الإستراتيجية لإدارة الكفاءات في المنظمة، يتم استخدام إستراتيجية الشركة لتحديد نموذج الكفاءة وفقاً للنهج الموجه نحو الموارد. ثم يتم استخدام عمل الموارد البشرية الموجهة للتعليم لتطبيق متطلبات القوى العاملة في المنظمة. ثم يتم استخدام عمل الموارد البشرية القائم على التعلم لتطبيق متطلبات موظفي المنظمة. وتبين الخبرة العملية أن تدخلات الموارد البشرية هذه ضرورية بصفة عامة لأنه ليس من المتوقع أن يكون لدى جميع الموظفين جميع المهارات المطلوبة في مجال مسؤوليتهم. إذا كان من الضروري استخدام تطوير الموارد البشرية الفعال في حالات محددة ، فإنه يساعد في تحديد في أبعاد الكفاءة التي يمكن تطويرها بالفعل. وتحقيقاً لهذه الغاية، يصبح تحديد بعض العوامل الممكنة أمراً أساسياً، لأن هذه غالباً ما تشير إلى مجموعة من الكفاءات التي نادراً ما يتم تطويرها.

2.1- إمكانية تطوير الكفاءات: هل يمكن إعادة إنتاج السلوك الفائق؟ بالنظر إلى الشكل (8)، هناك كفاءات مرنة يمكن تطويرها بجهد قليل من خلال تطبيق أنشطة التطوير المختلفة. في الوقت نفسه، هناك كفاءات صلبة متجذرة بعمق في هياكل شخصية الأفراد، إما من خلال التصرف الطبيعي أو من خلال تنشئتهم الاجتماعية- بالطبيعة أو التنشئة (التربية). وبالتالي، فإن هذه الكفاءات تستغرق وقتاً أطول ليتم تطويرها بشكل أكبر.

الشكل (3): التمييز بين الكفاءات التي يسهل أو يصعب تطويرها



في بعض الأحيان يكون حصول مزيد من التطوير في الكفاءات الفطرية غير ممكناً. كما يمكن تطوير كفاءات معينة، مثل قدرات الشخص على الإقناع، وقدراته كمفاوض أو مهاراته التحفيزية، في دورات تدريبية ذات استثمار قليل نسبياً يؤدي إلى تحسينات ملحوظة على الفور. قارن ذلك بالقدرات التحليلية الأساسية التي يصعب تدريبها، لأنها جزء من العقل البشري المتأصل وغير القابل للتغيير. بطبيعة الحال، يمكن تعلم طرق معالجة المواد المعقدة، ولكن



هذا لن يحسّن الفهم الذهني الذي يكمن تحت هذه القدرة. ذلك أنه يمكن للأشخاص أن يحافظوا على ذهنياتهم وحتى مع المشاركة في مهام جديدة ومتنوعة أو ممارسة تمارين عقلية منتظمة، يجب ألا يتوقع أن يؤدي ذلك إلى تعزيز قدراتهم الأساسية.

**1.2.1- الكفاءات صعبة التطوير: القدرة التحليلية، الدافع للأداء والمرونة** ، ومن ثم، فإن الكفاءات الأقل تطوراً تشمل القدرة التحليلية كعنصر من عناصر الذكاء. تشير اختبارات القدرة الأهلية/الاستعداد إلى -الجودة والسرعة التي تُنتج بها حلول لمهام غير مألوفة (أي مهام خارج روتين الشخص وخبرته). والقاعدة العامة هي: كلما ارتفع مستوى التسلسل الهرمي، تزيد المهام والتحديات غير المألوفة والمعقدة بشكل أكبر. هذا هو السبب في اعتبار القدرة التحليلية واحدة من أفضل العوامل التنبؤية للنجاح الوظيفي - لا سيما في مواقف القيادة - وينبغي معاملتها كمؤشر على الإمكانية.

أيضاً، من الواضح أن التكوين التحفيزي للشخص لا يستجيب بشكل مماثل للتدريب، ويشمل ذلك التحفيز (الدافع) على الأداء من حيث الطموحات الشخصية والاستعداد لاستثمار الجهود فوق المتوسط في العمل (حتى في ظل تزايد أعباء العمل). كما يشير إلى الإرادة لتحسين الذات (الرغبة في التحسن). علاوة على ذلك ، يشير دافع الأداء إلى الشغف المستمر لعمل الفرد (يُنظر إليه أيضاً على أنه مستويات عالية من توجه المهام أو الدوافع الذاتية). هناك اختلاف بين المسئولية التقليدية والدافع الأساسي (الجوهري) للمقاول (رائد العمل)، ويصعب توقع أي تطور هام للدوافع الأساسية في غضون فترة قصيرة. وبالتالي، ينبغي أيضاً اعتبار دافع الأداء مؤشراً على الإمكانية.

في كثير من الأحيان، يتم تضمين المرونة أيضاً كمؤشر على الإمكانية. يمكن اعتبار هذا بمثابة تفرع لمفهوم نفسي: "العصبية" (neuroticism)، والذي يشير إلى التحمل العاطفي للشخص. علة سبيل المثال، بعض الأشخاص يكون لديهم "الجلدة" (thick skin)، ويظهرون بأنهم بمنأى عن أي شيء (يبقوا ثابتين غير متزعزعين)، ويحافظون على هالة من الثقة، وينجحون في البقاء على قمة المواقف حتى تحت الضغط العالي. من ناحية أخرى، فإن بعض أقرانهم يظهرون طبيعة حساسة نوعاً ما، وعادةً ما يحاولون تجنب النزاعات أو المشكلات وغالباً ما تظهر عليهم علامات استنفاد (ارهاق) نفسي أو بدني بعد فترات أطول من الضغط. في حالة ترقية الموظف إلى وظيفة رفيعة المستوى، وربما تتضمن مسؤوليات القيادة، سيظهر أن المرشح الأكثر مرونة كخيار أكثر ملاءمة من حيث الإمكانات. ويرجع هذا إلى حد كبير إلى حقيقة أن مرونة الشخص تتحدد في كثير من الأحيان من خلال سمات شخصيته وتجاربه الماضية (في العمل أو في المنزل). يجب التأكيد على أن المهارات اللينة (المرونة الشخصية) للمرشح يجب ألا تُنسى بسبب "جلادته"، والتي قد تشير أيضاً إلى شخصية أقل تعاطفاً. هذه ضرورية للإدارة العاطفية للأفراد. دون الذكاء العاطفي، يكون لدى الأفراد إمكانات أضيق بكثير لتحفيز أو تطوير الآخرين. المرونة العالية وحدها لن تعوض عن أوجه القصور في مجال المهارات الشخصية.

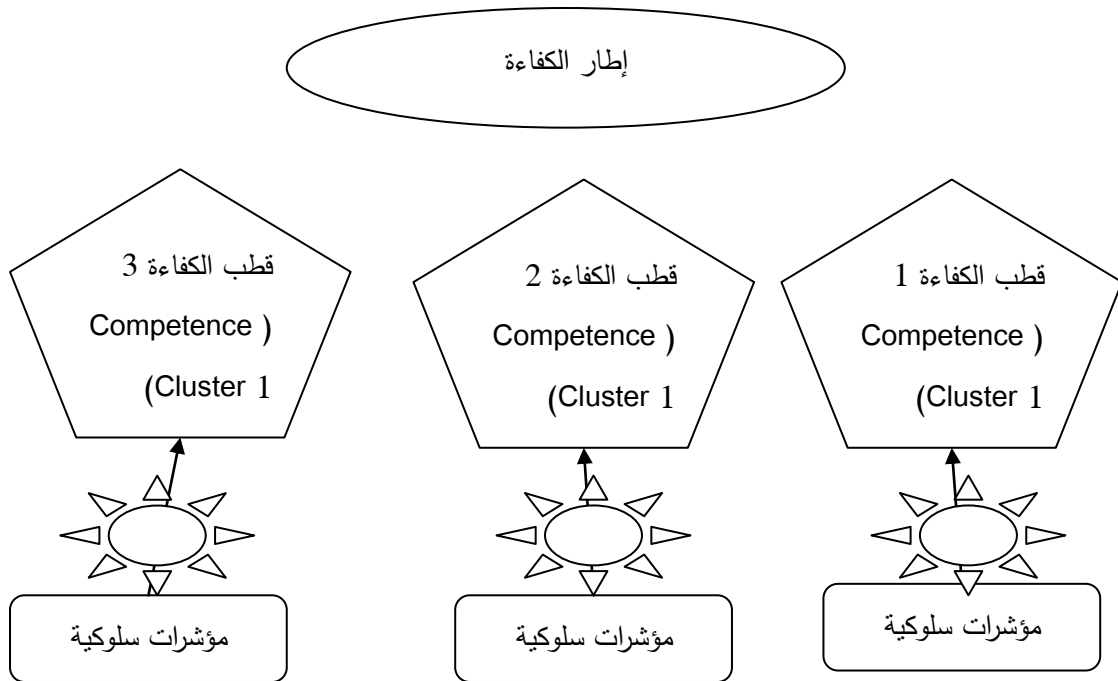
**2.2.1- الكفاءات سهلة التطوير: القدرة أو الاستعداد للتعلم والتغيير** ، تمثل أيضاً مؤشراً جيداً على الإمكانات، وتنبئ بالكثير عن شخصية الفرد. مثلاً، يبحث بعض الأفراد عن تحديات جديدة، والانفتاح على تجارب جديدة، وإيجاد محفزات جديدة، ويسعون وراء فرص تعلم المزيد أو تطوير أنفسهم. يفضل أفراد آخرون ترك الأمور على طبيعتها (ترك الأشياء كما هي)، والتمتع ببيئة عمل أكثر هدوءاً واستقراراً، ومتابعة أساليب مجربة ومثبتة وترتيب الأشياء.

دون الحكم على هذه التفضيلات الأخيرة، يمكن بالتأكيد لمديري الموارد البشرية في منظماتهم منح الأفراد الذين لديهم آفاق مستقبلية فرصة أكبر لشغل مناصب أعلى. وإن وجهات نظر نظرائهم ليست سلبية بأي حال من الأحوال، لكنها لن تؤهلهم بسهولة للقيام بواجبات رفيعة المستوى. هذه التفضيلات متجذرة بعمق في الشخص، لذا من غير المحتمل أن تتغير هذه السمات أو تتطور.

بالتالي، يمكن الإشارة إلى الكفاءات السابقة كمجموعة جيدة من مؤشرات الإمكانية (potential indicators). ومع ذلك، فإن تصميم أي نموذج للكفاءات ينبغي أن يأخذ في الاعتبار دائمًا ثقافة المنظمة الخاصة، ويمكن أن تشير العوامل الثقافية للمنظمة إلى مؤشرات مختلفة للإمكانية. الكفاءات، التي لا تتأثر نسبيًا بجهود التطوير لأنها متجذرة في فكر الأفراد وهياكل شخصيتهم، يجب أن تكون موجودة بالفعل في الموظفين أو على الأقل، في مراكز التوظيف أو التطوير (أو مراكز التوجيه، تصنيفات الإمكانية، وتقييمات الوضع الراهن (status quo appraisals)، وما إلى ذلك). وهكذا تم تحديد متطلبات نماذج الكفاءة. والآن، يتحول الانتباه إلى إطار الكفاءات وكيفية التصميم الفعلي للنموذج وتطبيقه الاستراتيجي.

2- إطار إدارة الموارد البشرية المستند إلى نموذج الكفاءة (HR Management Framework based on Competency Model): وفقًا لـ (Boyatzis) (1982)، فإن إطار الكفاءات (Competency framework) هو مجموعة كاملة من المجموعات والكفاءات والمؤشرات السلوكية<sup>16</sup>. يعرض الشكل (9) بنية إطار الكفاءة (competence framework structure).

الشكل (4): إطار الكفاءات (Competency framework)



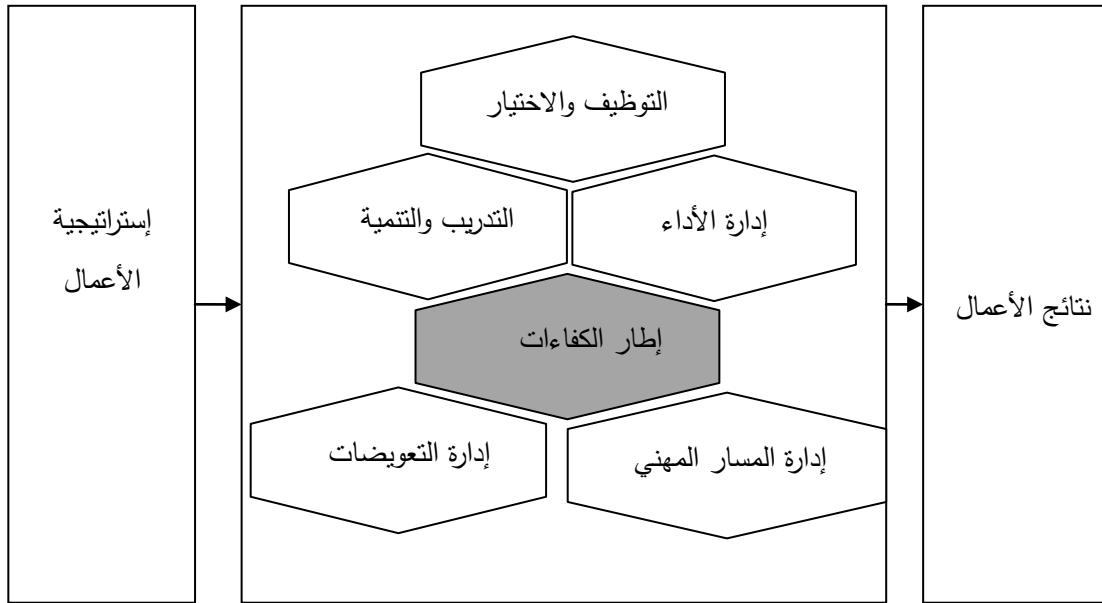
<sup>16</sup> Talent and competency-based human resource management, p166.

Source: adapted from Boyatzis, 1982.

يعرض الشكل (4) تشكل إطار الكفاءات من ثلاثة مستويات لمؤشرات السلوك ومجموعات (أقطاب) الكفاءة (competency clusters). المؤشرات السلوكية هي أمثلة على السلوك الفعال الذي يمكن ملاحظته بينما يشكل تراكم عدد من الكفاءات المترابطة (المتماثلة) مجموعة أو قطب الكفاءات.

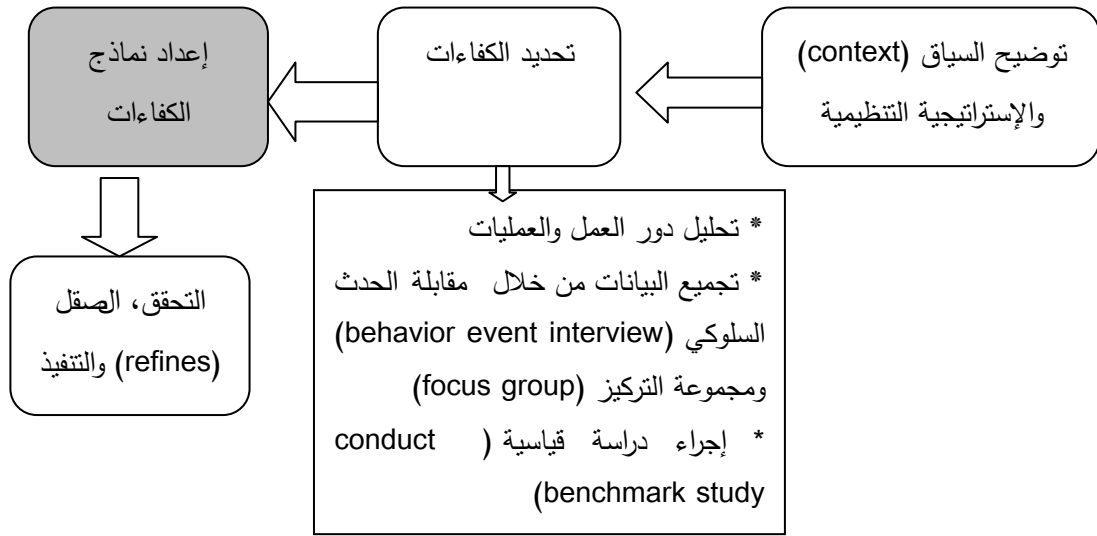
يعتبر إطار الكفاءات الأساس لكل وظائف الموارد البشرية، ويعمل كحلقة وصل (linkage) بين الأداء الفردي ونتائج الأعمال.

الشكل رقم (5): إطار الكفاءات وممارسات إدارة الموارد البشرية



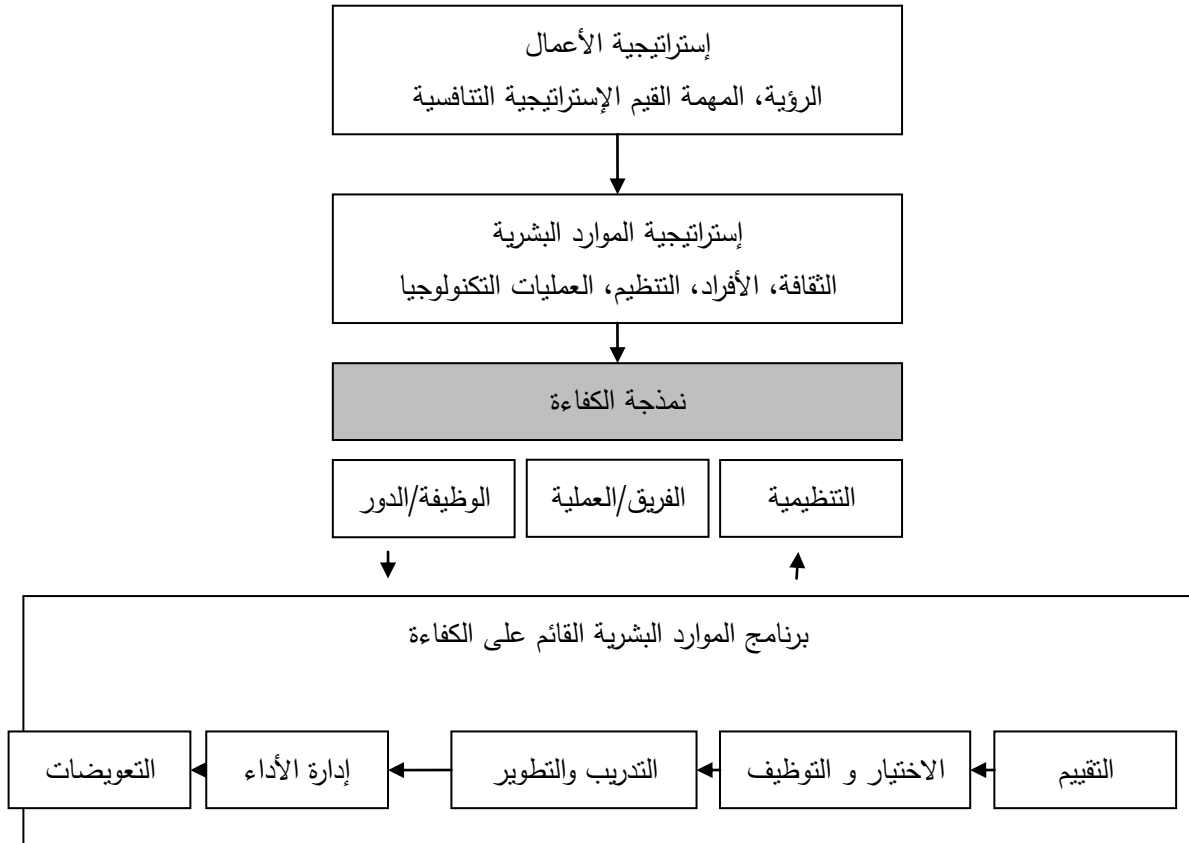
تدعم الإدارة القائمة على الكفاءة تكامل تخطيط الموارد البشرية مع تخطيط الأعمال من خلال السماح للمؤسسات بتقييم القدرة الحالية للموارد البشرية على أساس كفاءاتهم مقابل القدرات اللازمة لتحقيق الرؤية والرسالة وأهداف العمل الخاصة بالمنظمة.

الشكل رقم (6): عملية تحديد الكفاءات



وتدعم الإدارة القائمة على الكفاءة وضع استراتيجيات وخطط وبرامج مستهدفة للموارد البشرية لمعالجة الفجوات (مثل التوظيف، التعلم، التطوير الوظيفي، التعاقب الوظيفي، وما إلى ذلك) ثم تصميمها وتنفيذها لسد الثغرات.

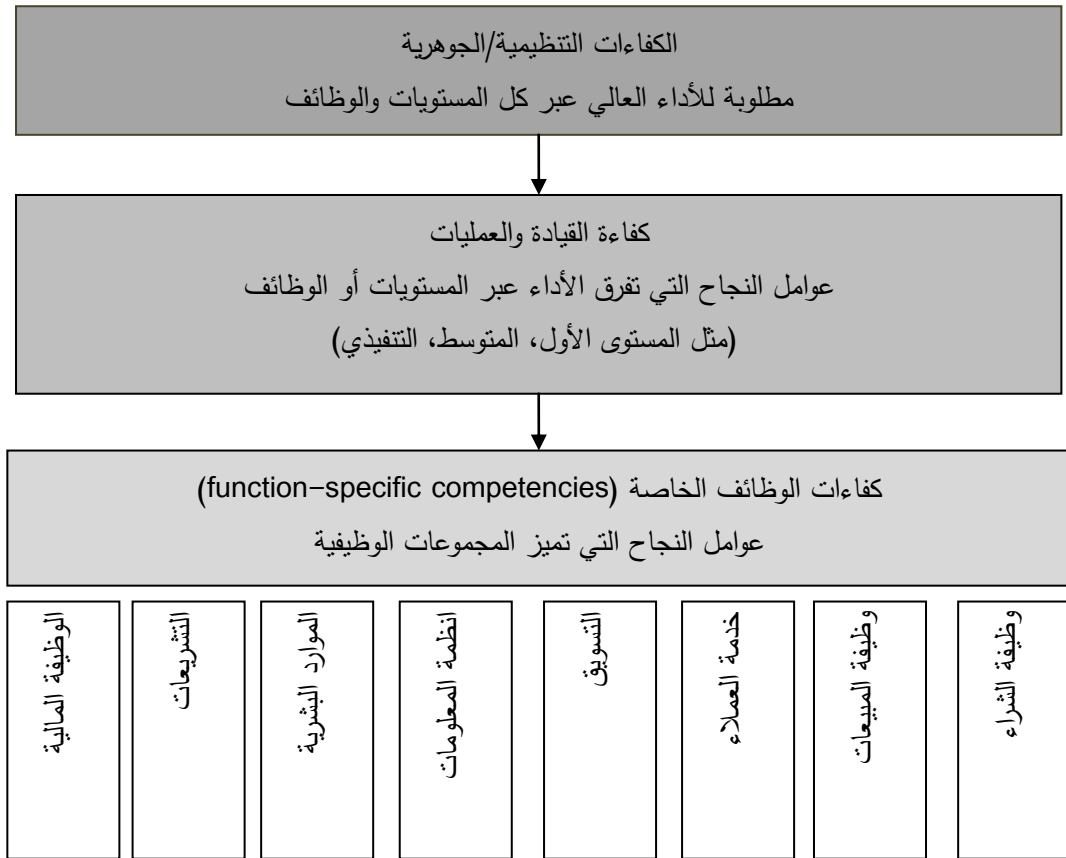
الشكل رقم (7): إستراتيجية الموارد البشرية القائمة على الكفاءات



1.2- نموذج الكفاءة: يوفر نموذج الكفاءة تحديد الكفاءات التي يحتاج الموظفون لتطويرها لتحسين أدائهم في وظائفهم الحالية، أو للتحضير لوظائف أخرى عن طريق الترقية أو النقل. يعد كل من (Mentzas) و (Draganidis) (2006) الكفاءات اللبنة الأساسية لنماذج الكفاءة، ويتم تعريف كل كفاءة في النموذج باستخدام المواصفات السلوكية لكيفية إظهار المستويات المثالية (العليا) والمستويات الدنيا لأي كفاءة أو أداء عالي.

نموذج الكفاءة هو مجموعة من الكفاءات تصف الأداء الناجح لمؤسسة أو وظيفة أو مستوى أو دور أو وظيفة معينة. كما يمكن وصفه بأنه مجموعة من الكفاءات التي تحدد الأداء الناجح في وضع عمل معين. تعتبر نماذج الكفاءة هي الأساس لوظائف الموارد البشرية الهامة مثل: لتوظيف والتدريب والتطوير وإدارة الأداء. يمكن تطوير نماذج الكفاءة لوظائف محددة أو مجموعات عمل أو مؤسسات أو مهن أو صناعات.

الشكل رقم (8): نموذج الكفاءة



يعرض الجدول الموالي أمثلة عن مسميات بعض الكفاءات ووصفا للسلوكيات المطلوبة لأدائها، يتضمن كل مثال عدد من السلوكيات المعيارية التي تصاحب ثلاثة أنواع من الكفاءات: الكفاءة الجوهرية، الكفاءة القيادية والكفاءة الوظيفية.

الجدول رقم (5): أمثلة لبعض سلوكيات الكفاءات

السلوكيات	التعريف	مسمى الكفاءة/الوظيفة	الكفاءة
- إعداد معايير عالية لجودة العمل الذاتي وعمل الآخرين. - تبني أو تطوير تقنيات لضمان الجودة والامتياز التنظيمي. - توقع المشكلات التي يمكن أن تواجه (تدخل) جودة النتائج أو انجاز الأهداف وتطوير الطرق الممكنة للتغلب عليها. - تحميل الأفراد مسؤولية التحقق من دقة أعمالهم وأعمال الآخرين.	تقود إلى إتمام عمل المنتج ضمن المواعيد النهائية وضمن معايير الأداء القياسية (المعايير القياسية للأداء) لإحراز أعلى قيمة للشركة.	الكفاءة: النتائج/ جودة التوجه	الكفاءة الجوهريّة
- الاعتراف وتعويض الانجازات داخل التنظيم. - توفير مهمات عامة ث"ص" صعبة وقابلة للتطوير (واسعة) ومتحدية من أجل الموظفين. - توفير مهمة تحدي وقابلة للتطوير على مستوى العام للموظفين.	أبطال التعلم المستمر، التعرف على احتياجات تطوير الموظفين والفرص، توفير التغذية الراجعة والتدريب المستمرين.	الكفاءة: تطوير الأفراد	كفاءة القيادة
- توفير بيانات دقيقة وفي الوقت المناسب من أجل التحليل/التخطيط المالي. - استخدام معايير الأعمال وأدوات ووسائل التخطيط. - تحليل وحل التحويلات المالية المعقدة والمشكلات.	استخدام المعلومات المالية لتقييم واختيار الحلول المثلى للشركة وتحديد المشاكل المالية والفرص.	الكفاءة: تحليل/التخطيط المالي	كفاءات خاصة للوظائف

حددت (Lucia & Lepsinger) (1999) ممارسات تطوير مختلفة لنماذج الكفاءة، والتي تكون جميع النتائج النهائية فيها نفسها بشكل أساسي (أي تحديد السلوكيات المطلوبة لأداء دور معين بنجاح)، لكن الفرق هو في طريقة الوصول إلى هناك. تتضمن هذه الطرق:

- طريقة تقييم الكفاءة الوظيفية (The Job Competence Assessment Method): التي تستخدم المقابلات الحرجة (critical incident interviews) وملاحظة ذوي الأداء العالي والمتوسط لتحديد الكفاءات.
- أسلوب تراكم النموذج العام (الشامل) (The Generic Model Overlay Method): حيث تقوم المنظمات بشراء نموذج كفاءة عامة جاهز (off-the-shelf generic) لدور أو وظيفة محددة.
- طريقة النموذج العام المخصص (The Customized Generic Model Method): أو النموذج المصمم حسب الطلب، والتي تستخدم فيها المنظمات قائمة مبدئية (مؤقتة) بالكفاءات التي تم تحديدها داخليًا للمساعدة في اختيارها لنموذج عام (generic model) ومن ثم التحقق من صحته صلاحيته مع مدخلات الأداء العالي والمتوسط (ذوي الأداء العالي والمتوسط).
- طريقة الأنظمة المرنة (The Flexible Systems Method): التي تتطلب أن تعكس ليس فقط ما يفعله ذوي الأداء العالي الآن، ولكن أيضًا السلوكيات التي قد تكون مهمة في المستقبل.

بالنظر إلى حقيقة أن معظم المنظمات العاملة تعرض مجموعة متنوعة من أنواع العمل المختلفة، وصف مانسفيلد (1996) ثلاثة نماذج مختلفة من الكفاءة الوظيفية:

- نموذج كفاءة الوظيفة الواحدة (the single job competency model): يركز هذا النموذج على وظيفة واحدة. يتم جمع البيانات من مجموعات التركيز التي يتم عقدها مع شاغلي الوظائف و/أو مديريهم، ومن المقابلات مع أصحاب الوظائف، ويتم تصنيفها إلى قائمة تضم 10 إلى 20 سمة أو مهارات. يتم استخدام هذه القائمة لتحديد السلوكيات المحددة التي تصف المؤثرين الفعالين.
- نموذج "مقاس واحد يناسب الجميع" (the one-size-fits-all model): يحدد مجموعة من الكفاءات لمجموعة واسعة من الوظائف. بدلاً من جمع البيانات، تختار مجموعة من الأفراد كفاءات من نماذج الكفاءة المتاحة، والتي يعتقدون أنها ضرورية لتحقيق أهداف الوحدة التنظيمية المحددة. تكمن قوة هذا النهج في إمكانية تطبيق النموذج الناتج على عدد كبير من الموظفين داخل الوحدة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، فإن استخدام النموذج سريع وسهل نسبياً مقارنة بنموذج الوظيفة الواحدة (the single job model). العيب الواضح هو أنه لا يصف الكفاءات المطلوبة في وظيفة واحدة محددة.
- نموذج الوظائف المتعددة (the multiple-job model): يحدد الكفاءات غير الفنية التي يفترض أنها مشتركة في جميع الوظائف، وكذلك الكفاءات الفنية الخاصة بالوظائف الفردية. يقترح مانسفيلد (1996) أنه على الرغم من أن معظم هذه الكفاءات ستكون غير تقنية بطبيعتها، إلا أنه يجب النظر أيضاً في الكفاءات الفنية اللازمة لأداء وظائف فردية محددة.

2.2- عناصر نموذج الكفاءة: يمكن لنماذج الكفاءة أن تأخذ أشكالاً غير مألوفة. عادة، تتضمن العناصر التالية:

1.2.2- أسماء الكفاءات والمعرفات التفصيلية: على سبيل المثال، يمكن أن يشتمل نموذج الكفاءة على اختصاص يسمى "فريق العمل" والمعرف على النحو التالي:

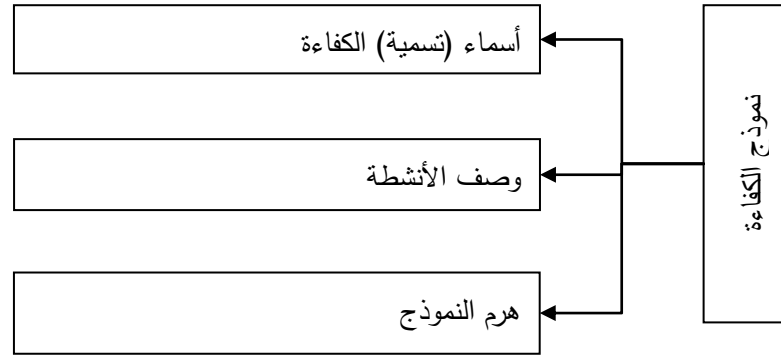
- إقامة علاقات شخصية بناءة وصلبة؛
- معاملة الآخرين بلطف ولباقة واحترام؛
- العمل بفعالية مع الآخرين، بغض النظر عن المستوى التنظيمي أو الخلفية أو الجنس أو العرق أو العرق.

2.2.2- أوصاف الأنشطة أو السلوكيات المرتبطة بكل كفاءة: على سبيل المثال، يمكن ربط السلوكيات التالية بكفاءة "العمل الجماعي":

- التعامل مع الاختلافات في أساليب العمل بفعالية عند العمل مع زملاء العمل؛
- الاستفادة من نقاط القوة لدى الآخرين في فريق لإنجاز العمل؛
- توقع الصراعات المحتملة ومعالجتها بشكل مباشر وفعال؛
- تحفيز الآخرين للمساهمة في الآراء والمقترحات؛ و
- إظهار التزام شخصي لأهداف المجموعة.

3.2.2- رسم تخطيطي للنموذج: بشكل عام ، يتم تقديم النموذج (أو ملخص النموذج) كرسم بياني جذاب. يساعد العرض الرسومي للنموذج المستخدمين على فهم الميزات الرئيسية للنموذج بسرعة. وتشمل بعض نماذج الكفاءة معلومات عن المهارات والقدرات المطلوبة لمختلف مستويات الكفاءة أو المعلومات عن مستوى الكفاءة المطلوبة على مختلف المستويات المهنية.

الشكل رقم (9): عناصر نموذج الكفاءة (competency Model – Elements)

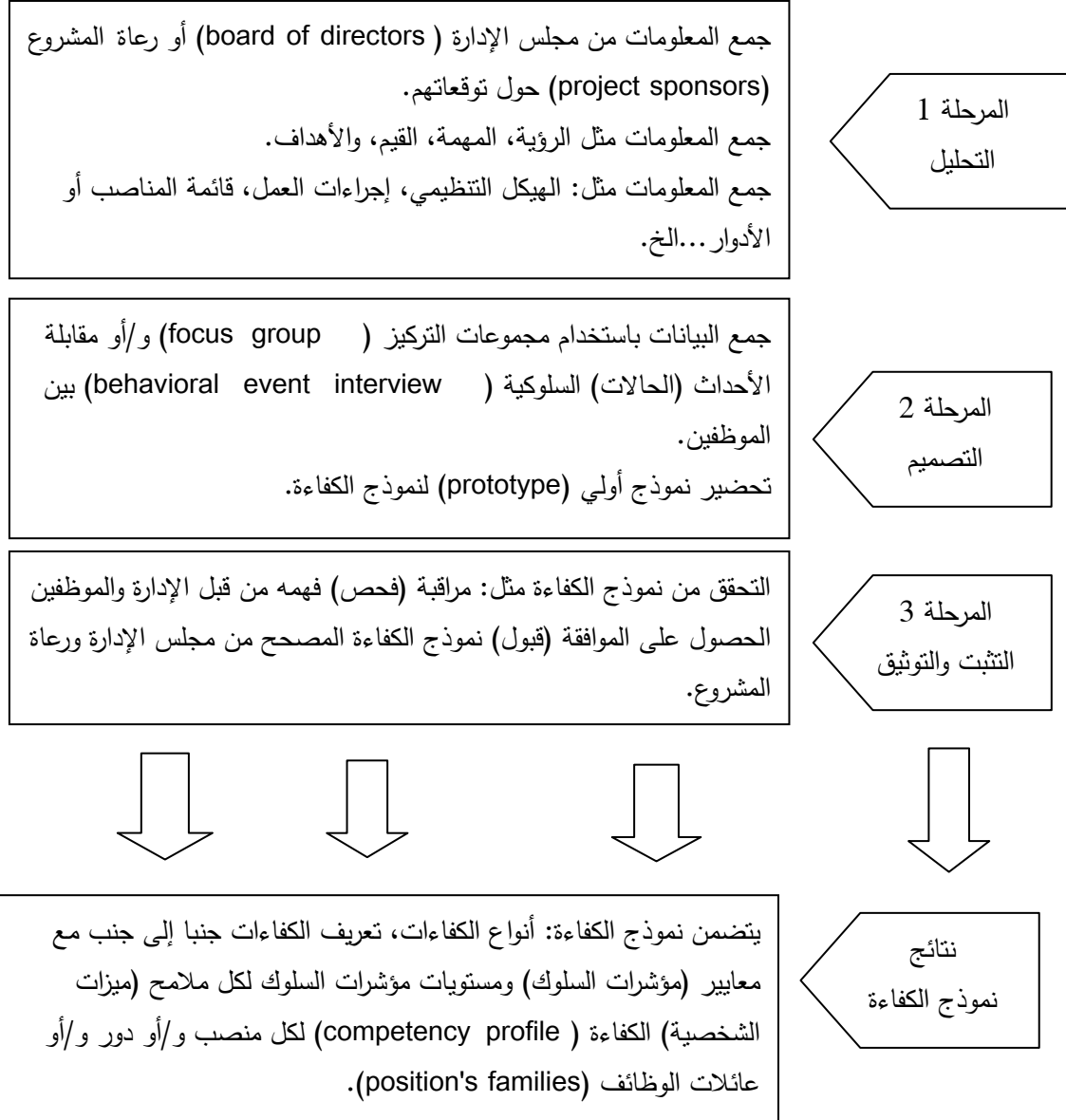


3- بناء نموذج الكفاءة للوظائف: يستخدم العديد من المتخصصين في مجال الموارد البشرية نموذج كفاءة تنافسية لتعزيز كل جوانب إدارة الكفاءات تقريباً - من التوظيف وإدارة الأداء، إلى التدريب والتطوير، إلى تخطيط التعاقب وأكثر من ذلك.

نموذج كفاءة الوظائف هو وصف شامل للعمل السلوكي يمكن للموظفين المحتملين والموظفين الحاليين والمديرين استخدامه لقياس الأداء وإدارته ووضع خطط للتطوير. في كثير من الأحيان، يكون هناك معرف (ملاح) شخصي للكفاءة تقديمي ملاحظ مصاحب للوظيفة أو نموذج المعرف (الملاح) الشخصي للوظيفة ( job profile template)). يلخص الشكل (10) مراحل بناء نموذج كفاءات.

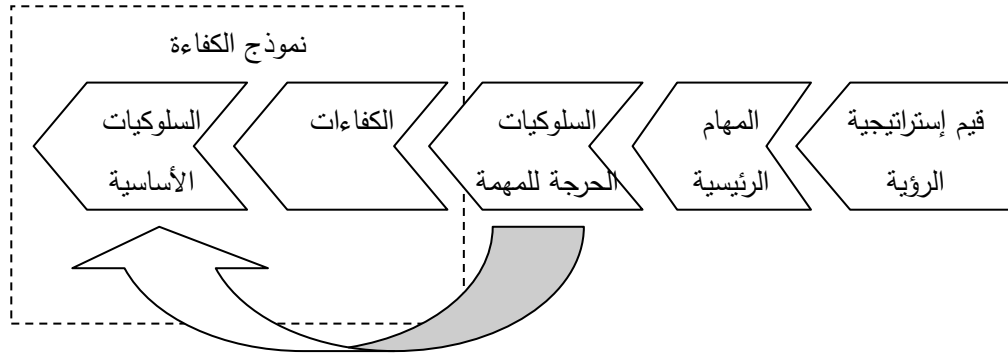
الشكل رقم (10): مراحل بناء نموذج الكفاءة





4- تصميم نموذج استراتيجي الكفاءة ( Designing a Model of Competence ): يتم إنشاء نموذج استراتيجي للكفاءة من خلال تجزئة (تقسيم) إستراتيجية الشركة إلى مهام أساسية ملموسة. ثم تُترجم هذه المهام إلى سلوكيات يمكن أن تساعد أو تعيق (تمنع) بعض الحالات/المواقف الخاصة بالوضع. تماشياً مع مفهوم النهج (المقاربة) الموجه نحو التعلم، فإن هذا يساعد على الاختيار الفعال وتطوير الموظفين. بهذا المعنى، يمثل نموذج الكفاءة السلوكيات التي يتوقع من الأفراد إظهارها. عندما يقوم الموظفون بأداء مهامهم الرئيسية من خلال السلوكيات المحددة في نموذج الكفاءة، فإنهم يساهمون في تحقيق إستراتيجية مؤسستهم (انظر الشكل (11) التالي).

الشكل (11): من الرؤية إلى النموذج المكتمل



Source : Stefan Leinweber, Competence Management, p114.

1.4- الخطوة 1: السلوك الحرج (الحاسم) للنجاح. لذا فإن الحديث عن تصميم نماذج المهارات يعني الحديث عن السلوكيات التي تضع إستراتيجية المؤسسة موضع التنفيذ. وهذا يعني أن الاعتبار الأول والأهم يجب أن يكون الرؤية والإستراتيجية والقيم الأساسية للمنظمة: ما الذي نريد تحقيقه مع شركتنا (الرؤية ، الأهداف)؟ كيف يمكن الوصول إلى تلك الأهداف (القيم، بيان المهمة، حوكمة الشركات)؟

تحدد هذه الأهداف، المستمدة من الإستراتيجية، المهام الرئيسية التي تكون حاسمة للوصول إلى الأهداف في مجالات التشغيل الفردية. يجب أن يكون السؤال الأول: ما هي المهام الرئيسية المطلوبة لتحقيق أهداف الشركة؟

يبقى أن نفهم كيف يمكن إنجاز هذه المهام الرئيسية بنجاح لتحقيق أهداف المنظمة: ما هي السلوكيات التي ستضمن نجاح هذه المهام؟ من خلال سلسلة الأسئلة هذه، يقوم المديرون أولاً بترجمة الإستراتيجية إلى أهداف ومهام ، ثم إلى سلوكيات محددة لموظفيهم.

للتوسع في هذا المنظور الداخلي، من المفيد إلقاء نظرة حول: ما الذي يفعله المنافسون بشكل فعال وكيف يساهم أفرادهم والمتعاونين معهم في ذلك؟ قد تكشف هذه المقارنة أيضاً عن بعض الاختلافات المهمة في الموقف (الموقع) الاستراتيجي للمنظمة المنافسة.

إن دور تطوير الموارد البشرية هو توجيه المديرين من خلال طرح الأسئلة الصحيحة. في هذا الصدد، يحتاج مطورو الموارد البشرية أولاً إلى فهم المناطق (المجالات) ذات الأهمية الإستراتيجية من حيث المهام الملموسة. ويستخدمون هذه المجالات لتحديد السلوكيات التي تساعد أو تعوق السيطرة على الحوادث (عندما يتعلق الأمر بالتحكم في الحوادث). وقد أثبتت إحدى الطرق الأكاديمية قيمتها في مجال الأعمال: "تقنية الحوادث الحرجة" (Critical Incident Technique). في هذه الطريقة، يتم جمع مجموعة من الحوادث الهامة لنجاح المؤسسة ويتم تحليل السلوكيات التي ثبت أنها تؤدي إلى النجاح أو الفشل.

فهم معنى "الحوادث الحرجة" (عينة).

فكر في سلوك أحد الموظفين الذي يمكن أن يمثل نهجاً فعالاً بشكل خاص أو غير فعال في العمل. صف الموقف والسلوك المعروف فيه بشكل ملموس قدر الإمكان. اسأل نفسك الأسئلة التالية:

- ما هي الأسباب الجذرية أو الظروف التي أدت إلى هذا السلوك؟
- وصف السلوك الملموس للموظف. ما الذي كان فعالاً بشكل خاص أو غير فعال حيال ذلك (في هذا الشأن)؟
- ما هي عواقب هذا السلوك؟

Source: Schuler (2001)

يمكن أن يؤدي تحليل الحوادث الرئيسية بهذه الطريقة إلى قائمة كبيرة من السلوكيات الحرجة الناجحة. وهي السلوكيات التي يتم فيها تحويل تنفيذ إستراتيجية المنظمة إلى إجراءات ملموسة وملحوظة.

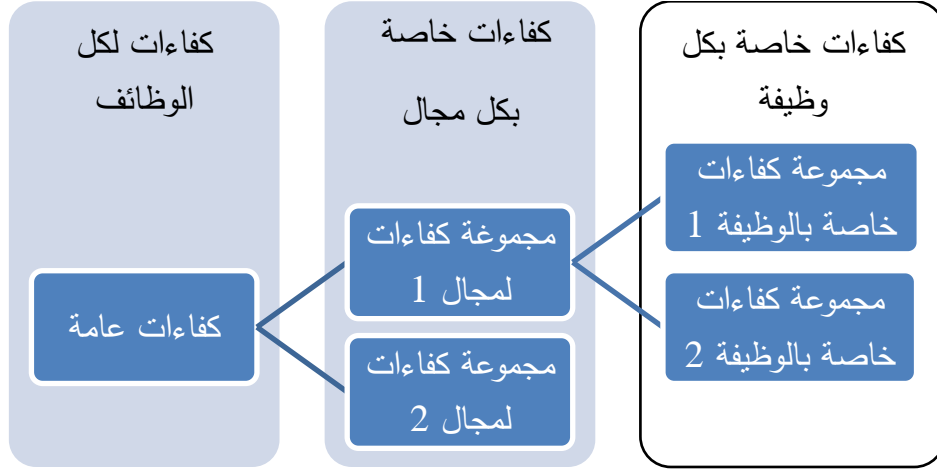
يجب أن تشمل هذه العملية ليس فقط المديرين، ولكن أيضاً الموظفين في المقابلات الأولية. تبدأ هذه المقابلات عملية التفكير في الأهداف والمهام الأساسية والسلوكيات المفيدة. يتم استدراك الإجراءات المؤقتة ومراجعتها بوعي مع التركيز على الأهداف الإستراتيجية المقصودة.

2.4- الخطوة 2: تصفية (فصل) الكفاءات عن السلوكيات ( Distilling Competences from Behaviours ).  
كخطوة تالية، يجب تقليل (اختزال) قائمة السلوكيات المحددة، وتلخيصها (تجميعها) وتنظيمها بعقلانية. يمكن أن يأخذ هذا العديد من الأشكال المختلفة، من حيث الدقة وقابلية التطبيق. يمكن تطبيق تجميع إحصائي، حيث يتم تضمين السلوكيات في استبيان يتم استكمالها من قبل عينة تمثيلية بشكل كافٍ (< 100 مستجيب). ثم يتم تجميع البيانات الناتجة عن طريق التحليلات الإحصائية لتوحيد تلك السلوكيات التي تظهر في كثير من الأحيان مع بعضها أو تكون مترابطة بشكل كبير. والنتيجة هي عدد معين من الاتجاهات السلوكية المميزة نسبياً، كل منها يصف كفاءة محددة.

هذه العملية سليمة من الناحية المنهجية، ولكنها ليست عملية للغاية وقابلة للتطبيق في أي شكل من الأشكال (ونادراً ما تكون قابلة للتطبيق في صيغة خالصة). هناك نهج أكثر قابلية للتطبيق هو أن يصل الخبراء إلى إجماع في الآراء حول كيفية تجميع السلوكيات. يستند التحليل إلى التجربة والحدس، في محاولة للإجابة على السؤال: "ما هي الكفاءة التي تكمن وراء كل نمط من أنماط السلوك؟"

3.4- الخطوة 3: تطوير المعارف (الملاح/المحتوى) الشخصية الخاصة بالكفاءة ( Developing competency ) (profiles)<sup>17</sup>، يبني بروفایل (ملاح الخاصة) الكفاءة على جزء من خصائص الوظيفة وجزء من خصائص الفرد، بملاحظة أو قياس تلك المجموعة المترابطة (cluster) من المعارف والمهارات والتوجهات والتي تؤثر على قسم مهم من عمل الفرد (دور أو مسؤولية)، والتي يترافق ظهورها (تفعيلها) مع الأداء في العمل، والتي يمكن قياسها بناء على مقاييس تم الاتفاق عليها والتي يمكن تحسينها عن طريق التدريب والتطوير.

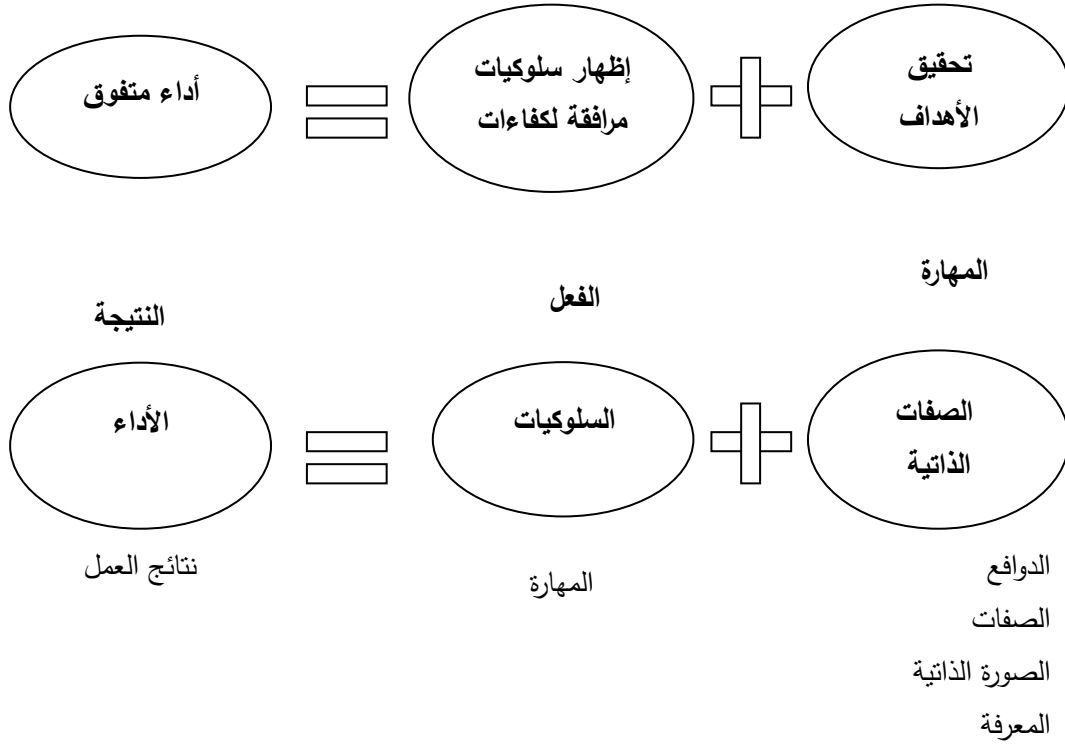
الشكل رقم (12): بروفایل الكفاءات



- لكل وظيفة بروفایل كفاءات يتألف من:
    - كفاءات عامة والمستوى المطلوب في كل منها.
    - كفاءات خاصة بالمجال (أو عائلة الوظائف) والمستوى المطلوب في كل منها.
    - كفاءات خاصة بالوظيفة والمستوى المطلوب في كل منها.
  - لكل فرد بروفایل كفاءات يتألف من:
    - كفاءات عامة والمستوى الذي وصل إليه في كل منها.
    - كفاءات خاصة بالمجال الذي هو فيه (أو عائلة الوظائف التي ينتمي إليها) والمستوى الذي وصل إليه في كل منها.
    - كفاءات خاصة بالوظيفة التي يشغلها والمستوى الذي وصل إليه في كل منها.
- تحدد ملاح الكفاءة أو مجموعة الكفاءات بالخصائص التي تمكن الفرد من القيام بعمل جيد أو متفوق. يتمتع الأفراد ذوي الأداء المتفوق بمجموعة من الكفاءات تعمل على التوازي لتظهر في أداء متفوق. ويتألف الأداء المتفوق من:
- سلوكيات: كيف يتم الأداء.
  - نتائج: النتائج العملية للأداء.

<sup>17</sup> Talent and competency-based human resource management, p167.

الشكل (13): ترافق الأداء المتفوق مع إظهار سلوكيات خاصة

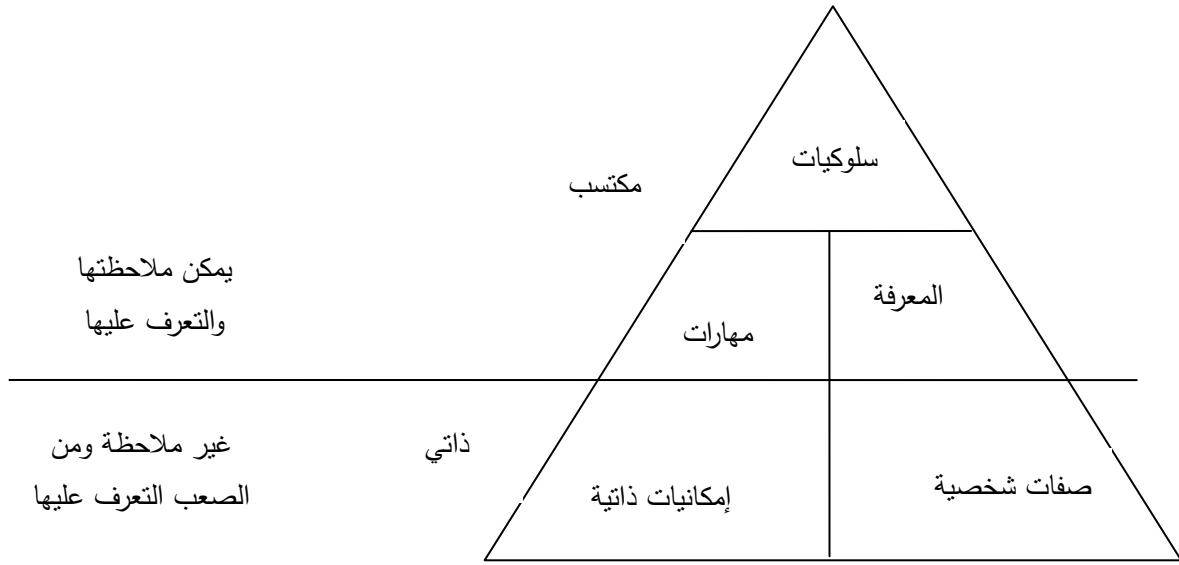


يتمتع الأفراد ذوي الأداء المتفوق بمجموعة من الكفاءات تعمل على التوازي لتظهر في أداء متفوق. ويتم تجميع السلوكيات المترافقة للأداء المتفوق تحت بند: كفاءة (Competency)، بحيث لكل كفاءة:

- سلوكيات (Behaviors)؛
- معرفة (Knowledge)؛
- مهارات (Skills)؛
- إمكانيات ذاتية (Innate Abilities)؛
- صفات شخصية وتوجهات / دوافع نحو العمل (Personal Characteristics).

كما تمت الإشارة (في الفصل الثالث) فإنه لا يمكن ملاحظة أو قياس جميع الكفاءات، التي يكون جانب كبير منها ذاتي ولا يمكن ملاحظته مثل صفات الشخصية، الدوافع الذاتية، القدرات والاستعدادات. يظهر الشكل ( 19 ) هذه الخاصية.

الشكل (14): هرم الكفاءات لدى الفرد



Source: Lucia A. D., Lepsinger R., the art and science of competency models: pinpointing success factors in organizations, 1999, p7.

- يتم تحديد أو تعريف الكفاءة في نموذج الكفاءات: بحيث يظهر لكل كفاءة 5 مستويات:

- المستوى 1: الوعي

- المستوى 2: المعرفة

- المستوى 3: المهارة

- المستوى 4: الإتقان

- المستوى 5: الإبداع

- يتم القيام بتحديد لكل مستوى كفاءة:

- السلوكيات المطلوبة.

- المهارات والمعارف.

- الإمكانيات الذاتية والتوجهات والقيم والدوافع.

في هذا الشأن، هناك ثلاثة أساليب رئيسية يمكن استخدامها لتطوير المعارف (ملاحج) الخاصة الكفاءة حسب (Briscoe & Hall 1999). الأسلوب الأول من خلال البحث، باستخدام المقابلات السلوكية، قد يُطلب من فناني الأداء المثاليين في وظيفة معينة إعطاء (تقديم) أمثلة على الحوادث السلوكية الحرجة ( Critical behavioral incidents) التي تعتبر ضرورية لنجاح الوظيفة التي يؤديونها.

يتم استخدام هذه السلوكيات لتشكيل مجموعات/قوائم/أطر/أقطاب عامة للكفاءات الخاصة بالوظيفة. على سبيل المثال، قد يُطلب من الموظف أن يصف الوظيفة والدور الذي لعبه وكيف تصرف وما الذي حققه. من

الممارسات الجيدة استخدام خبير استشاري لإجراء الدراسة من أجل الحد من التحيز الذي قد ينجم عن عدم وجود (الافتقار) تفكير ذاتي موضوعي عند الاعتماد في التقييم أحد الموظفين من الطاقم. وفر سبنسر وسبنسر (Spencer) (1993) المبدأ (الدليل) التوجيهي البحثي التالي لنوع الأبحاث القائمة على الكفاءات:

1. تعريف معايير الأداء الفعال.
2. تحديد عينة من المعيار لجمع البيانات (مجموعات العمال ذوي الأداء العالي (فناني الأداء) للمقارنة).
3. جمع البيانات.
4. تحليل البيانات.
5. نمذجة الكفاءة.
6. التحقق من صحة النموذج.
7. الاستعدادات للتطبيق.

يمكن تجميع البيانات التي تم جمعها في الكفاءات الأولية والثانوية والمؤشرات المرتبطة بها (Emilian 2003).

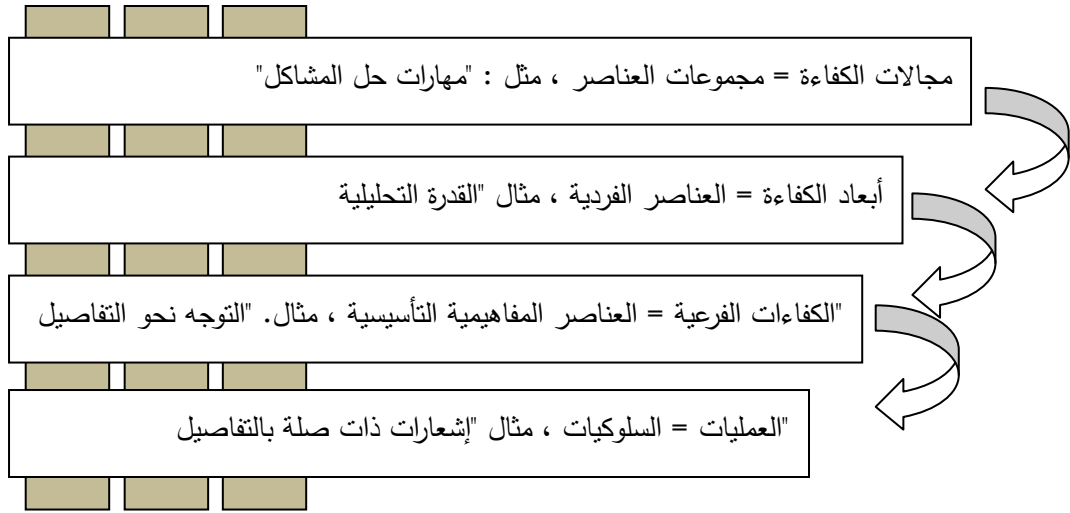
أما الأسلوب الثاني هو من خلال استراتيجيات التطوير التنظيمي (OD)، وهذا نهج استراتيجي لتوجيه المنظمة نحو أهداف إستراتيجية معينة تتطلب تشكيل وتطوير مجموعة مناسبة من الكفاءات التي ستدفع الأداء التنظيمي نحو المستقبل المنشود.

تقود الأهداف العالية إلى اكتساب وتطوير الكفاءات والمواهب المهمة التي لم تكن متوفرة في المنظمة. ومن خلال ذلك يمكن للمنظمة أن تقود مجال نشاطها وتحقيق النجاح.

ويستند النهج الثالث على القيمة ، يمكن استخدام القيم الثقافية المعيارية للمنظمة للحصول على مجموعة جديدة من الكفاءات. على سبيل المثال، تستدعي ثقافة الإبداع والابتكار وجود كفاءات ومؤشرات سلوكية في الإبداع والابتكار.

4.4- الخطوة 4: هيكلية النموذج في المجالات والأبعاد الخاصة بالكفاءة، عندما يتم تحديد المميزات الخاصة (بروفایل) بالكفاءة وإنتاج الأبعاد المرتبطة بكل كفاءة، يمكن تنظيم نموذج الكفاءة وملؤه بالمحتويات. يوضح الشكل رقم (18) هذه العملية.

الشكل (15): من مجالات الكفاءات إلى السلوكيات الرئيسية



Source : Stefan Leinweber, opcit, p117.

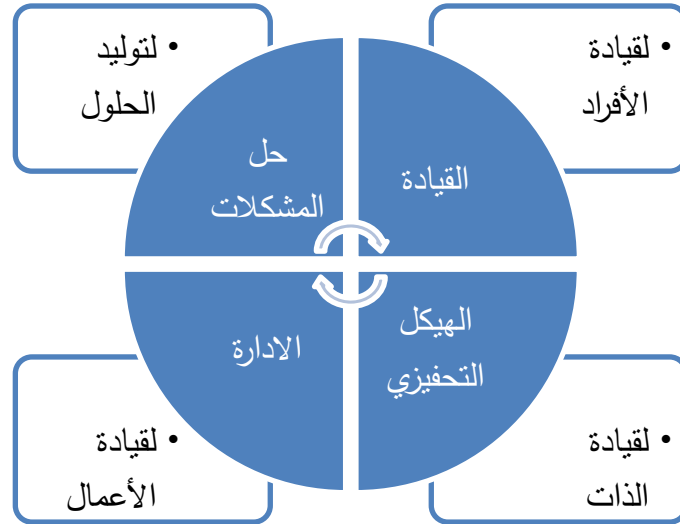
عادة، تساعد مجالات (نطاقات) الكفاءة في ترتيب محتويات نموذج التصميم. تشير هذه إلى فئات أعلى تغطي أنواعاً معينة من الكفاءة (راجع الشكل (16)).

يتم ترتيب مجالات الكفاءة لتعكس الفروق المنطقية في أهدافها، على سبيل المثال، المهارات القيادية (إدارة الأشخاص الآخرين، باستخدام أدوات القيادة) أو الهياكل التحفيزية (بالاستناد إلى شخصية المرء) أو مراعاة الخصائص الثقافية للمنظمة المعنية (أو محاسبة باعتبار الخصائص الثقافية...). عند محاولة إعطاء النموذج تأثيراً أقوى وأكثر إلهاماً وتميزاً ثقافياً، يمكن الوصول إلى أفضل النتائج من خلال الإشارة إلى قيم أو مبادئ المنظمة. يجب أن يربط النموذج هذه المبادئ بمجالات الكفاءة أو حتى توفير عناوين غنية القيمة (على سبيل المثال "نحن نشجع الاستقلالية" (الاعتماد على الذات) (We promote autonomy) بدلاً من "المهارات القيادية"، أو "نحن مستعدون" (We are ready) في مكان "البنية التحفيزية"). ومن مجالات الكفاءة الأكثر شيوعاً نجد:

- مهارات حل المشكلات (Problem-Solving Skills): تغطية قدرة الأشخاص على تحليل المشكلات وتقليل تعقيدها، وإيجاد على حلول جديدة واتخاذ القرارات / الإجراءات.
- مهارات القيادة (Leadership Skills): تشمل هذه المواضيع التقليدية، مثل التحفيز أو تطوير الموظفين والتفويض، ولكن أيضاً التأثير الشخصي للمدراء والاقتران بهم كقادة.
- الهيكل التحفيزي (Motivational Structure): بما في ذلك الأبعاد التي تشير أكثر إلى عوامل الشخصية أو التصرفات الفردية أو القناعات الشخصية.
- المهارات الإدارية (Management Skills): تشمل هذا المجال أبعاد الكفاءة التي تعكس صفات الريادة التقليدية، مثل التفكير الاستراتيجي أو التركيز على العملاء.

الشكل رقم (16): تجميع مجالات الكفاءة





Source : Stefan Leinweber, opcit, p117.

عندما يتم تحديد مجالات الكفاءة، يتم تخصيص (تحديد) الأبعاد الفردية تمشياً مع المنطق الموصوف هنا. ويقدم الجدول (6) عينة لنموذج الكفاءة. كما نوقش في الجزء الأول "المصطلحات"، فإن معظم نماذج الكفاءة تحد نفسها بكفاءات متعددة التخصصات ولا تتضمن أبداً أبعاداً محددة وظيفياً (ومن الصعب أن تتضمن أبعاد وظيفية). ويبدو هذا معقولاً من وجهة نظر إدارة الكفاءات، حيث أن نموذج الكفاءة الذي يتضمن عناصر وظيفية أكثر تفصيلاً لا يمكن أن يوفر أساساً شاملاً قابلاً للتطبيق لجميع الموظفين. بدلاً من ذلك، سيكون من خليط عشوائي من العديد من الاستثناءات لهذه القاعدة. يبدو من المستحيل عملياً تغطية جميع المهارات الوظيفية الخاصة المطلوبة في شركة نموذجية في نموذج واحد من الكفاءة، ويحتفظ بأي شكل من أشكال البنية أو الفائدة (المنفعة) العملية. ومع ذلك، فإن تقييم مهارات الأفراد الخاصة بالوظائف يمكن أن يقدم رؤى ذات معنى عندما يتعلق الأمر بفهم إمكانياتهم المستقبلية. يجب أن يشير هذا في الغالب إلى نطاق وعمق تجربتهم. يمكن أن يؤخذ في الاعتبار عمر الفرد ومسيرته المهنية السابقة في توفير توقعات جيدة حول إمكاناته العمودية.

الجدول (6) : مثال لنموذج الكفاءة (نموذج عينة من الكفاءة)

5	4	3	2	1		
					القدرة التحليلية جودة المفاهيم والقرارات الابتكار والتغيير التركيز على العمل والنتائج	حل المشكلات
					القيادة والدافع (التحفيز) إدارة الأداء قوى الإقناع الثقة واتزان (رباطة الجأش) التعاون والتعاطف	القيادة

					الدافع الأداء الطاقة والمرونة الكفاءة للتعلم والتغيير النزاهة والالتزام	الهيكل التحفيزي
					الخبرة و التجربة ريادة الأعمال المهارات الإستراتيجية التركيز على العملاء / الشراكة التجارية الطابع الدولي (العالمية)	الإدارة
					سلم تصنيف (Rating Scale) الكفاءة: 1 = ... غير موجودة (not present) 2 = ... أولية (rudimentary) 3 = ... كافية (sufficient) 4 = ... متطورة (well-developed) 5 = ... استثنائية (exceptional)	

Source : Stefan Leinweber, opcit, p118.

هناك سؤال شائع يتعلق بالعدد الأمثل للبنود التي يجب تضمينها في نموذج الكفاءة: هل يجب أن يكون 10 أو 20 أو حتى 40؟ الرقم الأخير، الذي يبدو مرتفعاً نسبياً، هو في الواقع ليس مبالغاً فيه. غالباً ما تنتج القوائم الداخلية للكفاءات التي لم يتم تبسيطها (تنظيمها) بشكل منهجي من أجل دمجها في عمليات الموارد البشرية المختلفة عدداً كبيراً من الكفاءات الفردية التي- في السيناريو المثالي- ستستحق مكاناً في نموذج مهيكلكل للكفاءة. ولكن بصرف النظر عن مشكلة الارتباك الواضح، فإن هذه الأعداد الكبيرة من الكفاءات لها عيب مميز آخر: فهي لا تقدم معلومات إضافية مقارنة بالنماذج ذات الكفاءات الأقل.

لقد عملت أبحاث الذكاء البشري على تحديد العمليات الأساسية أو الأبعاد التي تحدد الذكاء. في النهاية، يمكن إرجاع جميع المهارات اللفظية، العددية والبصرية إلى عدد قليل من الأبعاد الأساسية. وينطبق الشيء نفسه على تصميم نماذج الكفاءة. لو يتم إجراء تحليل عاملي ( factor analysis ) للأبعاد المضمنة في نموذج الكفاءة هذا، وهو عملية إحصائية تكثف (تختزل) أي عدد من المتغيرات إلى أبعادها الأساسية المشتركة بناءً على الارتباطات فيما بينها، وستكون النتيجة النهائية هي نفسها: ستبقى الأبعاد الانتقائية (المختارة) وعدد قليل فقط من المصطلحات ذات المغزى أو للاستخدام الإحصائي. ضمن أبعاد الكفاءة، يمكن تمييز الكفاءات الفرعية الإضافية (راجع الشكل ( 18 )) التي تساعد في ترجمة المفاهيم الأساسية التي تعبر عنها الأبعاد إلى السلوكيات الرئيسية. غير أنه لا ينبغي إدراج هذه الكفاءات الفرعية في نموذج الكفاءة النهائي.

عند تحديد أبعاد الكفاءة، يجب دائماً مراعاة مسألة الانتقائية الكافية. وينبغي أيضاً تحديد ما إذا كان يمكن تقديم الأبعاد التفصيلية بدرجة كافية وقياسها بشكل صحيح باستخدام الأدوات الممكنة. هل من الممكن تحديد (وصف) مهارات صنع القرار، والتركيز على النتائج، والتركيز على العمل، ومهارات الابتكار والإبداع بطريقة

واضحة وانتقائية؟ هل من الممكن تطوير أدوات تجعل هذه الأبعاد قابلة للملاحظة؟ تهدف الأدوات المستخدمة في تشخيصات القدرة (الاستعداد) (aptitude)، مثل لعب الأدوار، يؤدي إلى "إثارة" (provoking) سلوك معين، أي إعداد خطة (تجهيز) معينة لإثارة ذلك. يجب أن يكون السؤال هو ما إذا كان السلوك المميز بشكل كافٍ سيكون ملحوظاً بالفعل (في الواقع) لأبعاد كثيرة. الجواب واضح: بالطبع، يمكن إنتاج أدوات تقييم مختلفة لخلق مواقف مميزة كافية لإشراك العديد من السمات المتنوعة للشخص باستخدام نهج متعدد السمات/ متعدد الأساليب. (the multi-trait/multi-method approach). هذا من شأنه أن يضع مجموعة واسعة من السلوكيات للمراقبة (تحت الملاحظة). ومع ذلك، فإن هذا يعتبر دعوة لأبعاد أقل من الكفاءة (لعدد أقل من الأبعاد). الجودة دائماً تفوق الكمية.

5.4- الخطوة 5: تشكيل عائلات الوظائف (Forming Job Families)، كان السؤال الأول المطروح في هذا الفصل هو كيف يمكن لإدارة الكفاءة التأثير على سلوك الموظفين. لقد أوضحنا أن قيم وإستراتيجية الشركة يجب أن تتحول (تدمج) إلى نموذج صارم من الكفاءة. ولكي يحدث ذلك، يجب التحقيق في الحوادث الحرجة (الحالات الحاسمة) للعمل اليومي للشركة. بعد ذلك، يجب تحديد السلوكيات المرغوبة وغير المرغوب فيها على أساس القيم والمواقف المحددة. سيتم توضيح هذه العملية بمزيد من التفصيل في الخطوة 5.

بمجرد إدخال نموذج الكفاءة، يجب أن ينتقل الاهتمام إلى الاعتبارات التالية: ما هي متطلبات الموظفين في مختلف المناصب والوظائف؟ وبالتالي، فإن المرحلة التالية من إدارة الكفاءات تركز على تكوين عائلات وظيفية (job families) كخطوة نحو تحديد ملامح الوظائف والمتطلبات. يشير مصطلح "عائلات الوظائف" إلى أجزاء مختلفة من عمليات الشركة (المبيعات، الإنتاج، التكنولوجيا،... إلخ)، التي تعمل فيها السلوكيات الرئيسية، اختياريًا مع المزيد من الفروق الخاصة بالمستوى (مع اختلافات خاصة بالمستوى).

عند تكوين عائلات وظيفية، هناك عدد من الأسئلة تجب الإجابة عليه:

- ما هي المهام الرئيسية لكل وظيفة؟
- ما هي السلوكيات الحرجة (الحاسمة الضرورية) للنجاح؟
- أي من الكفاءات في النموذج التي تكمن وراء (تدعم) تلك السلوكيات؟

وهذا يسمح بتحديد مجموعة من الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة. تتضافر (تتحد) هذه الكفاءات مع المتطلبات الوظيفية الخاصة (المحددة) لإنشاء مواصفات لمتطلبات (requirements profile) هذه الوظيفة. وبالنظر إلى جميع الوظائف في مؤسسة بهذه الطريقة سوف تكشف عن أن بعض الوظائف تبدو متشابهة في أنماط السلوكيات واحتياجاتها. يمكن تجميع هذه الوظائف في عائلات/أسر مهنية.

قبل إعداد مواصفات يمثل هذه المتطلبات، من الضروري تحديد مدى ملاءمة بعض الكفاءات لعائلات الوظائف المختلفة. قد تكون القدرات التحليلية أكثر ملاءمة للوظائف التقنية مقارنة بمراكز المبيعات. في الوقت نفسه، سيعتمد نجاح البائع على قدرته على الإقناع والاتصال أكثر من اعتماده على كونه مهندساً (قدراته الهندسية). ينبغي إجراء مقابلات (دراسة استقصائية) مع خبراء المنظمة لتحديد مدى ملاءمة الكفاءات المختلفة للوظائف المختلفة. هناك حاجة إلى نهج مماثل إذا كان سيتم تفسير نماذج الكفاءة بشكل مختلف لكل مستوى معين داخل العائلة الوظيفية (job family). في هذه الحالة، قد تختلف متطلبات كبار المديرين اختلافاً كبيراً عن تلك الخاصة بالموظفين العامين في نفس العائلة الوظيفية.

عندما يتعلق الأمر بالتعريفات الخاصة بالمستوى أو التعبير عن السلوكيات الرئيسية للعائلات الوظيفية، فإن مسألة النقطة المرجعية للكفاءات (the reference point for competences) ستدخل حيز التنفيذ. وهل تمثل السلوكيات الرئيسية "الحالة المثالية" (ideal state) المعمول بها بشكل عام للعائلة الوظيفية المعنية، مع اختلاف متطلبات المواقف (المناصب) المختلفة باختلاف المستوى المتوقع؟ (على سبيل المثال، يحتاج الموظف العام إلى درجة 2 من أجل "إدارة الصراع"، في حين أن رئيسه سوف من المتوقع أن تصل إلى درجته 4)؛ أو هل من الأفضل إعطاء كل مستوى نقطة مرجعية خاصة به من أجل استخدام النطاق الكامل لسلم التصنيف (rating scale) لكل موقع (منصب)؟ بعبارة بسيطة: هل يجب أن نستخدم مقياسًا مطلقًا أو نسبيًا؟

للإجابة على هذا السؤال، نحتاج إلى العودة إلى مسألة الملاءمة (Relevance). من الأفضل سرد جميع أبعاد نموذج الكفاءة، مع شرح مختصر لضمان فهم مشترك لما هو مقصود بها. ثم يتم تصنيف هذه من حيث المواقف المحددة (المناصب المعنية). لقد أثبت مقياس مكون من 5 نقاط بالصياغة التالية أنه مفيد.

الجدول (7): مثال لسلم من 5 نقاط لتقييم مدى ملاءمة الكفاءات للمواقف (للمناصب) المختلفة

سلم تقييم مدى ملاءمة الكفاءات للمناصب المختلفة				
5	4	3	2	1
ملائمة مطلقة (Absolute Relevance)	ملائمة عالية (High) (Relevance)	ملائمة (Relevance)	ملائمة محدودة (Limited Relevance)	ملائمة أولية (Rudimentary) (Relevance)

مع هذه التقييمات كنقطة انطلاق، يمكن ترجمة الأبعاد إلى تعبيرات لمستوى محدد. على سبيل المثال، إذا أردنا تقييم الدرجة التي يستوفي بها المرشح متطلبات منصبه (تقييم مدى ملاءمة المرشح لمتطلبات منصبه)، فيمكن بناء تصنيف آخر على مدى ملاءمة المهارات المطلوبة. يمكن تحديد عدد من "النقاط العليا" (top spots) (درجات من 4 أو 5) في الترتيب، والذي يرمز للملائمة العالية أو المطلقة للكفاءات. وتستخدم هذه الكفاءات الآن بمثابة معايير العتبة للتصنيف النهائي. أثبت مقياس مكون من 4 نقاط أنه مفيد لهذا الترتيب (انظر الشكل التوضيحي التالي).

الجدول (8): مثال لسلم من 4 نقاط لتقييم مدى ملاءمة الكفاءات للمناصب المختلفة

سلم تقييم مدى ملاءمة الكفاءات للمناصب المختلفة:			
المتطلبات هي:			
4	3	2	1
تجاوز (تفوق) (exceeded)	استيفاء (fulfilled)	استيفاء مع التحفظات (fulfilled) (with reservations)	استيفاء مع تحفظات مهمة (fulfilled with major) (reservations)

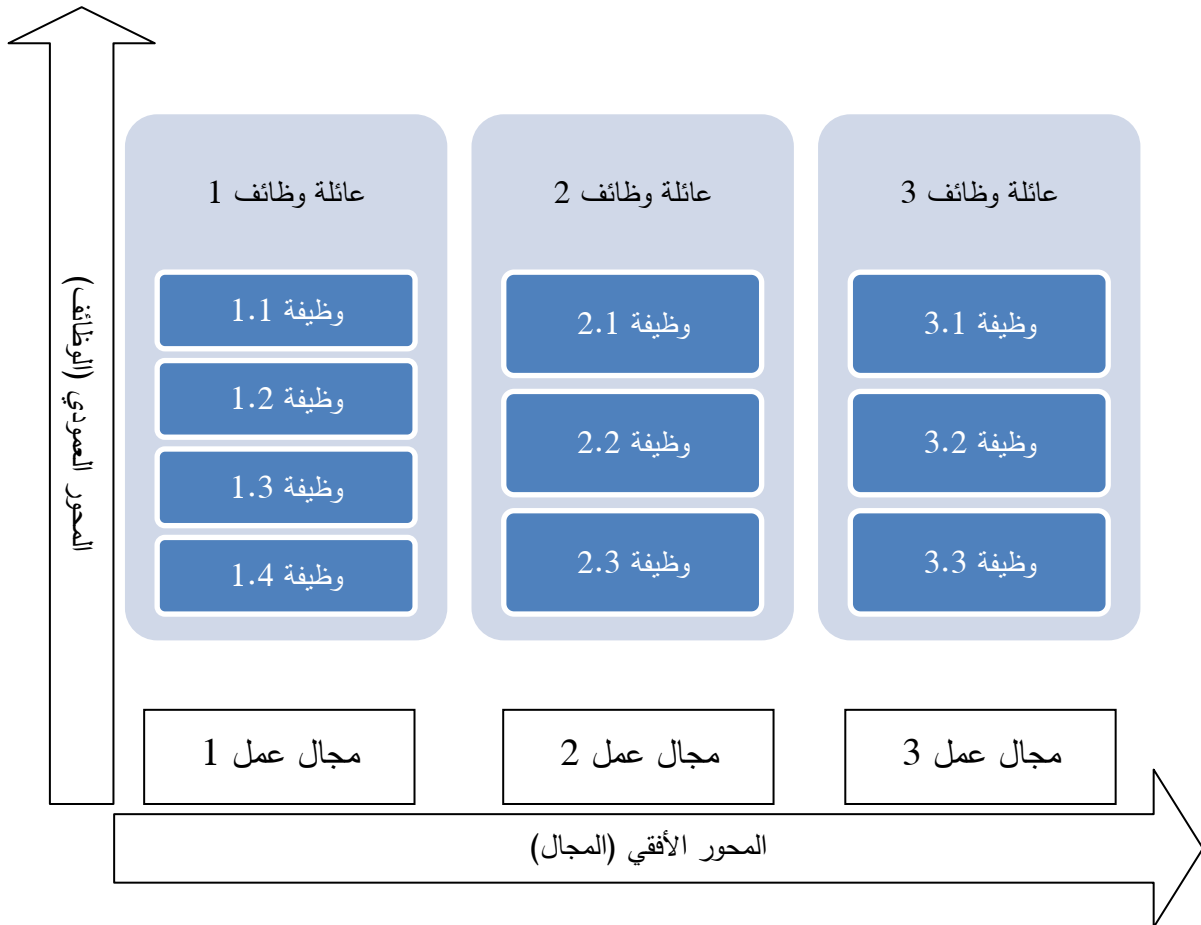
إذا لم يصل المرشح إلى درجة 3 للحصول على كفاءات "النقطة العليا" (top spot)، فسيعتبر غير مناسب للمنبص المعني. يستند تقييم المتطلبات إلى مقياس نسبي، حيث يعتمد "درجة الاستيفاء" (degree of fulfilment) على المتطلبات الخاصة بالمستوى.

وبالتالي، فإن الدرجة 2 في إدارة النزاع بالنسبة للمدير ليست بالضرورة أسوأ من الدرجة 4 التي توصل إليها الموظف العام، حيث أن هناك متطلبات مختلفة تنطبق في كل حالة. ولذلك يجب أن تكون النقطة المرجعية هي التعبير أو الموضع الخاص بالأبعاد.

وبالتالي، فإن الدرجة 2 في إدارة الصراع بالنسبة للمدير ليست بالضرورة أسوأ من الدرجة 4 التي يحصل عليها الموظف العام (العادي)، لأن هناك متطلبات مختلفة تنطبق في كل حالة. لذلك يجب أن تكون النقطة المرجعية (The reference point) هي المستوى (level) أو التعبير الخاص بأبعاد المنصب (position-specific expression).

يعرض الشكل (17) مثالاً عملياً لتشكيل عائلات الوظائف في شركة ما. تتحدد عائلات الوظائف وفقاً بعددين أساسيين: بعد الوظائف (المحور العمودي) وبعد المجالات (المحور الأفقي). حيث يتم إعادة توزيع الوظائف وتجميعها في فئات وظيفية (عائلات وظيفية) وفق مجالات العمل الخاصة بالشركة.

الشكل (17): عائلات الوظائف (Job Families)



يكون كل مجال في الشركة يصنف في عائلة من الوظائف. بحيث في المجال تكون عائلة الوظائف تتقارب في المستوى المطلوب وتتشابه في الكفاءات العامة وكفاءات المجال وتختلف في كفاءات الوظيفة. حيث في المحور الأفقي تكون عائلات الوظائف:

- تتشابه الوظائف في الكفاءات العامة وتتقارب في المستوى المطلوب.
  - تتشابه الوظائف في كفاءات المجال وتتقارب في المستوى المطلوب.
  - تختلف الوظائف في كفاءات الوظيفة وتتقارب في المستوى المطلوب.
- لكن في المحور العمودي يظهر مدى الاختلاف في المستوى المطلوب من الكفاءة لكل وظيفة ضمن عائلة الوظائف، حيث:

- تتشابه الوظائف في الكفاءات العامة وتختلف في المستوى المطلوب
  - تتشابه الوظائف في كفاءات المجال وتختلف في المستوى المطلوب
  - تختلف الوظائف في كفاءات الوظيفة وتختلف في المستوى المطلوب
- مثال عن عائلات الوظائف ( Job Families ) لبعض المجالات: عائلة وظائف مجال تطوير البرمجيات، عائلة وظائف مجال التحكم، عائلة وظائف مجال الشبكات، عائلة وظائف المجال التجاري، عائلات وظائف مجالات الدعم: عائلة وظائف مجال الإدارة العامة، عائلة وظائف مجال الإدارة القانونية، عائلة وظائف مجال إدارة الشؤون الإدارية، عائلة وظائف مجال إدارة الموارد البشرية، عائلة وظائف مجال إدارة الجودة، عائلة وظائف المحاسبة والإدارة المالية، عائلة وظائف مجال سلسلة التوريد (المشتريات - النقل - التخزين).

لكل مجال من مجالات العمل وظائف على المستوى العمودي ولكنها تتشابه كالتالي:

- موظف Clerk
  - موظف مختص Specialist
  - محترف Professional
  - محترف متقدم Senior Professional
  - مشرف Supervisor
  - مشرف متقدم Senior Supervisor
  - مدير Manager
  - مدير متقدم Senior Manager
  - كبير مدراء Director
- لكل مجال من مجالات العمل مجموعة وظائف مختلفة على المحور الأفقي تدعى أيضاً مجالات عمل جزئية. لنأخذ مجال إدارة الموارد البشرية على سبيل المثال:

- مجال التوظيف.
- مجال التوجيه والتدريب والتطوير.

- مجال تقييم الأداء.
- مجال إدارة المسار المهني.
- مجال التعويضات والمنافع والمكافآت.
- مجال تطوير إدارة الموارد البشرية

6.4- الخطوة 6: ترجمة الكفاءات إلى سلوكيات رئيسية، لكي تصبح الكفاءات قابلة للاستخدام عملياً بطريقة موحدة ومعيارية (قياسية ونمطية)، يجب أن يترجم كل منها إلى مجموعة من السلوكيات الرئيسية. وهذه تصف السلوك الذي يعبر عن الكفاءة. على سبيل المثال مهارات إدارة الصراع. من الواضح أنه ليس كل نوع من السلوك سوف ينتج نفس النتائج أو النجاحات على مستويات مختلفة. هذه نتيجة طبيعية لحقيقة أن تعقيد المهام يزيد مع التحرك إلى الأعلى في التسلسل الهرمي أو السلم الوظيفي للمنظمة - كما تمت مناقشته في الخطوة 4. وبالتالي، سيكون لكل بعد من أبعاد الكفاءة سلوكيات أساسية مختلفة للنجاح لكل مستوى تنظيمي (هرمي). النظر في مثال مهارات إدارة الصراع. عند تحديد السلوكيات الرئيسية للموظفين العامين، يمكن أن يأخذ شكل "سؤال الآخرين بنشاط عن آفاقهم في أوقات النزاع" (Actively asks others about their perspectives in times of conflict). فالمدير الأعلى يخضع لتوقعات أعلى بكثير وأكثر تعقيداً من مجرد تغطية (skimming) قمة أساس الصراع. من المتوقع أن يُظهر كبار المدراء سلوكيات مثل "أن يديروا بنشاط العملية من أجل حل بناء". الخطوة 4 أساسية في تحديد المجموعات المستهدفة التي ينبغي ينطبق عليها نموذج الكفاءات. عندئذ فقط يمكن صياغة السلوكيات الرئيسية بشكل مناسب لمستويات مختلفة من المنظمة.

عند صياغة السلوكيات الأساسية، أدركت العديد من الشركات أنه يمكن دمج جوانب متعددة من أحد أبعاد الكفاءة في سلوك رئيسي واحد. ثم تستخدم السلوكيات من النوع: "يستمتع بنشاط، يشرك الآخرين ويقنع الأفراد/الناس مع بلاغة الخطابة (الكلام)". ومن الواضح أن هذا يعكس الحاجة إلى إدراج أكبر عدد ممكن من أهداف وقيم الشركة في عبارة واحدة.

يتم تحديد السلوك الرئيسي بهذه الطريقة للنظر في مصالح مختلف أصحاب المصلحة في النموذج. يهدف إدراج جوانب متعددة من بُعد الكفاءة في سلوك رئيسي واحد إلى تغطية العديد من الجوانب المختلفة لمجموعة من العمليات ذات الصلة. يتم تحديد السلوك الرئيسي بهذه الطريقة لمراعاة اهتمامات مختلف أصحاب المصلحة (stakeholders) في النموذج. إن الهدف من إدراج جوانب متعددة لبعد الكفاءة في سلوك رئيسي واحد هو تغطية العديد من الجوانب المختلفة لمجموعة من العمليات المرتبطة بها. العيب هو أنه غالباً ما ينتج سلوكيات رئيسية غير دقيقة وبالتالي عادة أقل قابلية للقياس. عندما يُطلب من زملاء ومرؤوسي رؤساء الموظف تقييم مهاراته في الاتصال عند استخدام عملية التغذية الراجعة بـ 360<sup>0</sup>، سيجدون أنفسهم يواجهون مشكلة تلقائياً: كيف يمكن تقييم الشخص الذي يظهر تنوعاً بلاغياً دون إشراك الآخرين؟ أو أي شخص يستمتع بفعالية، لكنه يثبت أنه لا يصدق ولا يقتنع بما يسمعه؟ إذا أمكن، يجب أن تتفادى السلوكيات الرئيسية هذه القوائم وتفضل الوجوه الفريدة القابلة للرصد.

7.4- الخطوة 7: إشراك أصحاب المصلحة (Involving Stakeholders)، يمكن القول، بأن إشراك مجموعات مختلفة من الأفراد وأصحاب المصلحة يمكن أن يؤدي إلى بناء أو تطور كبير (خرق) في نماذج الكفاءة. يجب اعتبار هذا

جزءًا لا غنى عنه من العملية. عندما يكون هناك حاجة إلى التوفيق بين وجهات نظر متناقضة في نموذج توافقي، فإن هذا يتطلب تنازلات معينة. ومع ذلك، فإن الفوائد تفوق بكثير العيوب ( When two conflicting outlooks need to be reconciled in a compromise model, this demands certain concessions. However, the benefits far outweigh the drawbacks). تبيّن التجربة أن مراجعة الوثائق ومقابلات الخبراء ينبغي أن تمتد إلى ورش عمل مع مدراء من مختلف المستويات ومجالات (دوائر) المنظمة لإشراكهم بنشاط في عملية التصميم. في النهاية، هؤلاء هم الأشخاص الذين سيستخدمون النموذج في عملهم. ينبغي إشراكهم في مراحل مختلفة من التطوير: عند تحديد أبعاد الكفاءة، وتجميع العائلات الوظيفية ( job families )، وتنسيق مواصفات متطلبات ( requirements profiles ) الوظيفة، وصياغة السلوكيات الرئيسية الفعلية. وينبغي موازنة عدد الجوانب التي ستناقش في حلقات العمل (workshops) هذا في مقابل مقدار الوقت والموارد المالية والموارد البشرية التي استثمرت في النتيجة. وينبغي تجنب أي تأخير في العملية أو فقدان الاتجاه بأي ثمن.

من الناحية المثالية، يقوم الأشخاص المسؤولون عن المشروع بتنظيم ورش التنسيق هذه مع مجموعة من المقترحات التي تم إعدادها مسبقاً لمراجعتها من قبل أصحاب المصلحة. ويمكن بعد ذلك العمل على هذه المقترحات في عملية منتظمة ومحددة من أجل التوصل إلى نتيجة بناءة ومقبولة بشكل عام في نهاية ورشة العمل. هنا، تلعب مبادئ التسهيل (التبسيط) الجيد وإدارة الاجتماعات دورًا أيضًا. وسيكون استعداد أصحاب المصلحة لقبول النموذج النهائي للكفاءة، ودعمه الفعلي أكبر إذا ما أتيحت لهم الفرصة للتعبير عن أفكارهم واهتماماتهم أثناء تطوره. يجب أن يكون الهدف هو الوصول إلى الأهداف الأكثر صعوبة (مراوغة)، وهو التزام أصحاب المصلحة.

يخبرنا علم النفس الاجتماعي أن التزام الأشخاص يعتمد على الطبيعة الطوعية للقرار، وكذلك الأعراف الاجتماعية والضغط الناتج عن الزملاء. إذا تم اتخاذ قرار في مجموعة، يتم الاستماع إلى جميع المساهمات والنظر فيها بشكل ما (سواء كان ذلك ببساطة الاعتراف والتقدير)، فإن المشاركين يشكلون معايير صريحة وضمنية تشكل روابط إلى النتيجة النهائية.

تخبرنا التجربة أن المشروع سيكون مصيره الفشل على الأرجح إذا لم يشارك أصحاب المصلحة المهمون، أو شاركوا متأخرين في هذه العملية. في حالة وجود مثل هذه الأداة ذات الأهمية الثقافية التي تؤثر على جميع عمليات الموارد البشرية المجاورة كنموذج للكفاءات، يجب أن يشمل تطوير الأداة أيضًا المديرين التنفيذيين/مجلس الإدارة.

إذا لم تكن العملية مدعومة من الأعلى، فلن تكون هناك فرصة حقيقية للبقاء والاستمرار. قد يكون هذا الأمر بديهيًا، لكنه غالباً ما يتم نسيانه في العديد من الشركات. في كثير من الأحيان، لا يصل الكثير من العمل الشاق من قبل العديد من الأشخاص ذوي الاختصاص العالي إلى أي شيء<sup>18</sup>.

يبدو أن عملية التصميم الموصوفة هنا تتطلب الكثير من الجهد. بدلا من ذلك، يمكن للشركات استخدام النماذج المؤكدة (النماذج المعمول بها). هناك العديد من الدراسات القياسية ( benchmark studies ) التي تناقش نماذج إدارة الكفاءات المستخدمة في الشركات من مختلف الأحجام وقطاعات الصناعة. يمكن تعديل هذه النماذج لتناسب مع احتياجات شركة معينة وتكون جاهزة للاستخدام مع جميع الأدوات القياسية المرتبطة بها، مثل إرشادات المقابلات (interview guidelines).

<sup>18</sup> Stefan Leinweber, opcit, p128.



8.4- الخطوة 8: ضمان الجودة، تعتمد جودة نماذج الكفاءة على مدى دقة استنباطها وتطويرها من إستراتيجية الشركة. إن مجرد استخدام أي نموذج من الكفاءات التي تصادف أن تكون متاحة لن يؤدي إلى أي مكان إذا لم يتم تعديله ليتناسب مع الاحتياجات المحددة للمنظمة. وبالمثل، فإن التكتيف (التركيب) المفاهيمي الواضح للسلوكيات الحرجة (الأساسية) في أبعاد الكفاءة هو علامة حاسمة للجودة.

في كثير من الأحيان، يفترض أن مجموعات مختلفة من الكفاءات تعمل وراء نوع معين من السلوك. لا يكفي استخدام، التفسيرات النفسية السطحية (للهوة) للسلوك. نحن بحاجة إلى إعادة التفكير وإخضاع افتراضاتنا للتدقيق النقدي مراراً وتكراراً خلال العملية.

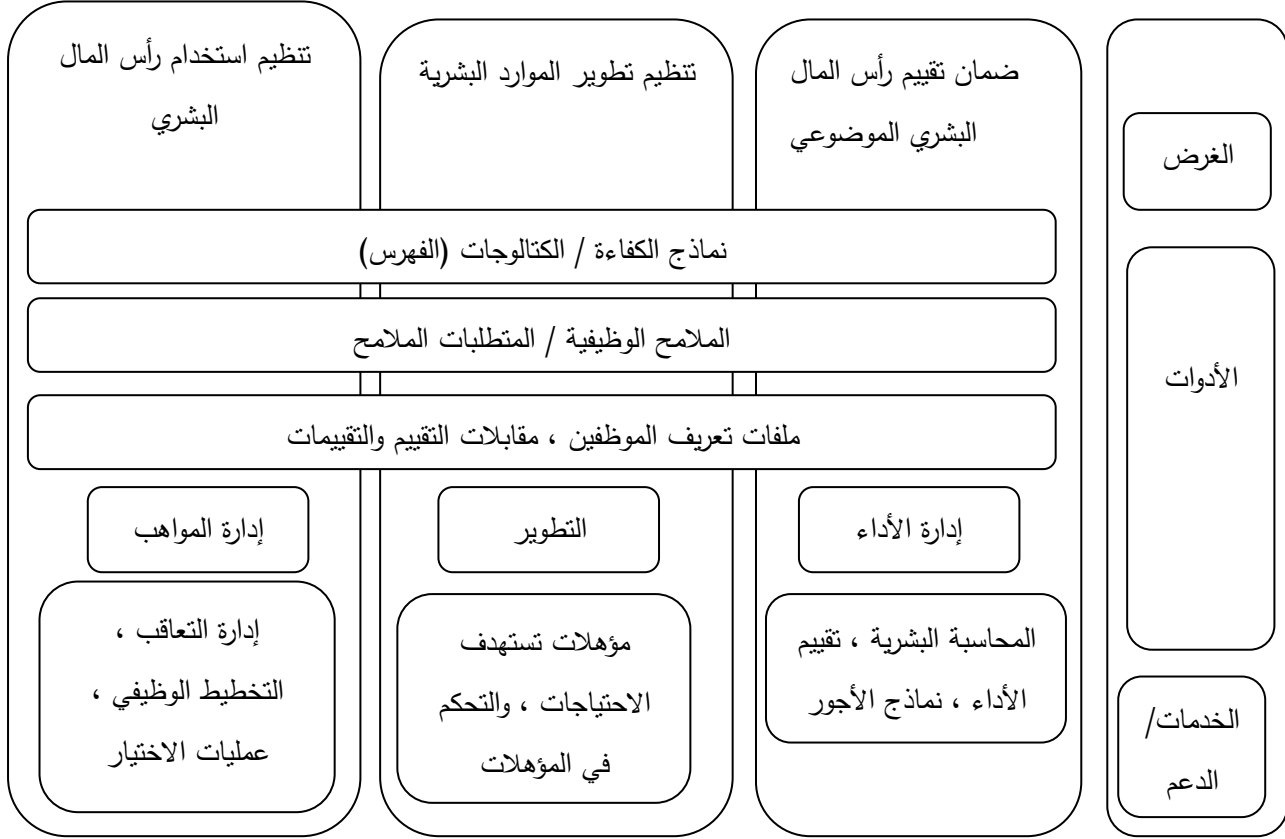
حتى يمكن من استخدام نموذج الكفاءة بفعالية في النهاية، يجب أن تكون السلوكيات الرئيسية انتقائية. وبعبارة أخرى، ينبغي استخدام السلوك لقياس الكفاءة المحددة لها فقط. بصرف النظر عن الانتقائية (selectivity)، يحتاج التصميم إلى ضمان أن السلوكيات الرئيسية تمثل السلوك الفعلي وليس سمات الشخصية، مثل "يكون المرشح حازماً" (The candidate is assertive). تساعد قائمة التحقق (checklist) التالية التحكم في جودة التصميم على أن يكون:

- مشتق من إستراتيجية الشركة، يسترشد (موجه) بالقيم والمبادئ؛
- ينطبق على جميع أجزاء المنظمة؛
- تصميم موحد لكل من الموظفين التنفيذيين وغير التنفيذيين ( executive and non-executive staff )، التمييز يكون فقط على مستوى العائلات الوظيفية؛
- منظم من قبل العائلات الوظيفية ومستويات الوظائف؛
- الكفاءات الانتقائية؛
- التعبير السلوكي عن الكفاءات في السلوكيات الرئيسية؛
- لا قوائم من وجوه متعددة في سلوك رئيسي واحد؛ (عدم وجود قوائم متعددة في سلوك)
- التكامل المستمر في جميع أدوات الموارد البشرية من التوظيف إلى الفصل (التسريح)؛
- تماشي مقياس التقييم مع الأهداف الإستراتيجية (عدد فردي أو زوجي من النقاط، مستويات الأداء المتباينة في السلوكيات الرئيسية أو في مقياس المستوى النسبي أو الثابت).
- للحفاظ على الجودة اللازمة، يجب قياس (مقارنة) (benchmarked) النموذج النهائي مقابل نماذج الكفاءة الأخرى في سوق الشركة.

5- استخدام إدارة الكفاءة الإستراتيجية ( Using Strategic Competence Management ): بمجرد تطوير نموذج الكفاءات والعائلات الوظيفية من الإستراتيجية المشتركة، تصبح هذه المبادئ التوجيهية لجميع عمليات إدارة الموارد البشرية الأخرى، بما في ذلك: توصيف الوظائف، وإعلانات الوظائف الشاغرة، والتوظيف. (على سبيل المثال، المقابلات القائمة على الكفاءة)، وأنظمة التغذية المرتدة، والتقييمات الذاتية، والتقييمات السنوية، والتصنيفات المحتملة أو إدارة المواهب، وعمليات التخفيف من مخاطر الموارد البشرية، والترقية، والإلغاء أو الفصل) ( e.g. with competence-centric interviews), feedback systems, self-assessments, annual appraisals, potential ratings

إدارة الكفاءة الإستراتيجية الإطار المرجعي لكيفية استخدام المؤسسة لرأس مالها البشري، وتتيح تطويراً أكثر منهجية للموارد البشرية وتضمن التقييم الموضوعي الكامل لموظفيها (راجع الشكل (18)). وهكذا تصبح (or talent management, HR risk mitigation, promotion, demotion or separation processes).

الشكل (18): إستراتيجية إدارة الكفاءات



Source : Stefan Leinweber, opcit, p129.

يمكن أن يحدث التقاطع بين الإستراتيجية العامة للمنظمة مع إستراتيجية إدارة الكفاءات من خلال ثلاثة نماذج عملية هي<sup>19</sup>:

- النموذج الأول: يتم تصميم إدارة الكفاءات، وتطبيقها لنظام في خدمة نشر الإستراتيجية.
- النموذج الثاني: تحديد الكفاءات المكتسبة من قبل المؤسسة، ويغذي بناء الإستراتيجية.
- النموذج الثالث: تشبيك الكفاءات بين المؤسسات، ويشارك في خلق كفاءات جديدة.

الجدول رقم (9): المسارات/المجالات الحيوية لتأثير إستراتيجية الكفاءات

الكفاءات/الإستراتيجية	المفاهيم المفتاحية	الإستراتيجية
الكفاءات التنظيمية	الكفاءات الأساسية	المؤسسات، الإدارات: إستراتيجية التطوير، سياسة التوظيف، سياسة الأجور.

<sup>19</sup> Colin. Th, GRASSER. B , La gestion des compétences, p12.

مسارات العمل، المدراء: تنظيم العمل، السياسة الفنية، الموارد والأعباء.	سلسلة الكفاءات	الكفاءات الجماعية
مراكز العمل، الأشخاص والمستويات الإدارية: الإدارة اليومية، المقابلات، التنشيط، التعبئة، التحريك، التدريب.	كفاءات الوظائف النمطية	الكفاءات الفردية

1.5- نماذج العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإدارة الكفاءات: يعتقد (Colin) بأن الاستراتيجيات المعتمدة في المنظمات تحدد مدى اللجوء إلى إدارة الكفاءات، وبالتالي يمكن أن تكون الاعتمادية وشكل العلاقة بينهما وفق ما تصفه المقاربات التالية<sup>20</sup>:

- الانتقال من الإستراتيجية إلى الكفاءات المطلوبة: مقارنة أعلى-أدنى، تنطلق هذه المقاربة من صياغة الإستراتيجية العامة والإستراتيجية التنافسية، وهنا يطلب من وظيفة الموارد البشرية تحديد إستراتيجية الكفاءات المطلوبة لتنفيذ الخيارات الإستراتيجية، وهنا تستخدم أدوات الموارد البشرية (مرجع/قوائم الكفاءات، التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، الهرم العمري، بطاقات الأداء المتوازن،...) لتحويل الهدف العام إلى أهداف ملموسة في كل مستويات التنظيم.
- الكفاءات المكتسبة من الإستراتيجية: مقارنة الأدنى – الأعلى، تخص الموارد المستندة إلى الرؤية أو تغيير الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال العوامل الداخلية أكثر مما على التحليل القطاعي أو الثنائي المنتج- الأسواق، أي اكتشاف وإدارة الموارد الخاصة لبناء التميز وضمان النمو المستدام، ويكون مبدأ التحليل عبر(التحديد، الحماية، الاستثمار، خلق الموارد النادرة، الكفاءات المفتاحية) للمؤسسة لتوفير مزايا تنافسية في السوق أو قلب الكفاءات أو قطب الكفاءات.
- الإستراتيجية وإدارة الكفاءات: المسار المزدوج، تقوم العلاقة بين الإستراتيجية والكفاءات على المسار المزدوج للتبعية والاستثمار أو الإستراتيجية التفاعلية التي تقوم على العلاقة بين الإستراتيجية التنظيمية الحالية والإستراتيجية التنظيمية المستقبلية، والحاجات من الموارد البشرية وقدرات الموارد البشرية المستقبلية.

2.5- تنظيم تخصيص رأس المال البشري ( Organised Allocation of Human Capital): يشمل تخصيص رأس المال البشري عددًا من عمليات الاختيار، مثل التعاقب ( succession) وإدارة المسار المهني، وكلها تتعلق بموضوع إدارة المواهب. والأساس الأساسي لجميع هذه الأدوات هو تشخيص الموارد البشرية القائم حول الكفاءة، سواء لتوظيف المتقدمين للعمل أو لتقييم إمكانات الموظفين الحاليين.

يتمثل الطموح المركزي لتشخيص الموارد البشرية القائم على الكفاءة في تحقيق التوافق الأمثل بين المكونات المتاحة للأفراد الفرديين ومتطلبات وظائف الشركة الخاصة. تحدد عائلات الوظائف (job families) المتطلبات اللازمة لهذه الوظائف. وبصرف النظر عن المؤهلات والمتطلبات الوظيفية المحددة، تحدد أيضاً العائلات الوظيفية أيضاً المهارات المطلوبة غير المتعلقة بالوظيفة ( non-job-specific skills). وتتمثل مهمة تشخيص الموارد البشرية في جعل هذه المهارات قابلة للرصد من خلال تطبيق الترسانة التشخيصية بالكامل، من الاختبارات النفسية إلى المقابلات (عن طريق لعب الأدوار أو تمارين التقديم) لاستكمال مراكز التقييم.

من أجل الاختيار الصحيح لطرق التشخيص، نحتاج إلى النظر في أي الكفاءات التي يتم رصدها (ملاحظتها) بشكل أكثر فعالية وفقاً للإجراءات التي يتم إتباعها. فالكفاءات مثل القدرات التحليلية للأشخاص، ذات أهمية خاصة

<sup>20</sup> Ibid, pp :5-6.

في دراسات الحالة. على النقيض من ذلك، يمكن ملاحظة القدرات الذهنية (الحكمة) للفريق باستخدام تمارين المجموعة. يتم تشخيص تركيز الشخص على النتائج بشكل أفضل خلال المقابلة.

ومن الضروري أيضاً فحص كيفية ترجمة الكفاءات المطلوبة للمواصفات إلى مواقف تجعلها قابلة للرقابة (ملاحظة) بشكل ملموس كسلوكيات محددة. إن تتبع عملية الترجمة هذه تعيد النظر في خطوات أسلوب الحوادث الحرجة (the critical incident technique) المستخدمة أثناء التصميم الأولي لنموذج الكفاءة. الآن، يتم تحويل الكفاءة إلى سلوكيات رئيسية، ويتم تحويل السلوكيات الرئيسية إلى مواقف محددة يمكن من خلالها ملاحظة الكفاءة وتقييمها.

يمثل منتج تشخيص الموارد البشرية القائم على الكفاءة ملامح شخصية (profile) عن الكفاءة الفردية للمرشح أو الموظف. قد تستند هذه الملامح الشخصية (السمات) (profile) إلى متطلبات الشركة المحددة للموقف المعني. يكشف تحليل الفجوات (gap analysis) عن نقاط القوة لدى مقدم الطلب أو الموظف، وأي المجالات التي تتطلب مزيداً من التطوير. يمكن استخلاص عدد من الأفكار (insights) من ذلك. يجب أن تؤخذ في الاعتبار القدرة على تطوير الكفاءات المعنية. ليس كل فجوة بين الكفاءات المتوقعة ومجموعة المهارات الحالية للشخص هي على نفس القدر من الأهمية. يمكن سد الفجوة (bridged) في مهارات اتخاذ القرار الخاصة بالشخص بسهولة أكبر من خلال التدريب أكثر من قصوره في استعداده للتعلم والتغيير. وبالمثل، فإن إمكانات مقدم الطلب أو الموظف (the applicant or employee) تدخل حيز التنفيذ، ويمكن بالفعل تحديد الموظفين الموهوبين أثناء التوظيف، مما يمهّد الطريق لإدارة المواهب المركزة وإدارة فعالة للتعاقب (succession management). وغالباً ما تكون المؤشرات الرئيسية للإمكانات - كما هو موضح أعلاه - كفاءات ليست قابلة (حساسة/سريعة التأثير) للتدريب بسهولة وتوفر الأساس لنمو الشخص في المستقبل.

وبالتالي، فإن التوظيف القائم على الكفاءة ورصد التلاؤم بين الكفاءات الفردية ومتطلبات العمل في الشركة، يصبح أولى خطوات تطوير الموارد البشرية، مما يكشف الحاجة إلى التطوير باستخدام تحليلات الفجوات المستهدفة (targeted gap analyses).

3.5- تنمية الموارد البشرية المنهجية: إذا تصورنا إدارة الكفاءات الشاملة، فإننا نتخيل حالة مثالية يتم فيها ربط جميع الوظائف في المؤسسة بملفات الكفاءة المناسبة لهذه الوظائف. بالإضافة إلى ذلك، فإننا نرى الموظفين الحاليين والمحتملين، كل واحد بسمات (ملامح) كفاءاته الفردية (the individual competence profile) كما تم إنتاجها بواسطة تشخيص الموارد البشرية. وهذا يوفر الأساس لتشخيص عام لكفاءات رأس المال البشري الحالية، التي تتطلبها المنظمة من أجل الوصول إلى أهدافها الإستراتيجية. تحليل الفجوة بين هذين الجانبين يمثل تحليلاً للاحتياجات التأهيل الإستراتيجية (strategic qualification-needs analysis) (المؤهلات). بالانتقال من المستوى الكلي إلى المستوى الجزئي، يمكن فحص من الملامح (السمات) الخاصة للكفاءة الفردية (the individual competence profile) للموظف مقابل متطلبات وظيفته من أجل تحليل احتياجات التنمية الشخصية.

بالانتقال من هذه التحليلات، وبعد النظر في مسألة تطوير الكفاءات، يمكن للمنظمة عندئذ اتخاذ قرار بشأن التدخلات المركزة (الهادفة) على تنمية الموارد البشرية. يمكن لأقسام المبيعات التعرف على التأثير الإستراتيجي الرئيسي لكفاءة وعي العملاء، والذي لا يزال غير مطور بشكل كافٍ (أو قيد التطور) ضمن قوة المبيعات. ونتيجة لذلك،

يمكن تقديم التدريب التوعوي للعمالء من أجل القسم بأكمله أو بعض أجزائه. ومن الأمثلة الأخرى الافتقار إلى الكفاءة الإستراتيجية في الإدارة، والتي يمكن معالجتها من خلال التدريب الموجه للأفراد.

وبالتالي فإن الأهداف والأساليب والمجموعات المستهدفة وميزانيات تطوير الموارد البشرية هي نتيجة مباشرة لإدارة الكفاءات. كما يمكن جعل مراقبة التأهيل (Qualification) أكثر انتظامًا وشفافية من خلال الإدارة الإستراتيجية للكفاءات. يكشف تقييم الكفاءات الاحتياجات النوعية الملموسة مع إستراتيجية مرجعية واضحة. عندما يتم استهداف محفظة التأهيل والتدريب (qualification and training portfolio) في المؤسسة بشكل فعال في تنمية الكفاءات، يمكن تتبع تقدمها في التقييمات السابقة واللاحقة. وهذا يسمح بمناقشة فوائد تدابير تنمية الموارد البشرية وتقييمها ومحاسبتها بصرامة شديدة. وتمثل الفائدة الإضافية لهذه التقييمات في قدرتها على دمج (تغذية) أي اتجاهات جديدة لكفاءات القوى العاملة في نظام الموارد البشرية.

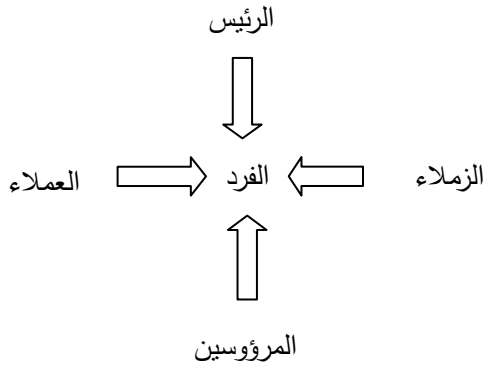
**4.5- التقييم الموضوعي لرأس المال البشري:** عندما تكون إدارة الكفاءات الإستراتيجية قد حددت بوضوح متطلبات الموظفين، يمكن دمج أنظمة الأداء والتعويض ومواءمتها معها. وتدمج التقييمات السنوية الآن بين تقييم أهداف الأداء وتشخيص كفاءات الموظف، مما يسمح للمشرفين بشرح كيفية رؤيتهم لموظفيهم وما يتوقعونه منهم على المستوى المهني والشخصي.

تسهل نماذج الكفاءة على المشرفين إدارة وتوصيل المعلومات الراجعة (Feedback) المقدمة لأفرادهم. يتم إزالة "الشعور الغريزي/العاطفي" كعامل في المعادلة، حيث يعتمد التقييم على كفاءات واضحة محددة مسبقاً وسلوكيات رئيسية محددة. بذلك تكون ردود الفعل (Feedback) على حوادث محددة وملموسة، والسلوك المرصود يجعل تقييم المشرف أكثر شفافية، وبالتالي أكثر قبولاً للموظف. كما هو موضح أعلاه، أيضاً فإن استخدام نموذج الكفاءة يسهل إلى حد كبير تحديد احتياجات التطوير أو التدريب للموظف أثناء المراجعة.

وفي نفس الوقت الذي يتم فيه تقييم المشرف لموظفيه، يمكن أيضاً أن يصبح تقييم موظف المشرف أكثر موضوعية. يمكن استخدام إدارة الكفاءات كوسيلة فعالة لإدخال عمليات تغذية راجعة جديدة على القيادة، مثل نظام 360 ومفاهيم ردود الفعل (Feedback).

## المربع التوضيحي (2): نظام المعلومات العكسية (Feedback)

المعلومات المرتدة (Feedback) يحتاج الفرد إلى تيار من المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه للوقوف على مدى كفاءته. فمثلا هل أحدث التدريب تعديلا في سلوكه أم لا؟ وما هي نواحي القصور التي يجب تصحيحها؟ ودون ذلك لا نستطيع الحكم الصحيح على كفاءة الفرد. وأحد أكثر أنواع نظم المعلومات المرتدة شهرة في هذه الأيام ما يعرف بـ " 360 Feedback".



في هذا النوع يتم استخدام مصادر متعددة للمعلومات لتقييم أداء الفرد حيث لا يقتصر الأمر على الرؤساء بل يمتد ليشمل الحصول على معلومات عن الفرد المراد تقييمه من الزملاء، المرؤوسين والرؤساء. ولقد أكدت نتائج التطبيق لهذا الأسلوب في العديد من الشركات أنه لم يساعد على تحسين أداء الموظف فقط بل امتد ليشمل الإنتاجية الكلية للمنظمة.

## الفصل الثالث- إدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءة (CBHRM)

يأخذ هذا النهج في الاعتبار مبادئ وتقنيات وممارسات الكفاءة في جميع وظائف إدارة الموارد البشرية. وهذا يشمل الوظائف التالية: تحليل الوظائف؛ توريد الموظفين؛ التدريب؛ الأجر؛

1- تحليل الوظيفة: مرجع/قوائم الكفاءة، يمكن القيام بتحليل الوظيفة ( Job Analysis ) في نموذج الكفاءة (Competency Model) بأن يتضمن التمييز بين: مرجع/قوائم الكفاءة ( Competency Dictionary ) وعائلات الوظيفة (Job Families).

لا بد من أن يتضمن وصف الوظيفة إضافة إلى المهام والخصائص ، مجموعة مرجعية من الكفاءات المطلوبة لشغلها، كما يجب أن يتغير تنظيم العمل بحيث يسمح بتنمية الكفاءات الفردية الجماعية. وهذا ما يمكن أن تحققه إدارة الكفاءات.

1.1- مرجع الكفاءة ( Competency Dictionary ): مراجع الكفاءات تشمل جميع أو معظم الكفاءات العامة اللازمة لتغطية جميع العائلات الوظيفية والكفاءات الأساسية أو المشتركة لجميع الوظائف في المنظمات (على سبيل المثال: العمل الجماعي، القدرة على التكيف، التواصل). وقد تشمل أيضًا كفاءات مرتبطة بشكل وثيق بالمعرفة والمهارات اللازمة لوظائف أو وظائف محددة (على سبيل المثال: مهارات تكنولوجيا المعلومات، ومهارات الإدارة المالية).

كل كفاءة لديها تعريف عام، والذي يوفر للمستخدم فهم عام لنوع السلوك الذي تناوله كفاءة معينة. تتضمن كل كفاءة ما يصل إلى خمسة مستويات مهنية (البراعة/الحدق) وكل مستوى له بيان موجز ( brief statement ) مصاحب يصف كيف أن هذا المستوى المعين متميز عن المستويات الأخرى في تلك الكفاءة ( Each competency includes up to five proficiency levels and each level has an associated brief statement describing how that particular level is distinct from the other levels with in that competency ). مثال: تشير المؤشرات السلوكية لمستوى إتقان التدريس إلى مستوى الكفاءة بدلاً من تمثيل قائمة نهائية بكافة السلوكيات الممكنة في كل مستوى.

1.1.1- إعداد مرجع معلومات الكفاءات: تتفاعل أربعة عوامل لدمج الكفاءات في مرجع معلومات الكفاءات كما يلي:

1. ضرورة الإنجاز الصحيح لعدد من النشاطات، و السيطرة على الكفاءات المطلوبة لإدارة وحدات العمل.
2. الزيادة المنتظمة التي يتسم بها المجتمع الحالي في مجال الخدمات قياساً إلى نشاطات الإنتاج، لذلك تتجه المنظمات نحو تقديم الخدمات للمستفيدين أولاً الأمر الذي يتطلب كفاءات نوعية .
3. تشكل السلوكيات البشرية فئة كفاءات متقاطعة لدى الجميع أكثر من عناصر الكفاءات الأخرى كونها تستخدم في عدد كبير من النشاطات المنفذة وتمثل قلب مفهوم الكفاءات .
4. يمكن اكتساب المهارات والسلوكيات الجديدة من الكفاءات عبر أعمال التدريب وتبعاً للبنية الإدراكية لكل فرد.

2.1.1- تحديد التقاطعات بين توصيف الوظائف ومرجع معلومات الكفاءات: لا يمكن إعداد المرجع بشكل مستقل عن توصيف الوظائف/المهن لأن نقطة العبور بينهما تقوم على مستوى النشاطات أو المهام في حالة الرغبة بإعداد مرجع معلومات تفصيلي. تمثل النشاطات ما يفعله أو ما يتوجب أن يفعله الأشخاص الذين لهم تسمية فعلية في الوظائف/المهن، وكل منهم مطلوب منه السيطرة على عدد من الكفاءات بشكل ملموس كما يلي:

تحديد النشاطات ← استخدام الكفاءات

بغية إنجاز هذا المسار يتم استخدام الجدول التالي:

الجدول رقم (10): دول يوضح التقاطع بين مهام الوظيفة وأبعاد الكفاءات المطلوبة

صاحب المسعى الوظيفي				
السلوكيات	المهارات	الخبرات	المعارف	النشاطات /المهام
				- وضع خطة عمل للقسم - تنظيم العمل اليومي - إدارة اجتماع مع المرؤوسين - .....

Source : BATAL . C, La Gestion des ressources humaines, p 161.

هكذا، يكون ضروريا أخذ كل نشاط (أو مهمة) محدد في الوظيفة، ومن ثم استخدام فئات الكفاءات المناسبة والضرورية لتنفيذها (معارف/خبرات/مهارات/سلوكيات)، مع طرح عدة أسئلة (للإجابة عنها) من قبل الشخص المسعى للوظيفة/المهنة، وكذلك مع رئيسه المباشر كما يلي:

- هل يتطلب النشاط السيطرة على المعارف المطلوبة؟ ما هي تلك المعارف؟
  - هل يتطلب النشاط السيطرة على الخبرات المطلوبة؟ ما هي تلك الخبرات؟
  - هل يتطلب النشاط السيطرة على المهارات المطلوبة؟ ماذا نستخدم من تقنيات / أدوات عمل؟
  - هل يتطلب النشاط السيطرة على السلوكيات المطلوبة؟ ما هي تلك السلوكيات؟
- ولصيافة الإجابات: يتم البدء بفعل (يعرف) لتحديد المعارف؛ كما يتم البدء بفعل (يمارس) لتحديد الخبرات؛ ويتم البدء بفعل (يستخدم) لتحديد المهارات؛ ويتم البدء بفعل (يكون) لتحديد السلوكيات.

بعد تحديد الكفاءات المرتبطة مباشرة بنشاطات (الوظائف/المهن)، يتم إكمال هذا الحصر (التجميع) مع عناصر متطلبات ممارسة الوظيفة/المهنة. يعني ذلك، تحديد الكفاءات المطلوبة لكل وظيفة وإظهار ضرورة السيطرة على كل كفاءة من مرجع/قائمة الكفاءات التي تم الحصول عليها قياساً إلى نشاط/نشاطات ملموسة في الوظيفة المدروسة.



3.1.1- مغالطات ينبغي تجنبها حين تحديد الكفاءات في مرجع المعلومات : هناك ثلاثة أخطاء يمكن أن يقع فيها الذين يحددون الكفاءات اللازمة للوظائف وهي:

1. الصياغة العامة جدا للمعارف، مثل معرفة التشريعات أو معرفة المحاسبة أو معرفة إدارة الموارد البشرية لأن ذلك غير دقيق على صعيد المعرف التخصصية ولا تعكس الكفاءة.
2. التحديد الجزئي للنشاطات/المهام على حساب المهارات اللازمة لتنفيذها مثل تحديد القدرة على البحث عن المعلومات وهذا التحديد لا يمثل كفاءة بل ممارسة نشاط / مهمة صغيرة.
3. الوصف التفخيمي للسلوكيات التي لا تسهل التمييز بين الوظائف / المهن المختلفة واحتياجاتها من الاتجاهات السلوكية المحددة بدقة التي تناسبها مثل تفخيم إيجابيات الشخص.

4.1.1- إشكالية صياغة مستويات الكفاءة في مرجع معلومات الكفاءات: هناك طريقتان يتم استخدامها حين تحديد المستوى الدقيق للكفاءات المطلوب إدراجها في مرجع المعلومات وهما:

1. الطريقة الأولى: تتكون من وصف كل كفاءة مع صياغة مفصلة كافية لها بغية تحديد مستواها، مثل معرفة المبادئ الأساسية للقواعد القانونية المتعلقة بالتدريب المستمر أو معرفة كل النصوص المتعلقة بتشريعات التدريب المستمر وطرائق تطبيقها). في هذه الحالة يعبر مستوى الكفاءة عن مضمونها ويكون محددا بالصياغة.

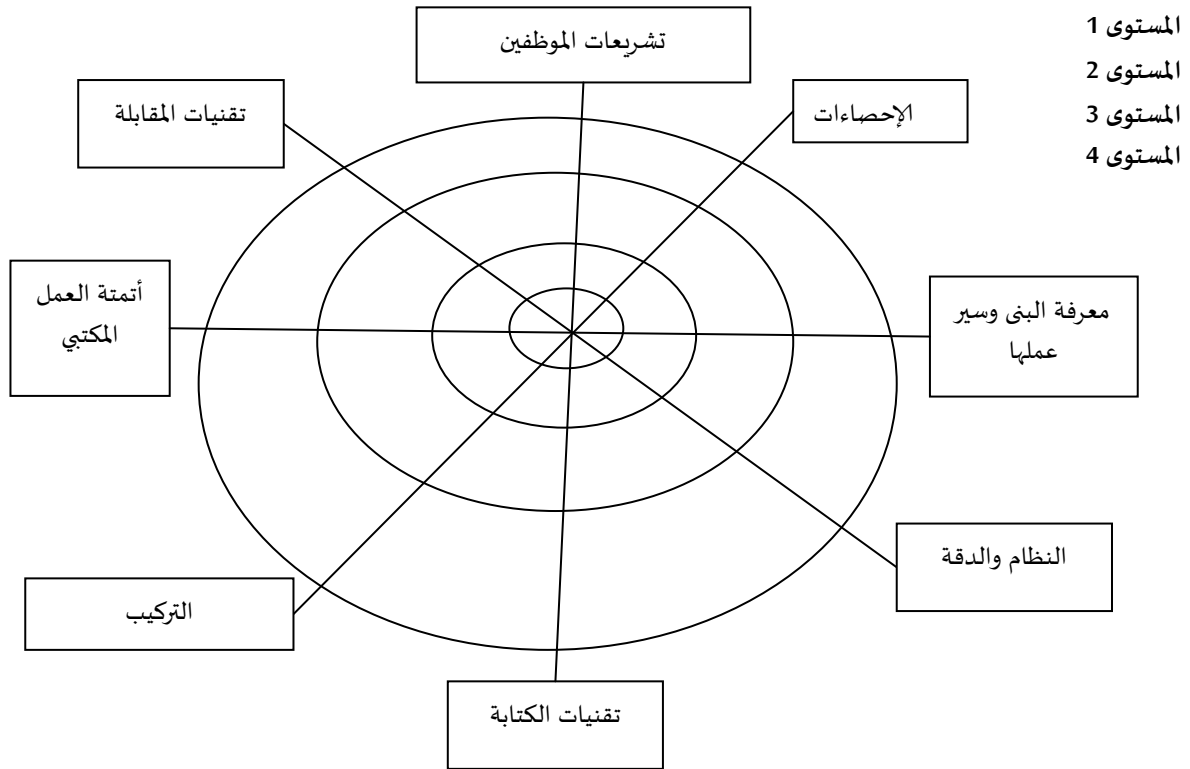
2. الطريقة الثانية: تتكون من التحديد المسبق للمستويات الممكن تطبيقها في كل ميدان من ميادين الكفاءات، ثم تخصيص المستوى المتوقع من السيطرة على كل كفاءة في مرجع معلومات الكفاءة.

وهكذا يتم التمييز بين أربع مستويات هي:

- المستوى الأول: يناسب السيطرة على الذات.
- المستوى الثاني: يناسب القدرة على الاستخدام الجزئي للكفاءة.
- المستوى الثالث: يناسب القدرة على الاستخدام الكامل للكفاءة بطريقة مستقلة.
- المستوى الرابع: يناسب مستوى الوصول إلى الخبرة الحقيقية.

تسهل الطريقة الثانية المقارنة بين الوظائف المتواجدة في ميادين الكفاءات نفسها، وتقدم توضيحا لمستوى السيطرة على الكفاءة كما يلي:

الشكل (19): تقاطع ميادين/مجالات ومستويات الكفاءة



Source : BATAL . C, opcit, p 165.

- يعرض الشكل السابق ميادين عمل الكفاءات أكثر من توصيف الكفاءات بحد ذاتها. وهكذا، يعرض المستوى الأول (الدائرة الأصغر) المعرفة الأولية، بينما يلائم المستوى الثاني الخبرة والمهارة، في حين يوضح المستوى الثالث امتلاك الكفاءة كليا وممارستها بنجاح، بينما يتضمن المستوى الرابع (الدائرة الكبرى) الوصول إلى مستوى الخبير.
- 5.1.1- تحديد التسلسل الهرمي للكفاءات في مرجع المعلومات: لا يكفي امتلاك مرجع معلومات كفاءات في أوضاع العمل (الوظائف) في منظمة ما لتطبيق نظام إدارة الموارد البشرية بجودة عالية. إذ في الواقع هناك وظائف تتطلب كفاءات عديدة (أحيانا يزيد عددها عن 100 كفاءة)، وهنا يكون ضروريا العمل على وضعها وفق تسلسل هرمي لأنها ليست كلها بالأهمية نفسها. كما يعد جوهرها القدرة على تحديد الأولويات في الكفاءات المطلوبة حسب كل وظيفة. ونميز عادة بين ثلاث أشكال من التسلسل الهرمي للكفاءات في الوظائف المختلفة عن بعضها بعضا كما يلي:
- التسلسل الهرمي حسب النشاطات الأساسية: يكون هذا التسلسل بسيطا إلى حد ما، ويتألف من تحديد نشاطات كل وظيفة معينة، التي تعد أكثر جوهرية في كل وحدة عمل/قسم، أي التي تكون إسهاماتها هامة لتحقيق غايات تلك الوحدة. هذه الكفاءات يمكن تمييزها عن غيرها واعتبارها أكثر جوهرية لأن من الضرورة إنجاز النشاطات الأساسية في وحدة العمل.
  - التسلسل الهرمي حسب مستوى الفاعلية: هذا التسلسل أكثر تعقيدا عن سابقه كونه يقوم على البحث عن الكفاءات الأكثر نفعا لتحقيق النتائج المطلوبة في الوظيفة المحددة، ويتم إعداد هذا التسلسل وفق المصفوفة التالية:

الشكل رقم (20): مصفوفة التسلسل الهرمي حسب مستويات الكفاءات

التسلسل الهرمي للكفاءات حسب تواتر استخدامها										
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	الكفاءات
										التسلسل
										1
										2
										3
										4
										5
										6
										7
										8
										9
										10

Source : BATAL . C, opcit, p 165.

يتألف هذا المنهج من تسلسل إجمالي الكفاءات الموجودة في مرجع المعلومات، ثم المستخدمة منها بشكل أكثر، وصولاً إلى تلك المستخدمة قليلاً في ممارسة العمل. ويتم إنجاز هذا التصنيف على أساس توزيع إجمالي وقت العمل بين النشاطات المختلفة في الوظائف / المهن المدروسة.

بعد ذلك، يتم اللجوء إلى تصنيف آخر للكفاءات الموجودة في مرجع المعلومات، لكن على أساس درجة العرقلة التي تواجه كل كفاءة. إذ أن كل الكفاءات لا تعرض درجة العرقلة نفسها إذا لم يسيطر عليها المسعى على الوظيفة / المهنة لأن بعضها يمكن اعتبارها الأكثر عرقلة كونه لا يمتلكها، ويكون صاحب الوظيفة / المهنة يخضع لضغط التوقف في عمله ولا يستطيع التقدم، أي هناك كفاءات أخرى أقل عرقلة، وهناك كفاءات تعد أقل عرقلة.

عندما يتم إنجاز التصنيفين، يكفي نقلها إلى مصفوفة تسلسل الكفاءات، وتحديد التقاطعات بين التصنيفين. وهكذا يمكن تحديد ثلاث فئات في الكفاءات التي لها قيم مختلفة وهي:

- الكفاءات الإستراتيجية: الأكثر أهمية للفاعلية والأداء
- الكفاءات الثانوية: الأقل أهمية من سابقتها، لكنها هامة وهي: الثانوية الاستثنائية: لا تنفذ غالباً وتعرقل عملنا إذا لم نكتسبها. والثانوية الروتينية: التي لا تعرقل العمل، ويمكن استعمالها ببساطة.
- الكفاءات التكميلية: وهي التي تعد أقل أهمية، ولا تعرقل العمل وتستخدم في حالات قليلة.

2.1- التسلسل الهرمي حسب مدة الاكتساب : يستخدم لتحديد المسار الزمني للحراك الوظيفي وإعداد بطاقات توصيف الوظائف / المهن والكفاءات، ويقوم على مدة اكتساب كل كفاءة مطلوبة في أوضاع العمل المدروسة، أي يغير ذلك تحديد زمن الإعداد الضروري لاكتساب كل كفاءة والذي يشمل أربع فئات هي :

1. الفئة الأولى: التي يتم اكتسابها خلال مدة لا تقل عن ستة أيام (دورة فنية لتعلم تقنية محددة).
2. الفئة الثانية: الكفاءات التي يتم اكتسابها خلال فترة تعلم / تدريب تمتد بين (6-15) يوما
3. الفئة الثالثة: الكفاءات التي يتم اكتسابها خلال فترة تعلم / تدريب تمتد بين (16-35) يوما
4. الفئة الرابعة: الكفاءات التي يتم اكتسابها خلال فترة تعلم / تدريب تزيد عن (35) يوما .

يتم تصنيف كل كفاءة في مرجع المعلومات في إحدى الفئات المذكورة أعلاه للوصول إلى هذا التصنيف الذي يستند إلى زمن اكتساب كل كفاءة والسيطرة عليها .

كلما كان زمن اكتساب كفاءة ما طويلا زمنيا كانت أكثر تعقيدا وتمثل قيمة أكبر، ولذلك تسمح هذه الطريقة بمقارنة وتسلسل أوضاع العمل المختلفة ( الوظائف / المهن ) فيما بينها، من خلال تعداد الكفاءات المطلوبة من قبل كل وظيفة / مهنة ، وعبر إدماج معاملات مختلفة في هذا الحساب لكل من تلك الفئات المحددة مسبقا مثلا: (إعطاء نقطة واحدة للكفاءة في الفئة الأولى ، نقطتان للكفاءة في الفئة الثانية ، وهكذا ...)، وهذه الطريقة تميز بشكل رائع الفروق بين مستويات الوظائف والمهن والكفاءات التي تتطلبها . ويمكن استعمال الطرائق الثلاث معا بغية تحديد الكفاءات الأكثر جوهرية وأساسية عن غيرها في مرجع المعلومات .

3.1- هل يمكن تشكيل قوائم/مراجع كفاءات قابلة للتعميم؟ هل يمكن إنشاء قوائم بالكفاءات تمثل مرجعا عالميا يمكن أن تستخدمه جميع المنظمات؟ أم يجب أن نقبل حقيقة أن الكفاءات ترتبط بكل شركة. وحتى بكل منصب، أو حتى إلى حالات محددة؟ تذكر بأن مثل هذه القوائم العامة موجودة في حالة المهارات وخصائص الشخصية، حتى لو لم يكتمل بعد الاتفاق بين المتخصصين على مضمون هذه القوائم. وعلى وجه الخصوص، فإن الأدوات المصممة لأداء تحليلات للوظائف تمثل معايير مرجعية للكفاءات مع أمثلة ملموسة لتحديد المستوى المطلوب لتولي المنصب.

تتطلب الأنشطة قدرات بدرجات متفاوتة، لتمكين الخبراء الذين يحللون ويختارون الكفاءات المطلوبة وتحديد مستوى المتطلبات. هذه القدرات التي يستند وصفها على الكثير من البحوث، مثل الاستماع، الحفظ، العد... الخ، هذه القدرات يصفها فليشمان ( Fleishman ) بأنها "خصائص مستقرة نسبيا في الفرد، وتسمح بإنجاز عدد معين من المهام" يكون مصدرها في نتائج تحليل العوامل المتعلقة بالنتائج التي يتم الحصول عليها مع مهام محددة.

هل ما هو ممكن للقدرات هو أيضا ممكنا للكفاءات؟ الجواب غامض: نعم أولا. من بين الطرق العديدة لتحليل الوظائف التي طورها علماء النفس الأنجلوسكسونيون، يقدم البعض قوائم للمراجع ( listes de références ) التي لا تعتمد على القدرات ولكن على الملاحظة والتقسيم ومن ثم التصنيف الرشيد لأنشطة العمل. وهكذا، فإن استبيان تحليل الموقف ( PAQ ) ( position analysis questionnaire ) ينظم 187 "عناصر" من العمل تحت خمسة عناوين: معالجة المعلومات والعمليات العقلية ونتائج العمل والعلاقات الشخصية، وسياق العمل وغيرها من الخصائص. وعلى نفس المنوال، يصنف جرد/حصص ( Baehr ) (1984) للأنشطة الإدارية والمهنية في ستة عشر فئة نشاط تشكل المسؤوليات اليومية للإدارة الوسطى والعليا.

في هذه الأمثلة، مسألة توصيف الأنشطة تتم دون الرجوع إلى الصفات التي يجب أن تتوفر في الأفراد المسؤولين عن تلك الأنشطة وأن يمتلكوها بشكل صحيح. وعلاوة على ذلك، تنقسم أساليب تحليل الوظائف بشكل كلاسيكي إلى مجموعتين، اعتمادا على ما إذا كانت موجهة نحو الفرد (وقدراته)، أو نحو العمل (وعناصره).

لكن لا شيء يتناول هذا الجانب المزدوج: "الخصائص الفردية/المهام المطلوب انجازها"، وذلك يجعل أصالة/إضافة لمفهوم نموذج الكفاءة. وعلاوة على ذلك، في دراسة غايل (Gael) (1988) على أساليب وتطبيقات تحليل العمل – بحث مرجعي من 1384 صفحة – دون أن يتطرق لمصطلح الكفاءة في فهرس الموضوع. باختصار، تركز أساليب تحليل الوظائف التقليدية على المهارات والسمات الشخصية أو أنشطة العمل، ولكنها لا تركز على الكفاءات التي تربطها معا.

4.1- بناء مراجع للكفاءات: من المفهوم، في هذه الظروف، أن مديري الموارد البشرية، يبحثون عن نظام مرجعي للكفاءات، ويرون أنفسهم ملزمين ببناء أنفسهم. معظم هذه القوائم غير منشورة، ووضعت من قبل منظمة أو أخرى لاستخدامها الخاص وتقتصر على المستخدمين الذين ينتمون إلى الشركة. وقد استشهد بعضهم بالكتاب الذين يتحدثون اللغة الإنجليزية الذين يقدمون أدلة باسم "كفاءات عامة" أو "كفاءات فوقية". توجد الكثير من الامثلة العملية لقوائم الكفاءات منها:

– قائمة ثورنتون وبهام (Thornton et Byham) تحاول الجمع بين جميع الكفاءات اللازمة للمناصب الإدارية الرفيعة المستوى.

– قائمة ديولويتز (Dulewicz) تتعلق بالمديرين في المستويات المتوسطة.

– قائمة إدارة الموارد البشرية في كهرباء وغاز فرنسا (Électricité et Gaz de France) تحت اختصار بيسك (BICC) أي مرجع معلومات الكفاءات والإطارات (Banque informatisée de compétences des cadres).

– قائمة شركة لافارج كوبي (Lafarge Coppée) لتصنيف مدراءها التنفيذيين.

في الواقع، يبدو أن أي منظمة تحتاج إلى أن تكون لديها قوائم بمهارات محددة تتعلق بقطاع نشاطها، وهيكلها، واستراتيجياتها، وثقافتها الخاصة. ولذلك فمن المفيد التمييز بين أربع فئات من المعلومات لإعداد مرجع/قائمة بالكفاءات:

– القدرات والسمات الشخصية؛

– المهارات العامة؛

– مهارات خاصة؛

– المهارات التقنية.

2- الاختيار والتوظيف القائم على الكفاءة: جلب الموظفين (Employee resourcing): تركز استراتيجيات توفير الموارد في إطار CBHRM على القيمة المحددة لرأس المال البشري وكيفية اكتسابها والاحتفاظ بها (وكيفية الحصول عليها وصيانتها). تستخدم الخطة الإستراتيجية التنظيمية لتحديد المواهب والكفاءات المطلوبة. لذلك، تركز استراتيجيات التوظيف والاختيار على المواهب والكفاءات بدلاً من شهادات التأهيل (certificates of qualification) والخبرة (experience) (هنا الخبرة بمعنى الأقدمية). على سبيل المثال، إذا كانت الإستراتيجية التنظيمية هي تحقيق النتائج من خلال الفرق بدلاً من الجهد الفردي، فستركز عملية التوظيف والاختيار على كفاءات العمل الجماعي وتطوير الفريق. يعتمد التوظيف والاختيار على أساس الكفاءة على استخدام معايير المواهب والكفاءات كأساس

لاتخاذ القرارات المتعلقة بالتوظيف والاختيار. وقد اقترح سبنسر وسبنسر (1993) خطوات مهمة في عملية التوظيف الفعال القائم على الكفاءة والاختيار. وهي:

- تطوير نماذج الكفاءات من أجل التوظيف والاختيار.
- تحديد طرق الاختيار.
- تدريب الذين يقومون بالتقييم (assessors).
- تقييم المرشحين لشغل منصب.
- التحقق من صحة أساليب التقييم.
- تطوير قاعدة بيانات للاستخدام في المستقبل.

1.2- نماذج التوظيف والاختيار القائمة على الكفاءة: لخص كومار (Kumar) (2006) تفوق نماذج التوظيف والاختيار القائمة على الكفاءة على الإدارة التقليدية للموارد البشرية في ملاحظاته على العناصر الأساسية لإدارة المواهب والمهارات حيث يقول إنه في ظل الإدارة التقليدية للموارد البشرية، قبل التوظيف والاختيار، سيقوم مدير الموارد البشرية بما يلي:

- توضيح الوظيفة الشاغرة من خلال تحليل الوظيفة: من حيث المبدأ، تحديد المنصب الشاغر يعتمد على البيانات من خطط الموارد البشرية والسياسات والاستراتيجيات. ومع ذلك ، نظرًا لأن عددًا كبيرًا من المؤسسات ليس لديها خطط قوية (صلبة) محدثة للسياسات والاستراتيجيات (ليس لديها سياسات واستراتيجيات مخططة قوية ومحدثة)، تميل العملية إلى أن تكون أقل فعالية.
- مراجعة توصيف الوظيفة ومواصفاتها ( **Review job description and specification**): يوضح لنا الوصف الوظيفي ما الذي يتوقع من صاحب العمل ( jobholder) القيام به أو انجازه. ومع ذلك ، فإنه لا يعطي المزيد من المعلومات حول السمات التي يجب أن يمتلكها المرشح من أجل الأداء بمستوى أعلى. تركز مواصفات الوظيفة على المؤهلات والخبرات التي لا يمكن أن تتنبأ بالأداء المستقبلي، والذي يتم تحديده أساسًا من خلال امتلاك مواهب وكفاءات خاصة.
- تحديد مصادر التوظيف: نظرًا لأن مصادر التوظيف عادة ما تكون من الجامعات وسوق عمل ومن داخل المنظمة ، فمن الصعب معرفة أفضل المصادر لاستهدافها إذا كانت الكفاءات المطلوبة لوظيفة معينة غير واضحة.
- جذب المتقدمين (المرشحين) (**Attract applicants**): من خلال الإعلان الداخلي والخارجي. عادة ما تكون كفاءات الأداء المتفوق نادرة ويصعب اجتيازها والاحتفاظ بها. إذا كانت الكفاءات راسخة (معدة) ومعروفة ، فسيكون لدى المديرين إستراتيجية أفضل لجذب أفضل المرشحين.
- استخدم أساليب الاختيار (**selection techniques**): التي تحدد المرشحين ذوي الصفات الأكثر تطابقًا مع الوصف الوظيفي والمواصفات. نظرًا لأن توصيف الوظيفة ومواصفاتها لا يمكن أن يتنبأ بالأداء، فلا يمكن الاعتماد حتى على أفضل أساليب الاختيار لهذا الغرض. تعتبر بعض تقنيات الاختيار مناسبة لاستكشاف وتحديد المواهب والكفاءات الخاصة، والتي لا يمكن العثور عليها باستخدام أدوات معمة (وهذا غير ممكن باستخدام الأدوات المعمة). على سبيل المثال، يمكن استكشاف أفضل مزيج من السمات مثل الاتصال ،

ومهارات القيادة ، والمجازفة ، والسعي لتحقيق الإنجاز من خلال استخدام مراكز التقييم بدلاً من المقابلات أو الاختبارات الكتابية.

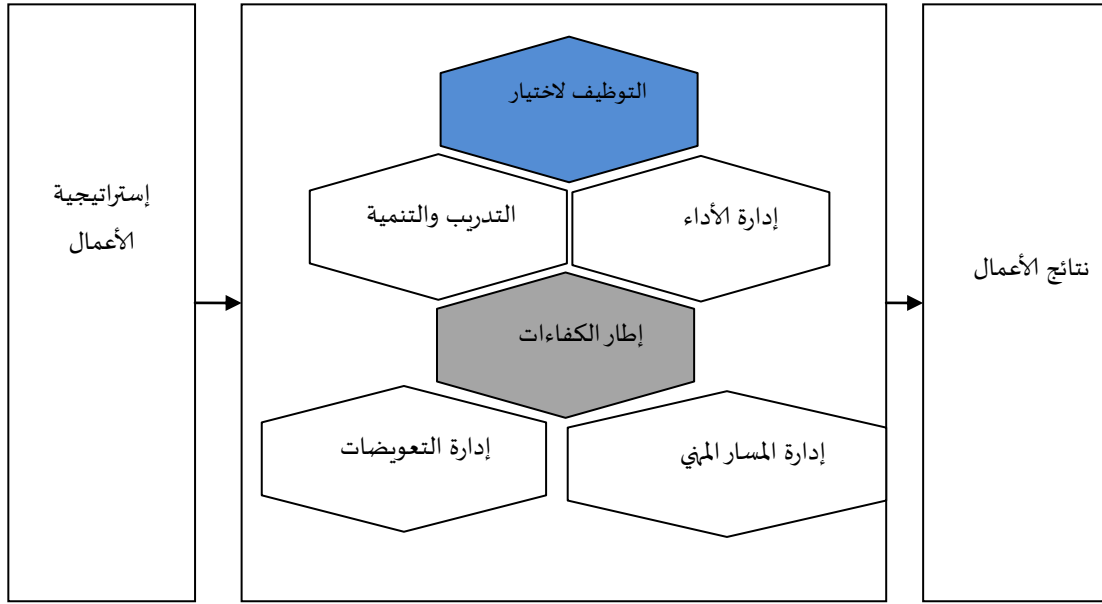
وفقاً لما قاله كومار ( 2006 ) ، خلافاً لقيود النهج التقليدي ، فإن التوظيف والاختيار على أساس الكفاءة له المزايا التالية (يتمتعان بالمزايا التالية):

- التوظيف والاختيار على أساس الكفاءة يساعد على جذب المرشحين الذين لديهم خصائص يصعب الحصول عليها فقط من خلال التدريب والتطوير. لقد وجد ( Brans & Hondegem 2005 ) أنه في ظل التوظيف التقليدي كانت المعرفة التعليمية والشهادات مفيدة للغاية في الاختيار، ولكنها ذات قيمة منخفضة في التنبؤ بأفضل النتائج (ذوي الأداء المتفوق).
- المتقدمون للوظيفة قادرين على تحديد وشرح وإظهار مؤهلاتهم وخبراتهم من حيث الكفاءات.
- يوفر نهج الكفاءات للمديرين التنفيذيين والموظفين فرصاً للتخطيط المشترك للتنمية المستقبلية للمواهب والكفاءات.

تختلف تجارب مدى فعالية إطار الكفاءات من عدمها، في جميع أنحاء العالم (من بلد إلى آخر). على سبيل المثال، في الخدمة العامة الماليزية ( Malaysian public service )، يبدأ التوظيف بتحديد المهارات التي تتطلبها وظيفة معينة أو فئة/عائلة معينة من الوظائف/المناصب، يتبعها تطوير أساليب الاختيار القائمة على الكفاءة والتي تغطي نموذج الطلب والإعلانات، المقابلات السلوكية، الاختبارات، المحاكاة ومراكز التقييم.

يعتبر التوظيف عملية جذب الأفراد للمنصب الشاغر القائم والتميز بينهم لإيجاد الرجل المناسب لهذا المنصب. ( Recruitment is... The process of attracting people for the vacancy existing and differentiating between them to find the right man for the job

الشكل (21): مركز التوظيف في الإطار العام للكفاءات



2.2- العوامل المساعدة على اجتذاب الكفاءات: تسعى المؤسسات لاجتذاب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية، للتقدم بطلب العمل فيها وهذا، لاختيار أفضل الكفاءات بما يتناسب مع متطلبات مناصب العمل (الوظيفة) الشاغرة أو يتوقع شغورها في المستقبل، حيث تعتمد في ذلك على عدة مصادر وعوامل لاجتذاب الموارد البشرية اللازمة. هناك مجموعة من العوامل، يمكن أن تساهم في استقطاب وترغيب الكفاءات البشرية لطلب العمل بالمؤسسة، وأهمها:

- سياسة العمل: تعني توضيح ما هي المؤسسة، أهدافها، القيم السائدة فيها، كيفية معاملتها لموظفيها، شكل أعمالها (بسيطة/روتينية/معقدة /متنوعة...)، مدى الرقابة فيها ومقدار الثقة في عاملها.
- أنظمة الأجور والحوافز: تمثل مزيج التعويضات المقدمة من حيث الحوافز المادية ومستوى الأجور وملحقاتها. حيث يقدم توضيح هذه الحوافز مدى إمكانية تلبية الحاجات ورغبات الأفراد وتطلعاتهم من خلال العمل بالمؤسسة<sup>21</sup>.
- وصف العمل وتوضيحه: يعني تقديم فكرة عن: طبيعة العمل، محتواه، خصائصه، أخطاره وأوقاته ومدى أهميته. حيث كلما كان الوصف أكثر دقة وواقعية، كلما كان الاستقطاب أكثر ايجابية.
- إمكانية الترقية والتقدم الوظيفي: كلما كانت المؤسسة تعتمد وتسهل فرص لترقية العاملين فيها، كلما كانت فاعلية الاستقطاب أكبر.
- مرونة أوقات العمل: كلما كانت أوقات العمل تتضمن المزيد من المرونة، كلما أتاح للمؤسسة عدد أكبر من الكفاءات البشرية.
- صورة المؤسسة: تساهم صورة المؤسسة الاجتماعية الأكثر تميزاً عن مثيلاتها، في استقطاب أكثر للموارد البشرية المتوفرة في البيئة المحيطة.

<sup>21</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 162.



أثناء ممارسة عملية الاستخدام، تحدد إدارة الموارد البشرية نجاح أو فشل المؤسسة على الأمد الطويل. لأن ذلك يعني دفع التناسب إلى أقصى حد ممكن بين حاجات المؤسسة على مستوى مناصب العمل (الشاغرة) وبين الأفراد المتقدمين لشغلهم. لذلك لا بد من مراعاة الكفاءة في عملية التوظيف لضمان استمرار واستقرار المؤسسة، عن طريق:

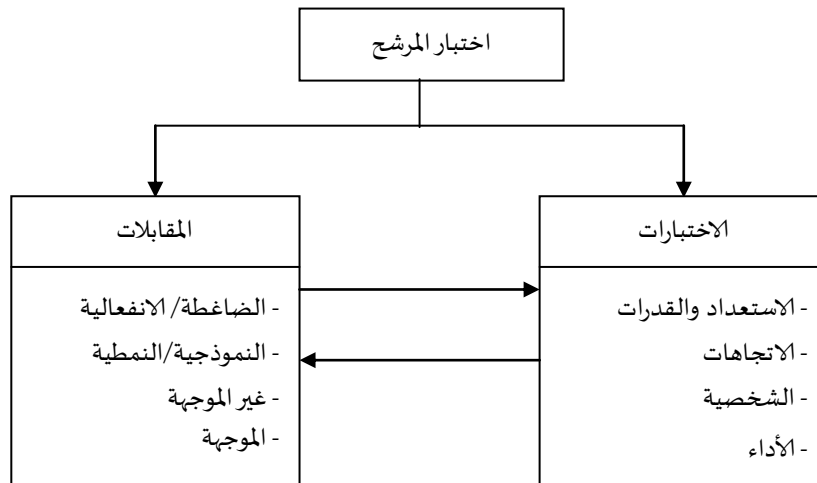
- التحديد الدقيق لحاجات المؤسسة، بالاعتماد على تحليل مناصب العمل وتطور تلك المناصب في إطار التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات.

- اختيار أفضل المتقدمين (قدر الإمكان) من ناحية القدرات النفسية والمهنية لشغل مناصب العمل المطلوبة.

التوظيف عملية متضمنة لاختيار وتعيين أفضل المتقدمين للعمل، بهدف تحقيق التطابق بين متطلبات الوظيفة وكفاءات الفرد المتقدم لشغلها. تحدد المواصفات الشخصية الخاصة للكفاءة ( Competence Profiles) الخصائص الخاصة المحددة مسبقاً عن الفرد والوظيفة، والتي على أساسها توضع المعايير وشروط الاختبار وتقييم كفاءات الأفراد وتوقع نجاحهم في الأعمال المطلوب قيامهم بها. ينبغي عملية الاختيار لتصل إلى مرحلة متابعة وملاحظة أنماط الأداء والسلوك العملي للأفراد في العمل، ومقارنته بالأنماط والسلوكيات المتوقعة أو المعيارية خلال مرحلة الاختبار، وتقييم مدى تطابق الأداء مع الأنماط السلوكية والمواصفات الشخصية الخاصة بالفرد وفق نموذج الكفاءة.

إجراء الاختبارات النظرية والعملية والشخصية، التي تتمحور حول قدرة الأداء، الذكاء، والسلوك الاجتماعي، وكلما ما هو ضروري لتحقيق التطابق بين الفرد والوظيفة. حيث تجري العديد من الاختبارات والمقابلات للمتقدمين نلخصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (22): أهم أنواع المقابلات والاختبارات



3.2- المقابلات الاختيار القائمة على الكفاءة: في إدارة الكفاءات، هناك ميل واضح نحو التوسع في الاعتماد على المقابلات والاستقصاءات القائمة على الكفاءة في عملية الاختيار مقابل الاختبارات. يمكن إظهار أهم مميزات المقابلات القائمة على الكفاءة عن المقابلات التقليدية، فيما يلي:

1.3.2- المقابلة التقليدية (A Conventional Interview) :

- لا يتم تصميم الأسئلة بشكل منهجي ومنظم بشكل صحيح؛
- نادراً ما تكون مجهزة بمبادئ توجيهية رسمية بشأن نظام التصنيف/تسجيل المقابلة.
- لا يوجد تنسيق قياسي، وبالتالي يمكن إجراء المقابلة في أي اتجاه.
- منخفضة الموثوقية والصلاحية.
- عرضة للتحيز وغير موضوعية وغير منظمة.

### 2.3.2- مقابلة تقليدية - القضايا المشتركة العامة (Common Issues)

- غياب المعلومات الهامة
  - إهمال الدافع الوظيفي والتكيف التنظيمي
  - طرح أسئلة غير قانونية وغير متعلقة بالوظيفة
  - عدم تنظيم عناصر الاختيار (التحديد) في نظام
  - اخذ ملاحظات غير كافية
  - سوء فهم معلومات مقدم الطلب
  - اتخاذ قرارات مفاجئة حول المتقدمين
  - السماح لخاصية واحدة للتأثير على حكمهم
  - المنظمات تعتمد حصراً على المقابلات
  - مناقشات التوظيف التي يجريها القائمون على المقابلات ليست منتظمة
  - الضغط لشغل المنصب يؤثر على الحكم (Pressure to fill the position affects judgment).
- 3.3.2- المقابلة القائمة على الكفاءة ( CBI ) (Competency-based Interview): هو أسلوب منهجي وغير تمييزي يساعد المقابلات على الحصول على المعلومات الصحيحة من مقدمي الطلبات واتخاذ قرارات التوظيف الصحيحة. وهي مقابلة قائمة على السلوك (A behavioral-based interviewing): مصممة لتزويد أصحاب العمل ببيانات محددة تسمح لهم بالتنبؤ بالسلوك المستقبلي المتعلق بالعمل، تتميز بـ:

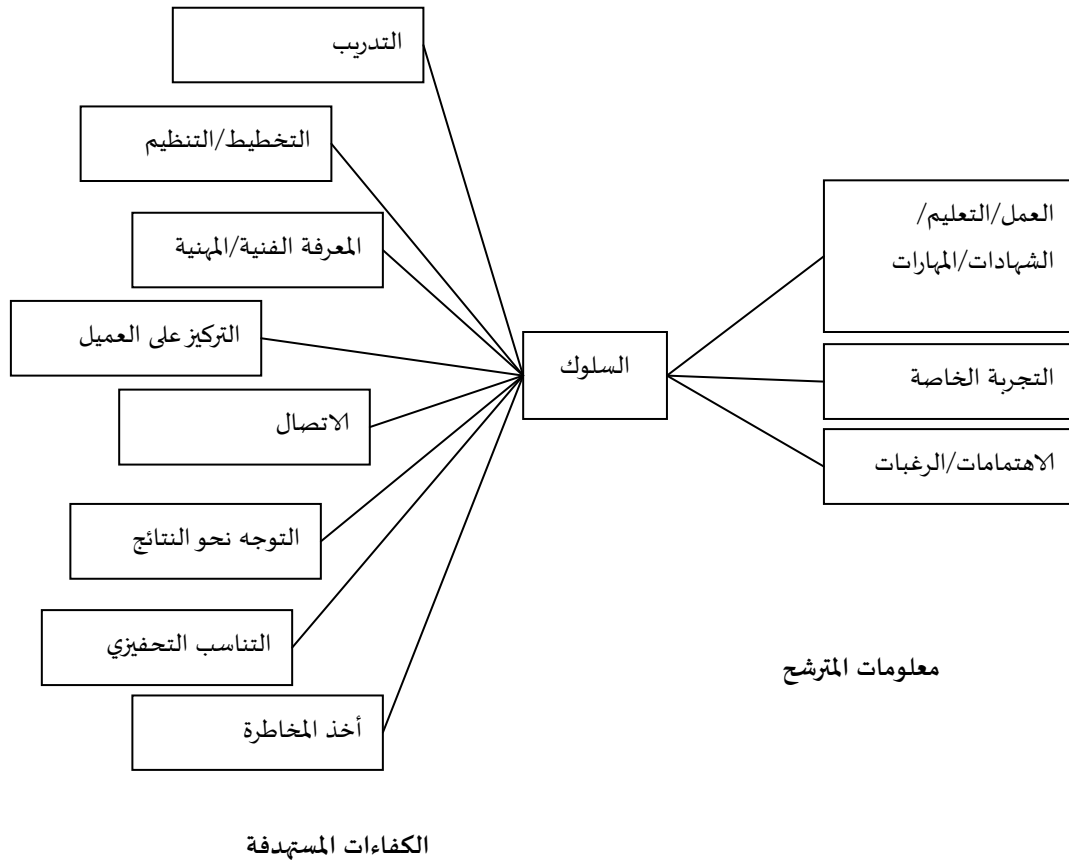
- تدور الأسئلة حول التجارب الشخصية للمتقدم بالطلب والأسئلة العملية ذات الصلة بالأعمال المصممة حول كفاءات محددة ومسبقة.
- وجود نظام تسجيل النقاط القياسية الذي يشير إلى مؤشر السلوك ( Standard scoring system which refers to behavior indicator ).
- تأخذ في الاعتبار السلوكيات السابقة للدور ذي الصلة للتنبؤ على أفضل شكل بالسلوك المستقبلي لدور مماثل أو أعلى.
- تقضي على الافتراضات حول قدرات وسلوكيات المرشح الأساسية.
- تمنع قرارات التوظيف المتحيزة وغير الموضوعية.

- تحد من إمكانية قيام المرشحين "بتزليلها" (faking it) بتعميم غامض.
- تقلل من خطر ارتكاب خطأ توظيف مكلف ويساعد في اختيار الشخص المناسب للحصول على الوظيفة المناسبة.

إن مفتاح المقابلة المستندة إلى الكفاءة هنا هو التنبؤ بكيفية أداء شخص ما في وظيفة (أداء الشخص لعمل ما) هو جمع ودراسة أمثلة سلوكية لكيفية أدائه في مواقف مماثلة في الماضي. وهذا يساعد في:

- فهم تاريخ العمل والخبرة والمعرفة والتحفيز لدى الفرد؛
- تحليل هذه المجالات للتنبؤ بكيفية قيام الفرد بالعمل المستهدف.
- منع الانطباعات الخاطئة وسوء الفهم حول خلفية مقدم الطلب (المرشح).

الشكل رقم (24): آلية عمل المقابلة القائمة على الكفاءة



يمكن أن تقوم المقابلة القائمة على الكفاءة، من أجل جمع معلومات وأمثلة سلوكية لمواقف مماثلة لمحتوى ومواصفات الوظيفة، موجّهة إلى سلوك المترشح وفق النقاط التالية:

- تقييم الكفاءة المحصلة للمترشح وفق سلم من 0 إلى 6.

- وصف الموقف/المواقف التي تعرض لها المترشح.
- المهمة التي كلف بها المترشح في الموقف المدروس.
- الأفعال التي قام بها لانجاز المهمة ضمن الموقف المدروس.
- النتائج التي تم تحقيقها.

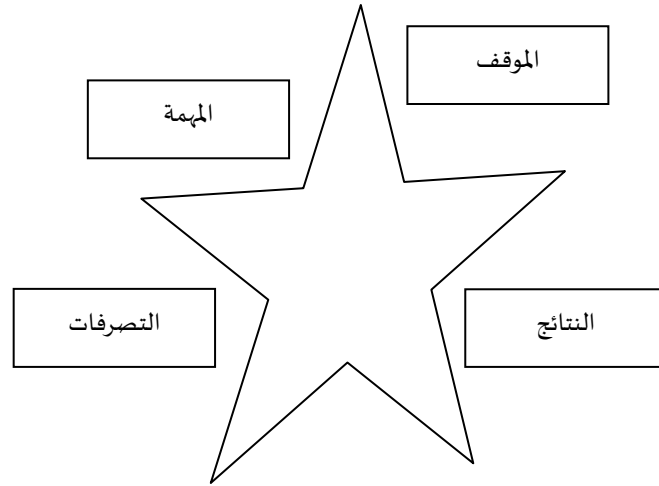
1.3.3.2- توجيه المقابلة السلوكية وفق مستويات الكفاءة (Competency Levels): يشير نطاق المقياس بين 1 إلى 6 إلى مستويات التحصيل (الإحراز) لكل كفاءة في كل ملف وظيفي (مواصفات خاصة) (كل محتوى وظيفي خاص (Job Profile) تبعًا لتواتر (تكرار) كل كفاءة على السلوك اليومي للمرشح (وظائف خاصة، عائلة وظيفة خاصة (Job Family Specific)، منظمة خاصة).

1. تعتبر سلوكيات المستوى "0" نقص في الكفاءة /عرض العقبات.
2. السلوكيات في المستوى "1" تعكس العرض (الكشف)/الممارسة الأساسية (basic display/practice) لكفاءة معينة.
3. السلوكيات على المستوى "2" يعكس العرض/الممارسة المتوسطة (intermediate display/practice) لكفاءة معينة.
4. السلوكيات في المستوى "3" تعكس عرض/الممارسة المتقدمة (Advanced display/practice) لكفاءة معينة.
5. السلوكيات على المستويات "4، 5 و6" تعكس مظاهر أكثر تعقيدا وتطورا (تمرسا) وفقا لكل كفاءة.

2.3.3.2- توجيه المقابلة السلوكية وفق نهج النجمة (The STAR Approach): يتم استجواب المترشح حول النقاط التالية:

- الموقف الذي شاركت فيه (Situation in which you were involved).
- المهمة التي تحتاج إلى إنجازها (Task you needed to accomplish).
- الإجراءات (التصرفات) التي اتخذتها (Actions you took).
- النتائج التي حققتها (Results you achieved).

الشكل (25): نموذج النجمة للمقابلة القائمة على الكفاءة



- الموقف (الحالة)/المهمة (Situation/Task): يشرح خلفية أو سياق الحدث/الموقف (event/situation) وما هو الدور الذي لعبه المترشح تحت وضع أو مهمة معينة. يكون شكل أسئلة كمايلي:
  - ما هو الحدث / الموقف (What is the event/situation about) ؟
  - ماذا كان دورك / وظيفتك (المنصب، اللقب) (What was your Role/function (Position, title) ؟
  - هل يمكنك شرح الموقف (Can you explain the situation) ؟
  - أين ومتى حدث هذا (Where and when did the situation happen) ؟
  - ما هي الأحداث التي أدت إليها (What events led up to it) ؟
  - من هم المشاركون في الموقف (زملاء العمل ، المشرف ، العملاء) (Who was involved in the situation (work colleagues, supervisor, customers) ؟
- أسئلة/أفعال ( asks/Actions): تفصّل ما فعله المترشح أو قاله رداً على الموقف/المهمة (SITUATION/TASK). هذا هو "لحم" (غذاء طعام) رداً (إجابة) المترشح كما يخبرنا عن سلوك المترشح (لأنه يخبرنا أكثر عن سلوكه).
  - ما المهام التي كان من المفترض أن تقوم بها في ذلك الوقت (What tasks were you supposed to do at that time) ؟(time
  - ما الذي فعلته بالفعل في ذلك الوقت (What did you actually do at that time) ؟
  - كيف فعلت ذلك (How did you do it) ؟
  - ما هي الخطوات المحددة التي اتخذتها (What specific steps did you take) ؟
  - من كان مشاركا (Who was involved) ؟
- النتائج (Results): وهي تفصّل النتائج التي تم التوصل إليها/انجازها كنتيجة لتصرفات المترشح في ظل حالة (موقف) أو مهمة معينة.
  - ماذا كانت النتيجة (What was the outcome) ؟

- هل يمكن أن تخبرني بنتائج اتخاذ مثل هذا الإجراء (Can you tell me the results of taking such action)؟
- ما هي النتيجة المحددة التي تم إنتاجها من خلال عملك (What specific outcome was produced by your action)؟

نجاح المقابلة السلوكية يتطلب اعتماد النجمة الكاملة (TRUE STAR) بجميع المكونات. حيث يتم تحديد الموقف/المهمة (Situation/Task) والإجراءات (الأفعال) المتخذة والنتائج محددة بوضوح. وفي حالة النجمة غير المكتملة (INCOMPLETE STAR) أين يكون عنصر واحد أو أكثر من مكونات النجمة الحقيقية (TRUE STAR) مفقودًا. سيتطلب ذلك، أن تتعمق أكثر عند البحث عن النجوم غير المكتملة وتحويلها إلى نجوم كاملة. مع تذكر قاعدة: "الاختيار مع الإنصاف والرفض لسبب ما" (Remember : Select with fairness and reject for a reason).

الجدول (11): عينة أسئلة لمقابلة قائمة على الكفاءة (CBI)

الكفاءة	عينة من الأسئلة
الإصرار (presistence)	في عملية البيع، في بعض الأحيان لا ننجح في ضمان معاملة هل يمكن أن تخبرني عن حالة أو حالتين فشلت فيها مرات عديدة (repeatedly) في الحصول على عميل جديد؟ ما هي الخطوات الخاصة التي اتخذتها؟ ماذا كانت النتيجة؟
التأثير في الآخرين (influencing others)	هل يمكن أن تصف حالة أو حالتين للجهود التي تبذلها للفوز بمستهلك جديد؟ ما الذي فعلته؟ ماذا كانت النتيجة؟
التفاهم مع الأشخاص (interpersonal understanding)	هل يمكن أن تخبرني عن حالة (موقف) واجهت فيها عميلاً غير راضٍ (disappointed) عن منتجك؟ ماذا كان الموقف (what was the situation like)؟ ما هي الخطوات المحددة التي اتخذتها؟ ماذا كانت النتيجة؟
التخطيط والتنظيم	في العمل، غالباً ما نواجه أولويات ينبغي معالجتها في نفس الوقت؟ هل يمكن أن تخبرني عن واحدة أو اثنتين من الحالات الفعلية التي واجهت فيها مثل هذا الموقف (can you tell me about one or two actual cases where you had to face such situation)؟ ما الذي قمت به؟ وماذا كانت الآثار؟

المربع التوضيحي (3): حالة عملية لمقابلة في العمل (Interview In Action)

• الوظيفة المطلوبة: مدير مطعم

• الكفاءة المستهدفة: توجيه خدمة العملاء

• مستوى الكفاءة المستهدف في توجيه خدمة العملاء = 4

• مؤشرات السلوك (يعمل على الاحتياجات الأساسية):

- يجعل ذاته متاح بالكامل (يكون متاح بالكامل) لحل مشاكل العملاء وتعظيم الفرص المحتملة.

- يتجاوز القضية المباشرة (المشكلة الفورية) مع الأسئلة والتحليل لإيجاد البدائل التي ترضي العملاء (Goes

(beyond the immediate issue with questions and analysis to find alternatives which satisfy customers

الباحث: أخبرني عن موقف تعرضت فيه للإساءة (الاهانة) من قبل عميل أو زميل؟

المترشح: حسنا ، حدث ذلك عندما أسئ في فهم شكوى من عميل ، وأني تفاعلت في مصلحة الشركة. "S"

الحكم: يمكن أن يحدث لأي شخص ، الصدق بالكشف عنه.

الباحث: في جملتين ، ما هو هذا الموقف (الحدث)؟

المترشح: كان هذا عندما رفض العميل سداد الفاتورة بسبب تأخر بسيط في طلبه. كنت أحاول أن أوضح أنه سيتم خصم

هذا من راتي وأن التأخير لم يكن طويلاً.

الحكم = (لم يطرح أسئلة لإرضاء العملاء ، يحتاج إلى تعميق)

الباحث: من شارك أيضاً في هذا الموقف ، ما هو دوره؟

المترشح: شارك مدير العمليات وكان الوضع تحت السيطرة لإقناع العميل أنه كان غير عادل.

الحكم = (غير متاح بالكامل لحل مشكلات العملاء ، يتطلب مزيداً من التحقق)

الباحث: ماذا كانت وظيفتك (المنصب ، المسمى الوظيفي)؟

المترشح: كنت أعمل كمدير مطعم.

الباحث: لماذا يعتبر هذا الحدث مثلاً جيداً للمناسبة التي تعرضت فيها للاهانة من أحد العملاء؟

المترشح: نعم ، لأنه كان من المهم توضيح عامل الوقت للعملاء الآخرين الذين قمت بخدمتهم مؤخراً. "A"

الحكم = (خلق بدائل لإرضاء العملاء)

الباحث : ما هي الإجراءات الرئيسية التي اتخذتها لتجنب الموقف أعلاه مع العملاء في المستقبل؟

المترشح: أدرجت وقت الاستجابة كجزء من تقديم خدمة الطعام وأكدت أهميته للطواقم (staff).

الحكم = (تعظيم الفرص المحتملة) "A"

الباحث: ما كانت نتيجة الإجراءات التي اتخذتها؟

المترشح: لقد ساعدني وفريقي كثيراً في التركيز على عامل الوقت في الطعام وتجنب المواقف المشابهة مع العملاء الحساسين.

الحكم = (تجاوز إلى أبعد من تحليل المشاكل لإرضاء العملاء الآخرين) "R"

مقياس تصنيف الكفاءة : متعلق بكمية ونوعية السلوكيات المطلوبة:

3 مقبول

4 أكثر من مقبول

5 أكثر بكثير من مقبول

2 أقل من مقبول

1 أقل بكثير من مقبول

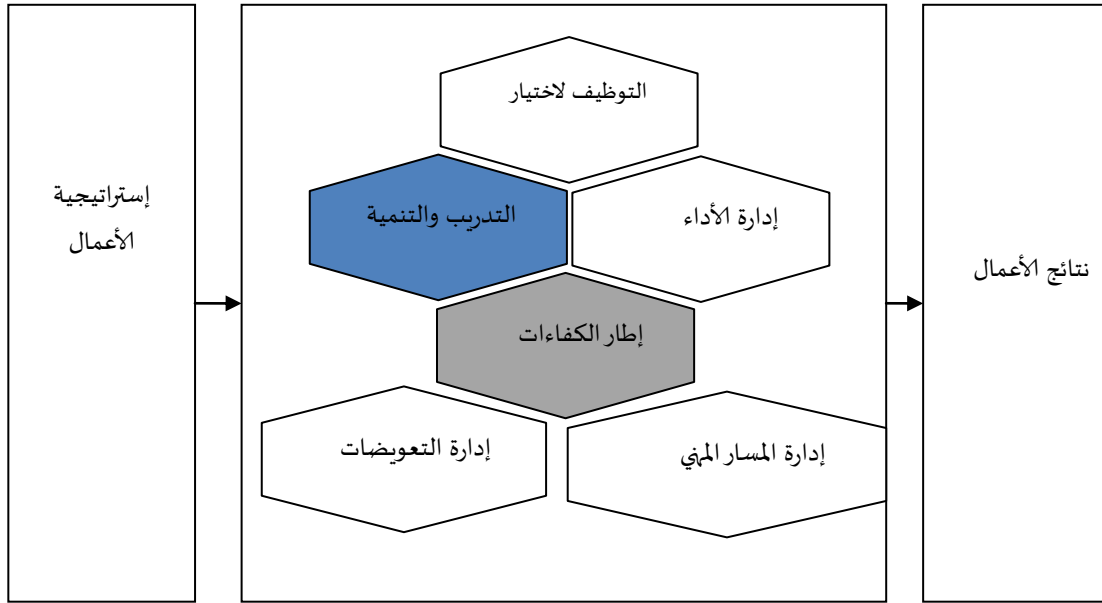
الجدول (12): بعض نصائح المقابلة (Some Interviewing Tips)

			الإعداد (Setting)
		<b>Welcoming</b>	Physical setting should be both private and comfortable Mental setting should be one of rapport
		<b>Attitude</b>	
	<b>Systematic</b>	Interviewer should possess and demonstrate a basic liking and respect for people; Questions should be asked in a manner that encourages the interviewee to talk; Listen attentively	
<b>Closing</b>	Follow the CBBI Model and Recruitment & Selection Process Maps		
Interviewer should make some overt signs to indicate the end of the interview Inform the candidate on next steps			

3- التدريب القائم على الكفاءة ( CBT ) (Competency-Based Training): يظهر موقع التدريب في الإطار العام للكفاءات كما في الشكل رقم (23).

الشكل (23): مركز التوظيف في الإطار العام للكفاءات





يمثل الإنفاق على التدريب استثماراً في الموارد البشرية عائدته يظهر في شكل زيادة، إنتاجية المؤسسة وتنمية وتطوير كفاءات الأفراد ومؤهلاتهم. ويسمح باستخدام التكنولوجيات الجديدة، تحقيق الأهداف الإستراتيجية، القدرة على المنافسة ودخول الأسواق الجديدة. وتظهر أهمية عملية التدريب بشكل عام في توريد المؤسسة بالكفاءات البشرية بشكل مستمر عن طريق تطوير كفاءات أفرادها لتناسب مع متطلبات العمل، ورفع الروح المعنوية للعاملين من خلال زيادة مؤهلاتهم على الأداء ورضاهم عن العمل.

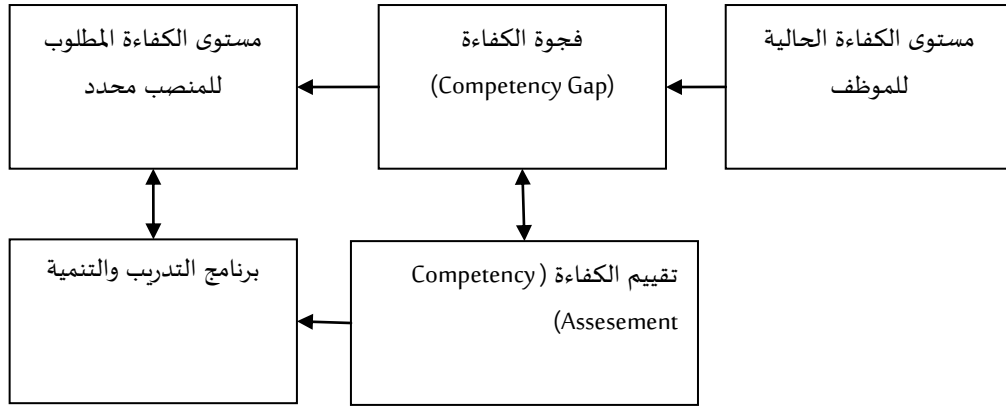
1.3- منظومة عملية التدريب: تختلف عملية التدريب والتكوين من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لإستراتيجيتها وأهدافها، لكن الشيء الذي يجمعها، هو جوهر هذه العملية وأهميتها، باعتبارها عملية استثمارية لا تقل قيمة عن الاستثمارات التكنولوجية والمالية.

التدريب على الكفاءة هو نهج تعليمي يركز على ما يمكن أن يقوم به المتعلم في مكان العمل نتيجة للتدريب. سيكتسب المتعلمون الذين اكتسبوا الكفاءات بنجاح المهارات والمعرفة التي يحتاجون إليها لتنفيذ أنشطة مكان العمل في سياقات (مواقف) وبيئات مختلفة، وفقاً لمعايير أداء الصناعة المتوقعة في مكان العمل<sup>22</sup>.

يعتمد التدريب القائم على الكفاءة بشكل عام على معايير الأداء المحددة في الصناعة. تم تصميم مواد التقييم القائمة على الكفاءة للتأكد من أن كل متعلم قد حقق كل النتائج (المهارات والمعرفة) التي تتطلبها كل وحدة من الكفاءات. التدريب القائم على الكفاءة يتيح للمتعلمين الدخول والخروج بمرونة، مما يسمح لهم بإكمال دراستهم بسرعة أكبر. بمجرد حصولهم على المهارة في وحدة المهارات، يمكنهم بعد ذلك الانتقال إلى الوحدة التالية. يمكن أن يكون التدريب على رأس العمل أو خارج الموقع باستخدام مجموعة متنوعة من الأساليب وطرق التسليم.

الشكل (24): الإطار العام للتدريب القائم على الكفاءة

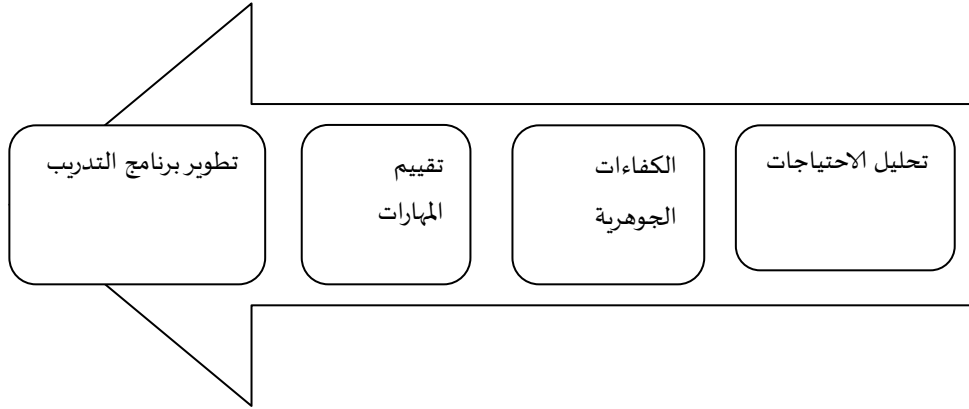
<sup>22</sup> Sherif Salah, COMPETENCY MANAGEMENT SYSTEM (CMS), 7-11 September, 2014 Jeddah, KSA,) <https://fr.slideshare.net/SherifSalah4/competency-management-38936551>



2.3- الخصائص الرئيسية لل CBT: يتمثل النهج الشائع في تدريب الموظفين وتطويرهم في إطار إدارة الموارد البشرية في تحديد احتياجات التدريب وتصميم التدريب لسد فجوات المعرفة والمهارات والمواقف. لقد أحدثت التطورات في إدارة المعرفة فرقاً كبيراً بين النقطة التي يتم فيها تحديد احتياجات التدريب والنقطة التي تنشأ فيها فرصة التعلم (أحدثت التطورات في إدارة المعرفة فرقاً كبيراً بين الوقت الذي يتم فيه تحديد احتياجات التدريب ومتى تنشأ الفرصة للتعلم). يركز CBHRM على التعلم كعملية مستمرة لتحسين الخصائص الرئيسية للموظفين. تكون خصائص الأداء الأفضل هي الدليل لما يحتاج إلى تحسين. (The guides for what needs to be improved are the characteristics of best performers).<sup>23</sup> عموماً، يمتاز التدريب القائم على الكفاءة بالخصائص التالية:

- الكفاءات المنحازة للأهداف الإستراتيجية.
  - المعرفة لدعم الأداء.
  - التدريب المصمم للتأثير (لتعديل) على السلوكيات المرتبطة بالكفاءات.
  - النجاح = تحقيق الكفاءات المحددة.
  - التقييم الأولي (Pre-assessment).
  - الإيقاع ذاتي (Self-paced).
- 3.3- كيفية إنشاء تدريب قائم على الكفاءة: يقوم على عدة خطوات وفق الشكل التالي:  
الشكل رقم (25): خطوات إعداد التدريب القائم على الكفاءة

<sup>23</sup> Talent and competency management, p 170.

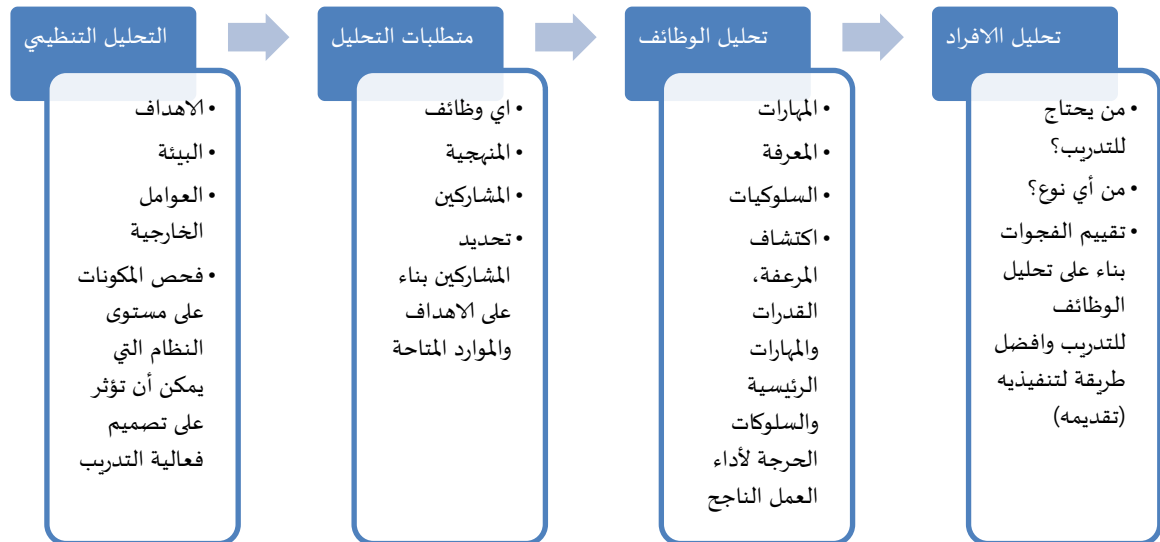


1.3.3- الخطوة 1: تحليل الاحتياجات: ينبغي أن يستند تحديد احتياجات التدريب، إلى تشخيص دقيق يبرز ضرورة برامج التدريب وتخصيص الموارد المالية لها. ولا ينبغي الاعتقاد دائماً بأن التدريب يمكن أن يحل كل مشاكل تدني مستوى الأداء، في حين أن كثير من هذه المشاكل يمكن حلها بأساليب غير التدريب. يحمل تحليل الاحتياجات التدريبية إجابات للأسئلة التالية:

- ما الذي تحاول المنظمة تحقيقه؟
- كيف تدعم فرق محددة تحقيق الأهداف التنظيمية؟
- كيف يدعم الأفراد تحقيق أهداف القسم أو الفريق؟

لتحليل احتياجات التدريبية والتنمية للموظفين لدعم الأداء والأهداف التنظيمية (الأعمال) في السيناريوهات الحالية والمستقبلية، ينبغي اعتماد الخطوات الموضحة في الشكل التالي الخطوات التالية المطلوبة:

الشكل رقم (26): خطوات تحليل احتياجات التدريبية



2.3.3- الخطوة 2: تعريف الكفاءات ( Competencies): ما هي الخصائص والقدرات التي تكتسي أهمية بالغة لنجاح المهمة والأهداف العامة للمؤسسة؟ ( What characteristics & capabilities are critical to the success of your organization's overall mission & goals?) وللإدارات والمجموعات والفرق؟ وما هي السمات المشتركة ونقاط القوة لأداء أفضل؟

يلعب التدريب دوراً أساسياً في نقل ثقافة المؤسسة وتنفيذ إستراتيجيتها وفي ممارسة الأفكار والفرضيات الأساسية الموجودة. فالتدريب والثقافة والإستراتيجية مرتبطون بدقة ويعزز كل منها الآخر. يتمثل الهدف الأساسي من إعداد وتنفيذ الإستراتيجية الوصول إلى الأهداف والتكيف مع البيئة لتحقيق الفاعلية. لذلك يعتبر التدريب مفتاح تزويد الأفراد بالمؤهلات الضرورية لانجاز أعمالهم، وأن يكون أكثر فاعلية وأداء ويترجم ذلك، بتدريب وتكوين موجه نحو تنمية فعالية لقدرات العاملين. لأقلمة الموارد البشرية بشكل دائم ومستمر مع بيئة المؤسسة وأهدافها. يتطلب على المؤسسات، التي تعتمد استراتيجيات سوقية أو استراتيجيات التطوير والتجديد، إعداد برامج تدريب مخصصة للأفراد لتغطية التأهيل الفني وكذلك، برامج تدريبية من نمط إدارة الأعمال لتنشيط وتنمية القدرات الإدارية (إدارة الفريق مثلاً) للمديرين والمتخصصين لتحقيق الفاعلية الإجمالية للمؤسسة، وجعل كل عامل أو موظف أكثر فاعلية في منصب عمله.

وينظر إلى التدريب كوسيلة لتعزيز وحدة الجسد الاجتماعي في المؤسسة وتنمية القيم والفرضيات الأساسية المتقاسمة بين أعضائها. تتجه المؤسسات ذات الثقافات المتميزة، إلى إتباع الأسلوب الداخلي في التدريب (الاعتماد على مدربين من داخل المؤسسة غالباً) ويكون الهدف من التدريب والتكوين، إكساب القيم والمفاهيم ووسيلة لتنمية روح المؤسسة.

3.3.3- الخطوة 3: فجوات المهارة : الفجوة ( Gaps) هي الفرق بين المستويات الحالية والمستويات المطلوبة (Difference Between Current Levels & Desired Levels). يتم تجميع بيانات فجوة المهارة بإجراء مقابلات مع المديرين، ومع ذوي الأداء العالي، الاستمارات والاستبيانات، والبيانات التاريخية. تبدأ الحاجة إلى التدريب بظهور فجوة (فارق) بين الأداء المطلوب (اللازم) والأداء الفعلي. ويرجع سبب الفجوة في الأداء إلى سببين هما:

- فجوة في المعلومات والمهارات: تعبر عن عدم فهم أو استيعاب الأفراد لطريقة الأداء المطلوب، أو عدم تأقلمهم وإلمامهم الجيد بمتطلبات العمل.
- قصور في إمكانية الأداء: يحدث نتيجة لسوء ظروف العمل وتصميمه أو لضعف نظام الأجور والحوافز أو لأسباب أخرى، غير عدم معرفة الأفراد وإلمامهم بطريقة الأداء المطلوب، وهذا القصور لا يعالج بالتدريب وإنما بالوقوف على أسبابه الحقيقية.

يمكن أن تكون الفجوة في المهارات – التي تحدد الحاجة للتدريب- على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة ككل.

- على مستوى الفرد: يؤدي التعرف على الفجوة في مهارات الفرد إلى تحديد حاجته للتدريب. والتي يمكن تحديدها بالاعتماد على المؤشرات الآتية:
  - يؤدي النقل أو الترقية إلى وجود فجوة بين كفاءات الفرد الحالية ومتطلبات منصب العمل الجديد.
  - يسمح تقييم الأداء يسمح باكتشاف الفرق بين الأداء الفعلي وبين الأداء المطلوب.

- يؤدي استخدام الإدارة بالأهداف إلى التعرف على القصور في الكفاءات بين النتائج الميدانية والنتائج المستهدفة.
  - تكرار وقوع الأخطاء وانخفاض الجودة يرجع إلى نقص التدريب وتدني مستوى المهارة.
  - ارتفاع معدلات حوادث العمل ينبئ بازدياد الحاجة للتدريب.
  - على مستوى المؤسسة: يمكن التعرف على فجوة المهارات على مستوى المؤسسة بإجراء تحليل للتنظيم، العمليات والموارد البشرية:
  - تحليل التنظيم، بدراسة الأقسام والورشات، وما سوف يتم فيها من تعديلات على مستوى بنيتها أو هيكلها، وأما إذا كان هناك أنظمة ولوائح وسياسات عمل جديدة.
  - تحليل العمليات والأنشطة، أي دراسة الوضع الحالي والمرتبب فيما يخص خطوط الإنتاج، المنتجات، العمليات الإنتاجية، مواصفات الجودة، التكنولوجيا والتقنية. وأي تحسين أو تغيير في هذه العمليات والأنشطة يتطلب التدريب.
  - تحليل الموارد البشرية، يكون بتتبع المسار الوظيفي لكل فرد، ومدى كفاءته على أداء عمله الحالي أو ما يتوقع القيام به، ومدى اندماج الفرد في المؤسسة ورضاه عن العمل.
- 4.3.3- الخطوة 4: خطط التطوير الفردي ( Individual development plans )<sup>24</sup>: حاجات، فجوات، أنشطة التطوير.

التنمية (التطوير) هي أي وسيلة تستخدم لتضييق الفجوة بين نموذج الكفاءة والفرد الذي تم تقييمه. ومع ذلك ، تركز التطورات في المؤسسات المتعلمة ( Learning organizations ) على التعلم والتطوير المستمر كإستراتيجية لتحقيق التنافسية التنظيمية. تعتمد تنمية الموارد البشرية على تطوير المعرفة والمهارات والمواقف في الغالب للوظائف الإدارية كجزء من التخطيط التعاقب (في المقام الأول لشغل وظائف الإدارة ، كجزء من تخطيط استبدال المدير). لا يوجد اهتمام يذكر لمطابقة الأفراد بالكفاءات التنظيمية (يتم إعطاء القليل أو عدم الاهتمام لمطابقة الأشخاص ذوي المهارات التنظيمية). نتيجة لذلك، قد يتم تطوير الموظفين ولكنهم لا يستطيعون التعامل مع الكفاءة التنظيمية حيث أنها غير مناسبة لهم.

تؤكد CBHRM على تطوير الكفاءات الأساسية والوظيفية والتقنية بطريقة متكاملة. في هذه الحالة ، يتم تحديد احتياجات التدريب والتطوير من حيث المواهب والكفاءات ويتم تطوير وتنفيذ مسارات عمل البديلة (خطط بديلة) اعتمادًا على المدى الذي يمكن من خلالها تقليل الفجوات بشكل فعال من حيث التكلفة ( based on the extent to which they can cost-effectively minimize learning gaps ). وقد شرح كومار (2006) باختصار الاختلافات الرئيسية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية التقليدية. يلخص الجدول المحتوى بإيجاز.

الجدول (13): أوجه الاختلاف والتشابه بين HRM و CBHRM

<sup>24</sup> <https://www.slideshare.net/BizLib/how-to-create-a-competencybased-training-program>

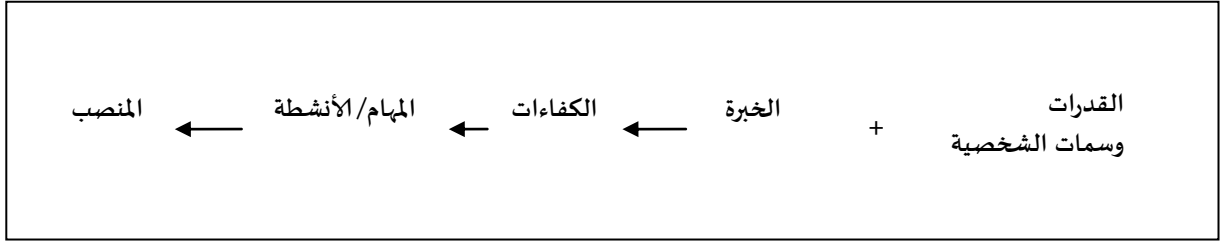
CBHRM	HRM	مجالات المقارنة	S/N
تحقيق ميزة تنافسية حاسمة.	تضمن الامتثال.	دور وظيفة الموارد البشرية	
يركز على المواهب والقيمة البشرية التي تجلبها للمنظمة. تقارن مواهب المتقدمين بنماذج الكفاءات لضمان القيام بعمل عالي الجودة.	التركيز على التعداد تفترض أن التعليم والمؤهلات والخبرة تعادل القدرة على القيام بعمل ما.	مصادر الموظف (Employee sourcing)	
تبني الكفاءات الفردية بما يتماشى مع الأداء المثالي لتعزيز الأداء التنظيمي باستمرار.	تبني معرفة الموظف والمهارات والمواقف لتتوافق مع توقعات المنظمات.	تدريب الموظفين	
زيادة الإنتاجية من خلال توفير التغذية المرتدة للأفراد لمساعدتهم على التحرك نحو الأداء المثالي.	تحافظ على التكاليف عند الحد الأدنى مع تقديم ملاحظات الأداء (تغذية راجعة، تعليقات) حول مخرجات العمل الحالية للأفراد.	إدارة الأداء	
يجذب ويحتفظ بالأشخاص الذين تبهن مساهمتهم القابلة للقياس على قدرتهم على أداء أفضل ما لديهم.	تجذب وتحتفظ بالأشخاص الذين يؤدون أعمال المنظمة.	عملية مكافأة الموظف (Employee reward process)	
تم تصميم هذه العملية لمساعدة الأفراد على اكتشاف كفاءاتهم الخاصة ، ومساعدة المنظمة على اكتشاف الموهبة المتاحة لديها لتنميتها. لزرعتها.	العملية مهمة أو غامضة (The process is vague or ambiguous)	تطوير الموظف	

#### 4- الممارسات المعيارية القائمة على أساس الكفاءة المشتركة (Common Benchmark Competency-Based Practices):

1.4- تحديد وتقييم الكفاءات: الجهد الذي بذل في الفصول السابقة لتحديد الاختصاصات وتوضيح الاختلافات بين الاختصاصات من ناحية ومؤهلات وسمات شخصية من جهة أخرى، يفتح المجال للتفكير في مقترحات ملموسة بشأن تقييم الكفاءات. ومن الواضح، في الواقع، أنه لا يمكن أن تكون هناك قائمة شاملة الكفاءات التي يمكن استخدامها في جميع قطاعات النشاط، في جميع الثقافات، في جميع المنظمات.

ولذلك، فإن الشغل الأول يجب أن يتعلق بالأساليب التي تمكن من وضع قوائم بالكفاءات لوظيفة أو مجموعة من الوظائف. هل فقط المهارات؟ هل المشاركات فقط؟ ربما لا نأخذ في الاعتبار الشكل 2.1، الذي ينتج عن استنتاجات الفصل السابق.

الشكل (26) : الكفاءات: النشأة والدور



ماذا يوضح هذا الرسم البياني؟ أن الكفاءات هي نتيجة للخبرة، ولكن يتم اكتسابها شريطة أن تكون القدرات والسمات الشخصية المناسبة موجودة. لوضع قائمة من المتطلبات المسبقة، سيكون من الضروري أن تأخذ في الاعتبار ليس فقط المهارات ولكن أيضا المهارات وسمات الشخصية اللازمة لاكتساب مهارات أخرى من خلال الخبرة.

وعلاوة على ذلك، سواء كانت المهام (الأنشطة) التي تحدد وظيفة أو وظيفة عديدة أم لا، متنوعة أو متجانسة، كل واحد منها يمكن أن تنطوي على عدة كفاءات مختلفة، وأيضا العديد من المهارات الخاصة. وسيكون من الضروري حصر الشروط الأساسية اللازمة لكل مهمة من المهمات التي تشكل موقفا، ومن ثم البدء بوضع قائمة بهذه المهمات.

ولذلك فإن الوصف الوظيفي هو الشرط الأساسي للتقييم، لأنه في هذه المرحلة يتم تحديد ليس فقط المهارات ولكن أيضا السلوكيات. وينبغي أن تسمح هذه الملاحظات الأولية بالإجابة على نحو فعال على السؤال الذي سي طرح في الجزء الأول من هذا الفصل: كيفية تحديد الشروط الأساسية لوظيفة أو وظيفة؟

وسيركز القسم الثاني من هذا الفصل على أساليب التقييم. هذه ليست مشكلة جديدة ... ولكن الحاجة إلى تقييم المهارات وليس فقط القدرات وحتى سمات الشخصية يجعل من الضروري تنوع أساليب التقييم. وعلى وجه الخصوص، ليس من الممكن تقييد التقييم بالاختبارات الكلاسيكية، ومن الضروري تحديد وضعيات وحالات (عينات) حيث أن مراقبة السلوكيات ستجعل من الممكن تقييم المهارات المكتسبة. وبعبارة أخرى، سيكون علينا التمييز بين أساليب التقييم التي تفسر "العلامات" (الإشارات) (signes)، والتي تساعد على تقييم القدرات والسمات الشخصية التي تميز الفرد، من تلك التي تشكل "عينات" (échantillons) وتجعل من الممكن مراقبة الفرد في الحالات التي تميز نشاطه المهني (حالات خاصة في نشاطه المهني).

ويجب ألا نعارض هاتين المجموعتين من الأساليب، ولا نسعى إلى البحث عن من هي الأفضل. فهما متكاملتان وتكونيهما، مثل استخدامهما، مختلفة. وعلاوة على ذلك، فإن المقارنة بين المعلومات المستمدة من هذين النوعين من النهج تجعل من الممكن تفسير جرد التجارب، وشرح سبب نجاح بعضها، في حين يبقى البعض الآخر عقيما.

وأخيرا، يتطلب أي تقييم للكفاءات هدفا تنظيميا عندما يتعلق الأمر باكتشاف الإمكانيات وتقييم الموارد البشرية للمنظمة؛ الفرد في حالة تقييم المهارات. في الواقع، ومهما كان الهدف، فمن المرغوب فيه أن يحصل الفرد والمنظمة على النتائج.

- الفرد ذو الأولوية عندما يتعلق الأمر بمراجعة مهاراته المنظمة بموجب القانون؛ ولكن من الواضح أنه إذا كان يريد ترجمة نتائج تقييم المهارات إلى العمل والتنمية الفردية، سيكون عليه الاتصال مع عناصر تسلسله الهرمي.

- التنظيم كأولوية عندما يتعلق الأمر بالاختيار أو التوظيف؛ ولكن أي تقييم يفترض، على الأقل من وجهة النظر الأخلاقية، رد النتائج التي تم الحصول عليها للشخص الذي قدمها، بل وأكثر من ذلك عندما يتم بناء القائمة وجرى الاختصاصات في إطار التفكير على التطور الاستراتيجي للشركة.

2.4- التقييمات مقابل الكفاءات (Assessments against competencies): بمجرد تحديد الكفاءات لوظيفة / أدوار معينة ، يكون من الممكن أن يقوم الموظفون وغيرهم بتقييم كفاءات الموظف مقابل الكفاءات المطلوبة للأدوار الحالية أو المستقبلية داخل المؤسسة. يمكن أن يحدث هذا بالطرق التالية:

1. التقييم الذاتي ( Self-assessment ) - عادة ، يتم استخدام المؤشرات السلوكية الخاصة بالكفاءات ومستويات الكفاءة اللازمة داخل الدور / الوظيفة المستهدفة كمعيار لتقييم أداء الموظف باستخدام مقياس تقييم مشترك (على سبيل المثال ، سلم من خمس نقاط من أبدأ إلى دائماً ( Never ) point scales from Always (to Always)) لتقييم كل مؤشر.
2. التقييم متعدد المصادر (Multi-Source / 360) - يشبه تقييم المصادر المتعددة أو تقييم التغذية الراجعة 360 (feedback 360) عملية التقييم الذاتي فيما عدا وجود أكثر من مقيم واحد (مع وجود اختلاف في عدد المقيمين). تتضمن العملية على الأقل الموظف ومشرفه ، ويمكن أن تشمل أشخاصاً آخرين الذين يتفاعل (يتعامل) معهم الموظف داخل مكان العمل (على سبيل المثال، الأقران، وأعضاء الفريق، والعملاء داخل وخارج المؤسسة، والإبلاغ عن الموظفين ، وما إلى ذلك) ( e.g.,peers, team members, clients both within and outside the organization, reporting employees; etc).

### 3.4- نماذج وأمثلة:

1. sample service skill assesement.
2. individual gap analysis report<sup>25</sup>.
3. individual development plans.
4. sample comptency course map<sup>26</sup>.

<sup>25</sup> <https://resources.workable.com/tutorial/skills-gap-analysis>  
<https://connect.edgetrainingsystems.com/blog/gap-analysis-reports-improve-employee-relations-performance-example>

<sup>26</sup> <https://champlain.instructure.com/courses/200147/pages/curriculum-mapping>



# Sample Service Skills Assessment

A) Customer Focused					
	Little or No Skill	Minimum Skill	Adquate Skill	Proficient Skill	Expert Skill
11. Treats customers courteously	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Responds to customer requests in a timely manner	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Takes responsibility to resolve customer complaints	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Proactively identifies customer needs	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Elicits feedback from customers to monitor their satisfaction	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Creates strategies to help the organization serve customers more effectively	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Considers both short and long term interests of the customer in making service decisions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Takes business or personal risks to serve customers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Establishes and maintains effective relationships with customers and gains their trust and respect	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Know who my customers are	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>

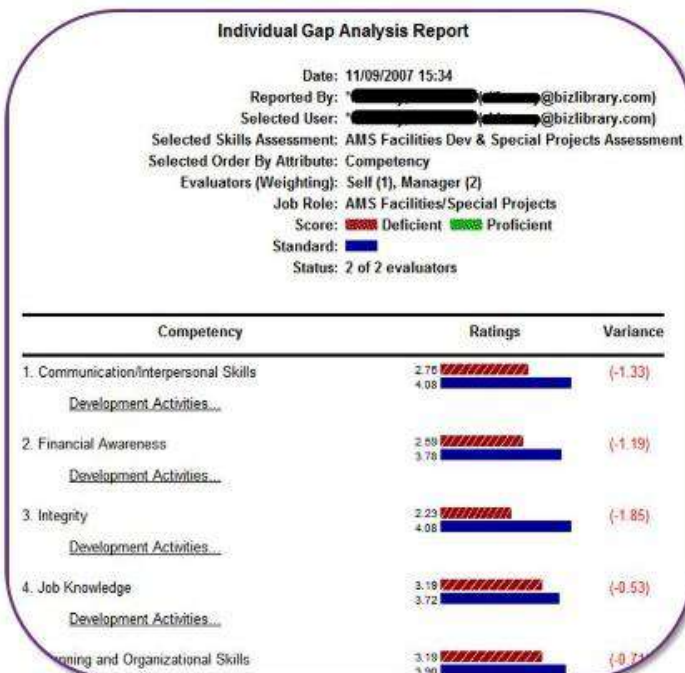
  

(C) Integrity					
	Little or No Skill	Minimum Skill	Adquate Skill	Proficient Skill	Expert Skill
21. Follows through on commitments and agreements	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Respects confidentiality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23. Consistently tells the truth	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Admits mistakes in spite of the potential for negative consequences	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Takes stands based on principles and values despite personal or professional risk	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Auto generated by LMS
- Based on Job Role
- Assigned to Peers, Managers & Subordinates



# Sample Service Gap Analysis



- Lists Competency Ratings
- Identifies above and below standard ratings
- Links to development activities
- Basis for IDP



# Sample Competency – Course Map

Leadership Expectations	KSAs/Behavior Indicators	Recommended Courses
Ability to network with other coordinators, managers, directors and E-Team	Ability to build and maintain trust Ability to communicate effectively Ability to create win-win solutions Ability to build rapport Ability to follow through	Leading Teams: Building Trust and Commitment (team_03_a04_bs_enus) Connecting and Communicating (comm_08_a02_bs_enus) Communication Skills for Successful Management (MGT0122) Effective Team Communication (team_02_a04_bs_enus) Leading Teams: Fostering Effective Communication and Collaboration (team_03_a05_bs_enus) The Mechanics of Effective Communication (COMM0002) Improving Your Cross-cultural Communications (COMM0023)
Be available, visible and willing to help	Knowledge of your staff's jobs Ability to read body language to know when staff may need help Round on staff Ability to manage own time Ensure staff knows how to contact you Must be emotionally intelligent	Improving Your Image (PD0136) Interpersonal Communication: Communicating Assertively (comm_21_a04_bs_enus) Your Time and You (pd_01_a01_bs_enus) Techniques for Improved Time Management (pd_01_a02_bs_en) Emotional Intelligence and Teamwork (comm_09_a03_bs_enus) Emotional Intelligence at Work Simulation (COMM009A) Increasing Emotional Intelligence (comm_09_a04_bs_enus) Leadership Essentials: Leading with Emotional Intelligence (lead_05_a04_bs_enus)
Be Culturally Competent	Aware of and sensitive to her/his own cultural heritage and also respects and values different heritages. Aware of her/his own values and biases and how they may affect the perception of other cultures. Comfortable with differences that exist between her/his culture and other cultures' values and beliefs. Sensitive to circumstances (personal biases, ethnic identity, political influence, etc.) that may require seeking assistance from a member of a different culture when interacting with another member of that culture. Demonstrate good understanding of the power structure in society and how non-dominant groups are treated. Acquire specific knowledge and information about the particular group(s) s/he is working with and recognize institutional barriers that prevent members of disadvantaged groups from using organizational and societal resources. Generate a wide variety of verbal and nonverbal responses (body language) when communicating with individuals of different backgrounds or culture. Send and receive both verbal and nonverbal messages accurately and appropriately, and intervene appropriately and advocate on behalf of individuals from different cultures (i.e. serve as an <a href="http://www.acha.org/about_acha/culture_comp_aktst.cfm">http://www.acha.org/about_acha/culture_comp_aktst.cfm</a> )	Effective Intercultural Relationships (comm_12_a02_bs_enus) Diversity on the Job: Diversity and You (pd_07_a02_bs_enus) Workplace Ethics (lchr_01_a02_fc_enus) Building Improved Work Relationships Simulation (COMM012A) Workplace Diversity Awareness (lchr_01_a03_fc_enus) Planning a Diversity Initiative (hr_02_a03_bs_enus)
Be Personally Accountable	Ability to Establish a clear Intention and Vision for your future (the talk part) Ability to Recognize the areas that you would like to improve Ability to Take ownership for the areas that you can influence Ability to Forgive yourself and getting back to your "walk" Ability to examine situations to look for innovative and creative solutions to make progress and solve old	Working for Your Inner Boss: Personal Accountability (pd_05_a01_bs_enus) Doing Business Professionally: Simulation (PD005A) Evaluating Internal Assignments (CONS0125) Evaluation and Review (CONS0115)

5- إدارة الأداء المستندة إلى الكفاءة (Competency-Based Performance Management) (CBPM): قد لا يكون الفرق بين إدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءات (CBHRM) ونهج إدارة الأداء التقليدي واضحًا في المؤسسات التي يتم فيها دمج أنظمة الأداء مع رؤية المنظمة ومهمتها ونهجها الاستراتيجي في إدارة الأفراد. ومع ذلك ، عندما تستند القرارات إلى تقييمات و(تنظيمات) تقديرات نصف سنوية (فصلية) أو سنوية ، تثبت إدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءات (CBHRM) أنها متفوقة نظرًا لأن عملية إدارة الأداء تتضمن عملية تحسين الكفاءات التي لها صلة مباشرة بالأهداف والغايات التنظيمية داخل السياق الأوسع للمؤسسة.

يعرّف نهج إدارة الكفاءات أو (إدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءات) إدارة الأداء بأنها عملية منهجية لتحسين أداء الموارد البشرية والحفاظ عليه في جميع أنحاء المنظمة. وهذا يشمل الاعتراف بأن كفاءة الموارد البشرية هي محرك الأداء ويجب أن تكون متعددة التخصصات وتستخدم نهج متكامل لتقييم وتطوير الكفاءة. تدور إدارة الأداء حول تحقيق نتائج في سياق يتناسب مع توقعات المنظمة. يدعم دمج الكفاءات في عملية إدارة الأداء تقديم التغذية الراجعة إلى الموظفين ليس فقط بشأن " ماذا" أنجزوا (أي ، أهداف الأداء)، بل أيضًا " كيف" تم تنفيذ أداء العمل، باستخدام الكفاءات لتقديم التغذية الراجعة (feedback) (التعليقات).

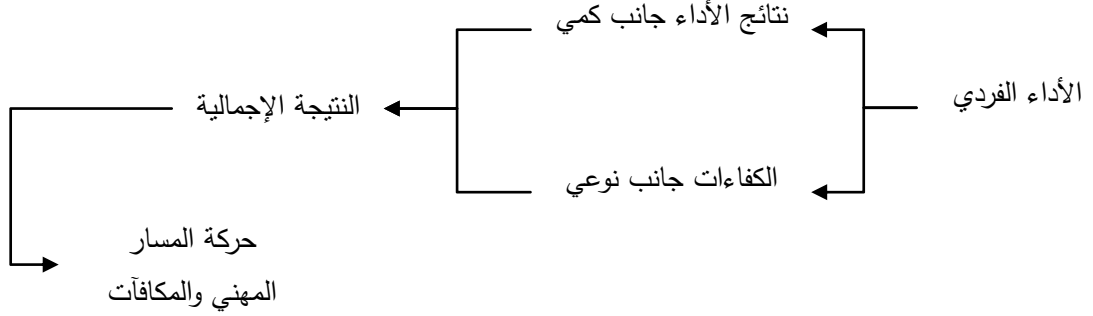
تنقسم عناصر الأداء الفردي إلى قسمين رئيسيين:

- نتائج الأداء: الجانب الصلب (hard) أو الكمي للأداء (النتيجة) (result).

• الكفاءات: تمثل الجانب اللين (soft) أو النوعي للأداء (العملية) (process).

وبالتالي تحدد نتيجة الأداء ودرجة الكفاءة ( competence score ) نتيجة الأداء الكلي (Overall score) وهذا ما سيحدد حركة المسار المهني للموظف ( The employee's career movement ) وأيضاً المكافأة التي سيحصل عليها (reward to be earned).

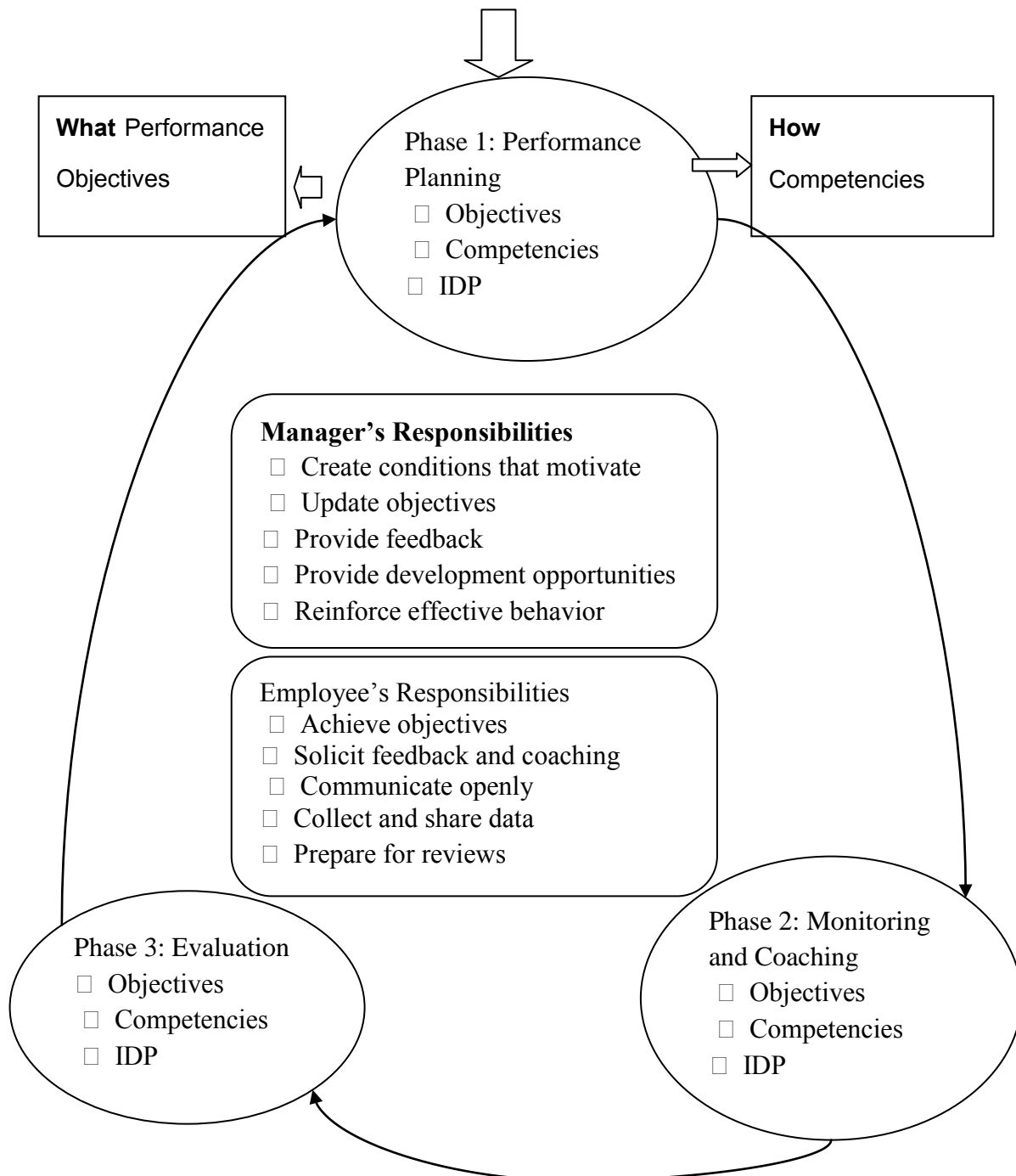
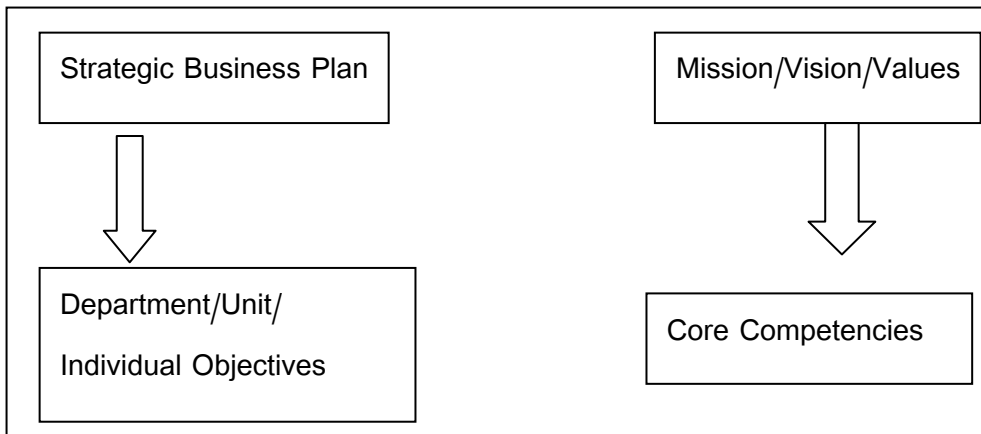
الشكل (27): عناصر الأداء الفردي



1.5- إدارة الأداء القائمة على الإستراتيجية ( Strategy-Based Performance Management ): إدارة الأداء: ينطوي

كل من التقييم اليومي المستمر على مدار السنة، والتدريب، وردود الفعل على مساعدة الموظفين على فهم طبيعة وجودة أدائهم، وتحدد ما يحتاجون القيام به لتطويرهم وتحفيزهم على القيام بذلك الأداء. ربما يظهر تحليل الفجوة وجود فارق كبير بين توقعات الأداء والأداء الفعلي في في تصنيفك للهدف/الأهداف. على الرغم من أن تحسين أداء الموظفين غالباً ما يتطلب منهجاً متعدد الأوجه يشمل التوظيف والسياسة والتدريب ، فإن هناك إستراتيجية مهمة لإغلاق الفجوات تركز على تحسين نظام إدارة أداء.

الشكل (28): إدارة الأداء القائمة على الإستراتيجية



2.5- المكونات الثلاثة لإدارة الأداء (The Three Components of Performance Management) : عادةً تتضمن أنظمة إدارة الأداء المصممة جيدًا ثلاثة مكونات. تقع هذه المكونات في قلب كل مرحلة من المراحل الثلاث لدورة إدارة الأداء.

- الأهداف: تحديد وتقييم أهداف العمل الرئيسية للموظفين - وهذا هو مقياس للنتائج.
- الكفاءات: تقييم الموظفين على الكفاءات التي تم ربطها بأداء وظيفي متميز - وهذا هو قياس الخصائص السلوكية التي تؤثر على النتائج.
- التطوير: إنشاء خطط تنمية فردية (IDP) (Individual Development Plans) (IDPs) لتعزيز نقاط قوة الموظفين ولسد فجوات الأداء كما هو محدد في تقييم الكفاءة.

إذا فشل الموظف في تحقيق أهداف عمل معينة (إذا لم يستوف الموظف بعض أهداف العمل)، فمجرد تقييم عادي للكفاءة يكفي للكشف عن أسباب ذلك الفشل. لكن تقييم الموظفين على الكفاءات الحرجة (الحاسمة للوظيفة) للوظيفة يكشف أكثر مما يكشفه التقييم العادي بكثير. حيث يمكن أن يكون للموظف مع قدرته على تحقيق أهداف الأداء الخاصة به سلوكيات غير جيدة مثل أن يكون فظاً في المعاملة مع العملاء ، يعطل الفريق ، يفشل في الاحتفاظ بالالتزامات. إن تزويد الموظفين بملاحظات حول الأداء على الكفاءات يمنحهم المعلومات التي يحتاجونها ليتمكنوا من النجاح.

المربع (4): الفرق بين الأهداف والكفاءة

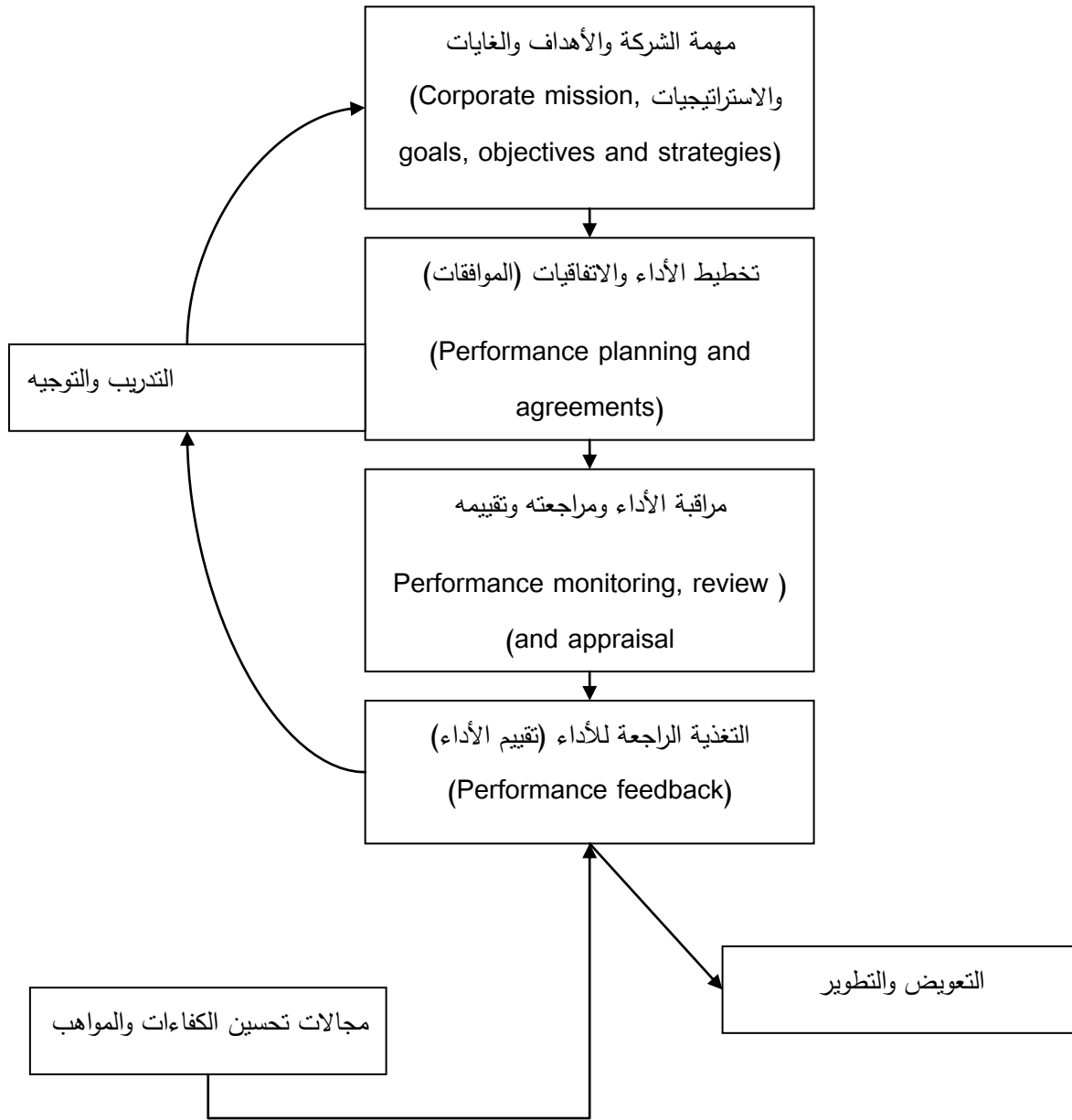
**ملاحظة:**

الأهداف مقياس للغاية من الوظيفة (لماذا نقوم بهذه الوظيفة) (Objectives measure the ) (What of the job).  
الكفاءات مقياس لكيفية العمل (Competencies measure the How of the job).

3.5- حدود نظام إدارة الأداء (PMS) : يستخدم PMS التقليدي نهج تقييم الأداء ، وهو عرضة للتحيز وهناك مخاوف (قلق) من أنه لا يعكس بدقة قدرة الفرد على الأداء.

يشجع CBPM التواصل الصريح وغير الخصمي (وغير العدائي) (non-adversarial) بين الموظفين ومديريهم حول أداء العمل المتوافق مع كفاءاتهم (حتى يتمكنوا من أداء عمل يناسب مهاراتهم). تتوافق نتائج عمل الموظفين مع تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وهذا (انه) يتيح الفرصة لتحديد وتطوير الكفاءات التي تشتد الحاجة إليها وإنشاء بيئة عمل حيث يتم تحديد أدوار وعلاقات ومسؤوليات كل من المديرين والموظفين بشكل جيد (إنه يوفر الفرصة لتحديد وتطوير المهارات الأساسية ويخلق بيئة عمل يتم فيها تحديد أدوار وعلاقات ومسؤوليات المديرين والموظفين بشكل جيد). كما هو مبين في الشكل (33).

الشكل (29): إدارة الأداء على أساس الكفاءة (Competence based performance management)



توضح الأسهم في الشكل (29) أن الاختلافات الرئيسية بين CBPM وأنظمة الأداء التقليدية هي أن متطلبات الكفاءة الوظيفية الفردية تستند إلى الكفاءات التنظيمية والوظيفية اللازمة لمهمة الشركة وأهدافها واستراتيجياتها. لذلك ، فإن اهتمام المديرين هو مدى عرض الكفاءات الفردية وربطها بالأداء الوظيفي المتفوق. لذلك ، تستهدف مجالات التحسين مواهب وكفاءات محددة. وبالمثل ، ترتبط استراتيجيات وأنشطة مكافأة الموظفين وتطويرهم بالمواهب والكفاءات التي تم تحديدها وتقييمها أثناء المراجعة والتقييم.

4.5- تأسيس الأداء الوظيفي الفردي وحدود (محدودية) توصيف الوظائف (The establishment of individual job performance and the limitations of job descriptions): هناك اختلافات أساسية بين العملية التقليدية

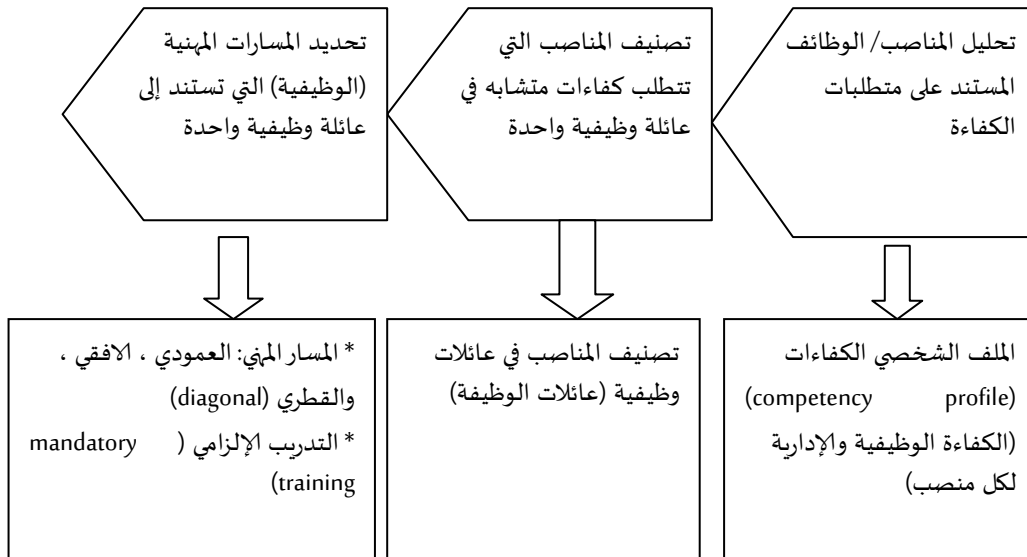
للتوظيف واختيار الموارد البشرية والعمليات القائمة على الكفاءة. قام العديد من المؤلفين بتوثيق تجاربهم وممارساتهم ، والتي لخصها كومان جيداً (2006):

- في إطار النهج التقليدي، تميل أوصاف الوظيفة إلى التركيز على الأنشطة أو المسؤوليات بدلاً من النتائج أو النتائج القابلة للقياس (بدلاً من قياس المخرجات أو النتائج).
- النهج التقليدي لا يأخذ في الاعتبار المتطلبات المجردة للوظيفة، مما يضر برضا العملاء، وايضا لا يمكن كتابته بسرعة كافية لمواكبة تغييرات العمل (The traditional approach does not take the abstract requirements of the job into account, which compromises customer satisfaction, and cannot be written quickly enough to keep up with work changes).
- في ظل إدارة الموارد البشرية القائمة على الكفاءة (CBHRM)، يتم تحديد الأداء الفردي من خلال مقارنة المخرجات أو النتائج بتوقعات أولئك الذين يتلقون المخرجات أو يستخدمونها. العميل الداخلي والخارجي هو صانع (صاحب) القرار النهائي.

#### 6- إدارة المسار المهني القائم على الكفاءة (Competency-Based Career Planning): المسار الوظيفي (Career Path)

هو سلسلة من المناصب (positions) التي يجب على المرء المرور بها من أجل تحقيق مركز معين (منصب) في الشركة. يعتمد "المسار" (path) على الملف الشخصي للكفاءة (the position competency profile) الذي يجب أن يكون لدى الموظف لتكون له القدرة على شغل منصب معين. (ملف المهارات الخاص بالمنصب الذي يجب أن يمتلكه الموظف ليشغل منصباً معيناً).

الشكل (30): إدارة المسار المهني القائم على الكفاءة



7- إدارة التعويضات (Reward management): على الرغم من أن بعض المؤسسات قد تستخدم أنظمة الدفع ذات الصلة بالأداء كمكافأة موظفيها ، في الممارسة العملية ، بمجرد أن يحقق الموظف ما هو متوقع ، يتم منح المكافأة

في أغلب الأحيان بغض النظر عن القدرة على قياس النتيجة. يكافئ نظام CBHRM الموظفين على أساس قدرتهم على إظهار كفاءات محددة في إنجاز المهام والمسؤوليات الرئيسية.

يُعرّف ( Spencer & Spencer ) الأجر على أساس الكفاءة كتعويض عن الخصائص الفردية ، للمهارات أو الكفاءات الذي يزيد عن الأجر العام للوظيفة في المنظمة لذلك ، فإن معيار الأداء هو الأداء المثالي (the performance benchmark is the exemplary performer). لذلك ، يسعى الموظفون باستمرار إلى تحسين الكفاءات المتعلقة بسلوك ومهام وأنشطة ووظائف محددة من أجل مكافأتهم وفقاً لذلك.



## الفصل الرابع- الإدارة التنبؤية للوظائف والكفاءات (GPEC):

أصبحت إدارة الكفاءات، تدريجياً مفهوماً رئيسياً في إدارة الموارد البشرية، بعد أن اتسعت أهميته النظرية والعملية. فقد أعطى منهج التسيير التوقعي (La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) (GPEC) لإدارة الكفاءات الأولوية ، ليس فقط كعامل محدد لإدارة الحياة الوظيفية الفردية، ولكن قبل كل شيء كعامل رئيسي في إستراتيجيات الأعمال.

بالمقارنة مع المناهج التي سبقتها، فإن منهج ( GPEC ) يوسع إلى حد كبير دور الكفاءات في إدارة المنظمات. يعتمد بدرجة كبيرة على التنبؤ، نظراً لحقيقة إمكانية تقادم الكفاءات المكتسبة بسبب التقدم التكنولوجي والمنافسة الدولية، أو فقدانها (خسارتها) بسبب دوران (ترك) العمل أو التقاعد. وفي الوقت نفسه، سوف تصبح الكفاءات الجديدة، لنفس الأسباب، ضرورية لأي شركة وتزيد الحاجة لاستقطاب موظفين ذوي المهارات العالية<sup>27</sup>.

الغرض الرئيسي من تبني منهج ( GPEC ) هي المحاذاة بين إستراتيجية الشركة ومواردها البشرية. والتنبؤ بالمشاكل يمثل بشكل فعال الجودة الرئيسية في ذلك. ولكن أصالة منهج (GPEC) تكون في شقين: ربط ممثلي الموظفين بمنهج التفكير التنبؤي، وبناء على التوقعات التي تناقشها الإدارة والموظفون بشكل مشترك، يتم تنفيذ الخطوات اللازمة لتحديد الاحتياجات الجديدة وتكليف الموارد البشرية. ويشمل ذلك جمع معلومات عن ثلاث نقاط:

- تحليل مفصل للمهارات التي تتطلبها الوظائف والمهن المستقبلية.

- دراسة دقيقة لموارد المهارات الحالية؛

- وصف الهرم العمري للموظفين مع مراعاة حالات التقاعد.

في جميع الحالات الثلاث السابقة، ينصب التركيز على: المهارات المطلوبة للمهن والوظائف المستقبلية، المهارات الموجودة حالياً، التطور المتوقع لأعمار الموظفين، المخزون من المهارات، والمهارات المطلوبة لتكليف الموظفين الحاليين مع التطور (النمو) المتوقع.

إن نمط التسيير التوقعي - ونجاح مفهوم الكفاءة - يثير سلسلة كاملة من القضايا الجديدة: ما هي

الاختلافات بين المهارات والمعارف والمهارات؟ وعلى وجه الخصوص، هل هذه الخصائص الفردية أكثر أو أقل مرونة؟ وهل تتطور بنفس الطريقة؟ وهل هي مكتملة لبعضها البعض؟

<sup>27</sup> Claude Lévy-Leboyer, **La gestion des compétences: Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises**, Nouvelle édition, 6<sup>e</sup> édition, Éditions d'Organisation, Paris, 2006, p10.

1- مفاهيم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات <sup>28</sup>: يرتبط مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ارتباطاً وثيقاً بمفهوم التوقع، والذي يعني التعرف على حادثة أو موقف معين خلال فترة محددة لظاهرة ما، وهنا يرتبط الأمر بمستقبل الوظائف والكفاءات ومدى القدرة على التحكم في التغيرات والتطورات التي تحدث على مستواها.

يرى (Mathis) أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يهتم بالتنبؤ والوقاية وتسيير المخاطر لتحويلها إن أمكن إلى فرص للعمال وللمؤسسة في نفس الوقت. ويعرفه (Cîteaux) بأنه العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق المستمر والدائم بين كفاءة عمالها والوظائف التي يشغلونها، وبذلك مساندة التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر. أما (Françoise) يعرف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بأنه مجموعة الطرق والأساليب التي تهتم بمتابعة التطورات التي تحدث على مستوى وظائف المؤسسة استجابة لإستراتيجيتها المستقبلية، أما التسيير التوقعي للكفاءات فيشير إلى مجموعة الإجراءات التي تهتم بتطوير كفاءة الأفراد تماشياً ومتطلبات الوظائف في المؤسسة.

يربط (Gilbert) مفهوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بمرتكزاته ووسائله ليعرفه بأنه نموذج يركز على فكرة الزمن عن طريق (متابعة هرم الأعمار، والتركيز على الإحصائيات)، وذلك لتفسير بعض المشاكل المتعلقة بالموارد البشري هذا من جهة، وقيادة وتوجيه أداء الأفراد من جهة أخرى، حيث يسمح هذا المسعى بإعطاء يقظة لمستقبل المؤسسة والقدرة على اتخاذ القرارات المستقبلية <sup>29</sup>.

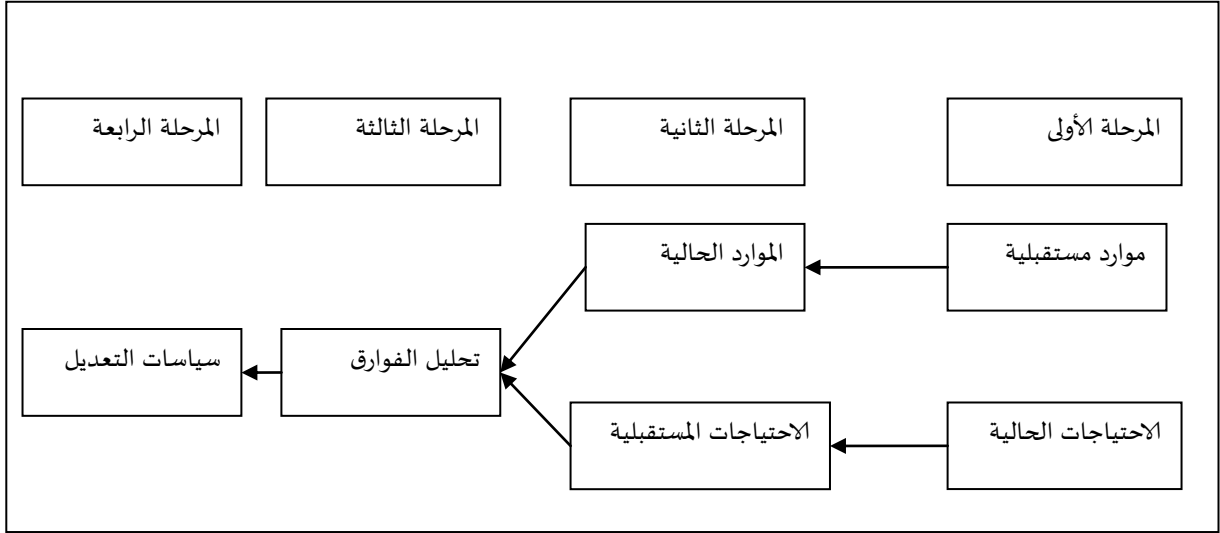
حسب (Weiss Dimitri) التسيير التوقعي هو هندسة للموارد البشرية التي تقوم على تصور تطبيق ومراقبة مجموعة من السياسات والتطبيقات الهادفة إلى تخفيض وبصورة توقعية الفارق الموجود بين حاجات المؤسسة ومواردها البشرية المتاحة، سواء على المستوى الكمي أو النوعي. وفي نفس السياق يضيف (Equilibey noël- boyen) بأن التسيير التوقعي هو عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع إستراتيجيتها وأهدافها المستقبلية.

يضيف (Dimitri Weiss) بأن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات له بعدين، بعد فردي وآخر جماعي، فعلى المستوى الجماعي هو إدماج الموارد البشرية كمتغير إستراتيجي والتحكم في تطور الوظائف على المدى المتوسط (من الجانب الكمي والكيفي). أما على المستوى الفردي، فيتمثل الأمر في السماح لكل موظف أن يصبح فعالاً يواجه السوق، والسماح له بإعداد مشروعة الخاص به. وحسب (Codin Loïc) فإنه يمكن تعريف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وفقاً للمخطط التالي:

الشكل رقم (31): المخطط الأساسي للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

<sup>28</sup> سمية قداش، عبد الغني دادن، واقع التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية – عدد 03، 2016.

<sup>29</sup> سمية قداش، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية (2010-2015)، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، غير منشورة، 2016/2017، ص 31.

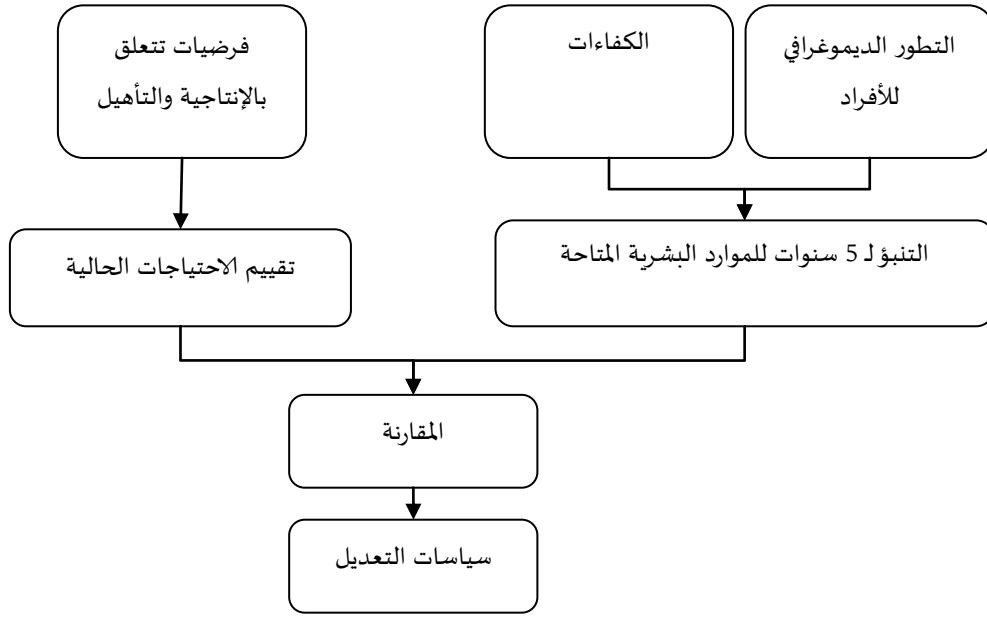


Source : Loïc Cadin et autres, gestion des ressource humaines, tome 3, dunod, paris 2007, p154.

يمكن اعتبار التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات المسعى الذي يهتم بإعداد ومراقبة السياسات والممارسات التي إلى تقليص الفوارق بين احتياجات المؤسسة ومواردها الحالية والمستقبلية، وهذا على المستوى الكمي والنوعي، من خلال إتباع عدة إجراءات للتعديل مثل التوظيف، التدريب، النقل... آخذين بعين الاعتبار إستراتيجية المؤسسة وأهدافها، رغبة في تحقيق الموائمة بين الوظائف والكفاءات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة.

في المرحلة الأولى تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها الحالية ومواردها المستقبلية، ثم وبناء على أهدافها المستقبلية تقوم بتحديد احتياجاتها المستقبلية من الوظائف والموارد البشرية، لتأتي المرحلة الثالثة أين تقوم بتحليل الفارق لتحديد مخطط الأعمال أو ما يعرف بسياسات التعديل لتقليص الفارق بين الموارد المتاحة والاحتياجات المستقبلية. كما يقترح (Peretti Marie Jean) مخططاً أخر كما يلي:

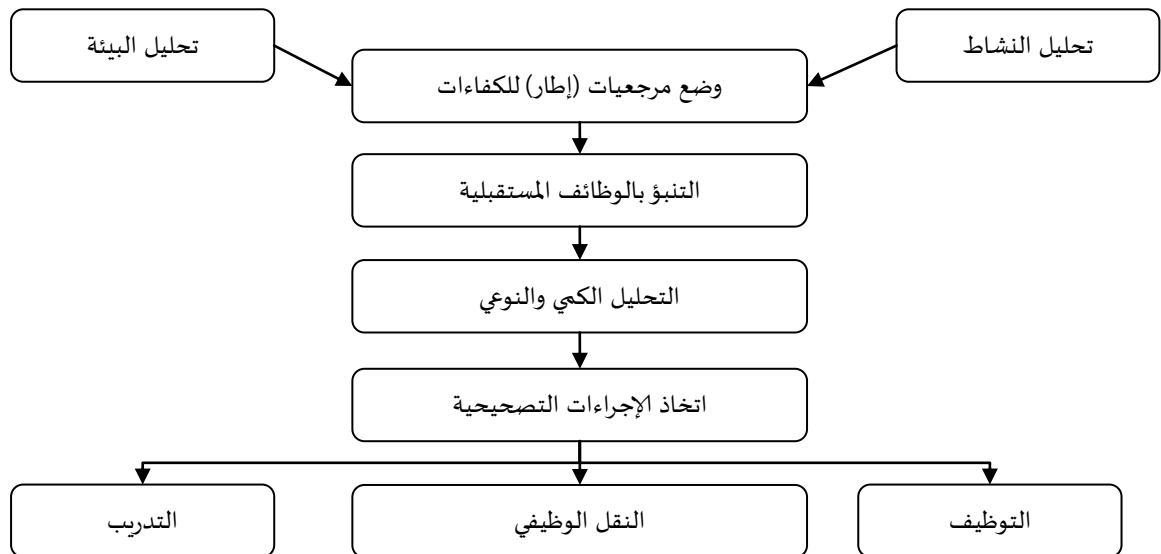
الشكل رقم (32): مخطط (Peretti Marie Jean) للتسيير التوقعي



من الشكل تقوم المؤسسة انطلاقاً من إستراتيجيتها والتحديد الدقيق لأهدافها بتحديد الاحتياجات المستقبلية من الوظائف والكفاءات، وبناء على مجموعة من الإحصائيات المتعلقة بالتطور الديمغرافي لعمالها وكذا تطور مهاراتهم تقوم بتقدير الموارد التي سوف تكون متاحة على مدى خمس سنوات قادمة.

وبمقارنة الموارد التي سوف تكون متاحة مع الاحتياجات منها تحدد المؤسسة سياسات التعديل التي تمكنها من تقليص الفارق الكمي و النوعي من الموارد البشرية، وعادة تكون سياسات التعديل ضمن ما يلي: التوظيف، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء، حركية العمال، نقل، تحويل، ترقية... إلى آخره). كما يقترح (Horner) نموذج آخر للتسيير التوقعي كما يلي:

الشكل رقم (33): مخطط (Horner) التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات



2- لمحة تطور التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات : لقد عرف التسيير التنبؤي أشكال عديدة منذ بروز أبعدياته الأولى في سنوات الستينات، إلى أن عرف مفهومه الخاص عند الثمانينات وبداية التسعينيات، ويمكن تقسيم تطوره التاريخي كما يلي:<sup>30</sup>

- التسيير التنبؤي للأفراد: لقد ظهر هذا التسيير خلال سنوات الستينات من القرن العشرين، وكان الهدف منه هو التسوية الكمية (إيجاد عدد كافي من العمال لتشغيل المؤسسة) مما جعل المؤسسات حينها تهتم بالحالات الاجتماعية لتطور الفرد (من الناحية الديموغرافية الدخول، الخروج ... الخ)، لم يأخذ هذا النوع من التسيير حينها بعين الاعتبار بعض المتغيرات الهامة، كالتطورات في المحيط (التكنولوجيا، المنافسة، السوق، العلاقات الاجتماعية).
- التسيير التنبؤي للمسار المهني: ظهر هذا التسيير خلال المرحلة الممتدة ما بين ( 1970-1975) وكان الهدف منه هو تقدير مجموعة التحولات التي تحدث على مستوى الأفراد، والتي قد تخدم مصالح المؤسسة والفرد في نفس الوقت حيث أصبحت المؤسسة حينها تهتم بجوانب مختلفة تخص العامل مثل: الأقدمية الخبرة، وانشغالات العاملين وبعد الأزمة البترولية الأولى توقفت الأبحاث في هذا المجال وخلال السنوات الثمانينات، رجع الاهتمام بهذا النوع من التسيير، وتم التركيز على مدى شعور العامل بالانسجام مع العمل وتسيير المسار المهني.
- التسيير التنبؤي للوظائف: ظهر هذا النوع من التسيير خلال نهاية السبعينات وبداية الثمانينات، وكان ظهوره نتيجة للانتقادات التي وجهت إلى التسيير التنبؤي للمسار المهني من منطلق إن التسيير التنبؤي للمسار المهني غير كافي لوحده حيث زاد الاهتمام بالمسائل الكيفية وتطور طلبات المؤسسة من العمل إلى جانب تطور الإنتاج والسوق والتكنولوجيا، ومحاولة إدخال تغيرات في محتوى الوظائف ولقد صاحب هذا التطور في تسيير مختلف التطورات التي جاءت نتيجة التسريح الكبير للعمال بسبب إعادة هيكلة الصناعات التقليدية (النسيج، الفحم، الحديد).
- التسيير التنبؤي للكفاءات : وقد ظهر هذا التسيير في سنوات التسعينيات، وهو يهتم بإعداد ومراقبة السياسات والممارسات التي تهدف إلى تقليص وبصورة مسبقة الفوارق بين احتياجات المؤسسة ومواردها، وهذا على المستوى الكمي (عدد الأفراد) والكمي (الكفاءات).<sup>31</sup>

3- مزايا التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات: يعمل التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على تحقيق المزايا الآتية:

- تقديم نظرة مستقبلية تحسبيه لتحقيق التوافق بين الوظائف المستقبلية والكفاءات الواجب توفيرها؛
- التحديد الدقيق لمتطلبات مناصب العمل والأجر المقابل له؛
- أفضل السبل لمواكبة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية و النتائج المترتبة عنها؛
- تحقيق الموازنة بين عوامل التنافسية والتنظيم وتطوير الكفاءات البشرية؛
- يعتبر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات أحسن السبل لتسيير المسار المهني للعمال؛
- تخفيض المخاطر والتكاليف الناجمة عن حالة عدم التوازن؛

<sup>30</sup> Dimitri Weiss, **gestion des ressources humaine**, édition d'organisation, 3eme tirage, p381-387

<sup>31</sup> Patrick Gilbert, Michel Perlier, la gestion prévisionnelle des ressources humaines et organisation, paris, 2003, p395.

- توفير أفضل البرامج الخاصة بالإجراءات التعديلية.

مما تقدم، تتجه مزايا التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، كلها نحو تقديم نظرة مستقبلية عن واقع الوظائف والكفاءات تحسبا لحالات عدم التوازن وتوفير الإجراءات التعديلية اللازمة لذلك.

كما نضيف هنا أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يقوم على مجموعة من الإجراءات النموذجية تتمثل في الأتي:

- إضفاء الطابع الرسمي على التوجه الاستراتيجي؛
- تقديم تشخيص واضح عن المؤسسة وكفاءاتها؛
- التحديد الدقيق للمهن والوظائف ومناصب العمل داخل المؤسسة؛
- وضع الإجراءات والقوانين الخاصة للتطور المهني والاعتراف بالعمال في المؤسسة؛
- التفاوض مع الشركاء الاجتماعيين؛
- نشر نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات؛
- نشر المعلومات وترقب رد الفعل؛
- معالجة حالات عدم التوازن من خلال (تطوير، تدريب، حركية العمال)؛
- قياس النتائج وضبط متطلبات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.

4- فوائد تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات (GPEC): تهدف خطط التنبؤ بالوظائف والمهارات (GPEC) إلى التنبؤ بشكل أفضل بآثار التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والديموغرافية على العمالة. حيث في بعض الدول مثل فرنسا تكون الشركات التي توظف ما لا يقل عن 300 موظف والمؤسسات المجتمعية التي توظف ما لا يقل عن 150 موظفا ملزمة بالتفاوض الذي يجرى كل ثلاث سنوات حول مستقبل الموارد البشرية من أجل التخطيط المسبق للوظائف والكفاءات (GPEC) هو طريقة مصممة لتوقع احتياجات الموارد البشرية على المدى القصير والمتوسط. ويهدف إلى تكييف الوظائف، والقوى العاملة والمهارات اللازمة لمتطلبات إستراتيجية الأعمال والتغيرات في بيئاتها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية. ويعد (GPEC) أداة إدارة مستقبلية للموارد البشرية التي تدعم التغيير . والمفاوضات التي تجري كل ثلاث سنوات بشأن (GPEC) تلزم ب<sup>32</sup>:

- إجراءات المعلومات والتشاور لمجلس العمل حول إستراتيجية الشركة وأثارها المتوقعة على العمالة والأجور؛
- إنشاء نظام (GPEC) والتدابير المصاحبة التي من المحتمل أن ترتبط به، وخاصة التدريب والدعم (المرافقة) للنقل المهني (الوظيفي) والجغرافي للموظفين.

قد تتعلق المفاوضات بإجراءات الإبلاغ (الإعلام) واستشارة مجلس الشركة (والتشاور معه) في حالة التسريح الجماعي وخطة الحفاظ على الوظائف المصاحبة له.

<sup>32</sup> DÉLÉGATION GÉNÉRALE À L'EMPLOI ET À LA FORMATION PROFESSIONNELLE: [www.emploi.gouv.fr](http://www.emploi.gouv.fr).

تظهر بعض فوائد تطبيق التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ( GPEC ) فيما يأتي:

- الحد من صعوبات التوظيف.
- مواجهة مشكلة الهرم العمري.
- حل حالة الفائض (الزيادة) في عدد الموظفين.
- تحسين أجهزة التدريب.
- تطوير مؤهلات الموظفين.
- تقييم المهارات الفردية و / أو الجماعية.
- مرافقة التغييرات في تنظيم العمل والإنتاج.
- تطوير التنقل المهني للموظفين.
- تعزيز مشاركة الموظفين في مشروع التطوير الوظيفي.
- توقع تكيف المهارات مع الوظائف.
- التحكم في عواقب التغييرات التكنولوجية والاقتصادية.
- تحسين الإدارة المهنية.
- تقليل المخاطر والتكاليف المرتبطة بالاختلالات.

تسمح خطة ( GPEC ) للشركة باستباق عواقب التغييرات المتعلقة ببيئتها الداخلية والخارجية وخياراتها الإستراتيجية. والغرض منه هو تحديد الإجراءات التي يتعين تنفيذها على المدى القصير والمتوسط، لمواجهة التغييرات في القوى العاملة (الموظفين)، مع تلبية احتياجات الشركة. ويتم ذلك وفق نهج (GPEC) الذي يتضمن عدة خطوات:

1. تحديد المشكلة وتحليل الوضع؛
2. تعريف خطة العمل؛
3. تنفيذ وتقييم خطة العمل.

يعد تنفيذ نهج الاتصال قبل وأثناء ونهاية العملية مع الجهات الفاعلة الرئيسية في العمل، والمتابعة المنتظمة طوال العملية، وتقييم النتائج عناصر أساسية لسلوكيات جيدة لنهج (GPEC).

5- السيرورة العامة للتسيير التوقعي للوظائف والكفاءات: هو أداة لتخطيط ورسم برنامج تبنى في حاجيات المؤسسة من ناحية الوظائف والكفاءات لمدة زمنية متوسطة أو طويلة الأجل. حيث من خلال هذا التخطيط يمكن للمؤسسة أن تتوقع حاجيتها الفعلية من الموارد البشرية كما ونوعاً.

ترتبط سيرورة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات بفئتين من المتغيرات متغيرة متعلقة بالموارد البشرية ومتغيرات متعلقة بالطابع الاقتصادي. حيث أن هاتين الفئتين من المتغيرات مترابطتين في الزمان والمكان. تحدث سيرورة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وفق ما يلي:

1. المتغيرات المؤثرة في تطور الموارد البشرية بين الفترة الحالية والفترة المستقبلية: تحدد هذه المتغيرات وضعية الموارد البشرية في الوقت الحالي (T)، أي معرفة الوضعية الحالية للقوة العاملة من ناحية الحجم (العدد)، والوضعية الحالية للوظائف/المناصب (العمل) من ناحية الكفاءات والمؤهلات (المهارات). يمكن تشخيص (تقييم) الوضعية الحالية للموارد من ناحية الكفاءات بالمتابعة العملية (وتتبع) الأداء الموارد البشرية من خلال التقييم وتسيير المسار المهني للأفراد.

لكي تكون الدراسة التوقعية موضوعية وواقعية لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار الميزتين الأساسيتين التي تمر بها الموارد البشرية (التغيرات التي تطرأ على الموارد البشرية خلال الفترة المستقبلية المستهدفة) عبر الزمن وهما: مسألة الزوال (الترك الدوران)، ومسألة الترقيات.

● مسألة الزوال: هناك عدة عوامل تؤدي إلى زوال الأفراد ومن بين هذه العوامل: التقاعد، الاستقالات، التسريح، ترك العمل، التحويل،... الخ. والسؤال هو كيف يمكن للمؤسسة تقدير هذه العوامل خلال الدراسة التوقعية. بالنسبة للوفيات تنطلق الدراسة من إحصائيات النمو الديموغرافي وانطلاقاً من معايير قياسية للحياة يمكن تطبيقها على عينات وهذا يمكن للمؤسسة الاقتراب من النسب المتوقعة للوفيات. أما فيما يخص الاستقالات، يمكن للمؤسسة حساب نسب قياسية للانسحابات والاستقالات انطلاقاً من التجربة التي عاشتها في الماضي حيث تلجا حيث تلجا إلى اعتماد طريقة التوقع بالمقارنة تعتبر هذه النسب كمتغيرات خارجية ماعدا الانسحابات في سن التقاعد، هذا الأخير يمكن التحكم فيه مسبقاً وفق حاجات المؤسسة وقوانين العمل. فيما يخص مسألة التسريحات، فهي ترتبط بالظروف الاقتصادية التي تعيشها المؤسسة كما يعبر ماضي المؤسسة عن هذه المسألة عن نموذج يمكن استعماله في الدراسات التوقعية المرتبطة بعملية تخفيض العمال.

● فيما يخص مسألة الترقيات: هي التقدم المهني بصفة عامة ترتبط بسياسة المؤسسة فيما يخص بتسيير المسارات المهنية لمواردها البشرية. هناك نظام ترقية تنتهجه المؤسسة يودي حتماً إلى تغيير الموارد البشرية حسب الفئات المؤسسية مهنية كما تعتبر الترقية عنصر أساسي في تحويل الموارد البشرية بين المدة الزمنية (T) الحالية والمدة الزمنية (Tn) المستقبلية لهذا لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار في الدراسات المتعلقة بالتسيير التوقعي للوظائف (يقصد بالترقية (التقدم الوظيفي) التي يستفيد منها كل فرد خلال مساره المهني).

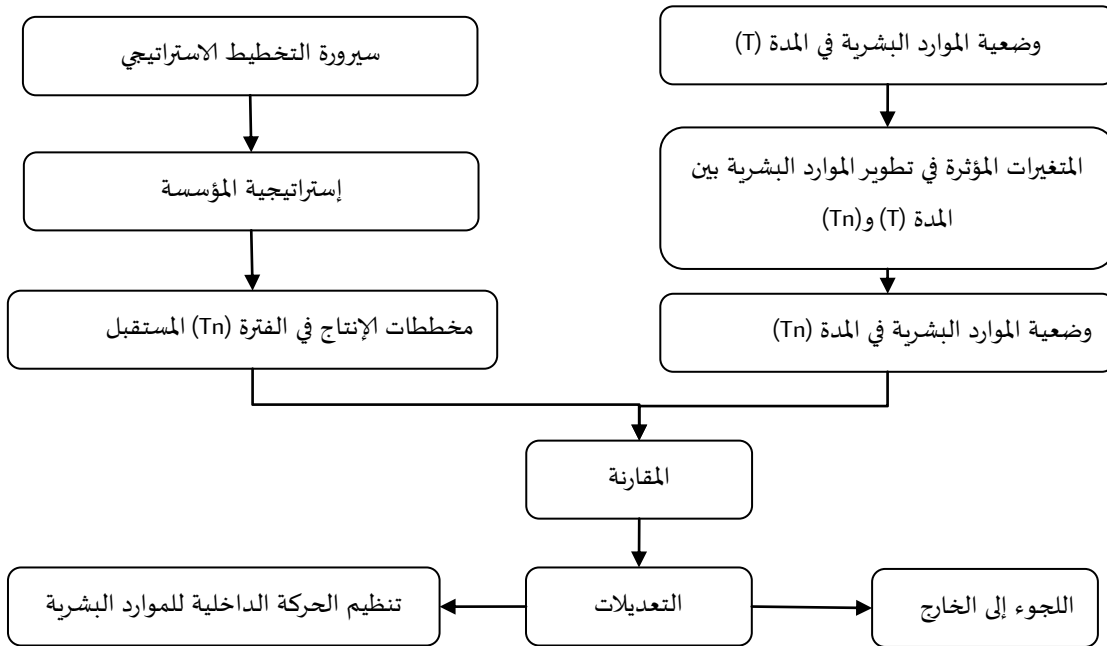
● وضعية الموارد البشرية في الفترة المستقبلية (Tn): على ضوء المراحل السابقة يمكن للمؤسسة معرفة وضعيتها من ناحية الموارد البشرية وكيفية تطور هذه الوضعية بين المدة الحالية والمدة المستقبلية وبذلك تصل الدراسة إلى تحديد هذه الوضعية من جميع النواحي خاصة من ناحية الحجم من ناحية الكفاءات ومن ناحية المؤهلات في المدة (Tn).

2. متغيرات ذات طابع اقتصادي: السيرة التي من خلالها يمكن للمؤسسة تخطيط نشاطها المستقبلي عن المدى المتوسط. يلعب التخطيط الاستراتيجي دوراً في توجيه مصير المؤسسة حيث تحدد المؤسسة أهدافها الإستراتيجية. وفي ضوء ذلك يتم تقدير حاجيات المؤسسة من الموارد والتعرف على كمية ونوعية الموارد التي تحتاج المؤسسة إلى توظيفها في المستقبل لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

تتم عملية مقارنة حاجيات المؤسسة مع وضعية مواردها البشرية في المدة المستقبلية (Tn) الشيء الذي يتضح منه جميع التعديلات الضرورية للوصول التي تنظم حركة الموارد البشرية سواء كان ذلك من ناحية الترقيات، التكوين، التوجيه أو اللجوء إلى الخارج في حالة الضرورة أي اللجوء إلى التوظيف الخارجي.

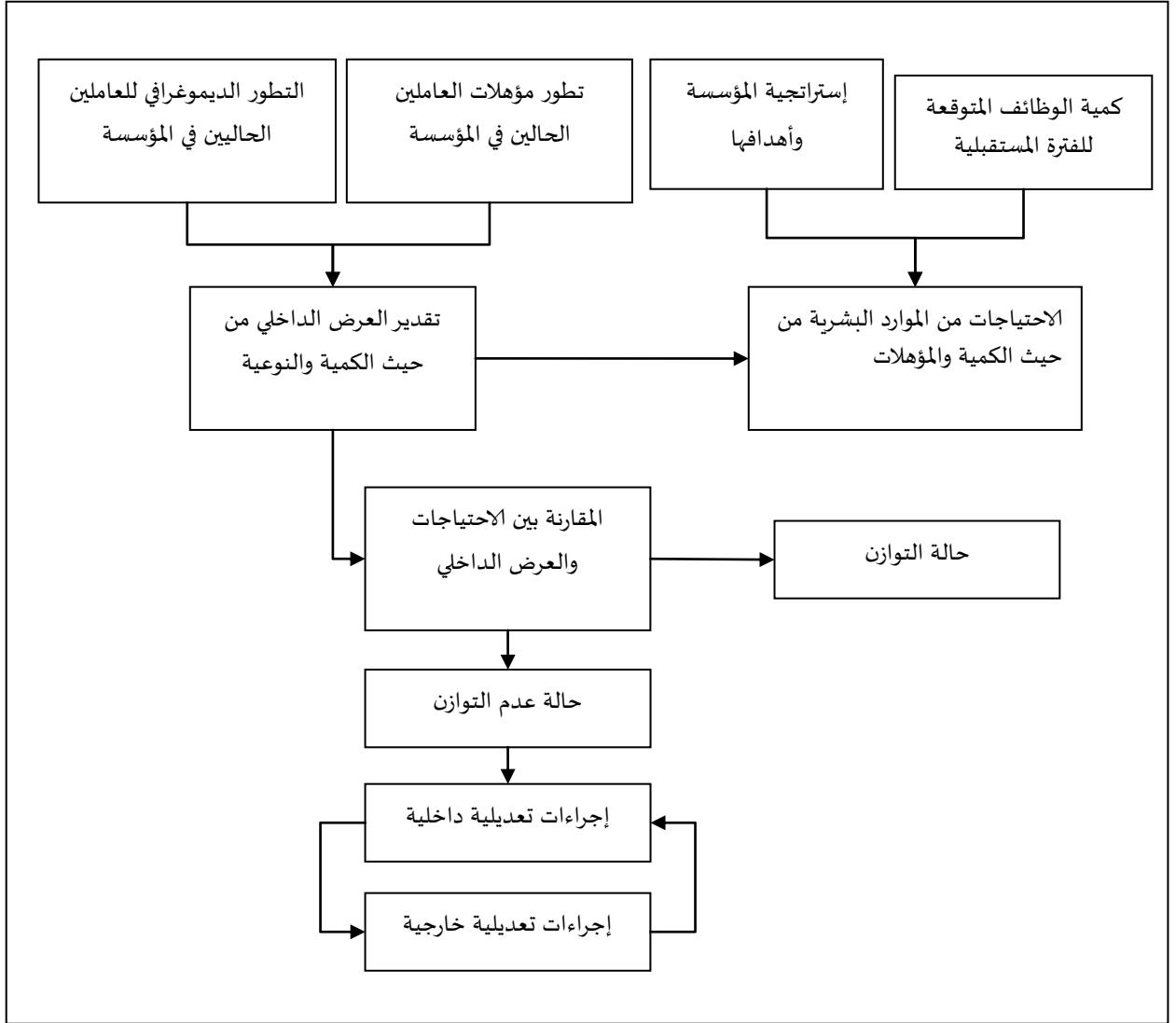


الشكل (34): سيرورة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات



يقوم التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على تحقيق التوافق بين الوظائف والكفاءات، وهذا يعتمد على معلومات حالية وأخرى مستقبلية، ولكي يطبق هذا المسعى لا بد من المرور بمراحل يمكن توضيحها من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم(35): سيرورة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات.



Source : Bernard Matoury, contrôle de gestion ,3ème édition, Vuibert, paris, 2001, p277.

من خلال الشكل يتضح لنا أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يمر بالخطوات التالية:

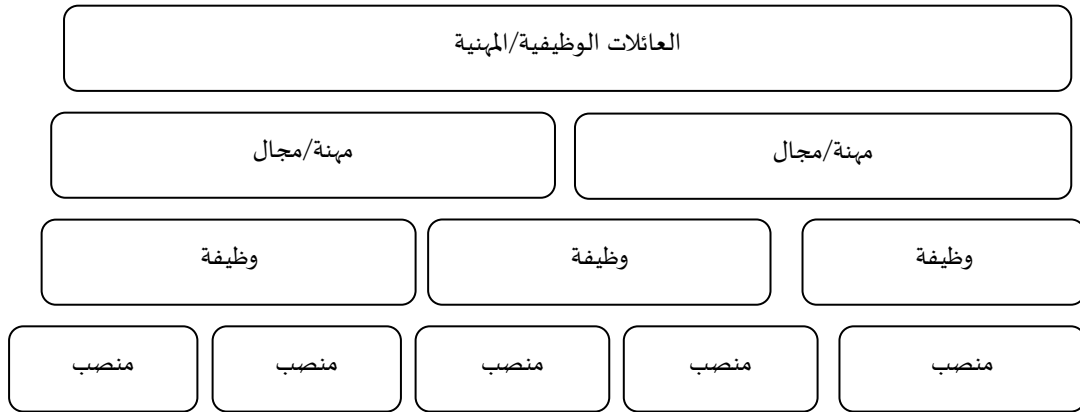
- تقدير وتحليل إستراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية وكذا تحليل الوظائف الحالية لتحديد الكمية المتوقعة من الوظائف المستقبلية وبالتالي تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث الكمية والنوعية؛
- تحليل مختلف التطورات والتغيرات الحالية التي تحدث على مستوى الموارد البشرية داخل المؤسسة من حيث ( المؤهلات، النمو الديموغرافي.....) وبالتالي تقدير العرض الداخلي من الموارد البشرية كمياً ونوعياً؛
- إسقاط التقدير والتحليل الخاص بالموارد البشرية والوظائف على ما هو مطلوب لتحقيق إستراتيجية المؤسسة واستنتاج الفارق؛
- تحليل الفارق واقتراح الإجراءات التصحيحية كتحديد سياسة التوظيف، أو تطبيق سياسة حركية العمال، أو الاعتماد على سياسة التدريب...

1.5- أدوات التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات: بدأ الشروع في تطوير وتحديث أدوات ومناهج بما يتجاوز إدارة الأفراد التقليدية، وتم تطوير تنظيم إدارة الخدمات الإدارية والمالية للأخذ بالحسبان مناهج تقييم الأداء بقصد تطوير الإدارة الفردية للمهنة لتغدو في علاقة مباشرة بالإدارة الفردية للوظائف والكفاءات. وبالفعل تم تطوير مجموعة من

الأدوات التي تعمل على تحقيق الأهداف والأبعاد التي وجد من أجلها نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات، من أهم هذه الأدوات ما يلي<sup>33</sup>:

- **الوظيفة المرجعية:** أو ما يطلق عليها في بعض الدراسات والبحوث الوظيفة النموذجية (type-emploi) تحدد على أنها مجموعة المناصب الملموسة والتي تبدي تقاربا أو تكاملا أو حالالا وإذا استطاعت المؤسسة جمع هذه المناصب داخل وظيفة نموذجية واحدة تستطيع إيكال هذه الوظيفة لشخص واحد. يتم تجميع هذه الوظائف اعتمادا على مفهوم التقارب الأفقي يمكن تجميع وفي نفس الفئة المناصب الفردية بعضها مع بعض، حتى تتمكن في الأخير من تسييرها بطريقة مشتركة، ونميز هنا بين التقارب الأفقي الذي يتم فيه تجميع المناصب التي تكون من نفس الطبيعة، وعلى نفس المستوى من التعقيد، والتقارب العمودي الذي تحلل فيه المناصب انطلاقا من الأنشطة الابتدائية المتميزة بالبساطة إلى الأنشطة التي تسيير كامل العمل، أي نطلق في تحليلنا من المهام التنفيذية إلى المهام ذات الطبيعة التصورية.
- **المهن المرجعية أو دفتر المهن ():** دفتر المهن هو عبارة عن قائمة للمهن والوظائف النموذجية، ويتكون من - تسميات، تعريفات مختصرة بثلاثة أو خمسة اسطر لكل مهنة. وتكون هذه القائمة مرتبة حسب العائلات، والعائلات الفرعية، ودفتر المهن بإمكانه جمع المهن حسب تقاربها المهني، من حيث نشاطها التقني مثلا، والكفاءات المشتركة مثل الثقافة المهنية، ويكون المستوى الأول للتجميع الغايات ثم مستوى العائلات المهنية والتي تجمع فيما بينها ثقافات مهنية مشتركة، ثم المستوى الثالث وهي العائلات الفرعية وهي الوظائف التي تتطلب جانب تقني معين. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (36): مستويات تجميع المهن والوظائف والمناصب



المصدر: سمية قداش، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية (2010-2015)، مرجع سابق، ص 30.

يعرف المنصب بأنه وضعية العمل المتعلقة بالفرد بمعنى مجموع الأعمال والمهام والأنشطة الموكلة لموظف معين داخل المؤسسة، أما المهنة فهي مجموعة التطورات التي تحدث على وضعية مهنية، وبالتالي فإن التسيير

<sup>33</sup> سمية قداش، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية (2010-2015)، مرجع سابق، ص ص 45-50.

التوقعي للوظائف والكفاءات سوف يركز على المهن أو دفتري المهن وليس على مناصب الشغل. ويتطلب إعداد دفتري المهن المرور بالمراحل التالية:

- تحديد الوظائف النموذجية، وذلك بإحصاء مختلف المناصب الموجودة فعلياً في المؤسسة؛
- اقتراح تعريف مختصر لكل وظيفة نموذجية بثلاث أو خمسة أسطر؛
- مصداقية الدفتري، بحيث نجد جل الإجراءات المهنية لهذا الدفتري.

2.5 – الوسائل: تصنف الوسائل التي تحتاجها عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات إلى وسائل تحليلية، ووسائل مساعدة في اتخاذ القرارات، ووسائل اتصال.

- الوسائل التحليلية المساعدة على اتخاذ القرار: وهي الوسائل التي تساعد في عملية تشخيص الموارد المتاحة ولدينا نوعين وسائل تحليل كمية (هرم الأعمار، الأقدمية، حركية العمال، دخول وخروج...إلخ) ووسائل تحليل نوعية (دفتري المهن، الكفاءة المرجعية...) كما تساعد هذه الوسائل على توقع التطور الذي يحدث على مستوى الموارد الحالية للمؤسسة، وتقييم الحاجات المحتملة منها؛
- وسائل الاتصال: هذه الوسائل تساعد على السيرورة المستمرة لمسعى التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات وهي تأخذ شكل: الكفاءة المرجعية (مجموعة الكفاءة المتوفرة واللازمة لوظيفة محددة)؛ وخريطة الوظائف وهي توضح حركية العمال داخل المؤسسة مثلاً من سيحل محلهم أو من سيعوضهم؟

3.5 – الكفاءات المرجعية: تعتبر الكفاءات كنقطة مهمة بالنسبة للوظائف أي كحاجة ومورد وذلك لاحتوائها في نفس الوقت على:

- بعد نوعي تقديري بالنسبة للوظائف أي الكفاءات المتوفرة واللازم الحصول عليها.
- بعد فردي فمن خلال الكفاءة الفردية نصل إلى كفاءة جماعية ومنه إلى كفاءة إستراتيجية عن طريق تقييم الكفاءات.
- تعرف مرجعية الكفاءة بأنها قائمة الكفاءات اللازمة لكل وظيفة داخل المؤسسة، وتعتبر ضرورية لإعداد بطاقة العمل لأي موظف داخل المؤسسة وتعتبر كأداة لتحديد الفارق الموجود بين الكفاءة اللازمة لشغل وظيفة معينة وتلك المتوفرة حقا لدى العامل. وحسب (lecoeur) تتكون الكفاءة المرجعية من ثلاثة عناصر:
- الممارسات المهنية: بمعنى مجموعة المهام والأنشطة الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، بمعنى القدرات المهنية لشاغل الوظيفة؛
- مختلف المعارف النظرية والعملية المتعلقة بوظيفة محددة داخل المؤسسة؛
- مختلف السلوكيات المهنية التي تسمح للعامل بشغل أكثر من وظيفة أو القدرة على التحكم في تسيير وظيفة بما تحمله من مناصب ومهام ومسؤوليات مختلفة؛

بناء على تحليل نشاط المؤسسة، والبيئة التي تعمل فيها، وما تحتويه من متغيرات وعوائق والتزامات وتطورات سريعة، وما يتطلبه ذلك لمسايرة هذا الوضع، تقوم المؤسسة بوضع مرجعية للكفاءات المطلوبة لتحقيق الأهداف ومسايرة المحيط بما تحتاجه الوظائف المستقبلية. وبناء على قائمة المهارات المطلوبة والمحددة في مرجعية

الكفاءات، والوظائف المستقبلية المرتقب إنشائها وما تتطلبه من موارد نوعية وكمية تقوم المؤسسة بتحديد الفارق واقتراح الإجراءات التعديلية، وحسب (Horner) فقد اقتصررت الإجراءات التعديلية على التوظيف، النقل الوظيفي والتدريب، كما ركز (Horner) على أحد أهم وسائل ومراكز التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات ألا وهي الكفاءة المرجعية (compétences des référentielle).

الهدف الأساسي من وضع كفاءة مرجعية هو القدرة على تقييم الكفاءات المتوفرة لدى المؤسسة وتحديد الكفاءات اللازمة في المستقبل، كما تساعد الكفاءة المرجعية على وضع مرجعية لعملية التدريب، ومرجعية لعملية التوظيف داخل المؤسسة.

تتكون الكفاءة المرجعية من مجموعة من المعطيات تساعد مسيري المؤسسة (مسيري إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة) في مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية، وتسمى كذلك ببطاقة مرجعية الكفاءات والتي تتكون من ثلاث أجزاء رئيسية هي:

- معلومات عن التشغيل: تتمثل في معلومات تتعلق بطبيعة الوظيفة إذا كانت خاصة، حساسة، مفتاحية... الخ؛ مكانة الوظيفة والعائلة المهنية التي تنتمي إليها؛
- معلومات متعلقة بالكفاءات: تتمثل في وصف الكفاءات اللازمة لشغل وظيفة معينة (مثل المعارف النظرية، العلمية والسلوكية والتي تختلف من وظيفة لأخرى) والخبرة الضرورية ومستوى التدريب المطلوب لكل وظيفة؛
- معلومات ترتبط بالحركية أو ما يسمى المسار المهني: تتمثل في المدة التي يرغب العامل في قضائها في منصب معين؛ والعوامل المؤثرة على تطور وظيفة معينة؛ والمناصب التي يستطيع أن يشغلها العامل في المستقبل.

ينبغي الإشارة إلى أن مدونة مرجعية الكفاءات ليست نموذج موحد بمعنى ليست بنموذج موحد ومشترك بين المؤسسات، بل تختلف من وظيفة لأخرى داخل المؤسسة الواحدة. وفي ما يلي نوضح نموذج المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات.

الجدول رقم (14): نموذج المدونة المرجعية للوظائف والكفاءات

وصفة الوظيفة النموذجية	
وظيفة نموذجية	
وظيفة مستهدفة	
الرمز: .....	التسمية: .....
مستوى التصنيف: .....	العائلة الوظيفية: .....
الأنشطة: .....	المهام: .....
بيانات الكفاءات (البروفایل)	
الكفاءات اللازمة	
	المعرفة النظرية
	المعرفة العملية
	المعرفة السلوكية

المسار المهني
مدة التشغيل المرغوبة: بين ..... إلى ..... سنوات
أمثلة عن مختلف المناصب في وظيفة معينة
عوامل تطور الوظيفة النموذجية
الوظائف النموذجية السابقة ان أمكن
الوظيفة النموذجية المستهدفة

المصدر: سمية قداش، مرجع سابق، ص 50.

تستهدف المؤسسات من إعداد المدونات الخاصة بالوظائف النموذجية والكفاءات المرجعية ما يلي:

- تحديد المواصفات والشروط الواجب توفرها في المترشحين للتوظيف الجديد، حتى تتم عملية الاختيار بنجاح من خلال المطابقة بين احتياجات المنصب ومؤهلات المتقدم للوظيفة؛
  - تحديد الكفاءات الواجب تنميتها أو اكتسابها بواسطة التدريب أو غيره، وذلك بفعل تطور وحدوث تغيير على مستوى منصب ما في المؤسسة؛
  - إعادة تنظيم العمل وتقليص تكاليف الإنتاج بواسطة إنشاء فرق مستقلة وإلغاء بعض الأنشطة والتركيز على البعض الآخر؛
  - تشجيع ظهور مهن جديدة من خلال إعداد مدونات النشاطات ومدونات التدريب؛
  - إعداد خرائط لمختلف المهن والمناصب في المؤسسة بهدف تحديث وتطوير أساليب تسيير المسارات المهنية و المناصب؛
  - إعادة تصميم نظام التصنيف والأجور بالاعتماد على تطور المهن والكفاءات اللازمة لها.
- على سبيل المثال، على ما تقوم به المؤسسات. في مطلع القرن الحادي والعشرين، فرض تطور الإدارة الفردية للموارد البشرية على المؤسسات الفرنسية تطوير أدوات تسمح بالإدارة التنبؤية للوظائف والكفاءات، وولدت الضرورة إلى إعداد مرجع معلومات الوظائف والكفاءات، كنسخة عملية لذلك. شمل المرجع في المنظمات الفرنسية 23 ميدان كفاءة تغطي 8 عائلات وظيفية مهنية، و 149 وظيفة/مهنة نمطية. وصممت بطاقات وصفية تشمل 149 وظيفة/مهنة، وتم إكمال المرجع بنظام إدارة مؤتمت للمعطيات هو نظام معلومات الموارد البشرية (ن م م ب). يغطي استخدام الأداة الجديدة كل أبعاد الإدارة التنبؤية للوظائف والكفاءات مثل:
- المساعدة في تحديد خطط التدريب التي تسمح للأشخاص بتثمين كفاءاتهم، وتطبيق مشروع وظيفة/مهنة وخدمات يتكيف مع تطور مهامهم.
  - استباق وتنظيم الحراك الوظيفي والمهني للأشخاص.
  - التوافق الهادف جداً لإجراءات توظيف الأشخاص مع الأعمال المطلوب تطويرها.
  - التفكير حول تطور الوظائف/المهن.
- هكذا بدأ العمل بنظام إدارة مؤتمت للموارد البشرية، وبحيث يمكن أن يستفاد من ذلك البرنامج الحاسوبي في إعداد لوحة القيادة (حساب كتلة الأجور، تكاليف الأفراد، متابعة أعمال الميزانية، الفروع، المراتب والدرجات، مرجع الوظائف والكفاءات).

يشكل البرنامج الحاسوبي أداة تحليل وتركيب المعطيات، لدراسة الواقع وتحديد التوجهات الحديثة، وسياسات الاستخدام المتبعة في المنظمات العامة والخاصة، كما يستخدم في دراسة حركات الموارد البشرية تبعاً لكل جسم مهني وتقديرات وإسقاطات سنوية للاستخدام لسنوات قادمة ولسنوات ماضية. ويتم تحديث الدراسة سنوياً لتكوين إطار إدارة تنبؤية للوظائف في المنظمات. ونتيجة تلك الدراسات، يتم اكتشاف الظاهرة المقلقة على الأجل القصير مثل الشيخوخة التي تخص هرم الأعمار في الأجسام المختلفة للموظفين (مدراء، رؤساء أقسام، موظفين...). كما يتم استخدام تطبيقات الإدارة التنبؤية للوظائف والكفاءات حالياً في تحديد احتياجات التدريب، وسياسات الحراك الوظيفي ورصد الوظائف الشاغرة.

يبقى التحدي في السنوات القادمة متجهاً نحو الملاءمة الجيدة للكفاءات وتطلعات الأفراد من جهة، والحاجات المتطورة جداً للأقسام والإدارات عبر تحركها على صعيد إدارة الموارد البشرية التي استخدمت قليلاً في ممارسات الإدارة (محصلة الكفاءات، التدريب المتوافق).

فكل إدارة مدعوة لقيادة أفكار معمقة حول تطور بني الوظائف تبعاً لتطور مهامها، ويفترض ذلك متابعة تفكير متوازي حول المهن والفروع وتحديد الوظائف الحساسة لتطبيقها على مسار الإدارة التنبؤية للموارد البشرية (وظائف يجب تعزيزها أو تقليصها، ووظائف تخضع لتغيرات تقانية قوية، ...).

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

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

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

بما أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات توجه استراتيجي، فهو أداة للتوقع بمستقبل المؤسسة (التوقع بالوظائف، تطور الكفاءات البشرية... الخ) كما أن إرساء نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات يسمح للمسيرين بتحديد الخيارات الإستراتيجية المتعلقة بالتوظيف والتدريب والترقية، حيث أن التحليل الكمي يسمح بتحديد الوظائف الحساسة في المؤسسة ووضع توصيف لمناصب العمل من خلال تحديد الكفاءات المرتبطة بكل منصب عمل، كما ويسمح للمؤسسة باختيار أحسن المترشحين والذين تتوافق كفاءاتهم مع المنصب. كما ويساهم التسيير التوقعي في فعالية عملية التدريب فهو يساعد على وضع مخطط التدريب لأنه يحدد الفارق الممكن أن يكون بين الاحتياج والموجود فيما يتعلق باحتياجات مناصب العمل في المؤسسة، كما يساعد المؤسسة على تسيير المسار المهني للعمال وتحديد حركتهم داخل المؤسسة، كما يمكن القول أن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات توجه استراتيجي حتي للتطور المستمر، فهو يسمح للمؤسسة على المدى المتوسط إلى الطويل بالحصول على ميزة تنافسية.

من خلال ما تقدم يمكن القول أن المؤسسة تستهدف من تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف و الكفاءات: تحقيق الأهداف المستقبلية للمؤسسة، تحليل الوظائف ومنه القدرة على التعرف على مختلف التغيرات

التي تحدث على مستواها، وكذا تحديد الاحتياجات المستقبلية لكل وظيفة، كما يتم التنبؤ بالوظائف التي يمكن أن يتم حذفها أو التخلي عنها في المستقبل، وتقييم الكفاءات البشرية المتاحة ومعرفة مدى قدرتها على تحقيق الاحتياجات المستقبلية منها، وأثر كل ذلك على أدائها لمختلف الوظائف الموكلة إليها.

**1.6- تقدير الوظائف المستقبلية:** يتم تقدير الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الفترة المستقبلية بالاعتماد على حجم الشغل الذي تتوقع تسخيره خلال تلك الفترة والذي يفرز بعد تحليله تقديريا كمية الوظائف التي ستشكله ونوعيتها. وعلى الرغم من احتوائه على درجة من اللابئيونية أو عدم التأكد إلا أن التقدير يعد أدلة محورية في اتخاذ القرارات، حيث ينطلق من الوقائع التاريخية بالبحث عن أسباب حدوثها في الماضي ليتم بعد ذلك توقع الحالة التي سيكون عليها مستقبلا في ظل توفر تلك الشروط أو بعضها.

**1.1.6- التقدير النوعي للوظائف:** بناء على ما يتوفر لدى المؤسسة من معطيات عن التغيرات التي ستطرأ على وظائفها خلال الفترة المستقبلية ستقوم بإعداد تصميم افتراضي لمختلف أنواع الوظائف التي ستشكل هيكلها التنظيمي خلال تلك الفترة، وذلك حسب الفئات والمهن. وتعتمد في ذلك على الخبراء من داخلها (مدراء، مشرفين، نقابة، شاغلوا الوظائف الحالية) أو من خارجها، وذلك بحكم درايتهم بواقع المؤسسة وآفاقها المستقبلية، وكذلك بحكم خبرتهم في قضايا الشغل والتشغيل، إذ أنه انطلاقا من تجاربهم الماضية يطلب منهم دراسة وتحليل التطورات التي ستشهدتها المؤسسة مستقبلا.

وقد تسند مهمة التقدير إلى شخص واحد، كما يمكن إسنادها إلى أكثر من شخص على أن تتم دراسة التقارير التي يقدمها كل واحد منهم ثم الاحتفاظ بأحسن تقدير يتم الإجماع عليه. وعموما فإن عملية التحليل التقديري تكشف عن أربعة حالات للوظائف قدمتها كارلن كالآتي:

- **الوظائف الجديدة:** وهي الوظائف التي يتعين على المؤسسة استحداثها استجابة للتغيرات المتوقعة حدوثها. وتعتمد في تصميمها وتوصيفها على المؤسسات الأخرى إذا توفرت عليها أما إذا لم تتوفر عليها فإنها تقوم بتصميمها افتراضيا عن طريق الخبراء.
- **الوظائف الحساسة:** قد تكون من الوظائف الحالية أو من الوظائف التي سيتم استحداثها وهي التي يتوقع لها التحليل التقديري أهمية ووزن كبيرين بالنسبة للمؤسسة في الفترة المستقبلية.
- **الوظائف الأقل حساسية:** لا يشكل هذا النوع أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة في الفترة المستقبلية، إلا أن وجودها يعد ضروريا لتشغيل نظام العمل خلال تلك الفترة.
- **الوظائف المستغنى عنها:** وهي تلك التي يتوقع إلغائها من المؤسسة والاستغناء عنها<sup>34</sup>.

**2.1.6- التقدير الكمي للوظائف:** بالإضافة إلى أسلوب تقدير الخبراء والمدبرين، تعتمد المؤسسة في تقدير كمية الوظائف التي تحتاجها في المستقبل على أساليب أخرى أهمها:

- **أسلوب تقدير كمية الوظائف حسب الوقت اللازم لتنفيذ المهام:** يقوم هذا الأسلوب على تقدير هدف كل نوع من أنواع الوظائف، التي تتوقع المؤسسة ظهورها في هيكلها التنظيمي المستقبلي والتعبير عنه كمي (وحدات منتجة، خدمات مقدمة)، ثم بعد ذلك يتم تحديد عبئ العمل أو حجم المهام اللازم لكل وحدة

<sup>34</sup> عبد المالك مهري، شريف غياط، مكانة وأهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد الثاني، أكتوبر 2018، ص ص 36-37.



معبرا عنها بوحدات زمنية (ثانية، دقيقة، ساعة)، وبضرب عدد الوحدات المطلوب إنتاجها في الوقت اللازم لإنتاج كل وحدة نحصل على الوقت الإجمالي الذي تتطلبه عملية تحقيق الهدف الذي تم تقديره، وبالرجوع إلى الوقت الذي يستطيع العامل إعطاءه في اليوم يمكن حساب عدد الوظائف خلال الفترة المستقبلية وذلك بقسمة الوقت الإجمالي للعمل على الوقت الذي يعمله العامل خلال تلك الفترة. فعلى سبيل المثال إذا توقعت المؤسسة أنها ستنتج 2000 وحدة في فترة مستقبلية معينة، مع العلم أن الوقت المستغرق لإنتاج وحدة واحدة هو 02 ساعة، والحجم الساعي الشهري لكل عامل هو 173 ساعة، فإن عدد العمال الذين تحتاجهم المؤسسة لإنتاج الكمية السابقة يساوي إلى:

$$23.12 = 173 / (02 \times 2000)$$

وبالتالي فإن عدد الوظائف التي تحتاجها المؤسسة للفترة المستقبلية التي أجرت عليها التقدير هو 23 وظيفة مع تكليف أحد أو بعض شاغلي هذه الوظائف بأعمال إضافية.

- تقدير كمية الوظيفة بإسقاط الاتجاهات: هذا الأسلوب ينطلق من مبدأ الارتباط الممكن قياسه بين حجم العمالة والوحدات المنتجة. كما هو موضح في المثال التالي:<sup>35</sup>  
الجدول رقم (15): حجم العمالة والوحدات المنتجة

السنوات	عدد الوحدات المنتجة	عدد العمال
2005	1200	04
2006	1500	05
2007	1800	06
2010	2700	09

من خلال السنوات الثلاثة الأولى نلاحظ أن العلاقة بين عدد العمال وعدد الوحدات المنتجة هي: 300 عامل وحدة وبناء على ذلك يمكن استنتاج عدد العمال الذين تحتاجهم المؤسسة لإنتاج 2700 وحدة في سنة 2010 كما يلي:

– 1 عامل 300 وحدة.

– 09 عمال 2700 وحدة.

- تقدير كمية الوظائف حسب عدد المرؤوسين: يشيع استخدام هذا الأسلوب في تحديد كمية الوظائف الإشرافية، ورغم تأكيد بعض الباحثين على أن الحد الأقصى للوظائف التي تشرف عليها الوظيفة الإشرافية هو خمسة وظائف، إلا أنه في واقع الأمر لا توجد قاعدة ثابتة تطبق في كافة الحالات لأن الأمر يتوقف على عوامل عديدة منها ما يتعلق بالمؤسسة ومنها ما يخص الأفراد، ونذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:  
– مستوى مهارة المرؤوسين.  
– القدرات الخاصة بالمشرف وطاقة استيعابها.

<sup>35</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 104.

- طبيعة العمل ودرجة الحاجة إلى رقابة حادة على تنفيذه.

- توزيع العمالة حسب الوحدات وحسب الوظائف.

- تحديد الآثار المالية ومقدار الأجور المترتبة على إنشاء الوظائف الإشرافية.

بصفة عامة، يتوقف نطاق الإشراف على نوع الوظيفة ومستواها بالهيكل التنظيمي حيث يقل عدد الوظائف التي تشرف عليها الوظيفة الإشرافية في المستويات العليا من الهيكل التنظيمي وتزداد في المستويات الدنيا<sup>36</sup>.

**2.6- تقدير العرض المستقبلي والحالي من الموارد البشرية:** بعد تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية للفترة المستقبلية تقوم المؤسسة بمتابعة التغيرات التي من المحتمل أن تطرأ على مواردها البشرية خلال الفترة التي يجري عليها التقدير، وهذا من أجل معرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجاتها المستقبلية عن طريق مواردها البشرية الحالية، بالموازاة تحرص المؤسسة على متابعة ما يجري في سوق العمل ليس فقط لأنها تلجأ إليه عندما تعجز عن الوفاء باحتياجاتها ذاتيا، وإنما نظرا لتأثيره على الشغل في المؤسسة، إذ أن إغفال المؤسسة على سبيل المثال لاستراتيجيات المنافسين في جذب الكفاءات قد يؤدي بها إلى الوقوع في الأخطاء التقديرية الناجمة عن فقدانها غير المتوقع لكفاءاتها وللوصول إلى تقدير إلى تقدير عرضها المستقبلي من مواردها البشرية تعتمد على النقاط التالية:

**1.2.6- تحيين الموارد البشرية:** إن نجاح أي محاولة للتسيير التقديري للوظائف والكفاءات يتوقف قبل كل شيء على المعرفة المسبقة للموارد البشرية للمؤسسة، لذلك يتحتم على هذه الأخيرة ضرورة التحسين المستمر لمواردها البشرية، وتتمثل أهم الخصائص التي تستخدمها المؤسسة لهذا الغرض في تلك تتضمنها الحصيلة الاجتماعية وهي:

- السن: يعتبر سن العامل مؤشرا عن قابليته للتعلم والتدريب وعن قدراته على التعلم وتقديم أداء جيد، حيث كلما سنه صغيرا كلما قابليته لاكتساب المعارف واستيعاب المعلومات كبيرة وكلما كان أداؤه أحسن، كما أنه يظهر رغبة وقدرة على المسؤولية كبيرتين عند هذا السن مقارنة بهما في هذا السن المتأخر.
- الأقدمية: تعبر الأقدمية عن حجم المعارف والخبرات المتراكمة لدى العامل ويمكن تقسيمها إلى ثلاث أنواع:
  - الأقدمية في الوظيفة: تعبر عن مدى تحكم العمال في متطلبات الوظيفة التي يشغلها مما يؤهله لشغل وظيفة أعلى أو الاستفادة من خبراته في تدريب وتلمذة الآخرين، ما يمكن الاستعانة به في تحليل الوظائف.
  - الأقدمية في المؤسسة: تعكس الإلمام والمعرفة الواسعة لواقع المؤسسة واستراتيجياتها، ويمكن كذلك أن تعبر عن درجة الولاء التنظيمي لذلك تفيدنا في اتخاذ القرارات فيما يخص الترقية، إسناد مهام خاصة، النقل وكذلك التقاعد.
  - الأقدمية في العمل: بناء على تحليل المنشور المهني للعامل، تفيدنا أقدميته في اتخاذ القرارات الترقية أو التحويل التقاعد.
- الجنس: يشير جنس العامل إلى قدرته على ممارسة أعمال معينة دون غيرها، فنجد أن الأعمال التي تتطلب مجهودا بدنيا غالبا ما تسند للرجل لما يتمتع به من قوة بدنية مقارنة بالمرأة، ونفس ما يقال عن الوظائف الإشرافية والقيادية، حيث يتم شغلها في غالب الأحيان من طرف الرجال، وذلك نظرا لما يظهرونه من قدرة ورغبة كبيرتين في شغلها مقارنة بالنساء، بسبب الأمومة والرضاعة وغيرها من الانشغالات العائلية والاجتماعية.

<sup>36</sup> عبد المالك مهري، شريف غياط، مرجع سابق، ص 38.

وعليه يمكن القول أن معرفة المؤسسة لجنس عاملها يسهل لها اتخاذ العديد من القرارات فيما يخص رسم المسارات المهنية وتقدير الغيابات المنوطة واحتمالات التقاعد المسبق.

- **المؤهلات:** تكتسي الأهلية أهمية بالغة في التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، فبقدر ما هي وسيلة المؤسسة في تغطية وظائفها بالمؤهلين لشغلها، تشكل كذلك مرجعا للترقية وإسناد مهام خاصة، كما أنها تعبر عن قابلية العامل للتعلم والتدريب على مهارات جديدة ويتم التعرف على الأهلية من خلال المستوى التعليمي للعامل والذي يثبت في غالب الأحيان بشهادة علمية وكذلك من خلال أدائها الذي يمكن معرفته عن طريق ملاحظته أثناء العمل، أو الاستعانة بسجلات التقييم الأداء التي تعطي صورة واضحة عن أداء العامل وعن انطباعات المشرفين عليه حول أدائها ومؤهلاته.

2.2.6- متابعة التطورات التي ستطرأ على الموارد البشرية الحالية للمؤسسة: على ضوء الخصائص السابقة للموارد البشرية تقوم المؤسسة بمتابعة التغيرات التي من الممكن أن تطرأ عليها خلال الفترة التي يجري عليها التقدير، وهذا دون الأخذ بعين الاعتبار لأدنى إجراءات التعديل . وفيما يلي أهم العوامل التي تراعى المؤسسة في تقديرها لعرضها الداخلي من الموارد البشرية للفترات المستقبلية:<sup>37</sup>

- **الترقية:** تشير الترقية بصفة عامة إلى انتقال العامل من درجة وظيفية إلى درجة وظيفية أخرى أحسن منها في نفس المنصب أو الانتقال من منصب إلى منصب أعلى منه في الهيكل التنظيمي، ويتسنى له ذلك عند استجابته لشروط ومعايير تختلف من مؤسسة إلى أخرى. فنجد من المؤسسات من تعتمد على عامل الأقدمية، ونجد كذلك من تعتمد على عامل الأهلية كما نجد مؤسسات أخرى تجعل من الترقية وسيلة لتحفيز العاملين والمحافظه عليهم مما يعني أن الترقية في هذه الحالة تتم حسب الحاجة إلى التحفيز وصيانة العاملين. ونظرا لتعدد معايير الترقية فإن عملية تقدير حجم الترقيات في الفترات المستقبلية تتم عن طريق حساب معدلاتها لفترات ماضية واعتماد تلك المعدلات للفترات المستقبلية.
- **التنزيل:** على العكس من الترقية حيث ينتقل العامل إلى الأعلى نجد أن عملية التنزيل ينتقل فيها العامل إلى الأسفل، ويتم ذلك لأسباب عديدة مثل تراجع أهلية العامل نتيجة تقادم معارفه وضعف أداءه، ويمكن أن يتم تنزيله كإجراء عقابي... إلى غير ذلك من الأسباب. ولأنها تتميز باللايقينية فإن تقدير التنزيلات للفترات المستقبلية تتم بصورة احتمالية بناء على الفترات الماضية وكذلك بناء على تقدير الخبراء والمديرين
- **النقل:** لدواعي عديدة تنظيمية أو اجتماعية أو اقتصادية، تقوم المؤسسة بتحويل العامل من وظيفة إلى وظيفة مماثلة لها في قسم آخر أو وحدة أخرى أو منطقة جغرافية أخرى. وإذا كانت بعض حالات النقل مبرمجة في المخططات المستقبلية للمؤسسة فإن بقية الحالات يتم تقديرها، كما هو الحال بالنسبة للترقية والتنزيل.
- **الدخول إلى المؤسسة:** بالرجوع إلى مخططات إدارة الموارد البشرية التي وضعتها المؤسسة في الفترات السابقة يمكن تحديد الموارد البشرية التي ستلتحق بالمؤسسة خلال الفترة المستقبلية وتظهر في شكل توظيف أو عودة من البرامج التدريبية والخرجات العلمية أو عودة من الإعارة.

<sup>37</sup> عبد المالك مهري، شريف غياط، مرجع سبق ذكره، ص 41-42.

• **الخروج من المؤسسة:** تحدث مغادرة العامل للمؤسسة نتيجة لحالات نهاية العقد المحدد الأجل والاستقالة والوفاة والتقاعد. ويمكن إدراج الخروج المؤقت والطويل المدى نتيجة المرض أو التدريب أو الإعارة ضمن هذه الحالات. وهناك حالات يمكن تقديرها بنوع من الدقة كما هو الحال بالنسبة للتقاعد والخروج لغرض للتدريب، أما الحالات الأخرى ونظرا لما يشوبها من عدم التأكد فإن عملية تقديرها تتم بصورة احتمالية بناء على الفترات الماضية.

3.2.6- أما تقدير عرض الموارد البشرية في سوق العمل : تعد هذه العملية صعبة نسبيا مقارنة بتقدير العرض الداخلي، وهذا يعود إلى تعقد سوق العمل وتعدد العوامل التي تتحكم فيه، لكن هذا لا يمنع من متابعة التغييرات التي تطرأ عليه من خلال عدد من المؤشرات أهمها:

- **النمو الديموغرافي:** تسمح متابعة النمو الديموغرافي بتقدير الفئة النشيطة التي تشكل عرضا للعمل بالنسبة للمؤسسة، ويختلف إطار المتابعة هذه من مؤسسة لأخرى حسب حجمها وحسب أهمية سوق العمل بالنسبة لها وكذلك حسب محيطها الذي تنشط فيه، فإذا كانت المؤسسات الصغيرة الحجم تهتم بمتابعة النمو الديموغرافي المحلي فإن المؤسسات الكبيرة وخاصة المتعددة الجنسيات منها ملزمة بمتابعة النمو الديموغرافي الإقليمي وحتى العالمي.
- **الهجرة:** للهجرة بنوعها الداخلي والخارجي تأثير على كمية الموارد البشرية في سوق العمل، حيث تؤدي إلى توفر اليد العاملة في منطقة معينة ونقصها في منطقة أخرى، وتقف وراء الهجرة عوامل عديدة سياسية واقتصادية واجتماعية وغيرها، مما يحتم على المؤسسة ضرورة تشخيص هذه الظاهرة من حيث أسبابها وتأثيرها على سوق العمل، فالمؤسسة التي تخطط لإنشاء وحدة لها في منطقة غير مستقرة سياسيا وأمنيا ينبغي عليها الأخذ بالاعتبار ندرة العمالة في تلك المنطقة. كما أن للتشريعات الحكومية تأثير على الهجرة حيث نجد أن أغلب الدول تسن قوانين تعيق تشغيل اليد العاملة الأجنبية مما يعني أن الفئة النشيطة في هذه الدولة محصورة أساسا في حاملي جنسية تلك الدولة.
- **مرونة عرض العمل:** يقصد بمرونة عرض العمل درجة استجابة العامل للتغيرات في الأجور ومختلف المزايا والإغراءات التي تقدمها المؤسسات المتنافسة على استقطاب واجتذاب اليد العاملة، ونلاحظ أن المؤسسة تهتم بمرونة عرض العمل في الحالة التي يتميز فيها سوق العمل بالندرة سواء الكمية أو النوعية . وبالتالي فإن المؤسسة التي تملك إمكانيات استقطاب اليد العاملة وقت ما تشاء يسهل لها تقدير سوق العمل مقارنة بالمؤسسة التي تفتقر إلى هذه الإمكانيات.
- **الإحصائيات الرسمية :** يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى الهيئات الحكومية أو الخاصة لمعرفة بعض المؤشرات مثل معدلات البطالة والسن والجنس والوظائف المفضلة، كما قد تستعين بالجامعات والمعاهد لمعرفة طاقة استيعابها ومن ثم تقدير اليد العاملة التي سيتدعم بها سوق العمل من خلالها.

3.6- تحليل الفارق واقتراح الإجراءات التعديلية المناسبة: تكمن أهمية التحديد الدقيق للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من الناحية الكمية والنوعية في نجاح عملية التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات إلا أن ذلك غير كاف إذا لم يتبع تحليل صحيح للفارق وإجراءات تعديلية مناسبة.

1.3.6- مقارنة احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية (الطلب) مع العرض الداخلي المتوقع وتحليلي الفارق: بناء على الإستراتيجية العامة للمؤسسة وبالتنسيق مع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية من الناحية الكمية والنوعية، وكذا الاحتياجات من الوظائف المستقبلية،

بعد المقارنة تقوم المؤسسة بتحليل الفرق واقتراح الإجراءات التعديلية اللازمة، وهنا نشير إلى ضرورة التشخيص الدقيق لنوع الفارق الموجود (فائض أو عجز) لأن كل فارق لديه إجراءات تعديلية خاصة به، كما توجد عوامل أخرى يجب أن تأخذ بعين الاعتبار لاستغلال هذا التشخيص واقتراح الإجراءات التي تتوافق من جهة مع إمكانيات المؤسسة والتي تتمثل في الأساس في الإمكانيات المالية، والتي تعكس قدرة المؤسسة على تمويل الإجراءات التعديلية (توظيف، تدريب، تحفيز، تقييم الأداء، تسيير المسار المهني) ومن جهة أخرى وضعية سوق العمل وما يوفره من موارد بشرية (كمية ونوعية) حيث أن لسوق العمل تأثير كبير على توفير ما تحتاجه المؤسسة من موارد بشرية لأن ذلك يتوقف على حالة سوق العمل (وفرة أو ندرة اليد العاملة من الناحية الكمية والنوعية).

وفيما يلي نوضح النتائج الناجمة عن عدم توافق احتياجات المؤسسة من الموارد المتاحة داخليا وخارجيا.

الجدول رقم (16): أثر عدم التوافق احتياجات المؤسسة ومواردها البشرية

النتائج	نوع المخاطر	الوضعيات
- ثقل التكاليف والأعباء. - تبذير في الموارد البشرية.	فائض التعداد (الكمية) < الاحتياجات	
- تحمل أكثر من الطاقة في العمل والنتائج التي يمكن قد تنجم عن ذلك. - تأخير في العمل. - أخطاء في العمل. - جوغي ملائم للعمل.	الندرة التعداد (الكمية) > الاحتياجات	على المستوى الكلي (فريق العمل)
- جمود. - نقص الحيوية. - الاستقرار في المنصب. - عدم التطور في الحياة المهنية. - الروتين.	عدم التوازن البنوي توزيع السن والمعارف من خلال مجموعات الأعمال ≠بنية متوازنة السن والمعرفة	
- عمل غير كفو. - أخطاء في العمل. - خلل وظيفي. - عدم التشجيع على العمل. - التبذير في الموارد البشرية. - الجمود والخمول.	عدم الكفاءة متطلبات منصب العمل <كفاءات وظموحات شاغل المنصب عدم التحفيز متطلبات المنصب >كفاءات وظموحات شاغل المنصب.	على المستوى الفردى

يمكن القول أن عدم توافق احتياجات المؤسسة مع مواردها المتاحة يمكن التعبير عنها كمياً أو نوعياً، وينتج عنه عدة مخاطر تؤثر سلباً على السيرورة الحسنه للعمل داخل المؤسسة ومنه على أداء العامل لوظيفته . ولذا يجب

أن تعمل المؤسسة على تقليص هذا الفارق بأكبر قدر ممكن وذلك من خلال مختلف الإجراءات التعديلية الممكنة اقتراحها وتطبيقها<sup>38</sup>.

2.3.6- الإجراءات التعديلية: يتوقف اختيار نوع الإجراء التعديلي على نوعية الفارق، فإذا تعلق الأمر بفارق كمي بمعنى نقص من الناحية الكمية للموارد البشرية (التعداد) هنا تضطر المؤسسة إلى إعداد برامج توظيف، أما إذا تعلق الأمر بنقص نوعي فإنه سوف تلجأ إلى عمليات التدريب وتقييم ومراقبة الأداء، أما إذا كانت طموحات العامل وكفاءته لا تتلاءم مع المنصب الذي يشغله هنا تضطر المؤسسة إلى تعديل سياسات التحفيز المطبقة في المؤسسة. وهنا يمكن القول إن هذه الإجراءات تختلف حسب وضعية المؤسسة وإمكانياتها ونوعية الفارق الذي تواجهه، فحسب ( Batal ) هناك عدة أنواع للانحرافات (الفوارق): حالات عمالية فائضة، حالات عجز في العمالة، حالات تحول بعض الوظائف في المؤسسة والتي تتطلب في المستقبل كفاءات ذات مستوى أعلى مما هو مطلوب حالياً، حالات تحول بعض الوظائف مما يجعلها تتطلب كفاءات جديدة لم يشهدها المنصب من قبل، حالات إنشاء مناصب جديدة، حالات اختفاء أو إلغاء مهن كانت موجودة . وهنا لابد من الإشارة إلى أن نوع الإجراءات التعديلية يختلف من مؤسسة لأخرى ومن وضعية لوضعية مغايرة، فحسب (Bernard Martory) في حالة وجود فائض في العمالة لابد على المؤسسة أن تلجأ إلى التسريح، منح إعانات للعاملين من أجل إنشاء مشاريع خاصة، الإحالة إلى التقاعد والتقاعد المسبق، تأهيل العاملين لممارسة وظائف أخرى، إغارة العاملين، وفي حالة النقص في العمالة سواء الكمي أو النوعي فتلجأ المؤسسة إلى تكوين العاملين الحاليين وتأهيلهم، الترقية أو النقل، التوظيف أو التدريب، العقود المحددة المدة خاصة إذا كان سوق العمل يتميز بالقوة<sup>39</sup>.

7- حالة عملية: في المؤسسة (س) هناك 300 عامل موزعون حسب الفئات التالية: العمال غير مؤهلون 167 عامل؛ العمال المؤهلون 82 عامل؛ المتحكمين التقنيين 82 عامل؛ الإطارات 24 عامل. أرادات هذه المؤسسة أن تعرف 5 سنوات القادمة ما هو التوزيع الذي تتوقعه، وهل يمكن تخطيطه في إطار دراسة توقعية للوظائف والكفاءات. في البداية تم تحديد المتغيرات التالية التي تؤدي إلى زوال مواردها البشرية، بعد الدراسة والتحليل تبينت النتائج التالية:

3. الانسحابات المحتملة للأفراد غير المؤهلين 22 عامل.

4. الانسحابات المحتملة للأفراد المؤهلين 8 عامل.

5. الانسحابات المحتملة للأفراد المتحكمين التقنيين هي 2 عامل.

6. الانسحابات المحتملة للإطارات هي عمال.

فيما يخص تطور مناصب العمل فهو مرتبط بالدرجة الأولى بتطور نشاط المؤسسة وقدرة هذه المؤسسة على تحضير مواردها البشرية لمناصب جديدة. بعد تقييم القدرات البشرية توفرت الدراسة على البيانات التالية:

- فيما يخص الأفراد غير المؤهلين عدد الترقيات المحتملة سيكون 15 عامل.

- فيما يخص الأفراد المؤهلين عدد الترقيات المحتملة هو 2.

- عدد الترقيات المحتملة للمتحكمين التقنيين سيكون 5.

<sup>38</sup>سمية قداش، مرجع سابق، ص ص 56-57.

<sup>39</sup>نفس المرجع، ص 57.

- عدد الترقيات المحتملة للإطارات هي 0.

وأخيرا يبدو أن حاجيات المؤسسة المستقبلية لمدة 5 سنوات والتي استنتجت من عملية التخطيط الاستراتيجي وإستراتيجية المؤسسة تتوزع كما يلي:

7. حاجيات المؤسسة للإطارات 20.
8. حاجيات المؤسسة للمتحكمين التقنيين 35.
9. حاجيات المؤسسة للأفراد المؤهلين 11.
10. حاجيات المؤسسة للأفراد غير المؤهلين 135.

المطلوب: قارن بين حاجيات الموارد وبين ما هي التعديلات المتوقعة في عملية التسيير التوقعي للموارد البشرية خلال 5 سنوات القادمة.

الفروق	حاجيات المؤسسة (T+5)	وضعية الموارد البشرية ل (T+5)	الترقيات (T+5)	الانسحابات (T+5)	العدد الحالي	الفئات
5-	135	130	15	22	167	عمال غ المؤهلين
13-	110	87	2	8	82	عمال مؤهلين
13-	35	22	5	2	27	تقنيين
5+	20	25	0	4	24	إطارات
36-	300	264	22	36	300	المجموع

من خلال هذا التمرين نستنتج ما يلي:

- أن نشاط المؤسسة ينمو بصفة عادية أي أن المؤسسة لا تعرف صعوبات اقتصادية في المستقبل بالرغم من أن احتياجاتها من ناحية مناصب العمل تدهور نسبيا.

- يبدو من خلال المعطيات أن هناك عدم التوازن بين حاجيات المؤسسة والموارد البشرية في المدة (T+5) وهذا يستلزم تخطيط بعض التعديلات لتفاديها:

- التعديل 1 فيما يخص فئة الإطارات يتبين من خلال الجدول أن المؤسسة لا يمكن أن تصل إلى توازن بين وضعيتها من هذه الفئة والاحتياجات المستقبلية وهذا يؤدي الى توقع عدل يتمثل في عدم توقع ترقية المتحكمين إلى فئة الإطارات أو إذا كان هناك إمكانية خروج بعض الإطارات في (T+5) إلى التقاعد.
- التعديل 2 بالنسبة للمتحكمين والعمال المؤهلين وغير المؤهلين يتبين من خلال الجدول أن المؤسسة بإمكانها الوصول إلى توازن وهذا باللجوء إلى توظيف الخارجي لأن هناك عجز على مستوى هذه الفئات حيث يتم توظيف 3 متحكمين ، 23 فرد مؤهل و 5 أفراد غير مؤهلين.

لقد رأينا كيف يمكن لإدارة الكفاءة الإستراتيجية أن تصبح محركاً لعمليات التغيير في الأعمال التجارية. إنها عنصر لا غنى عنه في إدارة التغيير (وهي جزء لا غنى في إدارة التغيير)، لأن أي تغيير في أي منظمة لا يمكن الحفاظ عليه (يكون مستداماً) إلا بتغيير سلوك أفرادها.

- تحدد إدارة الكفاءات الإستراتيجية اتجاه التغيير من خلال وصف المهارات المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية العمل. على المستوى التنظيمي ، يأخذ هذا شكل ثقافة الشراكة أو القيادة. على مستوى الموظفين، يتم تمثيلها في مواصفات المتطلبات العائلات الوظيفية (the requirements profiles for the job families).
  - يتم استخدام إدارة الكفاءات الإستراتيجية لإدارة تخصيص الكفاءات في الحاضر وفي المستقبل من خلال قياس قاعدة المهارات المتاحة للموظفين الحاليين أو المحتملين. وبالتالي ، فإنه يوفر أساساً للتعيينات المستهدفة ، وإدارة المواهب وتخطيط التعاقب.
  - إدارة الكفاءة الإستراتيجية تضمن أن تطوير الكفاءات، وبامتدادها، للمنظمة ككل تهدف إلى توجيه الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. إن تطوير الموارد البشرية ، بهذا المعنى ، ليس مجرد وسيلة للتطوير الشخصي للموظفين الأفراد ، ولكن أيضاً أداة للنمو التنظيمي. إن هذا الدعم التنموي (التطويري) من هذا النوع يغرس ويعزز ثقافة الشركات التي تصبح مصدراً أساسياً لدعم الطموحات الإستراتيجية للمنظمة.
  - ينبغي دائماً أن ينظر إلى نموذج الكفاءة ومراجعته فيما يتعلق بالمستقبل المتوقع. ما مدى سرعة وتيرة (تكرار) تغيير متطلبات الموظفين؟ كيف ستبدو الشركة في 3 أو 5 أو 10 سنوات وكيف يؤثر ذلك على أنشطتها الأساسية؟ ما المهارات والقدرات التي يجب أن يمتلكها الموظفون في المستقبل؟ تتطلب هذه الأسئلة التفكير التصوري من جانب المديرين - وهي قدرة حاسمة لإدارة الكفاءة الإستراتيجية الناجحة.
- يتم توفير أسس إدارة الكفاءات الإستراتيجية من خلال تعريف نموذج الشركة من الكفاءة. تقدم القائمة المرجعية التالية قائمة قصيرة بالأسئلة الرئيسية التي يجب أخذها في الاعتبار عند تصميم نموذج الكفاءة:
- هل تم تضمين إستراتيجية الشركة بشكل واضح في تصميم نموذج الكفاءة؟ هل تم النظر في الوثائق ذات الصلة؟
  - هل تم إشراك المديرين التنفيذيين / مجلس الإدارة وتم اعتبار توقعاتهم في وقت مبكر بما فيه الكفاية في عملية التصميم؟



- هل تمنح الكفاءات ذات الأهمية الإستراتيجية الخاصة وزنًا خاصًا؟ هل تم النظر في القابلية الأساسية للتطوير كفاءة الفرد؟
- هل أجريت مقابلات مع خبراء لتحديد أنماط السلوك ذات الصلة التي تعتبر مهمة للنجاح في وظائفهم المختلفة؟
- هل تم إيلاء الاهتمام لتصميم نموذج مبسط ، يغطي فقط عدد محدود من الكفاءات البارزة؟ هل تم مناقشة الفرص الممكنة لتجميع سلوكيات حرجة معينة من قبل وظيفة العائلة؟
- هل كانت البراغمية سمة من سمات عملية التصميم؟ هل كان فريقًا أساسيًا صغيرًا مُكلفًا بتعريفات السلوكيات الأساسية؟
- هل كان ممثلوا المواصفات العالية ( high-profile ) "البارزون" من الأعمال مشمولين في مرحلة التصميم لدعم التزام المنظمة؟

## قائمة المراجع

- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- خليل محمد محسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2000.
- ثابت عبد الرحمان إدريس، كفاءة وجودة الخدمات اللوجيستية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
- سملاي يحضيه، اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، 2004.
- سمية قداش، أثر تطبيق نموذج التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الأداء التسويقي لمؤسسات الهاتف النقال في الجزائر خلال الفترة الزمنية (2010-2015)، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، غير منشورة، 2016 / 2017.
- عبد الفتاح بوخمخ م، شابونية كريمة، تسريع اللقفاءات ودوره في بناء الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، نوفمبر 2005.
- عبد المالك مهري، شريف غياط، مكانة وأهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في المؤسسة، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز الديمقراطي العربي، برلين، ألمانيا، العدد الثاني، أكتوبر 2018.
- م. هدى الميداني، نظام إدارة شؤون الأفراد المعتمد على الكفاءات.
- Alex Matveev, Intercultural Competence in Organizations: A Guide for Leaders, Educators and Team Players, Springer International Publishing, Switzerland -2017.
- Bernard Matoury, contrôle de gestion ,3ème édition, Vuibert, paris, 2001.
- Claude Lévy-Leboyer, La gestion des compétences: Une démarche essentielle pour la compétitivité des entreprises , Nouvelle édition, 6<sup>e</sup> édition, Éditions d'Organisation, Paris, 2006.
- Dimitri Weiss, **gestion des ressources humaine**, édition d'organisation, 3eme tirage.
- Fatima Suleman, La production et valorisation des competences sur le marche du travail : des approches neo-classiques la l'economie des conventions, 3 Nov 2005, (<https://tel.archives-ouvertes.fr/halshs-00005199>).
- Loïc Cadin et autres, gestion des ressource humaines, tome 3, dunod, paris 2007, p154.
- Lewis Chasalow , A MODEL OF ORGANIZATIONAL COMPETENCIES FOR BUSINESS INTELLIGENCE SUCCESS, Virginia Commonwealth University, 2009, Follow <http://scholarscompass.vcu.edu/etd>.
- Martine LE BOULAIRE, Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?, Didier RETOUR, CERAG et Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble Université Pierre Mendès, France.
- Nada Megahed, A Framework for Developing a Multiple-Jobs Competency Model for Diplomats, International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 24 [Special Issue – December 2012].
- Office of Rail and Road, Developing and maintaining staff competence, 2016.
- Patrick Gilbert, Michel Perlier, la gestion prévisionnelle des ressources humaines et organisation, paris, 2003, p395.
- Talent and competency-based human resource management.
- B. Henriet, DRH : c'est déjà demain.
- Patrick Storhay, Partie II – RH pour le DRH, Pearson France – Fonctions RH, 4e éd, 2015.
- Godet M., « Prospective stratégique – Problèmes et méthodes », Cahiers du Lipsor, 2007
- Mr. R. Purushotham Naik, Mr. M. Somasundaram, Dr. C.N. Krishna Naik, Competency Management, IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSRJHSS) e-ISSN: 2279-0837, p-ISSN: 2279-0845, PP 47-52 [www.iosrjournals.org](http://www.iosrjournals.org).
- DÉLÉGATION GÉNÉRALE À L'EMPLOI ET À LA FORMATION PROFESSIONNELLE: [www.emploi.gouv.fr](http://www.emploi.gouv.fr).
- Stefan Leinweber, Competence Management,
- <https://www.analyticsinhr.com/blog/create-skills-matrix-competency-matrix/>
- [https://en.wikipedia.org/wiki/Dunning%E2%80%93Kruger\\_effect](https://en.wikipedia.org/wiki/Dunning%E2%80%93Kruger_effect)

<https://www.analyticsinhr.com/blog/create-skills-matrix-competency-matrix/>

<https://www.dummies.com/careers/project-management/how-to-create-a-skills-matrix/>

<https://au.hudson.com/talent-management/competency-framework>