

## الكفاءات : بين الاستراتيجية و تسيير الموارد البشرية مفهوم و أوجه علاقة

د/ جبيرات سناء

جامعة بسكرة

الملخص :

Abstract :

Competencies as a multidisciplinary subject cannot be addressed from a single specialized logic or confined to a single cognitive field, but must be addressed in different ways and in the light of separated dimensions. In this paper, we try to focus on the triangular relationship that combines competencies, strategy and human resource management, whereas the semantic inference of the term competencies in management sciences reveals that its emergence in the human resources management field was at the same time almost in the field of Strategy without compromising the concepts and issues addressed. Therefore, one of the important questions that remains to be asked among the researchers is the relationship between strategy and human resources management, which is a very important relationship in determining the performance of the firm. Determining this relationship is the essence of this paper where we will try to reach a better understanding of the theoretical links between strategy and human resources management under the logic of competencies.

**Keywords:** competencies, strategy,

ان الكفاءات باعتبارها موضوعا متعدد التخصصات ( pluridisciplinaire ) لا يمكن تناوله من منطلق تخصصي واحد أو حصره في حقل معرفي منفرد، بل يجب تناوله بكيفيات مختلفة و على ضوء الأبعاد المعتبرة كل على حدى.

وما يهمنا في هذه الورقة البحثية هو تلك العلاقة الثلاثية التي تجمع ما بين الكفاءات و الاستراتيجية و تسيير الموارد البشرية ، بحيث أن الاستدلال بعلم الدلالة لمصطلح الكفاءات في علوم التسيير يكشف بأن ظهوره في مجال تسيير الموارد البشرية كان في الوقت نفسه تقريبا في مجال الاستراتيجية ودون أن يؤدي ذلك الى تقارب في المفاهيم و القضايا المعالجة. لذا ، فانه من الأسئلة المهمة و التي مازالت تطرح بين الباحثين تتمثل في العلاقة بين الاستراتيجية و تسيير الموارد البشرية ، و هي علاقة جد مهمة في تحديد أداء المؤسسة . فتحديد هذه العلاقة يشكل جوهر هذه الورقة أين سنحاول التوصل الى فهم أفضل للروابط النظرية بين الاستراتيجية و تسيير الموارد البشرية في ظل منطق الكفاءات.

شهدت السنوات الأخيرة تطورات كبيرة في الرؤى و الأفكار التي تنظر من خلالها المؤسسة الى عالمها الداخلي و الخارجي و ذلك بفعل التغيرات المتسارعة في المحيط. و تبعاً لذلك، فقد ازداد الاهتمام بالموارد البشري ممثلاً بكفاءاته التي أضحت تشكل انشغالا أساساً في ممارسات التسيير سواء في مجال الاستراتيجية أو تسيير الموارد البشرية ، أسفر عنه انقلابات جوهرية في التصورات و المفاهيم. فأهم ما تمخص عن ظهور الكفاءات على مستوى تسيير الموارد البشرية هو تكريس ديناميكية مهنية جديدة تتميز بالخروج عن منطق التأهيل الذي سيطر على علاقات العمل و استبداله بمنطق الكفاءات أما على مستوى الاستراتيجية فقد أفرزت قواعد لعبة تنافسية جديدة ترتكز على انتقال المواجهة بين المؤسسات المنافسة من الندية المباشرة الى تطبيق مبدأ " تغيير قواعد اللعبة أفضل من محاولة اللعب أحسن من الآخرين".

كما أن الاستدلال بعلم الدلالة لمصطلح الكفاءات في علوم التسيير يكشف بأن ظهوره في مجال تسيير الموارد البشرية كان في الوقت نفسه تقريباً في مجال الاستراتيجية ودون أن يؤدي ذلك الى تقارب في المفاهيم و القضايا المعالجة. لذا ، فإنه من الأسئلة المهمة و التي مازالت تطرح بين الباحثين تتمثل في العلاقة بين الاستراتيجية و تسيير الموارد البشرية .

وعليه، فإن الهدف الأساسي لهذه الورقة البحثية هو البحث عن الروابط و أفضلها بين الاستراتيجية و تسيير الموارد البشرية أي بيان مدى إمكانية مصطلح الكفاءات في توضيح طبيعة العلاقة بينهما ، من خلال تخصيص اطار نظري قادر على تسهيل الحوار بين المنظور الاستراتيجي و المنظور البشري وفقاً للمحورين التاليين:

#### المحور الأول: الكفاءات: أي مفهوم في ظل الاستراتيجية و تسيير الموارد البشرية؟

1. الكفاءات في مجال تسيير الموارد البشرية.

2. الكفاءات في مجال الاستراتيجية.

3. نقاط الالتقاء

#### المحور الثاني: الاستراتيجية و تسيير الموارد البشرية: أي علاقة في ظل الكفاءات ؟

1. علاقة الكفاءات/ تسيير الموارد البشرية

2. علاقة الكفاءات/ الاستراتيجية.

3. علاقة الاستراتيجية/ تسيير الموارد البشرية: هرمية تسيير الكفاءات

#### I: الكفاءات: أي مفهوم في ظل الاستراتيجية و تسيير الموارد البشرية؟

يصعب الوقوف على تعريف شامل و مجمع عليه لمصطلح الكفاءات من قبل المختصين جميعاً، وذلك بالرغم من تعدد المحاولات الهادفة الى تقريب وجهات النظر في هذا الشأن. فكناية عن كثرة تداوله فقد عبر عنه Meschi بالمقولة الأسطورية " الجميع يتحدث عن شخص خارق للعادة

غير أن لا أحد لم يره اطلاقاً<sup>1</sup>، كما وصفه Le Boterf بالحرياء الفكرية (caméléon conceptuel) كونه مفهوم متعدد الدلالات (conceptpolysémique) الامر الذي يترتب عنه التباسا دلاليا او تباين في المحتوى على أقل تقدير.<sup>2</sup>

و منذ أن فرض موضوع الكفاءات في مجالي تسيير المواد البشرية و الاستراتيجية ابتداء من سنوات 80 و 90، عرف اهتماما متزايدا من قبل الباحثين و الممارسين بحيث أعطى عدة تصورات و أدوات قياس جديدة ساهمت في تجديد مفاهيم المنظمة في محيط يتسم بالدور الاقتصادي المتزايد للمعرفة. لذا سنعمل على مستوى هذا المحور على تقديم حوصلة لإيضاح تصور كل مجال للكفاءات وفق وجهة تمكننا من الكشف عن نقاط التقائهما التي أثارت الكثير من الجدالات بين الباحثين على المستوى الأكاديمي.

### 1. الكفاءات في مجال تسيير الموارد البشرية:

تباينت التصورات و اختلفت المصطلحات بين الأدبيات الفرنسية و الأنجلوسكسونية ، فبينما تركز الأولى على التمييز بين المعرفة العلمية (savoir)، المعرفة العملية (savoir faire) و المعرفة السلوكية (savoir être)، تميل الثانية الى التمييز بين :

- ✓ Knowledge: المعارف التي يحوزها شخص ما في مجال معين.
- ✓ Abilities: المؤهلات و القدرات التي تمكن الشخص من مزاولة نشاط معين.
- ✓ Skills: معرفة عملية تتعلق بالبرهنة السلوكية على خبرة ما.
- ✓ Behaviours: التصورات الذاتية التي تتحول الى مواقف، قيم، صورة عن الذات.<sup>3</sup>

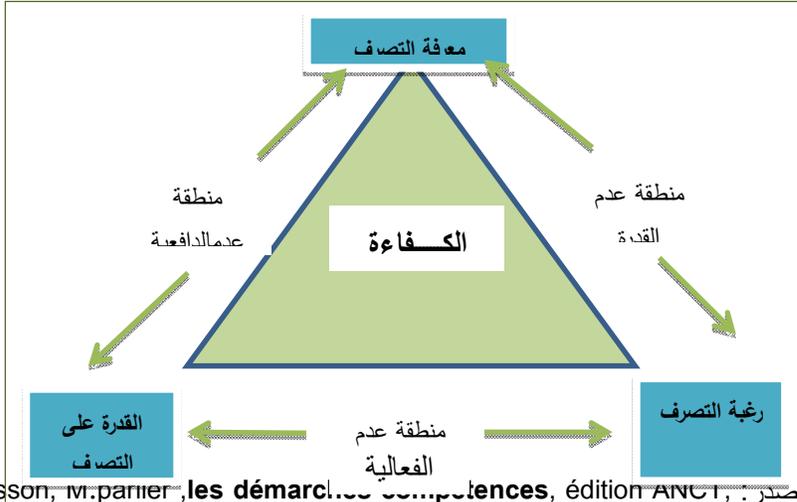
### 1.1 الكفاءات في الأدبيات الفرنسية (اسهام G.LeBoterf):

تعتبر الكفاءات حسب G.LeBoterf بأنها نتيجة معرفة التصرف، الرغبة في التصرف و القدرة على التصرف، حيث:<sup>4</sup>

✓ معرفة التصرف (savoir agir): تمثل معرفة التنسيق على أساس الحالات التي يواجهها الفرد . فهذا الأخير يعتبر كمقاول لكفاءاته، فبنفس الطريقة التي ينسق بها مقاول ما وسائله المختلفة لإنتاج السلع و الخدمات، يسعى الفرد الى تنسيق موارده المختلفة من أجل انجاز النشاط بمهارة.

- ✓ رغبة التصرف (vouloir agir): هي قبول الاندماج في الوضعية التي يواجهها، أي
- ✓ توضيح طرق التعاون ، تحسين ظروف العمل ويكمن تمثيل ذلك ببياننا كما يلي:

## الشكل رقم 01: الكفاءة حسب Le Boterf . G



A. Masson, M. parier, les démarches de compétences, édition ANCT, المصدر: paris, 2004, p31

## 2.1. الكفاءات في الأدبيات الأنجلو سكسونية (اسهام Philippe Zarifian):

قدم عالم الاجتماع P. Zarifian تعريفا مغايرا عن التعاريف المتداولة و ذلك بتجاهله لمحتوى الكفاءات و تركيزه على اشكالية العلاقة فرد/جماعة/منظمة ، وذلك في صياغات متعددة:<sup>5</sup>

- ❖ الكفاءة هي اتخاذ الفرد للمبادرة و تحمله للمسؤولية في مختلف الوضعيات المهنية التي تواجهه.
- ❖ الكفاءة هي ذكاء عملي للأوضاع ، ترتكز على معارف مكتسبة يتم تحويلها بشكل أكثر قوة كلما ازداد تعقد هذه الأوضاع.
- ❖ الكفاءة هي القدرة على تعبئة شبكة الفاعلين حول نفس الوضعيات لتقاسم الرهانات و التكفل بمجالات المسؤولية المشتركة.

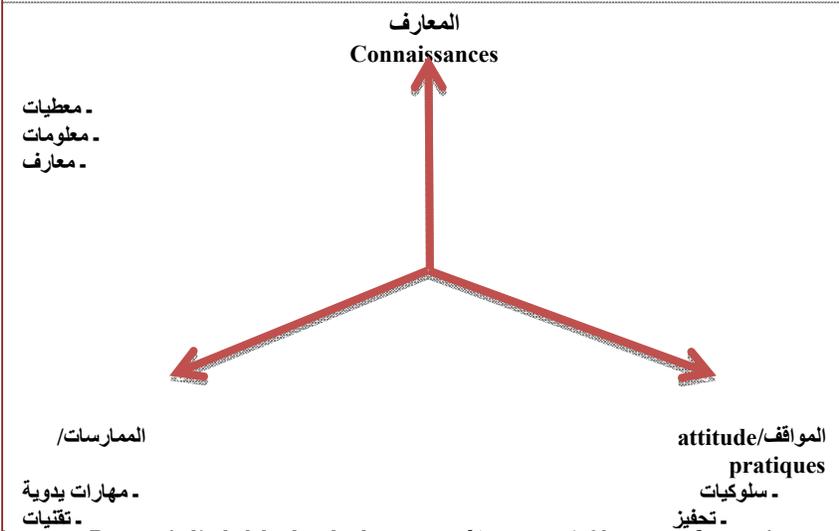
وبصورة عامة، فانه في ظل تعدد الاسهامات الفكرية لتطوير مفهوم الكفاءات في مجال تسيير الموارد البشرية و اغنائه، فان الكثيرين يرجعون الى التعريف الأكثر بساطة و الأكثر انتشارا و المرتكز على الثلاثية الكلاسيكية: المعارف، الممارسات و المواقف و التي حددها Thomas Durand اعتمادا على تصنيف Pestalozzi الذي ميز بين:<sup>6</sup>

✓ Head: المعرفة أو العلم (savoir)

✓ Hard: الممارسة أو التطبيق (savoir faire)

✓ Heart: السلوك أو المواقف (savoir être)

الشكل رقم 02: الأبعاد الثلاثية للكفاءة



المصدر: Thomas Durand, *l'alchimie de la compétence*, n°160, revue française de gestion, paris ,2006,p281

كما

أن مفهوم الكفاءة التي يمكن تجزئتها للعاملين اثنين، أولهما المساهمة التنظيمية التي تمثل مساهمة المؤسسة، والتي يمكن تحديدها بفضل فعالية التسيير للموارد البشرية والتي تحسن من جودة مخزون رأس المال البشري بالمؤسسة، أما بالنسبة للعامل الثاني فالمتمثل في المساهمة الفردية التي تتحدد من

خلال دراسة العوامل التي لا تخضع للتنظيم بل تخص المورد البشري (التكوين، القدرات، المهارات ... الخ).

## 2. الكفاءات في مجال الاستراتيجية:

بنفس القدر من الجدل الذي أثير حول تعريف الكفاءات في مجال تسيير الموارد البشرية، اشتمل الفكر الاستراتيجي على العديد من وجهات النظر لدرجة كانت تفقد معناها، كما أن بعض الباحثين قدموا كلاما حشوا بشأنها إذ تعرف موارد المؤسسة كأصول، و أصول المؤسسة كموارد استراتيجية و تعرف القدرات من حيث الكفاءات، و الكفاءات تحدد بالقدرات<sup>7</sup> و على العموم نميز تصورين للكفاءات في الفكر الاستراتيجي:

**1.2. الكفاءة في المقاربة المبنية على الموارد (RBV):**

أولى المحاولات لتعريف الكفاءات ظهرت من خلال المقاربة المبنية على الموارد (RBV) <sup>8</sup>، والتي تستمد أصولها من قانون الربوع لـ Ricardo الذي يرى أن امتلاك مورد أو عدة موارد يعود على مالكة بفوائد ريعية مفيدة، و إلى Penrose الذي صاغ أول فرضية حول تباين المؤسسات بخصوص الموارد و انشاء القيمة لتتبلور الفكرة فيما بعد لدى Barney, Collis, Wernerfelt... الذين تتفق تصوراتهم على أن المؤسسة مجموعة من الموارد بعضها خاص يمكنها من خلق و ادامة الميزة و التميز عن المنافسين.

لذا نجد أن الكفاءات وردت في أغلب و أشهر كتابات هذه المقاربة لصيقا بالموارد بل و مترادفين في أغلب الأحيان بحيث وصفت بأنها نتاج مزج متناسق للموارد المختلفة للمؤسسة <sup>9</sup>. ما يعني ذلك، أن الكفاءات ترتبط بشكل أساسي بالخبرة المتراكمة عبر الزمان و المكان بحيث تمنح تميز وظيفي للمؤسسة.

**2.2. الكفاءات في المقاربة المبنية على الكفاءات (CBV):**

تعتبر هذه المقاربة التي ظهرت في بداية التسعينات ذروة الناتج الفكري و حوصلة للنظريات و النماذج على امتداد مراحل تطور الفكر الاستراتيجي، فقد ساهمت في بناء ما يسمى بحركة موارد الكفاءات من أجل توضيح و بدقة لملاحم و محتوى مصطلح الكفاءات واهتمت بشكل خاص بمسألة استغلال الكفاءات الموجودة في المؤسسة . ولعل التحليل الاوفى و الأشهر لها ذلك الذي قدمه كل من Hamel و Prahalad بحيث اعتبرا المؤسسة على أنها شجرة يمثل الجذع فيها و الفروع الرئيسية المنتجات القاعدية، الأغصان تمثل الوحدات، الأوراق و الأزهار تمثل المنتجات التي تباع للزبائن، أما الجذور فتمثل الكفاءات التي تسمح للشجرة بالمحافظة على الأغصان القائمة و انبات أغصان جديدة . كما عرفا الكفاءات على أنها مجموعة من المعارف و التكنولوجيا التي تسمح للمؤسسة بتقديم ميزة خاصة للزبون <sup>10</sup>. بالإضافة، فان أغلب رواد هذه المقاربة يجمعون على خاصية البعد القصدي للكفاءات بوصفها بالقدرات الخاصة لتوظيف الأصول بكيفية منظمة بغية تحقيق هدف معين، تستغل بأعمال مقصودة و غائية أين تتكون و تنثرى بالتعلم <sup>11</sup>. ما يعني ذلك، أن خلق القيمة لا يتم بطريقة عشوائية و انما من خلال المزج الذكي للموارد من أجل تحقيق غاية، فالكفاءات اذا مرتبطة ارتباطا وثيقا بعمليات التسيير و العناصر التنظيمية المتمركزة حول المعارف و السلوكات .

وفي الحقيقة يمكن القول، أن التصور الاستراتيجي للكفاءات قد أضاف أبعاد تصورية جديدة تأخذ في الحسبان المظاهر الداخلية المعقدة في الموارد ، العمليات، و العلاقات الاجتماعية الداخلية في المؤسسة مما يجعلها تظهر كنقطة محورية في خلق و بناء الميزة التنافسية.

### 3..نقاط الالتقاء:

بشكل عام ، نجد أن القراءة الاستراتيجية و البشرية لهوية الكفاءات يمكن أن توضح نقاط التقارب بينهما و التي تتجسد حسب Dietrich و Cazal في الآتي <sup>12</sup>:

❖ **أنماط تعريفية متشابهة لمدلولي المعارف و الممارسات:** نقطة الالتقاء الاولى تجعل من المعرفة في مفهومها الشامل موردا تنظيميا أساسيا سواء تعلق الأمر بالكفاءات الفردية في مجال تسيير الموارد البشرية أو بالمعارف و التكنولوجيا في مجال الاستراتيجية . فالكفاءات تحتل مكانة هامة في كلا المجالين بحيث تعمل على مستوى المجال الأول على تأهيل و تسيير الموارد البشرية في حين تشير في المجال الثاني الى الموارد غير الملموسة للمؤسسة و ما تستطيع القيام به مقارنة بما تمتلكه، و في كلتا الحالتين تحيل الكفاءات الى الممارسات و على الطريقة التي تستفيد بها المؤسسة من المعارف في اطار منطق الابتكار .

❖ **وظائف متماثلة للتجديد العلمي و ا لعملي:** تتمثل نقطة الالتقاء الثانية في كون مفهوم الكفاءات يشكل طريقة لإعادة التفكير في الحقل التخصصي لكل من الممارسين و الباحثين ، واستعماله لديهم جميعا يتعلق بأهداف مماثلة تتعلق بقيادة و تسيير التغيير ، المزج المتجدد للموارد المتاحة و تحسين التفاعات بين الفاعلين و الخدمات .

فبالنسبة للاستراتيجية ، ساهم مفهوم الكفاءات الأساسية لـ Hamel و Prahalad في تجديد تصور الاستراتيجية بظهور استراتيجية القصد (strategic intent) بدلا من استراتيجية التوافق (strategic fit)، أي الانتقال من منطق التكيف المتجه الى التحليل الاقتصادي و الصناعي للأسواق ، الى منطق السبق المرتكز على موارد المؤسسة التي تشكل ربع أو شبه ربع للمؤسسة بحيث يمكن للمؤسسة من خلال استغلال كفاءاتها المتميزة و مواردها الخاصة تحويل شروط المنافسة و البيئة التي تعيش فيها بما يتماشى و استراتيجيتها. باختصار انتقلت المواجهة بين المؤسسات من الندية المباشرة الى تطبيق مبدأ تغيير قواعد اللعبة أفضل من محاولة اللعب أحسن من الآخرين

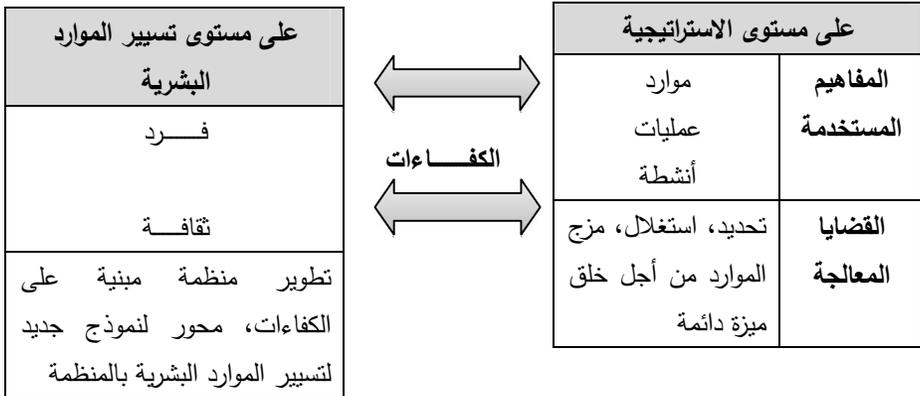
أما بالنسبة لتسيير الموارد البشرية فقد سمح بتحديد قواعد جديدة للمنظمة و التسيير ككسر محدودية منطق المنصب ، فردنة العلاقة الأجرية هياكل تنظيمية مركزة على السلمية و كثرة المستويات الهرمية... الخ على اعتبار أن استعمال الموارد البشرية يستند الى مفهوم الكفاءات كما يؤكد Freiche "الكفاءة تصبح المفهوم الجديد المطبق عندما تثرى المناصب في نفس الوقت الذي تبقى

فيه غير مستقرة و غير مؤكدة طيلة فترة دوامها<sup>13</sup>. و في كلتا الحالتين سمحت الكفاءات بإعادة تحديد العلاقات بين المؤسسة و محيطها.

وعقب هذا التحليل يخلص الباحثان الى القول بأن نقاط الالتقاء المشار اليها تمكنا من استنتاج فكرة مفادها أن مفهوم الكفاءة يدرج نوعا من الاستمرارية (أو التكامل) بين المجالين ، فالكفاءة في الاستراتيجية تشمل بصفة ضمنية البعد البشري. ومن وجهة نظرنا نتفق مع هذا الرأي و نضيف عليه بالقول أن المتمعن في طرح منظوري تسيير الموارد البشرية و الاستراتيجية للكفاءات يجد أنها نوقشت حسب كل منظور من زوايا فهم و تحليل مختلف بحيث أن التحدث عنها في مجال الاستراتيجية يفترض استخدام تحليل قدرات المؤسسة و أنشطتها الخالقة للقيمة لمواجهة ميكانيزمات السوق و ذلك بالاهتمام بتوليفة الموارد المختلفة لتقديم عروض أعلى من المنافسين تمنح ميزة للمؤسسة ، في حين أن التحدث عنها في مجال في تسيير الموارد البشرية يفترض توضيح انتظارات المؤسسة نحو أفرادها ومعرفة موارد كل فرد في اطار تنظيم عمل يتسم بالاستقلالية و المبادرة . ومع ذلك فان اجراء تحاليل متباينة بشأنها يسمح بالذهاب بعيدا في فهمها بحيث يمكن اعتبارها مفهوما مفصليا (concept charnière) يسمح بتوضيح الروابط بين المجالين وكذا تسهيل الحوار ما بين مسؤولي الاستراتيجية الذين يعملون على تحديد الأهداف و مسؤولي الموارد البشرية المكلفين بإيجاد الافراد لتحقيق تلك الاهداف .

ويمكن تصور ذلك بيانيا كما يلي:

الشكل رقم 03: الكفاءات مفهوم مفصلي بين مستويي الاستراتيجية و تسيير الموارد البشرية



المصدر: Brigitte Charles pauvers, nathalieSchieb, analyser l'articulation des compétences individuelles, collectives et stratégiques : propositions théorique et méthodologique, document de travail, 2010, www.researchgate.net

وفي رأي آخر، أشار L.Cadin الى وجود نقاط بارزة تفصل بين تصوري الكفاءات على المستويين البشري و الاستراتيجي ، و التي حددها في الآتي:<sup>14</sup>

❖ **الفردية في مقابل الجماعية:** تتناول الاستراتيجية غالبا الكفاءات من منظور تنظيمي حيث ينظر اليها كأنماط روتينية تمثل بالنسبة للمؤسسة ما تمثله المهارات بالنسبة للأفراد. أما في تسيير الموارد البشرية فيهتم بالكفاءات من منظور فردي بالرجة الأولى و نادرا ما يولي اهتماما بالصيغ الجماعية أو التنظيمية بسبب مواجهته باستمرار مسائل عقود العمل الفردية.

❖ **الصريح في مقابل الضمني:** يمثل الانشغال الرئيسي للتسيير الاستراتيجي في حماية الكفاءات و تجنب المؤسسة كل محاولات التقليد، لذا نجده يسلط الضوء بشكل مكثف على الروتينات باعتبارها تتضمن أبعاد ضمنية. في حين ينشغل تسيير الموارد البشرية باستمرار على تصديق الكفاءات (validation des compétences) ما يعني اهتمامها بالبعد الصريح من خلال أهمية الشهادة التي تشكل أساسا في تصميم الأجور و في عمليتي التوظيف و التكوين.

❖ **المخزون في مقابل المسار:** تميل الاستراتيجية باتجاه الطرح المساري بسبب اهتمامها بمسألة الروتينات التنظيمية. في مقابل يهتم تسيير الموارد البشرية بالمخزونات لاعتناؤه بالجرد الفردي للكفاءات و تشكيل بنوك بيانات لها على مستوى المؤسسة أو المهن.

ومع ذلك ، نؤكد على أن هذه النقاط لا تدخل ضمن اطار التعارض بل ان كلا منهما يكمل الآخر ، و أن التعارض بينهما ليس سوى انعكاس لتأكيد كل مجال على الجوانب التي يراها ذات أهمية في التحليل و كذا حتمية تتواجد في المؤسسة. و بالتالي نرى بأن تصور الكفاءات وفق الاستراتيجية و تسيير الموارد البشرية يتحركان جنبا الى جنب بهدف رسم اطار نشاط المؤسسة و تحديد اتجاهه لخوض مضمار اللإيقين و التعقيد.

## II: الاستراتيجية و تسيير الموارد البشرية: أي علاقة في ظل الكفاءات ؟

ان ما ذهبنا اليه من تحليل في المحور السابق ، يشير و بوضوح على أن الكفاءات تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير بالمؤسسة لارتباطها بمفاهيم الاستراتيجية من جهة و تسيير الموارد البشرية من جهة أخرى. لذا، فان فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم سيساعد على توضيح مختلف العلاقات و أفضلها بين الاستراتيجية و تسيير الموارد البشرية.

### 1. علاقة الكفاءات/ تسيير الموارد البشرية:

تعد وظيفة الموارد البشرية على علاقة بتطورات الأنظمة الانتاجية التي انتقلت من مفهوم المنصب الى مفهوم الكفاءة حيث نترجم هذه الأنظمة بتنفيذ تنظيمات العمل التي تؤدي الى تحسين وزيادة النشاط، الابداع و المرونة...الخ.

وفي الواقع يأتي تسيير الكفاءات لإنهاء الموروث التابيلوري و انماء القدرات التي تمكن من وضع المؤسسة في مواجهة الشروط الجديدة للتعقيد و عدم اليقين و تغييرات المنافسة ، فمعظم الاقتصاديين يتفقون على أن التنظيم المؤسس على المنصب و القائم على فكرة أن لكل فرد في المؤسسة منصب محدد و مميز بمواصفات و مسؤوليات و بمستوى سلمي خاص و بأن جميع أنشطة تسيير الموارد البشرية كلها مبنية على تصور المنصب ، قد قدم دليلا للفعالية في سياق اقتصادي و اجتماعي يتميز بالاستقرار وأنه ضروري للمؤسسات من أجل تنظيم انتاج متوافق مع حاجات السوق المختلفة مع يد عاملة قليلة التعلم ، الا أنه لم يعد صالحا لمواجهة التغييرات الاقتصادية و الاجتماعية و التي فرضت المرونة و تعدد المهام (polyvalence) كهدفين تنظيميين ، مما تطلب الأمر البحث عن تنظيمات جديدة بمستويات سلمية أقل و أكثر تركيزا حول مجاميع مترابطة الأنشطة بحيث يصبح كل منصب معرف على أساس قاعدة أكثر اتساعا و أقل تعقيدا.<sup>15</sup>

ويمكن تناول جوانب الاختلاف بين مفهومي المنصب و الكفاءة في الجدول التالي:

#### جدول رقم 01: مقارنة بين منطقتي المنصب و منطقتي الكفاءات

منطق الكفاءات	منطق المنصب
✓ يركز على الفرد اجمالا.	✓ يركز على المهام .
✓ مؤهلات يمكن تحويلها من منصب الى آخر.	✓ المؤهلات التي يتوجبها المنصب .
✓ وصف للفرد و الكفاءات الواجب تطويرها .	✓ وصف مفصل للمهام.
✓ معارف، سلوكيات، مواقف.	✓ معارف، سلوكيات.
✓ الكفاءة محور أنشطة تسيير الموارد البشرية وما بعد التنظيم التابيلوري و البيروقراطي.	✓ المنصب محور أنشطة تسيير الموارد البشرية والتنظيم التابيلوري و البيروقراطي.
✓ تعيين مؤقت للمهام داخل فرق العمل.	✓ تعيين دائم للمهام اعتمادا على السلمية.
✓ اختيار أفراد قادرين على اكتساب الكفاءات.	✓ اختيار الأفراد انطلاقا من المنصب
✓ تقوم المكافأة على أساس تقييم كفاءات الأفراد.	✓ تعتمد المكافأة على تقييم المنصب.
✓ يتم تقييم الفرد على أساس التحسين المستمر في الانتاجية و الكفاءات.	✓ يتم تقييم الفرد على أساس الوصول الى درجات معينة من الانتاج.

المصدر : Jamal Chekib , **le paradigme de la gestion des compétences : application au cas tunisien**, N03, revue de l'économie et de management , tlemcen , mars 2004

وبهذا الطرح، فقد أدخل مفهوم الكفاءات كلغة مشتركة في سيرورة التسيير التوقعي للشغل و الكفاءات على اعتبار أن الفكرة الأساسية في تسيير الموارد البشرية تتمثل في أن المؤسسات يمكن أن تكون أكثر فعالية اذا سيرت مواردها البشرية بسياسات و تطبيقات قادرة على تزويدها بالعدد اللازم من الأفراد مع سلوكيات مناسبة و كفاءات مطلوبة و بمستوى تحفيز مرضي. وفي هذا المعنى،

يعدنا نموذج GPEC بنظرة توقعية تسمح بأخذ في الحسبان الفرق الموجود بين الاحتياجات المستقبلية في الواقع و الكفاءات و الموارد المستقبلية، و على أساسه يمكن للمؤسسة الوصول الى : تحليل نظامي للاحتياجات في الكفاءات الذي يأخذ تغيرات المحيط بعين الاعتبار

.تسيير حافظة الكفاءات الجماعية بما فيها التسيير الفردي.<sup>16</sup>

و مجمل القول ، هو أن تسيير الكفاءات موجه للفاعلين في المؤسسة من أجل تطوير قدرات العمل و التكيف في وضعيات مختلفة ، كما يعتبره Zarifian نموذجا جديدا لتسيير الموارد البشرية وفق بعد استراتيجي.

## 2.. علاقة الكفاءات / الاستراتيجية:

تذهب أحدث الكتابات في التسيير الى أن قدرة المؤسسة في التنافس تتوقف على الفرص المستقبلية في السوق و ليست الحالية، و من أهم العوامل المساعدة في نجاح المؤسسة مستقبلا هي الكفاءات المحورية . و مفهوم هذه الأخيرة التي اقترحها كل من Hamel و Prahalad مازال يساهم في صياغة الاستراتيجية حيث اعتبرنا ان المؤسسة حافظة للكفاءات بدلا من حافظة للأنشطة بحيث تقيد في دفع الاستراتيجية نحو مضمار اللاتأكد، الأمر الذي يؤدي الى تميز المؤسسات عن بعضها بما فيها المؤسسات ذات النشاطات الفريدة و بتفسير ميزتها التنافسية<sup>17</sup> . كما يلعب الأفراد وطريقة تسييرهم دورا رئيسيا في نجاح المؤسسة وفي تكوين مصدر صلب للميزة المستدامة، بمعنى أن تسيير حافظة الكفاءات يحقق بنجاح اعادة نشر الكفاءات الضرورية من أجل اقتناص الفرص و اعادة تشكيل حافظة للأنشطة بالتوقع لتغيرات المحيط.<sup>18</sup>

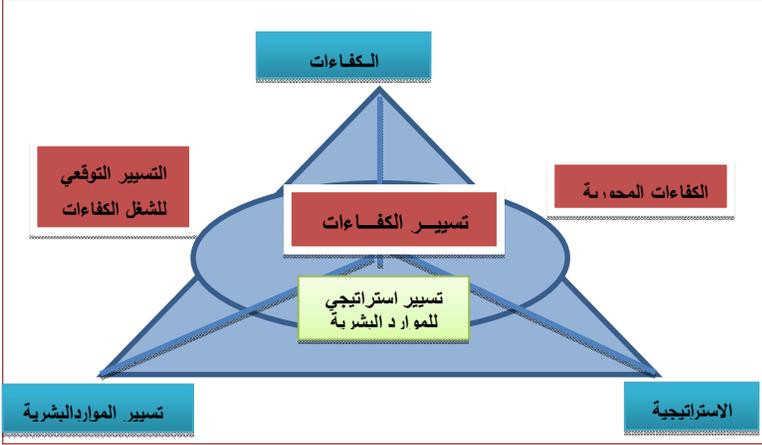
وفي اطار توضيح ما تؤكد عليه مقاربتهم القائمة على الكفاءات ، نجد أنهما يشيران الى

ضرورة مساهمة الادارة العليا في المهام الخمس الأساسية لتسيير الكفاءات:<sup>19</sup>

- ✓ تحديد الكفاءات الأساسية الموجودة بالمؤسسة .
- ✓ انشاء برنامج لاكتساب الكفاءات الأساسية الجديدة عن طريق تصميم مصفوفة الكفاءات المتميزة و السوق، والتي تفرق بين الكفاءات الحالية والجديدة و بين الأسواق الحالية والجديدة . بيانها تظهر في الشكل التالي :
- ✓ تطوير الكفاءات الأساسية الجديدة.
- ✓ نشر الكفاءات الأساسية .
- ✓ حماية الكفاءات الأساسية من المنافسين.

وبموجب ما سبق، نرى أن ما عرضته الأدبيات عن علاقة الكفاءات بكل من تسيير الموارد البشرية و الاستراتيجية يؤكد على حقيقة أن تسيير الكفاءات لا يمثل فقط بعدا أساسيا لتسيير الموارد البشرية و انما هو جانب مهم بالنسبة للاستراتيجية حيث يمكن تصور تلك العلاقات في شكل ثلاثية متكاملة تشكل أحجار زوايا مثلث الكفاءات، الاستراتيجية و تسيير الموارد البشرية :

الشكل رقم 05: تكامل الكفاءات مع الاستراتيجية و تسيير الموارد البشرية



المصدر: Kamel Jouili, Jamil Chaabouni, **Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques,** medforist.grenobleem.com/Contenus/Conference%20Tunisia%20IEBC%202005/papers .

### 3. علاقة الاستراتيجية / تسيير الموارد البشرية: هرمية تسيير الكفاءات

كانت العلاقة بين الاستراتيجية و تسيير الموارد البشرية مجالاً خصباً للمناقشة و المحاجة الفكرية منذ عدة سنوات. فمنذ بداية الثمانينات ظهر اتجاه قوي ينادي بضرورة الترابط بينهما، وتعزز ذلك في نهاية الثمانينات بسبب تطور عوامل التنافسية الناتجة عن التغيير التكنولوجي و عولمة الأسواق . وتشير الأدبيات ذات الصلة الى وجود اتجاهين يعكسان مستويات منطق تسيير الكفاءات الذي تنوعت تطبيقاته من تحليل بسيط للأعمال الى تفكير استراتيجي حول الكفاءة ومدى أهميتها في عمل المؤسسة، هما: <sup>20</sup>

❖ اتجاه أول : من الاستراتيجية الى تسيير الموارد البشرية (مستوى تسيير الكفاءات)

يرتبط هذا الاتجاه بالتصور التقليدي لتسيير الموارد البشرية و القائم على أنه عنصر داعم في سلسلة القيمة للمؤسسة بهدف تسهيل تنفيذ الاستراتيجية المحددة مسبقا ،ويتم ذلك من خلال قدرتها على تحديد و تطوير و تعبئة في الوقت المناسب للكفاءات المطلوبة من أجل مرافقة الاختيارات الاستراتيجية ، وهنا يشير Le boterf بأن تسيير الموارد البشرية تعتبر في اطار مقارنة أعلى - أسفل (approche Top-dow) كمتغير تسوية ( variable d'ajustement ) بالنسبة للاختيارات الاستراتيجية<sup>21</sup> ، ويتم ذلك عن طريق تسيير الكفاءات الذي يعد حسب Annik Cohen, Annette Soulier المستوى القاعدي لهرمية تسيير الكفاءات والذي يسمح بإجراء جرد لما هو موجود من قبل ادارة الموارد البشرية . فهو عملية وصفية تتضمن اعداد و تنفيذ سياسات متكيفة مع التوجهات الاستراتيجية بهدف تقليص فوارق الكفاءات بين الموارد الداخلية و حاجات العمل للمؤسسة في لحظة معينة .<sup>22</sup>

#### ❖ اتجاه ثاني: من تسيير الموارد البشرية الى الاستراتيجية (مستوى التسيير بالكفاءات)

يرتكز هذا الاتجاه على المقاربة المبنية على الكفاءات حيث يشير رائداها Hamel و Prahalad الى "أن التنافسية على المدى الطويل ترتبط بالقدرة على خلق الكفاءات المحورية بطريقة أسرع من المنافسين و التي ستساعد على تطوير منتجات لحاجة لم يتم تحديدها من قبل في السوق نفسه"<sup>23</sup>. ووفقا لذلك، فان اعداد الاستراتيجية لا يمكن تصوره دون استثمار كبير في الرأسمال البشري ، ما يعني ذلك أن سياسات الموارد البشرية تتجاوز المستوى القاعدي لهرمية تسيير الكفاءات الى مستوى أعلى ، و المتمثل في التسيير بالكفاءات الذي يعد انعكاس لمنطق تسيير جديد في اطار السبق، يتعامل مع المستقبل بتبني وتيرة معينة للتغيير، و يضع الكفاءات في قلب نظام التسيير للمؤسسة، كما يهدف الى تطوير الذكاء الجماعي للمؤسسة بحث الأفراد على تفعيل السلوكات المهنية المسهلة للنجاح الجماعي.<sup>24</sup>

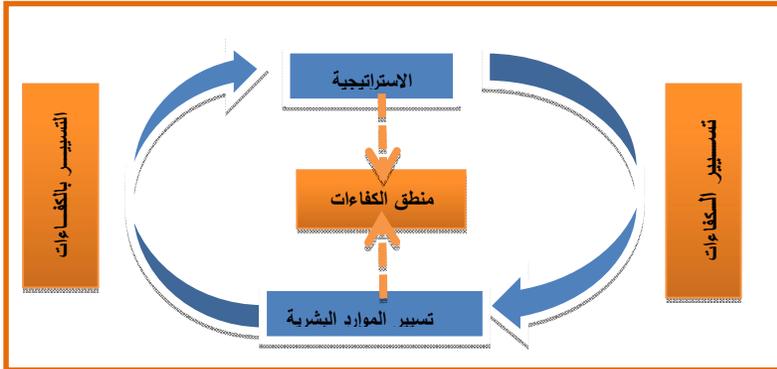
فمن منطق التسيير بالكفاءات الذي يعكس مقارنة أسفل الى أعلى (approche bottom- up) يصبح تسيير الموارد البشرية في مركز الاستراتيجية بحيث لا يعتبر الأفراد موردا و انما ثروة لخلق قيمة للمؤسسة .

و بموجب ما سبق، نخلص الى أن العلاقة بين الاستراتيجية و تسيير الموارد البشرية تضبط بمجال تحليل نمط تسيير الكفاءات، و الذي يأخذ اما اتجاه يتعلق بقيادة الأفعال على الواقع من خلال تسيير الكفاءات وذلك في اطار منطق التكيف، واما اتجاه يتعلق بقيادة التغيير في اطار

السبق من خلال التسيير بالكفاءات . ما يؤكد ذلك على أهمية منطق الكفاءات في المؤسسة و بالشكل الذي يؤدي الى تفعيل الترابط بين الاستراتيجية و تسيير الموارد البشرية ، وهنا نتفق مع ما أشار اليه Férary و Trépo من خلال تأكيدهما على أن العلاقة بين الاستراتيجية و تسيير الموارد البشرية قد أخذت معناها الا من خلال مفهوم الكفاءات .

فضلا عن ذلك، فانه لا يمكننا القول أي الاتجاهين أفضل لتلك العلاقة لأن الواقع الاقتصادي للمؤسسات يبين و بوضوح التفاعل بينهما ، لذا فان تبني الصيغة التكاملية للاتجاهين يدفع المؤسسة الى طرح ديناميكية تجديد و استغلال أمثل للكفاءات وفق منطق استباقي التأثير (proactif) و ارتدادي (réactive) في آن واحد على اعتبار أن الاستراتيجية لا بد و أن تصاغ بموجب الكفاءات وفي ضوءها . وهو ما ذهب اليه كل من Guérin و Wils بالقول أنه يمكن تجاوز الرؤية الأحادية العلاقة بين الاستراتيجية و تسيير الموارد البشرية على اعتبار أن هناك في الواقع عملية مزدوجة بينهما، ففي العملية الأولى يتم توافق الموارد البشرية مع الحاجات المحددة في الاستراتيجية ، بمعنى آخر أن تسيير الموارد البشرية تسعى الى ترجمة الاستراتيجية الى كفاءات مطلوبة و تزويد المؤسسة بالكفاءات التي تحتاجها في اطار منطق التكيف، أما في العملية الثانية ستؤثر قدرات الموارد البشرية على الاستراتيجية، بمعنى أن اعداد كفاءات مطلوبة للمستقبل يعتمد على أساس الموارد البشرية المتوفرة و الكفاءات المتاحة وذلك في اطار منطق السبق.<sup>25</sup> وبناء على ما سبق ، فان الأدبيات السابقة تقودنا الى تلخيص أوجه العلاقة بينهما بيانيا كما يلي:

الشكل رقم 06: اتجاهات العلاقة بين الاستراتيجية و تسيير الموارد البشرية في ظل مصطلح الكفاءات



المصدر

الخاتمة:ختاما يمكن القول ، بأن ما ذهبنا اليه من تحليل في المحورين السابقين يشير و بوضوح الى أهمية الكفاءات كعامل للتكامل بين الاستراتيجية و تسيير الموارد البشرية بحيث أن اجراء التحليل

المتربط (المتكامل) من شأنه ان يسمح بالذهاب بعيدا في تفهم هذا المفهوم وذلك باعتباره مفهوما مفصليا يسمح بتوضيح الروابط بين مجالي الاستراتيجية و تسيير الموارد البشرية وكذا تسهيل الحوار بين مسؤوليهما .

كما تمثلت خلاصة هذه الورقة أن العلاقة بين الاستراتيجية و تسيير الموارد البشرية قد أخذت معناها الا من خلال مفهوم الكفاءات ، و أنه لا يجب تحديدها من خلال اتجاه واحد فقط يقوم على تحليل نمط تسيير الكفاءات ( اما نمط تسيير الكفاءات أو نمط التسيير بالكفاءات ) ، بل لا بد من القيام بإدماج الاتجاهين معا ضمن مقاربة شاملة تفسر ارتباط الاستراتيجية بتسيير الموارد البشرية . و تحقيق ذلك لا بد أن يتم بالاستناد الى حقيقة مفادها أن الربط بينهما يحمل في حقيقته مزايا و فوائد استراتيجية مهمة ، وأن التطبيق السليم للربط سيقود حتما الى تحقيق أهداف المؤسسة بنجاحة.

#### الهوامش:

- 1.Pierre –Xavier Meschi, **le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites**, Actes de la VIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal.
2. Guy Le Boterf, **construire les compétences individuelles et collectives**, 2édition, édition d'organisation , paris, 2001 , p14.
3. Bruno Sire, **clarification des concepts**, journées d'étude sur la gestion des compétences entre concepts et applications ,8/6/2000 ,ESA/Grenoble et la CERAG.
4. Antoine.Masson , Michel Parlier, **les démarches compétences**, Ed Anact, paris, 2004, p 30
- 5.PhilippeZarifian , **le modèle de la compétence**, éditions Liaisons, paris ,2001, p77.
6. Thomas DURAND, **L'alchimie de la compétence**, n°160,Revue Française de Gestion, 2006, paris, p278.
7. Anne Dietrich, Patrick Gilbert, **management des compétences : enjeux, modèles et perspectives** , 3édition, Dunod, paris, 2010, p85.
- 8.EvelyneRouby ,Catherine Thomas, **la codification des compétences organisationnelles :l'épreuve des faits** , n°149 , revue française de gestion, paris,2004 ,p53
9. Grant R.M, **The resourcebasedtheory of competitiveadvantage : implication for strategyformulation** , vol 33, n° 3, California Management Review,USA,1991,p 120.
10. .Pierre –Xavier Meschi, opcit.
- 11.Jean Claude Tarondeau, **le management des savoirs**, 2édition, puf,paris,2002,p19.
12. Didier Cazal, Anne Diertrich, **compétences et savoirs : entre GRH et stratégie?**, cahier de la recherche CLAREE/UPRESA CNRS ,janvier 2003, [www.iae.univ-lille1.fr](http://www.iae.univ-lille1.fr).
13. .Pierre –Xavier Meschi, opcit.
14. Anne Dietrich, Patrick Gilbert, opcit, pp86, 87.

15. Pierre –Xavier Meschi, opcit.
16. Kamel Jouili, Jamil Chaabouni, **Acquisition et développement des compétences dans les sociétés de services et d'ingénieries informatiques**, medforist.grenobleem.com/Contenus/Conference%20Tunisia%20IEBC%202005/papers .
17. Gary Hamel, C.K.Prahalad, **la conquête du futur**, Dunod, paris, 1999, p32.
18. Kamel Jouili, Jamil Chaabouni, opcit.
19. Gary Hamel, C.K.Prahalad, opcit, p237.
20. MichelFerrary, George Trépo, **la gestion par les compétences :pour une opérationnalisation de la convergence entre la stratégie d'entreprise et la gestion des ressources humaines** , vol2, n° 1, revue interaction ,1998,p61
21. Guy Le Boterf, opcit, p 206
22. Annik Cohen, Annette Soulier, **manager par les compétences**, éditions Liaisons, paris, 2004 ,pp23 ;24.
23. Martine LE BOULAIRE, Didier RETOUR, **Gestion des compétences, stratégie et performance de l'entreprise : quel est le rôle de la fonction RH ?**, www.stratégie-aims.com/
24. Annik Cohen, Annette Soulier ,opcit, p30
25. Anne Dietrich, Patrick Gilbert, opcit, p92