

الإدارة بالكفاءات ضرورة عصرية لاستمرارية المنظمات ووسيلة حتمية لمجابهة التحديات الراهنة والمستقبلية

**Competency-based management is a modern necessity for the
continuity of organizations and an essential means to confront
current and future challenges**

الهام طرافي

جامعة الجزائر 3، (الجزائر)، ilhem.terrafi@outlook.fr

تاريخ النشر: 2023/12/31

تاريخ قبول النشر: 2023/08/12

تاريخ الإستلام: 2023/06/13

ملخص:

تجد المؤسسات اليوم نفسها أمام عولمة الاقتصاد وعالمية المنافسة وكذا الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة والإبداع والذي يرتكز على طرق تسيير حديثة، ومع التقدم المتسارع الذي يشهده العالم والتغيرات الكثيرة التي تعرفها البيئة الخارجية للمنظمات ظهر طرح جديد لتسيير الموارد البشرية هو ادارة الكفاءات والذي تعاطمت أهميته مع اشتداد المنافسة وندرة المورد البشري. إن أهمية هذه الدراسة تكمن في اعتبار تتمين الكفاءات وتطويرها خيار استراتيجي يسمح للمؤسسات بتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي، إذ تعد الكفاءات أصلا للميزة التنافسية.

الكلمات مفتاحية:

المنظمة؛ الكفاءة؛ الموارد البشرية؛ الميزة التنافسية.

Abstract:

Today, institutions find themselves facing the globalization of the economy, global competition, and the new economy based on knowledge and creativity, which relies on modern management methods. With the rapid progress witnessed in the world and the numerous changes in the external environment of organizations, a new approach to human resource management has emerged, which is competency management. Its importance has grown with increased competition and scarcity of human resources. The significance of this study lies in considering the valuation and development of competencies as a strategic choice that allows organizations to bridge the strategic gap and integrate into the competitive economy, as competencies are the foundation of competitive advantage.

Keywords:

Organization; Competence; Human resources; Competitive advantage.

1. مقدمة :

يتواجد مفهوم الكفاءة ضمن العديد من حقول التحليل الاقتصادي، كالمقاربة التطورية، التأهيل المؤسساتي، الأشغال القائمة حول الوظيفة الخاصة بالعملية المقاولتية ونظريات رأس المال البشري. إن أهمية هذه الدراسة تكمن في اعتبار تامين الكفاءات وتطويرها كخيار استراتيجي يسمح للمؤسسات بتدارك الفجوة الإستراتيجية والاندماج في الاقتصاد التنافسي. والمؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات شهدت موجة من التغييرات الهيكلية والتنظيمية فرضتها عليها التحولات الاقتصادية العالمية عامة، والتحولات التي عرفتها الجزائر على وجه الخصوص، خاصة بعد تبني الجزائر لاقتصاد السوق، وانضمامها الوشيك إلى منظمة التجارة العالمية، مما جعلها تحاول إحداث القطيعة مع أنظمة التسيير السابقة، ومحاولة تبني سياسات تعتمد على تنظيم وتطوير الموارد البشرية لكونها عنصر أساسي في استمرارية فعالية المؤسسات الاقتصادية.

تعد الكفاءات ذات أهمية كبيرة باعتبارها تشكل أصلا للميزة التنافسية، كلما امتلكت المؤسسة القدرة على السيطرة عليها ومراقبتها، فالبحث عن الميزة التنافسية في كفاءات المؤسسة يعد توجهها استراتيجيا يرتكز على إدراك دور الموارد الداخلية خاصة غير الملموسة في خلق القيمة وتحقيق الربحي. بناء على ما تقدم يتم طرح الإشكالية التالية: ما هو أثر ادارة الكفاءات على المؤسسات وما مدى فعاليتها على قراراتها الانية والمستقبلية؟

للإجابة على مختلف جوانب الإشكالية يتم التطرق الى الفرضيات التالية:

- الكفاءات تعتبر ركيزة أساسية للاستراتيجية التنافسية ومصدرا للإبداع والتميز، بحيث يصعب الحصول عليها أو تقليدها.
- كلما أعطت المؤسسات أولوية لإدارة كفاءتها وتطويرها، كلما زادت إمكانياتها في مجابهة التحديات الراهنة والمستقبلية.

2. مفاهيم عامة حول الكفاءات

1.2 التعاريف المتعددة للكفاءة:

عرف المجلس الوطني لأرباب العمل الفرنسيين (MEDEF 1998) ، بأنها: "تركيبية من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني الذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها"¹. ويعرفها Mintzberg بأنها القدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة، أي أن الكفاءة تعني الوصول إلى المنظمة في أي هدف تسعى إليه المنظمة².

كما ربط Guy Le Boterf، الكفاءة بمجموع الابعاد التي يمكن ادماجها من أجل بلوغ النتائج وهذا بتهيئة وربط ضمن وضعية مهنية ما، جملتين من المصادر³ :

- ✓ تلك الخاصة بالفرد (موارد مدججة): معارف، مهارة، مؤهلات وشخصيات ذاتية.
 - ✓ تلك المرتبطة بالمحيط (موارد شبكية): شبكات علاقته، أسس معطيات، وتوثيق، برامج... الخ.
- نلاحظ أن ما قدمه بوتير يشتمل على الخصوصيات والمميزات الأكثر أهمية للكفاءة المتمثلة في:
- ✓ الكفاءة هي مكملة: هي موجهة لنشاط النتائج والأداء.
 - ✓ الكفاءة هي سياقية: هي مستقلة عن الوضعية. ومرتبطة بخصوصيات هذه الوضعية، ومن جهة أخرى للموارد التي تزودها.

- ✓ الكفاءة هي موحدة. ليست إضافة وأنها تربط بالملائمة العناصر (معارف. مهارة... الخ.
- ✓ الكفاءة هي مهيكلية: انها ليست مقدمة. ولكنها مكنتية أو معروفة من طرف الشخص المعني والمعترف بها من طرف الآخر حول قاعدة لحكم ما أو تقييم" تواجد الكلمة قبل تواجد معناها لأمر عجيب". ...

في حين قدم لنا عالم الاجتماع Phillips Zariffian ثلاثة تعاريف للكفاءة وهي:⁴

أولاً. الكفاءة: " هي أخذ المبادرة والمسؤولية للفرد لمواجهة الحالات المهنية الغير متوقعة ولا منتظرة".

ثانياً. الكفاءة: "تعتبر مهارة وفطنة عملية للحالات التي تتركز على المعارف المكتسبة وتحويلها بنفس الوتيرة الى حالات متزايدة أو متنامية".

ثالثاً. الكفاءة: "هي القدرة على تجنيد شبكات المساهمين حول نفس الوضيعات، على تقاسم الرهانات وعلى التكفل بمجالات المسؤولية المناسبة".

يبرز من خلال هذا التعريف عنصران أساسيان هما: الكفاءة لا يمكن ملاحظتها أو قياسها إلا في السياق المهني أي أثناء أداء النشاط، وعليه فإن الارتباط جد وثيق بين الكفاءة والأداء، والعلاقة العملية بين الفرد والوضعية المهنية تحتل جوهر الكفاءة .

قد حظيت دراسات الكفاءة بالكثير من الاهتمام من جانب الباحثين والكتاب في شتي الميادين وفي جميع الدول المتقدمة والنامية على حد سواء. وإذا نظرنا إلى علاقة هذا النوع من الدراسات بوظائف المدير نجد أنه يحظى باهتمام خاص. فقياس الفاعلية يمثل جوهر وظيفة الرقابة التي ترتبط هي الأخرى بوظيفة التخطيط ارتباطاً وثيقاً. أي أن قياس الفاعلية ينطوي في حد ذاته على قياس الأداء الكلي للمؤسسة أو لأحد أجزائها ومعرفة مدى التقدم أو النجاح المحقق وذلك طبقاً لمجموعة من المعايير التي تتلاءم مع طبيعة النشاط أو الهدف محل القياس.

وردت العديد من التعاريف بهذا الصدد وذلك باختلاف الباحثين والدارسين لهذا المجال فمن أقدمها نذكر تعريف الكفاءة بأنها: "الدراية هي أساس الكفاءة حيث تمثل مزجاً تطورياً من التجارب، القيم، المعلومات والخبرات التي تشكل بدورها إطاراً لتقييم وإدماج تجارب ومعلومات جديدة. إذن الدراية هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة، هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة"⁵.

أما من وجهة نظر إستراتيجية فيمكن تعريف الكفاءات بأنها مجموعة المعارف العملية التي تضمن تميزاً تنافسياً في السوق، فالكفاءات الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمؤسسة، وبالتالي فالمؤسسة التي تتوفر فيها كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة.

يمكن تعريف الكفاءة حسب الزاوية التي ينظر إليها المعنيون في المؤسسة فالكفاءة من وجهة نظر الموظفين بأنها القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ.

كما يمكن القول إن الكفاءة تعني بالنسبة للموظف أن يوفر له العمل المرضي والمناسب ويمنحه القدر الملائم من السلطة مع التحديد الواضح للاختصاصات وأن يشارك في حل مشاكله وخلق فرص الترقية أمامه وتوفير الأجر المناسب.

أما الكفاءة من وجهة نظر الإدارة فهي النظام القادر على تخفيض تكاليف الموارد اللازمة لإنجاز الأهداف المحددة والمرغوبة دون التضحية بمخرجات النظام، بمعنى أنها القدرة على أداء الأشياء بطريقة صحيحة، ومن ثم فهي تعتمد على إنجاز المهام الإدارية بكفاءة، فالإدارة الجيدة هي التي تملك مستوى جيد من الخبرات العامة في مجالات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.⁶

نرى من خلال التعريفات السابقة أنه لا يمكننا الحديث عن مؤسسة نامية ومتطورة ومستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فاعلية الأسس التي بنيت عليها وكذا مدى كفاءتها وقدرتها على تحقيق الأهداف المخططة لها، وهذا طبعاً بالاعتماد على كافة الأطراف المعنية من إدارة وموارد بشرية وما يحكمهم من سلوكيات وأخلاقيات مهنية ومهارات عملية حيث يتحدد نجاح المؤسسات على أساس قدرتها على التنافس وضمان وجودها واستمرارها وهذا لا يتحقق إلا من خلال امتلاكها للكفاءة والفاعلية بالإضافة إلى التمسك بأخلاقيات مهنية عالية حيث تمثل هذه التوليفة دعامة ارتكاز بالنسبة للمؤسسة كما تغذي وضعها التنافسي باعتبارها مزايا تنافسية صلبة تصعب محاكاتها من طرف المؤسسات المنافسة.

2.2 محددات الكفاءة:

لتحديد الكفاءات، يمكن الاعتماد على المراحل الثلاث التالية:⁷

- ✓ وصف المسارات المهنية: من خلال الإفصاح عن الوقائع المميزة لها واستخلاص النتائج التي تثبت الخبرة المهنية
- ✓ تحليل مسارات التكوين: التي تم الاستفادة منها في الوقت القريب للتمكن من تنشيط المعرفة، علماً أنها تتقدم عبر الزمن مما يجعل الفرد غير قادر على الاعتماد عليها أمام وضعيات العمل المعقدة والمتجددة؛

✓ **تحديد أسلوب التفكير المنطقي:** للتمكن من تحديد الكفاءات يجب تحليل المناهج الفكرية المناسبة للفرد وتحديد طرق تكوينه للعلاقات (الطريقة التي يتصرف بها، طريقة التواصل مع الآخرين، إدارة وتكييف الفرد مع بيئته المهنية).

3.2 أنواع وتصنيفات الكفاءة:

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات وهي: المستوى الفردي، المستوى الجماعي، والمستوى التنظيمي أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية. **أولا. الكفاءات الفردية:** يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن وضعيات مهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة. فهي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات والسلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى أيضا بالكفاءة المهنية.

يمكن التعبير عن الكفاءات الفردية بالجبل الجليدي، إذ أن بعض الكفاءات تكون واضحة ومرئية للجميع ويمكن اكتشافها وملاحظتها بسهولة، مثل المعرفة والمهارات، بينما تقع باقي الكفاءات في الجزء المستتر تحت الماء، وهي غير مرئية، ولا يمكن ملاحظتها واكتشافها بسهولة مثل السلوك وطريقة التفكير ومهارات التواصل وخصائص أخرى مختلفة.⁸ **ثانيا. الكفاءات الجماعية:**

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا وأحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال تعاون وتأزر الكفاءات الفردية والاتصال الفعال بتنظيم فرق العمل (مصلحة، وحدة، شبكة، مجموعة، مشروع...) القادر على إدارة مهامها بشكل كفي للوصول إلى الأهداف والنائج المسطرة. فالكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تتركز على الديناميكية والتفاعل بين المجموعة. فهي التي تحدد قوة المؤسسة أو ضعفها في مجال تنافسية المؤسسات، وعلى مستواها نميز بينها:⁹

✓ **الكفاءات الخاصة أو النوعية:** هي كفاءة مرتبطة بمجال معرفي أو مهاري أو وجداني محدد، وهي خاصة ترتبط بنوع محدد من المهام التي تندرج في إطار الأقسام داخل المؤسسة، حيث أن اختصاص كل قسم في مجال معين يفرض على الموظفين التحلي بالكفاءات خاصة المرتبطة بنوع العمل الموكل إليهم .

✓ **الكفاءات الممتدة أو المستعرضة:** وهي التي تمتد مجال تطبيقها وتوظيفها داخل سياقات جديدة، إذ كلما كانت المجالات والوضعيات والسياقات التي توظف وتطبق فيها الكفاءة واسعة ومختلفة عن المجال والوضعية الأصلية كلما كانت درجة امتداد هذه الكفاءة كبيرة.

ثالثا. الكفاءات الإستراتيجية

تعتبر المنظمة بمثابة مجموعة من الكفاءات المتراكمة عبر الزمن، والمتجذرة في بيئتها وتكنولوجياها، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين الموارد البشرية، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا للتميز التنافسي، فهي توليفة

من المهارات والتكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتج النهائي ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة مضروبة في الموارد، فهي في شكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة" وهي تسمى أيضا بالكفاءات الأساسية.¹⁰

تتميز الكفاءة الإستراتيجية بصعوبة النقل والتقليد والتبديل، فهي لا تفترق عن المؤسسة التي تضعها في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها وتطورها، وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير كفاءاتها الإستراتيجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية. حيث يعتبر مفهوم الكفاءة عموما من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغيرا ضروريا لتكثيف المؤسسة مع بيئتها التنافسية، فال تغيير الحاصل في محيط المؤسسات ودرجة تعقده وعدم استقراره الكبير، يفرض على هذه المؤسسات أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية، بل ويمكن القول أن المؤسسات التي تتصف بالمرونة هي مؤسسات كفاءة .

كما أن تأهيل الموارد البشرية يلعب دورا مهما في تطوير المؤسسة كون الاهتمام بنمو العنصر البشري دائما ما يحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة وهذا ما جعل المؤسسات تسعى جاهدة إلى تحسين الجودة وزيادة المردودية بما يساهم ذلك في ترشيد النفقات. ومن أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة للمؤسسة لابد من تطوير وتنمية الكفاءات والقدرات للأفراد، وذلك عبر اعتماد برامج التدريب والتطوير والتعليم والتي تعتبر من أهم محاور التي تركز عليها تنمية الموارد البشرية إذ غالبا ما يتم الخلط بينها وذلك نتيجة الاختلاف بين المفكرين والباحثين كل حسب وجهة نظره.¹¹

لكي نميز فيما بينها فإنه يمكن القول إن التدريب هو النشاط الذي يهدف إلى تنمية قدرات المورد البشري على القيام بالمهام الموكلة إليها، وبذلك فإن التدريب يختلف عن التعليم، حيث نجد أن التعليم يهدف إلى تزويد الأفراد بمختلف المعارف بما يتيح له القدرة على تأدية عمله. كما أن هناك فرق بين التدريب والتطوير، فتطوير المورد البشري يعني إعداده لوظائف أخرى بالمؤسسة أي يزيد من قدرته للتحرك مستقبلا نحو وظائف جديدة، بينما التدريب فهو يهدف إلى تحسين أداء المورد البشري بمهامه الحالية.

3. نظريات ومقاربات حول الكفاءات

3.1 نظريات الموارد-الكفاءات:

نظرية الموارد والكفاءات أحدثت قطيعة مع المقاربات الكلاسيكية للاستراتيجية، حيث لا ينظر إلى المؤسسة على أنها محفظة من المنتجات/ الأسواق، بل أيضا الموارد والكفاءات التي بحوزة المؤسسة، مقارنة الموارد والكفاءات تضم عدد من الفروع أهمها: نظرية المورد لرواها (Wernerfelt 1984) و (Barney 1986)، رويتنها وكذا قدرتها على التعلم. وإضافات الباحثين المتنوعة التي حاولت الإحاطة والتأكد من مدى ارتباط الميزة التنافسية بالموارد الداخلية

والكفاءات من خلال تحليل الإطار النظري للمقاربة المبنية على الموارد والكفاءات ومدى مساهمتها في خلق القيمة بالمؤسسة. ويذهب اصحاب هذه المقاربة الى ان الاختلاف في الاداء لا يأتي من البيئة وانما من اختلاف الموارد المتاحة لدى المؤسسات لتكون الموارد العنصر الأساسي في بناء الاستراتيجية.¹²

تشير المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات إلى العديد من المفاهيم والمصطلحات (الموارد، الموارد الإستراتيجية، الكفاءات، الكفاءات المحورية، الكفاءات التنظيمية، الأصول، القدرات، القدرات الديناميكية...).

بالنسبة (Barney) إن موارد المؤسسة تتمثل في جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات المعلومات والمعارف... التي تراقبها المؤسسة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها، ووضع لها مجموعة من المواصفات تعرف بنموذج (Vrin): القيمة، الندرة، غير قابل للتقليد، غير قابل للإحلال.¹³

أما (Wernerfelt) وجد أن موارد المؤسسة تشمل كل ما يمكن أن يشكل نقاط قوة أو نقاط ضعف للمؤسسة، والتي تشمل مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة، هذه الموارد المعقدة التي تعتبر صعبة البناء أو الاكتساب وتحدد إمكانية تحقيق التميز في إشارة إلى أهمية توفر مختلف أنواع الموارد، سواء تعلق الأمر بالموارد التي تؤخذ عادة بعين الاعتبار كالموارد المادية، المالية، البشرية ... وأيضا بالأصول غير المنظورة كالمعلومات، المعرفة، السمعة.

هناك إجماع بين الباحثين على أن الموارد تقسم إلى موارد ملموسة، وأخرى غير ملموسة إلا أن هناك اختلاف في وضع تصنيف موحد وشامل لها ويمكن التمييز بين الموارد التالية:

أ. الموارد الملموسة: تصنف إلى ثلاث أنواع:

– **المواد الأولية:** لها تأثير بالغ على جودة المنتجات، لذا يجب على المؤسسة أن تحسن اختيار مورديها والتفاوض على أسعارها وجودتها.

– **معدات الإنتاج:** تعتبر من أهم أصول المؤسسة والتي تحقق القيمة المضافة الناتجة عن تحويل المواد الأولية إلى منتجات، لذا يجب على المؤسسة ضمان سلامتها، تشغيلها وصيانتها، بهدف تحقيق فعاليتها لأطول وقت ممكن.

– **الموارد المالية:** تسمح بخلق منتجات جديدة وطرحها في السوق أو توسيعها في نطاق أكبر كفتح قنوات جديدة للتوزيع، لذا يجب على المؤسسة أن تحقق صحتها المالية باستمرار وتحافظ عليها بهدف تعزيز موقعها التنافسي وتطويره على المدى البعيد.

ب. **الموارد غير الملموسة:** تميز فيها ما يلي:¹⁴

– **الجودة:** تسعى المؤسسات إلى تحقيق حصص سوقية عالية بالاعتماد على الجودة، والتي تشير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات المستهلك أو تزيد عنها، وهي الصفات المميزة لمنتج أو خدمة ما، وتستند المؤسسة إلى مفهوم الجودة الشاملة كسلاح استراتيجي للحيازة على مزايا تنافسية ودخول السوق الدولية، وكذا كسب ثقة المتعاملين.

– المعرفة: تتضمن المعلومات التقنية والعلمية والمعارف الجديدة، الخاصة بنشاط المؤسسة، بحيث تستمدتها هذه الأخيرة من مراكز البحث مثلاً، كما يمكن أن تنتجها من خلال حل مشاكلها التنظيمية والإنتاجية، وتساهم المعرفة في إثراء القدرات الإبداعية بشكل مستمر، مما يسمح بخلق مزايا تنافسية حاسمة.

– معرفة كيفية العمل: أي الدرجة الراقية من الإتقان مقارنة مع المنافسين، في مجالات الإنتاج، التنظيم والتسويق، وبالتالي اكتساب ميزة أو مزايا تنافسية فريدة. وتستمد هذه المعرفة من التجربة المكتسبة والجهود المركزة والموجهة إلى المهن الرئيسية للمؤسسة، وعليه يجب على المؤسسة المحافظة عليه وأن تحول دون تسريب أو تسويق معلومات عنه للمؤسسات المنافسة.

– التكنولوجيا: يعد العامل التكنولوجي من أهم الموارد الداخلية القادرة على إنشاء الميزة التنافسية بحيث يستمد أهميته من مدى قدرة المؤسسة على اختيار التكنولوجيا المناسبة لها والتي تجعلها في موضع أسبقية على منافسيها.

– المعلومات: في ظل البيئة التنافسية، يجب على المؤسسة أن تكون في استماع وبقظة دائمين لهذه البيئة، حيث تلعب المعلومات دوراً مهماً، لأنها تشكل مصدراً لاكتشاف خطط المنافسين وتحركاتهم وكذا متغيرات الأسواق، مما يسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

تقوم المؤسسات ببناء قدرات تنظيمية عامة وفقاً لمواردها، والتي تتمثل في مجموع الإجراءات والعمليات التي تحدد فاعلية وكفاءة المؤسسة في تحويل المدخلات (الموارد) إلى مخرجات (منتجات وخدمات)، حيث أن هذه القدرات العامة تمكن المؤسسة من فرض تنافسياتها، وضمان ديمومتها. ويتجلى ذلك من خلال التفريق بين الموارد والقدرات التي تؤدي إلى إيجاد الكفاءات المتميزة، فقد تمتلك المؤسسة الموارد المتفردة ذات القيمة، لكن إذا لم تملك المؤسسة القدرة على استغلال تلك الموارد المنفردة بفعالية فقد تخفق في خلق وترسيخ عنصر الكفاءة المتميزة كما عليها أن تستحوذ على قدرات لا يمتلكها منافسوها، آخرون، وبالتالي كلما توفرت القدرات الملائمة لتوظيف الموارد المتاحة كلما زادت تنافسية المؤسسة.

2.3. مقاربات الكفاءات:

لم يعد مضمون الكفاءات بمنظورها الجديد ذا مدلول بسيط؛ أي قدرة المورد أو المورد البشري على الاستجابة الفعالة والناجعة لمتطلبات الوظائف، بل أصبح ذا مفهوم شامل ومركب فهو يتوقف على قدرة الفرد والمجموعات والبيئة التنظيمية على الانسجام، الأمر الذي جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية. إن فهم عالقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من تسيير المحافظة التكنولوجية إلى تسيير حافظة الكفاءات وفق مقاربات هي:

أولاً. المقاربة التسييرية للكفاءات:

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة استغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، ضمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات متكونة من رأسمال، ومن المعرفة والمهارة، وحسن التصرف.¹⁵

تفترض المقاربة التسييرية أن تكون الكفاءات ذات جاهزية وقابلية، بحيث تكون لها القدرة على الاستجابة والتصرف في الوضعيات الغير متوقعة للعامل أثناء أدائه لمهامه، إن الكفاءات كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية الافراد والمؤسسة، بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة والإدارة التي تعمل على توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية.

ثانياً. المقاربة العملية للكفاءات:

تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي بينها. إن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات. فالقدرة 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 مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المؤسسة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغيرات البيئة الداخلية، والبيئة التنافسية.

ثالثاً. المقاربة الاستراتيجية للكفاءات:¹⁶

من وجهة نظر استراتيجي، فإن الكفاءات على مستوى المؤسسة تمثل نقاط قوة، حيث تتيح لها فرصة تمييز منتجاتها أو تحقيق خفض جوهري في التكاليف مقارنة بمنافسيها. من ناحية تسيير الموارد البشرية، فالكفاءات هي القدرة على استغلال المعارف المكتسبة) نظرية، عملية وسلوكية والمواقف الشخصية لتطبيقها في ن إنجاز نشاط أو عملية معينة وتحقيق الأهداف المسطرة.

رابعاً. مقاربات تقييم الكفاءات:

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل إدارة الكفاءات وواحدة من العمليات الكبرى لإدارة الكفاءات لأنها تسمح بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الكفاءات بما يسمح بتطويرها وكذا منح المكافآت والعلاوات...، وسنحاول التعرف على بعض المقاربات لتقييم الكفاءات، وكذا الأدوات المستعملة في التقييم.

تتمثل أهم مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي:¹⁷

✓ **مقاربة المعارف:** وفق هذه المقاربة يكون التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف النظرية المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها.

✓ **المقاربة العملية (المهارات):** وفق هذه المقاربة يكون التقييم على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد أثناء أداء مهامهم، لأن قدرات ومهارات الأفراد لا يمكن افتراضها مسبقاً ولهذا يجب ملاحظتها لتحديددها.

✓ **مقاربة المعارف السلوكية:** حسب هذه المقاربة يتم التقييم وفق معايير اجتماعية تستند على البعد السلوكي للفرد، لذا فهي غير واضحة وغامضة ومما يصعب عملية تقييم مساهمة الفرد.

✓ **المقاربة الإدراكية:** تركز هذه المقاربة على أن تقييم الكفاءات يعتمد على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لوظيفة معينة.

4. التوجه نحو المنظمات القائمة على الكفاءات

1.4 أساسيات المنظمات القائمة على الكفاءات:

يرتكز البحث القائم على الكفاءة والإشكالات التي ترتبط معها على دراسة طبيعة الكفاءات، إجراءاتها والعلاقة ما بين الكفاءات والمنظمة وذلك عبر تناسق افتراضات العقلنة المحدودة، الشك، نقطة اللارجوع، الاختيار القائم على فكرة ترابط وتعدد أشكال التطابق.¹⁸

✓ **عقلنة محدودة:** من أجل أخذ القرارات، يبقى رجال الاقتصاد على الخيار الذي يسمح ببلوغ درجة من الإرضاء داخل مجموعة معقدة من النشاطات، كما يوصف القرار كعملية، تدرس من خلالها مجموعة من الخيارات. باختصار من رؤية ثابتة للمنظمة ومن مقاربة تفاؤل نوعي، بسيط وعقلي ينبغي الانتقال إلى رؤية ديناميكية ذات عقلنة محددة مع حلول مرضية وليست تكرارية.

✓ **الشك:** لا يمكن لجميع ثوابت المؤسسة ومحيطها أن تعرف بصورة كاملة. تأخذ المؤسسات قرارات من أجل نشاطات مستقبلية دون أن تملك أية معرفة تامة ومؤكدة للحاضر وللتنظرات الممكنة. تدمج خياراتها دوما صدفة شكوك وبالتالي، مخاطر ضمن أية وضعية من الشك، فإن وضع قواعد تنظيمية تلعب دورا هاما وبارزا في الربط، التناسق، وعليه، تسمح بتخفيض معدل الشك، وإدارته، تسيره مع مراقبة النتائج.

✓ **نقطة اللارجوع:** تظهر نقطة اللارجوع خاصة ضمن مفهوم النشاط الخاص يتعلق الأمر باستثمارات خاصة، مادية، أو غير ذلك (ثقة، سمعة)، والتي لا يمكنها أن توزع دون تكاليف ضمن استعمالات متعاقبة أخرى. وأن الوضعيات تتغير بصورة جذرية، وبعد أن تكون هذه الاستثمارات قد حققت. ضمن المقاربة التطورية، تميز نقطة اللارجوع بعض الاستثمارات يرجع فيها النظام الاقتصادي للمعارف.

✓ **الاختيار:** تقوم أية عملية للاختيار على اقتصاد أشكال الربط غير الفعالة، تلك التي تستهلك موارد جديدة. وعليه، تسعى المنظمة إلى التقليل من تكاليف المعاملة (الإنتاج) بما فيها مميزات وخصوصيات المعاملات التي تمثل طبيعة مشاكل الربط، والمحيط المؤسسي، الذي يشكل في نفس الوقت عقبات ونقاط ركيزة من أجل هيكل بنية الحكومة.

2.4 قدرات التعلم وتحصيل المعارف:

تعرف المؤسسة كمودع ومنتج للمعارف والمهارات الخاصة. إنها مجموعة قادرة على جمع، تأويل واستغلال المعلومات أين تحمل المعلومة مجموعة من المعارف والمهارات المتغيرة، والمطبقة سلفا من طرف الممثلين الذين أنتجوها.

يترجم التعلم مجموع النشاطات التي تتكفل بها المنظمة من أجل استعمال أو إنتاج المعارف. لأنها عملية ذات تجديد متواصل ودائم لإشكالية الكفاءات المستخدمة ضمن نشاط ما. إن مفهوم التعلم يشير إلى اعتبار المؤسسة تنظيماً تشكل منها المعرفة، يعاد إنتاجها، يتم تغييرها أو تجديدها، إنها منظمة تتعلم انطلاقاً من التسجيل ضمن عملية تعليمية بما فيها عمليات الاختبار، الخاصة بالمعارف والتي هي مجهولة بالنسبة لها أو منسية.

تتوصل المنظمة الساعية للتعلم إلى حقيقة من الكفاءات على مختلف المستويات الإدارية وهي:¹⁹

- ✓ **كفاءة النظامية:** تغيير هذه الكفاءة عمليات التكيف والتنسيق. يتضمن التكيف الموضوع بينما التنسيق ينظم المعارف بغية تحقيق بعض الترابط ما بين المعارف المتواجدة والمعارف الجديدة. إن هذه الكفاءات هي جد ضمنية وصعبة التحويل نحو منظمات جديدة إن مثل هذه الكفاءات يتحصل عليها عن طريق عملية التعلم النظامية.
- ✓ **كفاءة المنشأة:** تخلق هذه الكفاءة سلوكيات جديدة من أجل ربط وتوزيع القدرات والنشاطات الجديدة أو المتواجدة مع البحث عن خيارات جديدة من أجل نشاطات مستقبلية تسمح للمؤسسة بمتابعة أهدافها. تعتبر كفاءة المنشأة كاستجابة لضغط السوق بالإضافة إلى المسعى الداخلي لكفاءات الجوهرية والتي تتميز بمعرفة ضمنية ومتراطة تمكنها من الاستجابة السريعة للأوضاع المعقدة والغير منتظرة. وبصفة عامة ينبغي على المؤسسة أن تكون على مقدرة أو قدرة كافية في ملائمة وتكييف كفاءات جديدة مع قاعدة الكفاءات واستغلال الكفاءات المتواجدة.
- ✓ **كفاءة عملية:** تقوم هذه الكفاءة على تطبيق الكفاءات المتواجدة ضمن الفرص الحالية أو الجديدة في السوق. فهي تقتضي ملائمة متواصلة مع تغييرات المحيط عن طريق إعادة إنتاج قاعدة المعارف المتواجدة. يتعلق الأمر بتغيير متفاعل لقاعدة الكفاءة إلا أن حواجز عدة بإمكانها أن تكون حجرة عثرة في آلية تجميع الكفاءات، فتكون المؤسسة مقيدة بالوقت والضغط والحواجز. كما تعتبر هذه الكفاءات باهضة التكلفة من حيث تكوينها واعدادها.

5. إدارة الكفاءات:

تمثل إدارة الكفاءات في استراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية تضم الاستقطاب، التوظيف، إدارة المسار المنهجي، تقييم الكفاءات والأداء، التدريب، وتحذف عموماً إلى تنمية الكفاءات الجماعية للمنظمة، ويضم هذا الهدف بعدين: البعد الأول هو هدف تنبؤي، والبعد الثاني هو هدف عملي، بحيث يتجلى ذلك في التنبؤ بالكفاءات المستقبلية والبحث عنها داخل أو خارج المنظمة، وفي نفس الوقت العمل على اكتشاف وتطوير الكفاءات الحالية التي تمتلكها المنظمة.²⁰

إن اعتماد المنظمات على إدارة الكفاءات كأحد أهم أساليب إدارة الموارد البشرية أحدث منطلقاً جديداً تتعامل معه من حيث التوظيف، تكوين وتحفيز الموارد البشرية، وفرض أنماط جديدة من العلاقات المهنية تسهل إلى حد كبير من حركية العمال، لأن النظرة للعامل في المنظمة لم تعد تقتصر على ما بحوزته من شهادات ومؤهلات، وإنما بما يمكن

أن يقدمه لها. وباعتبار أن المنظمة تعيش في ظل تحولات سريعة ومستجدات متلاحقة وتوجهات متسارعة في مجال تنمية القدرات العلمية والابتكارية، فعليها تركيز جهودها على استقطاب الكفاءات وحيازتها وتميئتها والحفاظ عليها، حتى تضمن القدرة على المواجهة التنافسية وتجاوز المخاطر التي تترتب بها واكتساب معايير الايزو العالمية التي تمكنها من الحفاظ على بقائها.

كما أن اعتماد منطق إدارة الكفاءات لا يتحقق من نفسه وإنما يتطلب تحسيس كل الأطراف المعنية لتفادي المقاومة ولضمان نجاح هذا المسار، لا يخفى علينا أن الانتقال من تسيير المناصب إلى إدارة الكفاءات سيواجه عراقيل ذات طبيعة تنظيمية، نفسية، اجتماعية وثقافية، إلا أنه يمكن تحديد ثلاثة مجموعات معنية بتسيير الكفاءات ونحاول فيما يلي إعطاء فكرة عن كل منها: ²¹

✓ **الاستراتيجيات الابداعية للمؤسسات:** إن ظهور نموذج إدارة الكفاءات ارتبط بالبيئة التنافسية، والتي تعتمد بالدرجة الأولى على عوامل الإبداع، المرونة، والجودة، إلخ، في هذا السياق ظهرت مقاربات استراتيجية جديدة تلح على المنظمات من أجل إنتاج دائم للكفاءات المتميزة وهو ما أبرز العالقة بين الاستراتيجية وتسيير الموارد البشرية بشكل عام وتسيير الكفاءات بشكل خاص؛

✓ **تطور أشكال تنظيم العمل:** يستدعي إدارة الكفاءات أشكال جديدة من تنظيم العمل، ويركز على إشراك الأفراد واعطائهم المزيد من الاستقلالية واللامركزية وتعبئة الأفراد انطلاقا من مفاهيم جديدة للعمل والمهام.

✓ **أداة لاتخاذ القرارات:** يعتبر تحسين أداء الموارد البشرية من بين أهداف إدارة الكفاءات، وبما أن هذه الأخيرة تستهدف من خلال أنشطتها رفع الأداء وتحسينه واستغلال تلك الموارد بصورة فعالة فهي بذلك تساعد في اتخاذ القرارات الخاصة بدعم الإدارة.

ومن أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة للمنظمة، لابد من تخطيط وتنظيم وتقييم للكفاءات، وذلك عبر مراحل تسيير الكفاءات البشرية المتمثلة في العناصر التالية: ²²

✓ **تخطيط الكفاءات:** يتمثل في ذلك النشاط الذي بموجبه يتم تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية مستقبلا ومقارنتها بالوقت الحالي، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وهذا من خلال وصف الوظائف تكشف عن مختلف المعارف العلمية والسلوكيات والمعارف اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة في هذه الحالة ما يسمى التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات.

وتكمن أهمية تخطيط الموارد والكفاءات البشرية على أساس أنها وسيلة فعالة تساعد المؤسسات على مواكبة التحولات التي تسدها بيئتها الداخلية والخارجية، وهذا طبعا بالإضافة إلى تمكينها للمنظمة من أجل توقع احتياجاتها من الكفاءات البشرية من حيث العدد والنوع، ويساعدها في إعداد الميزانية التقديرية للرواتب والأجور فيها.

✓ **اكتساب الكفاءات:** هو ذلك النشاط الذي ينطوي على استقطاب أفراد جدد أو ينتمون الى نفس المنظمة لشغل الوظائف الشاغرة لها، وذلك بالعدد والتنوعية المطلوبة وبالوقت المناسب. ويهدف استقطاب الكفاءات الى تحقيق استقرار الموارد البشرية في المؤسسة من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بأصحاب الكفاءات وتحفيزهم على البقاء داخل المنظمة.

✓ **تنمية وتطوير الكفاءات:** أصبح تطوير وتنمية الكفاءات يمثل أهمية كبرى لاستراتيجية الموارد البشرية نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات هائلة لتحسين أداء المؤسسة، فتشير عملية تطوير الكفاءات إلى مجموعة من النشاطات التعليمية تؤدي في آخر المطاف إلى زيادة المردودية والقدرات للأفراد من أجل القيام بالمهام المنوطة بهم على أحسن وجه، وذلك عبر تحسين معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم.

6. نظرية المنظمة المؤهلة

1.6 نماذج المنظمة المؤهلة:

تعتبر نقطة انطلاق نظرية المنظمة المؤهلة، مع نهاية القرن العشرين من ضرورة تكييف دائم للمنظمة لمواجهة بيئة متغيرة ومتطورة، والوعي بأهمية المعارف في تسيير منظمات عصرية ضمن سياق معقد متزايد للمعرفة. تسمح هذه المقاربة بالتساؤل عن تطوير المنظمات وعن مستقبل الكفاءات. تنطلق هذه النظرية من ثلاث نماذج وهي:²³

✓ **أزمة نموذج التطبيق في النظام التaylorي:** لقد تم بلوغ الإنتاجية بفضل الفصل في كل عملية، ضمن سياق الاستمرارية. اليوم، يخضع العمل إلى ميزة اجتماعية (خاصة تقنية) والتي تقتضي من جهة الأجير قدرة على تأويل مع يحدث والشغل.

✓ **أزمة نموذج التعاون:** يتوقف الإنتاج اليوم عن تفاعلات قائمة ما بين ممثلين من عمليات أولية.

✓ **أزمة نموذج التعلم:** يمضي تقدم المعارف ونمط تجديد الإنتاج بصورة أسرع ما يجعل منه غير قادر على انتظار تكوين سابق لتحقيق التكيف مع هذه التغيرات ينبغي على الوضعيات أن تكون " تعليمية " بنفسها.

التحدث عن " المنظمة المؤهلة " يعني بالأحرى التركيز على المنظمة بالمعنى الإجمالي (خاصة في القطاع الصناعي) وعلى العمليات التي يواجه من خلالها الفرد والفريق وضعيات متغيرة. مما يستوجب التركيز على جوانب ملموسة لتسيير الأفراد (دمج، تكوين، مكافأة).

2.6 آليات تسيير المنظمة المؤهلة:

✓ **الهوية في الشغل ومماثلة أهداف المؤسسة من طرف الأجراء:** بتشجيع مماثلة جيدة للأهداف الخاصة بالمؤسسة تسمح لكل شخص بإعادة اجتياز معنى عمله، بدمج أهداف جد هامة.

✓ **دمج الحدث في تسيير المنظمة المؤهلة:** يشير الحدث أو الطارئ الى ضرورة وجود قدرات تفاعلية خلاقية.

✓ **الديناميكية وأهمية الاتصال:** وذلك بإعادة تنظيم النشاط على مستوى تنسيقي -تفاعلي، والذي يقوم على أساس تسلسلي قائما على نظام معلوماتي اتصالي قد أصبح الاتصال، مما يفتح افاق نموذجا جديدا للعمل المشترك الذي يقتضي في الحين تفسير الأهداف الجماعية، اكتساب لغة مشتركة وتوضيح رهانات لكل قسم من الأقسام الموجودة.²⁴

إستدامة المنظمات في المجال التنافسي تكمن في إقامة علاقة وطيدة بين ما تحوزه من موارد بشرية مختلفة وما يرغب فيه الزبائن من خدمات وسلع متنوعة، ولتحصين هذه العلاقة ينبغي على المنظمة خلق رضا وسعادة لدى مواردنا البشرية بشكل مستمر ودوري، وقد سميت هذه العلاقة بمعيار أو دائرة الاندماج والالتزام والتي تعني: العنصر البشري الذي لديه ولاء والتزام في العمل يكون أكثر إنتاجية وفاعلية في أداءه .

ينبغي علينا لفهم هذه الدائرة هو إدراك المتغير الحيوي الذي يؤثر على أن المعيار الأساسي للحكم على مدى نجاعة إستراتيجية المنظمة هو معرفة مدى إسهام مواردنا الكفؤة في تحقيق فاعلية كبيرة في الأداء التنظيمي، والرفع من الولاء الخارجي لمخرجات المنظمة. والشكل التالي يوضح مسؤولية المنظمة ومواردها البشرية في تحقيق هذا الاندماج والالتزام.

يعتبر نجاح المنظمات التنافسية اليوم يكون مرهونا بعمليات الاستقطاب والاختيار التي تجريها لصالحها، فكلما نجحت المنظمة في الانفراد بكفاءات وظيفية متميزة زاد ذلك من سهولة الولوج والتأقلم مع الأسواق العالمية، حيث يتم حفز ودعم هذه الأصول لتحقيق الولاء والتعاون داخل التنظيم، وبالتالي تحقيق فاعلية في الأداء ومنه الوصول إلى رضا وسعادة زبائن المنظمة مما يؤدي إلى ضمان واستمرارية المنظمة بشكل فعال وناجح ومتميز.

للوصول الى كفاءات متميزة بالكم والنوع المطلوب يتوقف هذا الأمر على الجهود التي تبذل من قبل إدارة الموارد البشرية عند قيامها بوظيفة الاستقطاب وترتب عنها عدة محددات لنجاحها أهمها:²⁵

✓ **سمعة المنظمة:** بناء على السمعة الخارجية الطيبة وظروف العمل المناسبة التي تعد من أساسيات قبول أو احجام المؤهلين للتقدم لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.

✓ **جاذبية الوظيفية:** تتمتع بعض الوظائف بقدرة على جذب الموارد الكفؤة لشغلها أكثر من غيرها ذلك لما تضيفه من تقدير واحترام لدى المجتمع والعاملين وما تحويه من مسؤوليات ومهام.

✓ **السياسة الداخلية للمنظمة:** أي طريقها في التعامل مع مشاكل العمال وكيفيات تحفيزهم وترقيتهم وتبيين مساهمهم المهني بطريقة واضحة

✓ **التأثير الحكومي:** التشريعات والأنظمة والقوانين التي تضعها الدولة لها تأثير كبير على عملية الاستقطاب لما تحويه من قوانين وإجراءات صارمة في التصرف في امتلاك عناصر بشرية من سوق العمل، أو إجراءات تنقل العاملين بين المؤسسات أو الإدارات والمصالح الوظيفية.

يمكن القول إنه على المؤسسة التي تسعى إلى اكتساب كفاءات متميزة والتي من شأنها أن تمنحها ميزة تنافسية أن تعمل على تهيئة الظروف الملائمة لنشوئها من خلال الموارد المنفردة (أي التي لا تملكها مؤسسات أخرى) واستغلال القدرات الخاصة وتنسيقها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي وتشمل هذه القدرات الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ القرارات وإدارة العمليات الداخلية من أجل تحقيق الأهداف. بالإضافة إلى قيم وثقافة المؤسسة التي ستسمح لها بالوصول إلى التميز والذي ينتج عنه خلق القيمة المضافة ومكانة تنافسية.

7. الخاتمة:

تكمن الأهمية الاستراتيجية للكفاءات البشرية في خلق الميزة التنافسية لا تنعكس فقط من خلال تمتع هذه الكفاءات المسؤولة عن خلق القيمة بالخصائص والمميزات الواجب توفرها في الموارد الاستراتيجية وهذا باعتبار الكفاءات مورد غير ملموس، وإنما أيضا من خلال فعالية الاستثمار في ترقية وتطوير الكفاءات وما يحققه هذا الاستثمار من اندماج إيجابي وما يترتب عنه من توقع يساهم بشكل مستمر في تحسين قدرات المؤسسة التنافسية.

توصلنا من خلال تناولنا مجموعة النظريات الحديثة في الموارد والكفاءات الى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات:

- ✓ أصبحت المؤسسات لا تعتمد على مصدر واحد من الميزة التنافسية وإنما على مجموعة متكاملة وتعد الكفاءات البشرية أبرز هذه المصادر.
- ✓ اتضح لنا بان التسيير الفعال والجيد للكفاءات البشرية وقدرة المؤسسة على انتقاء أفضل النظم التسييرية الحديثة والمرنة تمكنها من تتمين ما تملك من موارد وكفاءات ذات قدرات ومعرفة ومهارات واكتساب ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشرسة والاقتصاد العالمي المبني على جودة الكفاءات.
- ✓ يمكن استخلاص بان الكفاءات البشرية تعتبر من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي ادارتها وتطويرها بالشكل السليم الذي يمكن من استغلال الطاقة المتاحة لديها باعتبارها أهم مصدر لاختلاف المؤسسة عن غيرها فهي الأصل الوحيد المالك والقادر على امتلاك المعارف التي تمثل الثروة الحقيقية المنشئة للقيمة والمحققة للميزة التنافسية.
- ✓ يجب على المؤسسة أن تدرك أهمية وفعالية قدراتها وطاقاتها البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية وتعمل على بنائها وتفعيلها وحماتها من التقليد لتضمن التفوق عن طريق المزايا التنافسية التي تحققها.
- ✓ القدرات العالية للابتكارات والإبداعات لا يمكن استخدامها استخداما أمثل إذا عملت في بيئة مقيدة تتميز بالبيروقراطية في اتخاذ القرارات، وإنما لابد من توفير الجو المناسب للتصريح بالطاقات الإبداعية الكاملة.
- ✓ أصبح الاندماج في الاقتصاد الجديد أو ما يصطلح عليه اقتصاد المعرفة يقتضي من المؤسسات الاقتصادية إلى تتمين مواردها الداخلية والبشرية خصوصا ورصد المعرفة الظاهرة والكامنة لدى الكفاءات كمورد استراتيجي يضمن لها ميزة تنافسية مستدامة في ظل محيط شديد التنافسي.

8. الهوامش:

- ¹ عبد الكريم بوحفص، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 75.
- ² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 63.
- ³ Guy-Le-Boyer, Ingénierie Et Evaluation Des Compétences, Ed d'organisation, Paris, 2004, p 54.
- ⁴ Zarifian, Philippe. Le travail et la compétence : entre puissance et contrôle, Presses Universitaires de France, France, 2009, p 125.
- ⁵ Livian, Yves Frédéric. Organisation, théories et pratiques. Dunod, 2001.
- ⁶ القطب محيي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق أليمة التنافسية، الطبعة الأولى: دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2018، ص 121-125.
- ⁷ نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، 2013، ص 89-91.
- ⁸ Labruffe, Alain., Management des compétences, Ed AFNOR, 2003, p118.
- ⁹ شليل عبد اللطيف، من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في عموم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بالقائد-تلمسان، 2008-2009. ص 112.
- ¹⁰ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية: دار اليازور للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 63.
- ¹¹ شليل عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 118.
- ¹² عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في أرس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في عموم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015-2016. ص 125.
- ¹³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 135.
- ¹⁴ Aicha Hadidi ; **Compétence des dirigeants et performance d'Enterprise**, Mémoire de Magistère, Faculté des Sciences Economiques, et de Gestion et Sciences Commerciales, Université ABOU BAKR BELKAID_ TELMCEN, 2009_2010
- ¹⁵ Ibidem.
- ¹⁶ Rabasse, François Dupuich, Management et gestion des compétences. Editions Le Harmattan, 2008, p 154.
- ¹⁷ Ibidem.
- ¹⁸ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع ط2، الأردن، 2006، ص 46.
- ¹⁹ د. يوسف حجيم الطائي و د. هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية-قضايا معاصرة في الفكر الإداري: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص، 211.
- ²⁰ Homer p, Gestion des compétences, édition d'organisation, paris, 2001, p84.
- ²¹ Sandra drarriere, Isabelle huau. Les grandes Auteures en management. EMS, 2002, p108.
- ²² شليل عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 141-143.
- ²³ عبد الكريم بوحفص، مرجع سابق، ص 72.
- ²⁴ عطا الله محمد تيسير ، غالب محمود، إدارة الموارد البشرية : الدار المنهجية لمنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015، ص 59.
- ²⁵ Antoine. MASSON et PARLIER Michel, Les démarches compétences, Ed. ANACT, Paris, 2004, p 74.

9. قائمة المراجع:

باللغة العربية:

- 1- أبو شيخة نادر، إدارة الموارد البشرية، إطار نظري وحالات عملية، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، 2013،
- 2- السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
- 3- القطب محيي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق أليمة ألتنافسية، الطبعة الأولى: دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2018
- 4- العزاوي، نجم عبد الله، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية: دار اليازور للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 5- بوحفص عبد الكريم، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010،
- 6- وصفي عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1: دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 7- محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي: دار وائل للنشر والتوزيع ط2، الأردن، 2006.
- 8- تيسير عطا الله، غالب محمود، إدارة الموارد البشرية: الدار المنهجية لمنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2015.
- 9- حجيم الطائي يوسف و د .هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية-قصايا معاصرة في الفكر الإداري: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015.
- 10- شليل عبد اللطيف، من التكوين إلى تطوير الكفاءات في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في عموم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بالقائد-تلمسان، 2008-2009.
- 11- عبد الصمد سميرة، دور الاستثمار في أرس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في عموم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2015-2016.

باللغة الأجنبية:

- 12- Drarriere Sandra, Isabelle huaul. Les grandes Auteurs en management. EMS, 2002.
- 13- Hadidi Aicha, Compétence des dirigeants et performance d'Enterprise «Mémoire de Magistère ، Faculté des Sciences Economiques ،et de Gestion et Sciences Commerciales ،Université ABOU BAKR BELKAID_ TELMCEN, 2009_2010.
- 14- Homer p, Gestion des compétences, édition d'organisation, paris, 2001.
- 15- Labuffe, Alain., Management des compétences, Ed AFNOR, 2003.
- 16- Le-Boyer -Guy, Ingénierie Et Evaluation Des Compétences, Ed d'organisation, Paris, 2004.
- 17- Livian, Yves Frédéric, Organisation, théories et pratiques, Dunod, 2001.
- 18- MASSON .Antoine et PARRIER Michel, Les démarches compétences, Ed. ANACT, Paris, 2004.
- 19- Rabasse, François Dupuich, Management et gestion des compétences, Editions Le Harmattan, 2008.
- 20- Zarifian، Philippe، Le travail et la compétence، entre puissance et contrôle، Presses Universitaires de France، France، 2009.