

التمكين من خلال مرجعية الكفاءة: السيطرة المخفية- دراسة حالة مؤسسة سونلغاز -

**Empowerment through competency reference: Hidden control-Case Study of the firm Sonelgaz-**

مسعودة بوشليت

جامعة الجزائر 3 (الجزائر)، kaddouri.messaouda@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2020/12/10

تاريخ الاستلام: 2020/10/03

**ملخص:**

تتضمن مرجعية الكفاءات قائمة لكفاءات المورد البشري الواجب إكتسابها لشغل منصب معين، إذ تستخدم لتنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية عادلة وزيادة المشاركة وبالتالي التمكين الذي يتضمن تقاسم السلطة بين الرئيس والمرؤوس. يهدف هذا المقال إلى تحليل العلاقة التي تربط بين التمكين ومرجعية الكفاءة مع إسقاط ذلك على مؤسسة سونلغاز من خلال إجراء مقابلة مع بعض مسؤولي المجمع في المديرية التنفيذية للرأس المال البشري وتطوير المنظمة من مختلف مصالح المديرية (مصلحة الوظائف والكفاءات، مصلحة نظم معلومات الموارد البشرية، مصلحة دراسات نظام التعويضات)، متوصلين بذلك إلى أهم نتيجة وهي أن تنفيذ مجمع سونلغاز لمرجعية الكفاءة لا زال في إطار مشروع.

**كلمات مفتاحية:** مرجعية الكفاءة، تمكين، سونلغاز.

**تصنيف JEL:** J 24 ؛ J 54

**Abstract:**

The competencies reference includes a list of the human resource competencies to be acquired to occupy a specific position, it is used to implement fair human resource management practices and increasing participation and thus empowerment that includes power sharing between superior and subordinate. This is what we will try to analyze in this article by empowerment through competencies reference while dropping that on Sonelgaz by conducting an interview with some officials of the complex in the Executive Directorate of Human Capital and developing the organization from the various interests of the Directorate (Department of Jobs and Competencies, Department of Human Resources Information Systems, Department of Compensation System Studies), in this way, they reach the most important conclusion that the implementation of the Sonelgaz competencies reference complex is still part of a project..

**Keywords :** Competencies reference; Empowerment; Sonelgaz.

**Jel Classification Codes :** J 24 ؛ J 54

## 1. مقدمة

من المتوقع أن تلعب مرجعية الكفاءة دوراً فعالاً في جعل المورد البشري جهة فاعلة في حياته الوظيفية، بإبتعادها عن المبادئ التaylorية وإستعادة المورد البشري الإستقلالية اللازمة لفعالته المتجسدة في مفهوم التمكين. التمكين رغم إخلاف درجاته فهو يشير إلى المشاركة، المبادرة، إتخاذ للقرارات....، وأيضا إعطاء القدرة على التصرف، فهو يتعلق بنقل جزئي للمسؤوليات أو إشراك المورد البشري في إدارة مؤسسته، من منظور الأهمية التمكين هو حشد ذاتية المورد البشري على أساس التطلعات الحقيقية (الإستقلالية، الإبداع، الخ)، إلا أنه يخفي في الواقع علاقات السيطرة، هنا ينبغي أن تكون مرجعية الكفاءة التي تصممها الإدارة معززة للتمكين، وعليه إشكالية الدراسة تتمثل في واقع تنفيذ مرجعية الكفاءات في مجمع سونلغاز، ومدى تأثيره على تمكين العاملين؟ تنقسم هذه الإشكالية إلى:

- ما لمقصود بالتمكين؟ وما هي الكفاءات الواجب إكتسابها لممارسة التمكين؟
- كيف يتم تشكيل مرجعية الكفاءات؟
- يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار صحة مجموعة من الفرضيات:
- تعتبر مرجعية الكفاءة أداة معززة للتمكين.
- يشير واقع منطق الكفاءة إلى تنفيذ مجمع سونلغاز ممارسات إدارة الموارد البشرية عادلة معتمدة بذلك على مرجعية الكفاءة.

تنتج أهمية دراستنا في جعل المورد البشري من خلال مرجعية الكفاءة أكثر مشاركة وإستقلالية وثقة بكفاءته، إضافة إلى تحسيس الجهات الفاعلة للمجمع بضرورة تنفيذ هذه المرجعية في ممارسات إدارة الموارد البشرية ضمانا لعدالتها وإنعكاساتها الإيجابية على التمكين.

تهدف هذه الدراسة إلى التطرق إلى مقارنة التمكين التي حوّلت المورد البشري من منفذ ومستقبل للقرارات الإدارية إلى مشارك في صنع وإتخاذ القرارات، كما تهدف إلى التطرق إلى مرجعية الكفاءة التي حوّلت التركيز من منصب العمل إلى المورد البشري المكتسب للكفاءة.

تم إعتقاد في الدراسة النظرية المنهج الفرضي الإستنتاجي الذي يعتبر منهج علمي يقوم على صياغة الفرضيات من أجل استنتاج النتائج المستقبلية التي يمكن ملاحظتها أو التنبؤ بها، بينما في الدراسة الميدانية فقد تم إتباع المنهج التحليلي المبني على دراسة حالة الذي يشير إلى وصف تفصيلي لمشكلة معينة.

من الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة نذكر:

1. دراسة Coralie Perez في سنة 2014 التي جاءت تحت عنوان :

Le pouvoir d'agir des salariés au prisme de la formation : les promesses non tenues d'une doctrine managériale

حاول Coralie Perez إيجاد العلاقة التي تربط بين إحدى ممارسات إدارة الموارد البشرية (التدريب) والتمكين، مفترضا أن التدريب الذي تمارسه الإدارة ويراه الموظفين يشكّل مورداً يمكن أن يزيد من تمكينهم.

2. دراسة Jarnias Sylvie، الذي حاول إيجاد العلاقة التي تربط بين إدارة الكفاءات

ومشاركة الموظفين

Gestion des compétences et implication organisationnelle: Comment gérer et dépasser les contradictions cachées ?

مفترضا أن أنظمة إدارة الكفاءات ليس لها بالضرورة علاقة إيجابية مع المشاركة التنظيمية. باعتبار مرجعية الكفاءات أداة تقييمية ذاتية تمكّن المورد البشري من تقليص الفجوة الموجودة بين الكفاءات المكتسبة والكفاءات المطلوبة، فإنها تسمح بتطوير كفاءات المورد البشري ما يمكنه من إكتساب ثقة الآخرين وممارسة المسؤوليات، إتخاذ القرارات، ... ومنه تحقيق التمكين.

2. تمكين العاملين في مكان العمل

يشير التمكين إلى (Marc Valax, S.D, P04) نقل القوة من المستويات التنظيمية العليا إلى المستويات التنظيمية الدنيا، ما يسمح بتغيير الهياكل التنظيمية وعلاقات القوة بين مختلف الجهات (أصحاب المصلحة والأفراد). فهو يهدف من خلال (Claire Dambrin, Caroline Lambert, 2008, P121) إعطاء الأفراد المزيد من الحرية والموارد، تفويض السيطرة لتقديم خدمة أفضل لمصلحة الزبائن والمنظمة. أشار (Potterfield 1999) ، أنه لم يتم التأكد (Adnan M Al sada, 2003, P07) من ومتى وأين تم استخدام مصطلح التمكين في الدراسات الإدارية والتنظيمية، في الوقت نفسه ، يرى (Honold 1999) ( أنه تم استخدام المفهوم في الإدارة من خلال المقاربة الاجتماعية - التقنية في فكرة إثراء الوظائف، ومشاركة الأفراد.

في نهاية الثمانينات، ظهرت مقاربة التمكين مرة أخرى ( L'Empowerment, une nouvelle mode ou un véritable outil de gestion?) نتيجة تغيرات البيئة الاجتماعية والصناعية: مفهوم التحسين الوظيفي فقد معناه، هشاشة أو إنعدام الأمن الوظيفي، غالباً ما يتم إيقاف الزيادات في الأجور بواسطة آليات تقليدية، كما أصبحت مؤسسات اليوم ترحب بالأفراد:

الأكثر تدريباً، الذين يمكنهم الوصول إلى الكثير من المعلومات في إطار تنوع الوسائل، الذين غالباً ما يكون لهم دور القيادة في الحياة المهنية.

حسب (Humborstad 2012) التمكين في المؤسسة مرتبط أو راسخ في تقليدين:

الديمقراطية الصناعية والإدارة التشاركية (Coralie Perez, 2014, P06) :

في التقليد الأول، يتم التنازل عن القوة (المسيطر عليها من طرف القمة) للأفراد، وممارستها على القرارات التي تؤثر على مناصب عملهم وخارجها، وعلى استراتيجية المؤسسة، وإعادة توزيع القوة في مكان العمل يعتمد هنا على أنظمة العلاقات الصناعية (الإدارة المشتركة، الإدارة التعاونية، الإدارة الذاتية، الرقابة العمالية، إلخ.). في التقليد الثاني: تشير الإدارة التشاركية وتحصر مشاركة الفرد في التعبير وحل المشاكل المتعلقة بممارسة عمله. قام مصطلح الإدارة التشاركية بتأهيل شكل جديد من أشكال إدارة المؤسسة معارضة لنموذج تايلور والذي يتطلب توجهاً نحو مشاركة أو تعبير أو رأي الأفراد، وقد أخذت الإدارة التشاركية شكل أجهزة حلقات الجودة أو دوائر التحسين، مجموعات الإنتاج، الجودة الداخلية.

لتمكين الأفراد ثلاثة أساليب، تمثل درجات متزايدة من التمكين حيث يتم دفع المزيد من المعرفة والمعلومات والقوة والمكافآت إلى الخط الأمامي، وعليه، فالتمكين ليس إما / أو بدلاً، ولكنه خيار من بين ثلاثة خيارات: (David E. Bowen and Edward E. Lawler, 1992)

## 1.2 مشاركة الاقتراح:

و يسمى بالتمكين اللفظي وهو يمثل تحولاً صغيراً عن نموذج التحكم، حيث يتم تشجيع الأفراد على المساهمة بأفكارهم، لكن أنشطتهم اليومية لا تتغير، كما أن مشاركتهم تتم من خلال تقديم النصيحة، و الإدارة هنا تحتفظ عادة بالسلطة لقرار ما إذا كانت ستنفذ أم لا ما تم اقتراحه.

## 2.2 المشاركة في العمل

تمثل المشاركة في الوظيفة خروجاً كبيراً عن نموذج التحكم بسبب الانفتاح لمحتوى الوظائف، حيث يتم إعادة تصميم الوظائف بشكل يسمح باستخدام الأفراد مجموعة متنوعة من الكفاءات، ويرى الفرد أن مهامه مهمة، ولديه حرية كبيرة في اتخاذ القرار بشأن كيفية القيام بعمله. على الرغم من ارتفاع مستوى التمكين هنا، إلا أن المشاركة في الوظيفة لا يغير من القرارات الاستراتيجية المرتبطة بالمستويات الهرمية العليا ولا يغير من السلطة وتخصيص المكافآت، فهي تبقى من مسؤولية الإدارة العليا.

### 3.2 مشاركة عالية

تمنح المنظمات عالية التدخل أفرادها الأقل مستوى شعوراً بالمشاركة ليس فقط في كيفية قيامهم بوظائفهم أو في أداء مجموعتهم بل في أداء المؤسسة ككل، فكل جانب من جوانب المؤسسة مختلفاً عن تنظيم المؤسسة ذات سيطرة أو تحكم: معلومات أداء الأعمال تكون مشتركة، يطور الأفراد كفاءاتهم في العمل الجماعي وعند حل المشكلات وفي العمليات التجارية، كما أنهم يشاركون في قرارات إدارة وحدة العمل، إضافة لمشاركتهم في الأرباح والملكية. ما يعاب على هذه المشاركة العالية أنها مكلفة عند التنفيذ وهي أسلوب إداري غير متطور نسبياً وغير مجرب.

بطريقة عملية، يمكن قراءة درجة التمكين (Coralie Perez, 2014, P06) في سلسلة متصلة بين الحد الأدنى للتمكين الذي يحد أو يحصر المشاركة في مجرد التشاور مع الفرد والاستقلالية لنطاق المهام المراد تنفيذها، والتمكين الكبير الذي سيرافقه تفويض المسؤوليات والسلطة الفعالة والقدرة على التأثير في القرارات.

### 3. التمكين من خلال مرجعية الكفاءات

في السبعينيات، بدأ النقاش حول مفهوم الكفاءة من خلال: التشكيك في علاقات التبعية الهرمية، المطالبة بزيادة الإعراف بالفرد في مواقف العمل، الأمر الذي أدى تدريجياً إلى طلب أخذ بعين الإعتبار كفاءات الفرد اللازمة لتحقيق الأداء المطلوب، وذلك ليس من خلال العمل الموصوف وإنما من خلال العمل الفعلي من خلال إكماله وحتى في بعض الأحيان تجاوزه. بالنسبة (1999) (JARNIAS SYLVIE, S.D, P1500، Le Boterf) يمكن مقارنة الكفاءة بعملية التفسير التي لا يمكن فهمها دون الإشارة إلى السياق الذي تقع فيه ، وعليه من المهم فهم الفاعل والفعل ، فالكفاءة هي دائماً كفاءة الفاعل في الوضعية المهنية، لكن لم يعد الفرد الكفو في بداية الألفية نفسه في سنوات ( 1950 أو 1970)، وهو ما سيتم إبرازه من خلال التفصيل في مفهوم الكفاءة الذي تحتاجه مؤسسات اليوم واللازم لتمكين الأفراد. (GUY LE BOTERF, 2002, P01-02)

### 1.3 معرفة التصرف

نتيجة لتطور مؤسسات العمل التaylorي والسياقات والوضعية المهنية ذات التوصيف الصارم لتطبيق التعليمات، أصبحت المؤسسات بحاجة إلى أن تكون قادرة على استخدام مفهوم الكفاءات، الذي يشير إلى المهارة في الوضعية المهنية، أين يجب أن يعرف الفرد كيفية إجراء عملية موصوفة وكذا تطبيق التعليمات، غير أن وجود مؤسسات عمل تقوم على: التعددية، المبادرة، وتحمل المخاطر، أين يكون هناك توصيف مفتوح، يمكن تحديد الكفاءات المطلوبة من حيث "معرفة

التصرف في الوضعية المهنية، أين يجب على الفرد معرفة ما يجب القيام به ومتى، كما يجب عليه إجراء التحكيم، ومن المتوقع أن يكون قادرًا على التصرف بفعالية في المواقف التي لا يملك فيها جميع المعلومات اللازمة.

### 2.3 معرفة كيفية التجميع أو الدمج

لم تعد الكفاءة مجموع من المعرفة : المعرفة والمهارة والسلوك، الذي كان فعالا في العقود الماضية، فمواجهة ظاهرة معينة، لحل مشكلة، لاتخاذ مبادرة، يتطلب ليس فقط معرفة كيفية اختيار وتعبئة الموارد (المعرفة، القدرات، المواقف، ...)، ولكن أيضًا كيفية تنظيمها، إذ يجب على الفرد بناء تجميع معين من مكونات متعددة، يتم تنظيم الكفاءة في نظام أين يكون هناك ديناميكية تفاعلية بين الموارد المكونة لها: يجب التفكير في الكفاءة من حيث التواصل، وليس التجزئة فالكفاءة لا يمكن فهمها من خلال تقسيم الموارد التي تشكلها ذلك يجعلها لا تكشف نفسها بعد عمل تشريح لمكوناتها، وبالتالي فالكفاءات هي دمج للموارد المتنوعة التي يمكن تنفيذها في سياق معين.

### 3.3 الكفاءات الحقيقية

يجب الأخذ في الحساب الكفاءة الفعلية وليس فقط الكفاءة المطلوبة. الكفاءة المطلوبة هي تلك التي تظهر في مرجعية الكفاءة، و تشير إلى علامات مرجعية يبني عليها الفرد كفاءاته الخاصة، كما تحدد أولويات المهام التي يتعين القيام بها فضلا عن تشجيع المبادرات بهدف التقدم الفردي، وعلى هذا الأساس داخل هذه المساحات الجديدة من النشاط والتطور يمكن أن يحدث التحفيز الجيد للتعلم، بينما الكفاءات الحقيقية هي تلك التي يبنها كل فرد ومن الصعب تحديدها، غير مرئية، تظهر فقط عندما يتم تنفيذها في نشاط ما، وهي ليست قابلة للإملاك مباشرة.

### 4.3 البعد المزدوج، فردي وجماعي

الكفاءات تشير دائما إلى الأفراد، فلا توجد كفاءات بدون أفراد، وعليه لا ينبغي أن يؤدي ذلك إلى استنتاج أن الكفاءة فردية فقط، فمثل جانبي الميدالية، الكفاءة لها بعدان - فردي وجماعي - لا يمكن الفصل بينهما، ومن هنا للكفاءات الفردية بُعدًا جماعيًا، لذلك يمكن تعريفها على أنها معرفة كيفية التصرف والتفاعل في المواقف المهنية.

### 5.3 بعد رد الفعل أو الاستجابة

هناك خلط بين الكفاءة والنشاط (GUY LE BOTERF, 2002, P03) يمكن أن يكون العمل ناجحًا عن طريق التجربة والخطأ، عن طريق الصدفة، أو عن طريق القرصنة، فالنجاح هنا لا يعني بالضرورة أن الفرد كفؤ، أن يكون الفرد كفؤ هو أن يتصرف بشكل مستقل، أي قادرًا على

التنظيم الذاتي لأفعاله ويعرف كيفية الاعتماد على موارده الخاصة، قادرا على البحث عن الموارد التكميلية، قادراً على إعادة استثمار كفاءاته في سياقات مختلفة. من خلال فهم كيفية تصرف الفرد بفعالية في سياق معين، فإنه بذلك يستعد أو يهيأ نفسه للعمل أو التصرف في سياق مختلف، فمن خلال معرفة الفرد بموارده الشخصية فإن ذلك يخلق لديه الثقة بنفسه، أين يمكنه تقدير ذلك بشكل أفضل من خلال ما يمكنه القيام به وما لا يمكنه القيام به، ما يسمح للزبون أن يثق به.

ظهر منطق الكفاءة بهدف التغلب على قيود الإدارة الجماعية لمنصب العمل لصالح إدارة أكثر فردية ولامركزية للموارد البشرية، (Sylvie Monchatre et al, 2002, P01-04) فهو جزء من عقيدة إدارية تتكون من ربط الأفراد بأهداف المؤسسة من خلال طلب المزيد من المشاركة والمبادرة، إذ أنه يغير إلى حد كبير شروط تبادل التعويضات، أين يجب على الفرد في مقابل حصوله على إمكانية الإستخدام، أن يحقق أداءً يساهم في أداء المؤسسة.

يعدل منطق الكفاءة تعديلاً عميقاً للطرق التي يتم بها تقييم مساهمة أو أداء كل فرد، ففي السابق كانت مساهمته محددة من خلال عضويته في فئة مهنية أين تكون التقييمات مخصصة بشكل عام وترتكز على حل مشكلة معينة، مع منطق الكفاءة التقييم يتم بانتظام من خلال تنفيذ مقابلات تقييمية، التي من خلالها يجب على كل فرد إثبات تحقيقه للأهداف السابقة وإثبات امتلاكه للكفاءات المطلوبة، أين يكون هناك تجاهل للتفاعل الذي يحدث بين الفرد وسياق عمله.

تعتبر مرجعية الكفاءة أداة تقييمية تساهم في إضعاف جماعة العمل، إذ أنها تركز من خلال تقدير العمل الحقيقي بدلاً من العمل الموصوف على الكفاءات الفردية بهدف تحديد المعرفة المتعددة التي حشدها الفرد، وذلك لفهم المحتوى ووصف بدقة العمل المنجز على مستواه، وعليه فإن طرح العلاقة المعرفة / نشاط العمل كدليل، يصف في الحقيقة المعرفة دون أي صلة مباشرة أو واضحة بالجماعة التي يحدث فيها النشاط. تخفي مرجعية الكفاءات الجوانب غير الملموسة والنوعية للكفاءة، الأمر الذي يخلق صعوبة في وصف كفاءات الفرد الذي يمكن إرجاعه لعدة أسباب:

(Émilie Caillas Et Stéphane Jacquet, S.D, P05)

- تعتمد الكفاءات غالباً على المعرفة الضمنية، التي بحكم تعريفها يصعب ترجمتها إلى خطاب (وصفها) لأنها معارف مكتسبة من خلال الخبرة والممارسة وترتبط ارتباطاً وثيقاً بمالكها، كما أنه يكون هناك تجاهل حقيقة امتلاك المعرفة الضمنية من قبل صاحبها، وعليه كيف يمكن وصف، فهم، تحليل، ونقل ما هو حديسي أو إدراكي للفرد؟

- ترتبط الكفاءات ارتباطاً وثيقاً بالمواقف والسياقات التي يتم فيها بناؤها واستخدامها، وبالتالي يستحيل وصفها والتحول إلى مواقف أخرى، حسب Joannert الكفاءة هي تنفيذ الفرد في موقف وفي سياق محدد لمجموعة متنوعة ومتناسقة من الموارد وهذا ما يسمح وفقاً لـ (Fernagu Oudet 2016) بالتشكيك في إمكانية تحليل، وصف ، نقل أو تعميم الكفاءات لأنها مرتبطة بحالة عمل معينة.

بالنسبة لمصدر تكوين مرجعية الكفاءات ( Jarnias Sylvie, Ewan Oiry, S.D, ) (P03) فهي تعتبر كإرث مستمد من توصيف المنصب، من بطاقات الوظيفة...، ما يوضح أن طرق تحليل العمل المستخدمة لوضع مرجعية الكفاءات موروثه من العمل الذي تم القيام به، ما يسمح باقتراح طرق بناء توصيفات للمناصب مناسبة قدر الإمكان، ففي ملخصه لأساليب التحليل هذه ذكر [Hunout 1992] أن طرق تحليل العمل كانت دائماً معقدة ومحل نقاش، ذلك لصعوبة وصف العمل الفعلي للفرد الأمر الذي أدى إلى التشكيك في موضوعيتها. إن التمييز بين العمل الموصوف والعمل الحقيقي أمراً أساسياً، فجميع الأساليب التقييمية التي تواجه نفس الصعوبة في وصف العمل الحقيقي للأفراد تسعى إلى إظهار قدر كبير من الوضوح، هنا يجب التأكيد على دور بيئة العمل وعلم اجتماع العمل في نشر هذا التمييز، بيئة العمل هي أول من يسلط الضوء على أن العمل الحقيقي يختلف عن العمل الموصوف، فهذه الفجوة بين العمل الفعلي والعمل الموصوف يمكن تفسيرها من خلال العديد من الظواهر: رغبة الفرد في العمل بأقل قدر ممكن ، مقاومة قوة الإدارة ،... ومع ذلك، وبخلاف الجدل الحاد حول أسباب هذه الفجوة تم العثور من خلال بيئة العمل وعلم الاجتماع فكرة وجود فجوة دائمة بين العمل الموصوف والعمل الحقيقي.

بغض النظر عن درجة السياق فإن الكفاءة المحددة في المرجعية ( Émilie Caillas Et Stéphane Jacquet, S.D, P05) لا تظهر الجانب الضمني والنوعي للكفاءة، لا تظهر التفاعل الذي يحدث بين الكفاءة الفردية وسياق العمل، إنما تظهر كتراكم للمعرفة المطلوبة وتكون موجهة لتنفيذ المهام بشكل يضمن المصلحة العامة للمؤسسة. إن صعوبة شرح ووصف الكفاءات الحقيقية واضح في العديد من النظم المرجعية للكفاءات، وعليه غالباً ما تكون الكفاءات المذكورة عبارة عن بيان بالأهداف والمهام والكفاءة المطلوبة دون التعبير عنها حقاً كقدرة للتصرف، وقد أدى العمل الذي قام به كل من (Rouby, Oiry et Thomas 2012) إلى اعتبار أن ( Jarnias Sylvie, Ewan Oiry, S.D, P06) مرجعية الكفاءة لا تسمح بالضرورة إلى وصف العمل الحقيقي للفرد من أجل اتخاذ قرارات إدارية أكثر فعالية وإنصافاً، إنما يمكن أن يكون لمرجعية



الكفاءات هدف آخر و هو توضيح كفاءات الفرد مع استراتيجية المؤسسة من أجل إظهار الروابط الموجودة و التي يجب تعزيزها بين الكفاءات الفردية والكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة.

يبدو انتقاد عدم مصداقية مرجعية الكفاءة أمر ضروري، وذلك لاعتبار الكفاءة لا تتوافق مع أي حقيقة موضوعية أخرى غير تلك الناتجة عن الإجماع الاجتماعي للجهات الفاعلة، ومن هنا يتضح أن مرجعية الكفاءة هي تقييد وسيطرة على الفرد.

#### 4. دراسة ميدانية بمجمع سونلغاز

لم تبتعد المؤسسات الجزائرية عن المؤسسات الأجنبية في تبني المقاربات النظرية، إذ سنحاول في بحثنا هذا استكشاف ما توصلت إليه إحدى المؤسسات الجزائرية في مجال تبني مقاربة الكفاءات ومدى إستخدامها لمختلف الآليات المعززة لها، نخص بالذكر مرجعية الكفاءة التي تعد من الآليات المساهمة في تنفيذ ممارسات إدارة الموارد البشرية وإرساء مبادئ التمكين.

من أجل تحقيق ما سبق تم اختيار مجمع سونلغاز (Groupe Sonelgaz, qui-sommes-nous) الذي يهتم بإنتاج وتوزيع وتسويق الكهرباء، شراء ونقل وتوزيع وتسويق الغاز الطبيعي، حيث تضمن فروع النشاط الأساسي إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء و نقل و توزيع الغاز عبر القنوات، كما تقوم فروع الأشغال بتحقيق البنى التحتية الكهربائية والغازية في البلاد، أما فروعها للخدمات تنشط أساسا في مجالات صناعة وصيانة التجهيزات الطاقوية، توزيع المعدات الكهربائية والغازية، نقل والصيانة الخاصة، لعب دائما مجمع سونلغاز دورا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلد من خلال تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية التي سمحت بتغطية كهربائية قدرت ب 99,4% واختراق غازي قدر ب 62%، يكتسب مجمع سونلغاز 482 92 عون، مستخدما لإدارته العديد الوثائق اللازمة منها: مرجعية الكفاءات، إستمارة تقييم الكفاءات. بهدف الحصول على معلومات مفصلة، فقد تم الاعتماد على المعلومات الوثائقية الخاصة بإدارة الكفاءات منها مرجعية الوظائف والكفاءات، والمعلومات المتوفرة على موقع المجمع، إضافة إلى إجراء مقابلات مع موظفي المديرية التنفيذية للرأس المال البشري والتطوير التنظيمي، الذين تم اختيار هم على أساس معيار تنوع المناصب والأقدمية التي تتراوح بين 10 و15 سنة.

#### 1.4 إستخدامات مرجعية الوظائف والكفاءة في مجمع سونلغاز

بدأ تحضير مجمع سونلغاز لإعتماد نهج الكفاءة في الثمانينات بدءا بإنشاء أداة تسمح بتنظيم العمل تسمى توصيف المنصب، بعدها في التسعينات وبمشاركة الكنديين بدأ تنفيذ مشروع مرجعية الوظائف والكفاءات، ولكن هذا المشروع قد توقف في 2001 نتيجة رحيل الكنديين، على

إثر الظروف الصعبة التي عاشتها الجزائر في تلك الفترة، في سنة 2011 تم تكملة المشروع وإعداد مرجعية الوظائف والكفاءات للوظائف المفتاحية والإستراتيجية لكامل فروع المجمع. تعد مرجعية الوظائف والكفاءات أداة أساسية والمرجعية للإدارة المثلى للموارد البشرية، فهي تسمح بالإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات، تنظيم العمل، التوظيف المناسب، التنقل الوظيفي، التقييم، الترقية، التدريب، وكذا الاستقادة المثلى من محفظة كفاءات مجمع سونلغاز:

#### أ. توظيف الكفاءات

يعد جزء من العملية التقديرية التي ينفذها المجمع، (Groupe Sonelgaz,2006, Convention collective) وهو يعتمد بشكل أساسي على الاستخدام الرشيد للموارد البشرية المتاحة وتعزيز التوظيف الداخلي في إطار مبادئ التنقل الداخلي، و لكن في حالة غياب المرشحين داخليا تكون هناك دعوة إلى مترشحين خارجيين. رغم تركيز عمليات التوظيف على منطوق الدبلوم ويهدف التحقق من مدى ملائمة الحالة الذهنية للمرشحين إلى ثقافة المجمع، يخضع المترشح الذي تم تعيينه لفترة مراقبة، أين يتم التركيز في هذه الفترة على السلوك بدلاً من المهارة والمعرفة التي تشير إليها الدبلومات.

#### ب. تقييم الكفاءات

تهدف عملية تقييم الكفاءات (Groupe Sonelgaz,, S.D, Guide d'évaluation) في المجمع إلى تقييم الطريقة التي تنفذ بها مهام منصب العمل، حيث تتم هذه العملية بإشراك مختلف الجهات: الرئيس  $N + 1$  و الرئيس  $N + 2$  وإطارات الموارد البشرية والفرد الخاضع للتقييم. تركز عملية التقييم على معايير موضوعية وعادلة تسمح بتطوير المسار المهني للفرد والحصول على تعويضات عادلة، كما توفر رؤية واضحة عن مستوى كفاءة الفرد وتحديد التدريب المناسب له وهو ما قد يزيد من رغبته في البقاء في المجمع . يساهم إشراك الفرد الخاضع للتقييم في عملية التقييم في فتح مجال رسمي للنقاش والتفاوض، زيادة فعالية وعدالة عملية التقييم، معرفة الفرد للمعايير المعتمدة في عملية تقييمه، تحديد الكفاءات المكتسبة واللازم تطويرها، زيادة رغبة الفرد لإجراء تحسينات في كفاءاته، ضمان أن اقتراحاته المحددة في استمارة التقييم تأخذ بعين الاعتبار.

#### ت. تنمية الكفاءات

تعتبر الممارسات المرتبطة بتنمية الكفاءات مسؤولية مشتركة بين الرئيس والمرؤوسين حيث يتبع مجمع سونلغاز سياسة لتنمية مخزون الكفاءات لديه وذلك من خلال (Groupe

Sonelgaz,2006, Convention collective)

- التنقل، الذي يتخذ أشكالاً مختلفة تسمح بتطوير المسار المهني للموارد البشرية: التنقل المهني أو الأفقي، التنقل الجغرافي، التنقل الرأسي (الترقية).
- التدريب، يشكل الوسيلة المتميزة لتلبية احتياجات المجمع من الكفاءات، تتحدد الإجراءات التدريبية المنظمة داخل المجمع على النحو التالي: التدريب المهني المتخصص، التطوير المهني، التكيف المهني، التدريب الترقوي، دورات بالمراسلة، التعلم، الإشراف على المترشحين.
- نقل المعرفة، بهدف دمج الكفاءات ونقلها في مكان العمل، يقوم مجمع سونلغاز بتنفيذ ما يسمى (تدريب الرئيس لمؤوسه)، والتي تعني قيام الرئيس بتهيئة مؤوسه لشغل منصب الرئيس، وذلك من خلال نقل الكفاءات اللازمة من الرئيس إلى المؤوس.

### ث. تعويض الكفاءات:

بمجرد تعيين الفرد في منصب عمله، فإن مجمع سونلغاز يمنحه مجموعة من المزايا المادية والمعنوية المرتبطة بالمنصب، إضافة إلى رتبته أو تصنيفه المهني الذي يعتبر متغير وشخصي والذي يتوقف على كفاءاته ومؤهلاته وخبرته المهنية المتراكمة، ومن الحوافز المطبقة في مجمع سونلغاز، نذكر: المنحة المرتبطة بالأقدمية، المنح المرتبطة بالوظيفة، منح مرتبطة بممارسة النشاط، المنح المرتبطة بظروف العمل، المنح المرتبطة بالتدريب، منح المردودية والإنتاجية، وغيرها من المنح والمزايا الاجتماعية والعائلية التي يستفيد منها، كما يعتمد المجمع على حوافز يهدف من خلالها إلى تحفيز الانتماء إلى المجمع: ميداليات العمل والإستحقاق وتمنح وفقاً لمعايير الأقدمية والكفاءة، شهادة الشرف وتمنح بعد خمسة وثلاثين (35) سنة من الخدمة، إنشاء قائمة الشرف والتي تسجل فيها الموارد البشرية الكفنة خلال كل سنة.

تتضمن مرجعية الوظائف والكفاءات الخاصة بالمناصب المفتاحية والإستراتيجية لمجمع سونلغاز، العناصر الآتية:

- تحديد طبيعة منصب العمل (تسمية المنصب، رقمه وتصنيفه الذي يرتبط بمجموعة من التعويضات، تاريخ إنشاء مرجعيته).
- تعريف بالمنصب وتحديد متطلبات اللازمة لشغل منصب العمل (التكوين الأكاديمي، التكوين المهني، الخبرة).
- المسؤوليات الواجب ممارستها من طرف شاغل المنصب
- المعرفة المطلوبة (النظرية والعملية)، والتي تشمل كفاءات عامة وأخرى متخصصة

- المهارات والسلوكيات الملحوظة، والتي تشمل: الإشراف، المهارات الشخصية، مهارات التعامل مع الآخرين، مهارات تنظيمية، المهارات الفكرية، مهارات الأعمال. يعزز استخدام مرجعية الوظائف والكفاءة في مجمع سونلغاز تحسين نظام تقييم الكفاءة، فهم العون لأدواره ومسؤولياته، فهم أفضل لإمكانياته وأوجه القصور لديه، تطوير ثقافة الجودة لديه، تحديد للكفاءات الواجب الاستفادة منها والكفاءات الواجب تطويرها، لكن من جهة أخرى تتضمن هذه المرجعية مفاهيم: تنظيم، تخطيط، تحديد، تسيير، قياس، مراقبة، تفويض... وغيرها من المفاهيم (الكفاءات المطلوبة) التي هي في الواقع تتجاهل التفاعل الذي يحدث بين العون ومنصب عمله وكذا رغبته في ممارسة هذه الكفاءة، زد على ذلك يعتمد إنشاء هذه المرجعية بالإعتماد على توصيف المنصب، ما يعني أن هذه المرجعية توفر وصف للمهام الواجب على العون تنفيذها ولا تصف في الواقع كيفية مشاركة العون في سياق عمله.

بههدف فهم كيفية التمكين في مجمع سونلغاز تم كما قلنا سابقا تنظيم مقابلات مع موظفي المديرية التنفيذية للرأس المال البشري والتطوير التنظيمي التي تم التطرق من خلالها لمختلف معايير التمكين: المشاركة وممارسة للصلاحيات، التطوير، الشعور بالكفاءة، الشعور بأهمية العمل، التأثير على مجموعة العمل والمجمع ككل، الإستقلالية، الثقة المتبادلة، استغرقت المقابلات 30 دقيقة (20 إلى 30د) خلف أبواب مغلقة داخل المديرية.

#### 2.4 سلوكيات التمكين في مجمع سونلغاز

يشير واقع التمكين في مجمع سونلغاز إلى التمكين الإداري (المشاركة وتفويض الصلاحيات، البرامج التطويرية) والتمكين النفسي الذي يعكس تصورات الأفراد. أ. التمكين الإداري: مشاركة، تفويض الصلاحيات والبرامج التطويرية يظهر واقع التمكين الإداري في مجمع سونلغاز من خلال أبعاده الثلاثة: المشاركة، التطوير، التفويض.

#### - المشاركة

تظهر المشاركة في مجمع سونلغاز من خلال المشاركة في القرارات الإدارية، أين يكون هناك مجال مفتوح للموارد البشرية بالتعبير عن أفكارهم وعن عدم موافقتهم لهذه القرارات، تقديم إقتراحات محسنة أو أفكار جديدة، إتخاذ مبادرات وإقتراح حلول لمختلف المشاكل، ما يشير إلى ثقة الإدارة في كفاءات مواردها البشرية التي تم إكتسابها من خلال خبرتهم، غير أن الإقتراحات التي يقدمونها تأخذ بعين الإعتبار من طرف رئيسهم بنسبة أقل من 50%، ما

يفسر أن أخذ إقتراحات المرؤوسين بعين الإعتبار يتوقف على طبيعة هذه الإقتراحات التي يجب أن تكون ذات صلة بتحسين عمل المجمع ومدى قدرة الإدارة على توفير البيئة المناسبة للعمل بها، من جهة أخرى هناك بعض الموارد البشرية لم يتم إشراكها في هذه القرارات رغم أقدميتهم في المجمع. تساهم ممارسات إدارة الموارد البشرية إضافة لعامل الأقدمية في إكساب الموارد البشرية الكفاءات التي تمكّنهم من المشاركة في القرارات الإدارية، غير أن ذلك لا ينطبق على كامل الموارد البشرية العاملة بالمجمع.

يعتبر توفير المعلومات والممارسات المناسبة والبيئة المعززة للمورد البشري لممارسة وتطوير مجموعة متنوعة من كفاءاته بشكل يومي لن يكون أقل مشاركة في المجمع، وعليه فتمكين المورد البشري في المجمع يظهر من خلال مشاركته في الإقتراحات الذي يمثل تحولا صغيرا عن نموذج التحكم، ومن خلال مشاركته في العمل الذي يمثل خروجًا كبيرًا عن نموذج التحكم بسبب الخروج عن محتوى الوظائف الذي يستخدم فيه الفرد العديد من الكفاءات.

#### - تطوير الكفاءات

يدعو مجمع سونلغاز موارده البشرية إلى الاستفادة من كل ما يمكن أن يقدمه، لا سيما من حيث التدريب في مقابل تطوير كفاءاتهم التي يريد المجمع أن تكون متعددة، وتحقيق الإنجاز المناسب للمهام من خلال: منح المورد البشري إمكانية تنفيذ مهام تفتح له المجال للتعلم أكثر وإستخدام العديد من الكفاءات، التعاون مع الزملاء، قيام بمهام جديدة، الإعلام المستمر من طرف المشرف عن الأهداف المحققة، بحث المشرف عند مناقشة جود العمل عن الطرق المعززة للتطور المهني، توفير الظروف المشجعة على التطور والتحسين المستمر والتعلم الذاتي، التحفيز الإيجابي عن الأداء، عملية النقل التي تسمح بتطوير حياتهم المهنية.

في مقابل المشاركة في العمل ويهدف تحسين الكفاءات، فإن موظفي المجمع يحاولون الإستفادة من كل ما يمكن أن يقدم لهم من: الظروف والدعم اللازمين (من الإدارة، من المشرف المباشر، وحتى من زملاء العمل)، ما يساهم في تحقيق التمكين الإداري.

إن إستخدام المورد البشري للكفاءات التي يشجعه المجمع على تطويرها من خلال الدورات التدريبية، لا يكون دائما، والذي يمكن تفسيره من خلال أن: التدريب ليس له علاقة بتطوير الكفاءات، بعد عملية التدريب لا يوفر المجمع بيئة معززة لإستمرارية الكفاءة التي تم إكتسابها من خلال عملية التدريب، البقاء في نفس المنصب مع بقاء نفس المسؤوليات.

من الفرص التطويرية للمجمع نذكر أيضا التعويضات وعملية تقييم الأداء التي تسمح بتحسين الكفاءات بهدف شغل مناصب إدارية عليا، بالنسبة للتعويضات فإن المجمع يحرص على تنوعها، نذكر: منحة المردودية الفردية (التي ترتبط بالأداء الفردي ونسبة الغيابات)، منحة تشجيعية خاصة بتحقيق نتائج إقتصادية، ميداليات العمل والإستحقاق التي تمنح وفقاً لمعايير الأقدمية والكفاءة. لا زال نظام تعويضات مجمع سونلغاز يرتبط بمنصب العمل المشغول والغيابات لا علاقة له بالكفاءات المكتسبة من طرف المورد البشري ولا بالتعاون مع الزملاء، كما أن منحة المردودية الفردية أحيانا يتم منحها على أساس معايير شخصية لا تعكس كفاءة المورد البشري، وتبني العون للسلوكيات المرغوبة من طرف المجمع والمعززة لتطوير كفاءته ومشاركته يتوقف على نسبة المنحة الممنوحة التي أحيانا تكون غير مشجعة.

يعتبر مجمع سونلغاز المكان الذي يمكن للموارد البشرية أن تتطور فيه، بشرط أن يعرفوا كيفية اقتناص الفرص (التدريب، التعاون مع الزملاء، وجود مشاريع جديدة، وما إلى ذلك) والتكيف مع التغييرات، فالمورد البشري في الواقع هو الذي يصنع ويطور ذاته ومشاركته.

#### - تفويض الصلاحيات

يسمح تفويض السلطة من جانب الإدارة بحصول الموارد البشرية على حرية معينة تسمح لهم بالتصرف بشكل أفضل مع مواقف معينة يعتبرونها غير عادية، وتتجاوز الإطار المعتاد لعملهم بهدف الاستجابة بشكل أفضل للزيائن. في مجمع سونلغاز يسمح الرئيس للمرؤوسين بإجراء تغييرات، تجربة أفكار جديدة، إتخاذ قرارات محسنة للعمل، كما يوفر لهم مهام ومسؤوليات إضافية، يساعدهم على إيجاد الحلول المناسبة بدلا من إخبارهم كيف عليهم التصرف، يسمح لهم بإستغلال كافة الموارد المتاحة من أجل فعالية أدائهم، إضافة لتوفيره إمكانية التعاون والتنسيق مع الآخرين، وهو ما يشير إلى ثقة الرئيس في خبرة وكفاءة المرؤوسين على الاستجابة لاحتياجات الزيائن وحل مشاكلهم ما يفتح لهم المجال للتفكير في شغل مناصب ذات مسؤوليات عليا، لكن كل ذلك يتم في إطار أخذ مشورة وموافقة الرئيس.

من خلال هذا البعد يتضح أن دور الرئيس في المجمع تغير من السيطرة والعقاب وعدم السماح إلى دور المدرب والموجه والمحفز لمرؤوسيه على أداء المهام بفعالية، وعليه من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية وعن طريق الرئيس المباشر يتم نقل السلطة وتغيير علاقات القوة بين أصحاب المصلحة والمرؤوسين، موفرا بذلك بيئة مشجعة لإستغلال وتطوير الكفاءات

المكتسبة، كما يوفر فرصة لتبادل مختلف المعارف، لكن كل ذلك يحدث في إطار منطق الإستقلالية المراقبة الذي يتطلب من المرؤوسين الرجوع إلى الرئيس وأخذ مشورته.

#### ب. التمكين النفسي: ضرورة التأثير على المعتقدات

من خلال هذا العنصر سنحاول إبراز العلاقة التي تربط ممارسات إدارة الموارد البشرية والتمكين النفسي من خلال أبعاده الخمسة: الشعور بالكفاءة، أهمية العمل، التأثير، الإستقلالية، والثقة.

#### - الشعور بالكفاءة

من خلال المقابلة التي تم إجرائها في مجمع سونلغاز اتضح أن شعور الموارد البشرية بكفاءتهم يرتبط باكتسابهم الكفاءة والخبرة اللازمة لأداء المهام بفعالية، القدرة على التكيف مع المتغيرات الجديدة، الإرادة المتوافقة مع مسؤولياتهم، درجة تعقد مجال العمل ومدى توفر المعلومات، وعليه لا يرتبط شعور المورد البشري بالكفاءة فقط بممارسات إدارة الموارد البشرية، إنما أيضا بعوامل أخرى: الخبرة، مدى تعقد المهام الممارسة التي لا تتطلب فقط الخبرة لأدائها، إكتساب العديد من الكفاءات من خلال: قيام المجمع بمخطط تطويري مناسب، تحسين المورد البشري لكفاءاته بشكل مستمر.

#### - أهمية العمل

يرتبط وجود هذا البعد في المجمع بأهمية المهام التي يقوم بها المورد البشري بالنسبة له وللمجمع ومدى تحقيقها للقيمة المضافة، جودة العمل التي تتأثر بالكمية المطلوبة، كما يرتبط بالرغبة الكافية لأداء المهام بفعالية، إلا أنه لا يتعلق بتصور المورد البشري نفسه كمدير هذا المجمع.

من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية للمجمع ونتيجة عامل الخبرة الذي سمح للموارد البشرية باكتساب الكفاءات اللازمة لأداء مهامهم بفعالية وكذا إدراكهم لضرورة تلائم دورهم في العمل مع الأهداف واستراتيجيات المجمع، سمح ذلك بشعور الموارد البشرية بأن لعملهم معنى شخصي، أما عدم إحساسهم أنهم مديرو هذا المجمع يمكن تفسيره من خلال طبيعة العلاقة التي تربط بين الموارد البشرية والإدارة، التي تتضمن تطبيق ممارسات غير شفافة (من حيث توفير المعلومات، عدم إسترجاع إستمارة التقييم بعد المصادقة عليها).

## - التأثير

ينحصر هذا البعد في قدرة الموارد البشرية على التأثير في القرارات وتنظيم عمل الفريق العمل، التأثير على الأداء الكلي لفريق العمل والتأثير على القرارات الإدارية ومشاريع المجمع، الشعور بأهمية العضوية في المجمع والقدرة الكبيرة على السيطرة على ما يحدث في المجمع، وهو ما يفسر من خلال الآثار الإيجابية بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والشعور بالقدرة على التأثير، وذلك من خلال حقيقة أن الموارد البشرية الذين يتم تقييم أدائهم والذين يحصلون على فرص تطويرية وتعويضات مناسبة لأدائهم سيكونون أكثر ميلا لتطوير الشعور بأن عملهم له تأثير على مديرية عملهم وعلى المجمع ككل. هناك موارد بشرية أخرى لا يمكنها التأثير على القرارات الإدارية ومشاريع المجمع رغم أقدميتهم في المجمع، ما يفسر أن ممارسات إدارة الموارد البشرية التي لا زالت قائمة على منطق المنصب وكذا الخبرة المكتسبة غير كافية لإكتساب الكفاءات المطلوبة من طرف موظفي المجمع، ما قد يشكل عائق أمام قدرتهم على التأثير على القرارات الإدارية ومشاريع المجمع والسيطرة على ما يحدث في المجمع.

## - الإستقلالية

تعبّر الإستقلالية عن إمكانية قيام الموارد البشرية بتغييرات وتنفيذ أفكار لتحسين تنفيذ المهام، إتخاذ قرارات ذاتية فيما يخص تنظيم ووقت العمل، إتخاذ القرارات دون موافقة المشرف، القيام بمبادرات، مساعدة العملاء طوعا حتى لو تطلب ذلك تجاوز المتطلبات المعتادة للعمل، في المقابل يلتزم موظفي المجمع بعدد كبير من القواعد والسياسات المكتوبة (كون التعامل مع الفروع يستلزم التعامل بالقواعد والسياسات المكتوبة تجنباً للأخطاء وتحمل المسؤوليات)، كما لهم وصف مفصل للمهام التي يجب عليهم تنفيذها. من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية التي توفر مجال لتطوير كفاءات الموارد البشرية، ونتيجة عامل الأقدمية في المجمع يتم منح المورد البشري الحرية في أداء مهامه، لكن في إطار الإلتزام بالقواعد والسياسات المكتوبة والمهام المفصلة، فالموظف هنا يمارس الإدارة والرقابة الذاتية أي أنه كما قلنا سابقا يخضع لمنطق الإستقلالية المراقبة، ما قد يشكل ضغط على المورد البشري يؤثر بشكل سلبي على مشاركته وشعوره بالتمكين.



## - الثقة

تظهر الثقة في المجمع من خلال تصرف الإدارة مع مواردها البشرية بنزاهة وشفافية والوفاء بالوعود، وتظهر أيضا من خلال تفويض الرئيس المباشر لمرؤوسيه الصلاحيات نتيجة إكتسابهم مجموعة من الكفاءات والخبرة اللازمين لكسب القوة وثقة رؤسائهم. توضح هذه النتائج وتدعم أهمية الدور الذي يمكن أن يؤديه الرئيس في تمكين مرؤوسيه، إذ تسهم ممارسات الرؤساء في التمكين النفسي بدرجة أكبر من ممارسات الإدارة، من جهة المرؤوسين وجود مرافقة ودعم من جانب الرئيس والعلاقات المتكررة والتعلم المتبادل بينهما يشكل أساس الثقة في كفاءة الرئيس وبالتالي قبول للسلطة المناسبة. تبرز نتائجنا أن نشأة الثقة في المجمع هي مسؤولية مشتركة بين الرؤساء والمرؤوسين، إذ تساهم في تخفيف المخاطر (الانتهازية، الظلم، الأنانية، التلاعب، عدم الكفاءة، وعدم المشاركة) وتنتج علاقات شخصية مميزة بين الرؤساء والمرؤوسين. من حيث دعم الزملاء في العمل الذي أساسه الكفاءة وعدم التهاون في أداء المهام، فيعني في المجمع أن للمورد البشري قيمة كشخص ويتم قبوله كعضو في المجموعة، إضافة إلى تبادل للمعارف، والإعتماد عليه في حالة مواجهة مشكلة معينة، ما يؤدي إلى زيادة شعور المورد البشري بالفعالية الشخصية.

للثقة دورا بارزا في إنشاء وتطوير العقد النفسي الذي يربط المورد البشري بالمجمع، فالنتائج التي توصلنا إليها تؤكد أن تطوير الثقة في مجمع سونلغاز هي نتيجة منهجية لأسلوب إدارة جيد أو نظام إدارة موارد بشرية ونوع مثالي من علاقات العمل. يشير واقع التمكين في مجمع سونلغاز إلى تطوير قدرة عمل الموارد البشرية من خلال مشاركة الجميع (الإدارة والرؤساء والمرؤوسين) في تنفيذ ممارسات إدارية محفزة ومؤثرة على معتقداتهم حول المهام التي يؤديونها، غير أنه هو في الواقع وكما أشار إليه جميع الموظفين الذين تمت مقابلتهم لا يغير ذلك من القيود المتجسدة في القواعد والسياسات المكتوبة، وبالتالي فالتمكين من جهة يبحث عن مشاركة العالية من المورد البشرية ومن جهة أخرى يسمح بنقل جزء من السيطرة.

## 5. خاتمة

أصبحت مرجعية الكفاءات ضرورة حتمية لمديري الموارد البشرية، فمن جهة تضمن عدالة الممارسات الإدارية ومن جهة أخرى تسمح بتطوير المسار الوظيفي للموظفين. وقد أثارت فرصة

الوصول إلى مجمع سونلغاز، سؤال البحث الآتي: واقع تنفيذ مرجعية الكفاءات في مجمع سونلغاز، ومدى تأثيره على تمكين العاملين؟

قدمت الدراسة التطبيقية توضيح حول واقع تنفيذ مرجعية الكفاءات في مجمع سونلغاز ومدى مساهمته في التمكين، وذلك من خلال توصلنا إلى مجموعة من النتائج:

- لم ينفذ المجمع مرجعية الكفاءات، وهو ما يوضحه نظام الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات الذي لازال في إطار المشروع.

- إن رغبة المجمع في تبني مقاربة الكفاءات والتي تتضمن استخدام مرجعية الكفاءة، يؤكد على سعيه لتفعيل دور ومشاركة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المجمع.

- يسمح استخدام مرجعية الكفاءات بعدالة ممارسات إدارة الموارد البشرية المنفذة بالمجمع: الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات، إعادة تنظيم العمل، التوظيف المناسب، التنقل الوظيفي، التقييم، الترقية، التدريب القائم على تشخيص الانحرافات الناتجة عن تقييمات الكفاءات، إضافة إلى تحسين محفظة كفاءات مجمع سونلغاز، وبالتالي تسهم في زيادة مشاركة الموظف نتيجة وجود تلائم بين كفاءاته والمهام المطلوبة منه.

- توفر مرجعية الكفاءات إمكانية تطوير المسار المهني، أين يمكن للموظف معرفة هامش تقدمه من حيث الكفاءات، ليحتفظ بمنصبه وأيضاً لشغل منصب آخر.

- تتضمن مرجعية الكفاءات مجموعة من الكفاءات الواجب على الموظف إكتسابها بهدف ممارسة مهامه بشكل جيد، غير أنها تتجاهل أو لا تصف التفاعل الذي يحدث في الواقع بين الموظف ومنصب عمله، تتجاهل رغبته في تنفيذ كفاءاته، وعليه فهي تتضمن التعداد الكمي للكفاءات المطلوبة من الموظف والأهداف الواجب بلوغها.

- تتضمن هذه المرجعية مفاهيم مصاغة بشكل أفعال: تنظيم، تنسيق، .... ما يوضح أنها وصف للمسؤوليات من حيث المهارة والمعرفة والسلوك.

- يرتبط التمكين الإداري بتنفيذ المجمع مختلف الممارسات الإدارية: المشاركة، التفويض...

- يرتبط الدعم الإداري المدرك مع التمكين في مجمع سونلغاز بالشعور بالكفاءة، الشعور بأهمية المهام المنفذة، الشعور بالقدرة على التأثير على مجموعة العمل وأهداف المجمع، الشعور بالاستقلالية، الدعم الاجتماعي (الرئيس والزملاء).

- يرجع ظهور التمكين في مجمع سونلغاز إلى مجموعة من المؤشرات التي تشكل تكامل مع ممارسات إدارة الموارد البشرية (الأنشطة، الأدوار، المعرفة، المهام، الدعم الاجتماعي، الثقة المتبادلة، الشفافية، ...)، وبالتالي فإن هذه المؤشرات ستقدم مساعدة استباقية للمجمع للتنبؤ بتمكين العاملين.

يشير واقع المجمع أن تنفيذ مرجعية الكفاءات لا زال في إطار المشروع، إذ قام بإنشاء مرجعية الكفاءات للمناصب الإستراتيجية والأساسية لكامل المجمع، وهو الآن بصدد تعميم ذلك على باقي المناصب، وعليه لم يتمكن من الحصول على النتائج التي تربط بين واقع تنفيذ مرجعية الكفاءة والتمكين. ضف لذلك، فقد تم تنفيذ دليل المقابلة مع مجموعة من المسؤولين الذين يشغلون مناصب عليا، وعليه فقد تكون النتائج مختلفة إذا تم إجراء الدراسة على مناصب أخرى.

#### 6. قائمة الهوامش والمراجع

1. Marc Valax, Les transitions organisationnelles à Cuba vers l'empowerment psychologique, P01-12.
2. Claire Dambrin, Caroline Lambert, 2008 « Les salariés sont de plus en plus autonomes, c'est l'ère de l'empowerment ! », in Critique et Management (CriM) et al., Petit bréviaire des idées reçues en management, La Découverte « Cahiers libres », p120-128.,
3. Adnan M Al sada,2003, A Literature Review of Empowerment With A Suggested Model for Bahrain Defense Force, MBA Professional report, Naval Postgraduate school, Monterey, California.
4. L'Empowerment, une nouvelle mode ou un véritable outil de gestion? consulté le 26/03/2016  
file:///C:/Users/Toshiba/Downloads/L'Empowerment,%20une%20nouvelle%20mode%20ou%20un%20v%C3%A9ritable%20outil%20de%20gestion%20\_.pdf
5. Coralie Perez, 2014, Le pouvoir d'agir des salariés au prisme de la formation : les promesses non tenues d'une doctrine managériale, V 69, N 1, P03-27.
6. David E. Bowen and Edward E. Lawler,1992, The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When . cosulté le 12/05/2018

- [https://sloanreview.mit.edu/article/the-empowerment-of-service-workers-what-why-how-and-when /](https://sloanreview.mit.edu/article/the-empowerment-of-service-workers-what-why-how-and-when/)
7. Céline Lepeltier, 2011, « L'empowerment dans les « ateliers cuisine » : entre enjeux et pratique », Vie sociale, V 3 , N° 3, p. 51-63.
  8. Jarnias Sylvie, Gestion des compétences et implication organisationnelle: Comment gérer et dépasser les contradictions cachées ?, P1497-1514.
  9. Guy Le Boterf, 2002, De quel concept de compétence avons-nous besoin? P01-03
  10. Sylvie Monchatre, et al. 2002, La gestion des compétences: quelle individualisation de la relation salariale? Economica, p.01-18.
  11. Évelyne Rouby et al, 2012, Un référentiel pour articuler les compétences stratégiques et individuelles, Management & Avenir, V 07, N0 57, P 37-56.
  12. Émilie Caillas Et Stéphane Jacquet, Comment travailler en 2020? Des compétences aux capabilités: Pour une nouvelle approche du travail en management , P01-16.
  13. Jarnias Sylvie, Ewan Oiry, Un référentiel ou des référentiels de compétences? Vers un repereage des types de référentiels de compétences, P01-27.
  14. Groupe Sonelgaz, qui-sommes-nous, consulté le: 26/04/2020 <https://www.sonelgaz.dz/fr/category/qui-sommes-nous>.
  15. Groupe Sonelgaz,2006, Convention collective de rang superieur du groupe Sonelgaz.,
  16. Groupe Sonelgaz, (S.D.), Direction exécutive du capital humain et du développement de l'organisation, Direction emplois et compétences, Guide d'évaluation des compétences de Sonelgaz.