

إدارة الكفاءات: التوجه الجديد للفكر المناجيري للموارد البشرية

دراسة حالة مجمع صيدال

Competency Management: The New Approach to Human Resource Management Thought
Case study of Saidal complexبورايب أمينة¹، شريط حسان²

جامعة الجزائر3، 3، bouraib.amina@univ-alger3.dz

جامعة الجزائر3، 3، cheriet.hacene@univ-alger3.dz

ملخص:

تهدف هذه المقالة إلى تسليط الضوء على واحدة من أهم التوجهات الجديدة للفكر المناجيري في مجال إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في إدارة الكفاءات في محاولة لفهم تداعيات هذه المقاربة والأسس التي قامت عليها ومراحل تطبيقها انطلاقا من مجموعة من الأعمال الأكاديمية، ومحاولة تحليلها على مستوى مجمع صيدال

كلمات مفتاحية: إدارة الكفاءات، إدارة الموارد البشرية

Abstract:

Enter your abstract here (an abstract is a brief, comprehensive This article aims to focus on one of the most important managerial approaches in the field of human resources management "skills management" in an attempt to understand the implications of this approach, its foundations and all its steps from a range of academic work, and attempt to analyze it at the SAIDAL group. **Keywords:** human resources management, skills management.

1. مقدمة:

مع أواخر القرن 20 عرفت البيئة العالمية تحولات عميقة، غيرت من طبيعتها فأصبحت أكثر حركية وأكثر تعقيدا، هذه التحولات دفعت نحو ضرورة البحث عن مقاربة مناخيرية حديثة تتيح للمنظمة القدرة على التفاعل والتجاوب مع المتغيرات البيئية، معتمدة في ذلك على مواردها البشرية وبالأخص على ما تحمله من كفاءات وإمكانات عالية باعتبارها الأساس الذي يمنح قيمة مضافة أعلى وأنها الوحيدة القادرة على صنع التغيير والنهوض بالمنظمة، ومن هذا المنطلق ظهرت الحاجة إلى إيجاد طرق أنجع لإدارة هذا المورد المتميز عن باقي موارد المنظمة، وهنا برزت إدارة الكفاءات كمقاربة هامة تشمل جذب، تطوير والاحتفاظ بالكفاءات بغية التصدي للمنافسة القائمة بين المنظمات وبلوغ الأهداف المسطرة، وفي هذا الصدد أصبحت إدارة الكفاءات تمثل عامل من عوامل النجاح الأساسية ومحور استراتيجي أساسي، فبهدف التصدي لقيود وعقبات المرونة، التجديد والإبداع، تسعى المنظمة جاهدة لتحديد، تكيف وتنمية كفاءاتها البشرية باستمرار تماشيا مع احتياجاتها على المدى القريب والبعيد، وبناء عليه تستوقفنا الإشكالية التالية:

« هل يمكن مجمع صيدال من تحقيق التطبيق الفعلي لإدارة الكفاءات؟ » وهذا ما سنحاول

الإجابة عليه من خلال النقاط التالية:

2. إدارة الكفاءات: الإطار المفاهيمي وأبرز المقاربات

تماشيا مع موجة التغيرات الهامة والسريعة التي طالت المنظمات والموارد البشرية على حد سواء، ظهرت الحاجة إلى وجود مقاربة فعالة لإدارة الموارد البشرية، فقد أصبح لزاما على المنظمة توقع وتحديد احتياجاتها المستقبلية وإعداد الهياكل التنظيمية وكفاءات الموارد البشرية اللازمة لمواجهة المتطلبات الجديدة لضمان تحقيق أهدافها، ففي الوقت الراهن، لا ندير مستخدمين أو أفراد ولكن كفاءات، كما لا نبحث عن مرشحين لشغل المناصب بل عن كفاءات، ولهذا سنحاول الإجابة عن التساؤلات التالية: ماذا نقصد بالكفاءة؟ وما هي آليات ومبادئ إدارتها؟

في الواقع، لم يكن مصطلح الكفاءات وليد الصدفة لأنه مثل استجابة لأربع حركات هامة غيرت قواعد اللعبة وطالت المنظمات في مختلف القطاعات، والتي نلخصها فيما يلي (Michel, 1993, (PP: 33-34):

- تراجع فكرة التنظيم التaylorي وتطور نماذج المناجمنت في العديد من المنظمات.
- العولمة وتطور الأسواق واحتياجاتها.
- المكانة الهامة التي تشغلها الكفاءات في إدارة الموارد البشرية.
- الإدارة التقديرية وضرورة الاعتماد على الكفاءات عند اتخاذ قرار التدريب، التوظيف،... وجل القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

يعود أصل كلمة " كفاءة " إلى اللغة اليونانية "Compétens" وتعني: ما يتأقلم مع ... (le Boterf, 1995, P: 20)، و يرجع أول استخدام لها إلى سنة 1920 في مجال علم النفس وفي مضامين تربوية ثم بدأ في البروز شيئا فشيئا في عدد من البحوث المناجيرية التي اعتبرت تأقلم الكفاءات هدفا أساسيا لوظيفة الموارد البشرية (قندوز، 2013، ص:3)، حيث أن أول ظهور لمقاربة الكفاءات في مجال إدارة الموارد البشرية كان سنة 1982 ضمن بيسيكلوجيا العمل، وقد عرف le Boterf الكفاءة على أنها (Diez, Sarten, 2012, P: 47): « القدرة على الفعل capacité à agir، من خلال تجميع وتعبئة مجموع الموارد المكتسبة ذاتيا (المهارات النظرية والعملية، التصرفات،...) والمستمدة من البيئة الخاصة (قاعدة المعطيات، الزملاء، الخبراء، الوظائف الأخرى،...) من أجل إدارة مجموع الظروف المهنية وبهدف تحقيق نتائج (منتجات، خدمات) ملبية لمعايير أداء محددة وموجهة لتلبية رغبات المستقبل (الزبون، مستقبل الخدمة،...)».

ومن بين الموارد الشخصية الموجهة للتجميع والتعبئة لدى الموارد البشرية، نذكر (Diez, Sarten, 2012, P: 48): «الموارد الفيزيائية « Les ressources physiques »، المعارف النظرية « les connaissances »، المهارات التقنية « les savoir-faire techniques »،

المهارات المنهجية « les savoir-faire méthodologiques », المهارات العلائقية « les savoir-faire relationnels », القدرات المعرفية « les capacités cognitives » و الخبرة « les savoir-faire d'expérience ».

كما تتميز هذه الكفاءات حسب « J. Leplat » بأربع خصائص، هي (Verin, 2002, P:

:38)

1. الخاصية العملية والنهائية: حيث لا تجد الكفاءة معنى لها إلا من خلال الفعل (سلوك الموارد البشري) والهدف المرجو منه، فهي بذلك ملازمة للوظيفة التي تظهر من خلالها.

2. خاصية التعلم: إذ يصبح المورد البشري كفؤ من خلال تنشئة ذاتية واجتماعية تجمع المهارات النظرية بتلك المتعلقة بالخبرة.

3. الخاصية الهيكلية: تجمع الكفاءة بصفة ديناميكية مختلف العوامل التي تدخل في تكوينها (مهارات نظرية وعملية، ممارسات، توجهات،...) للاستجابة لمتطلبات التكيف عند تأدية المهام والوظائف، من أجل بلوغ هدف محدد.

4. خاصية الغموض والافتراضية: حيث لا يظهر من الكفاءة سوى الممارسات الفعلية لها على أرض الواقع، الممثلة في: التصرفات، الأداء.

ولعل من أبرز مكونات للكفاءة نجد تقسيمها إلى مهارات نظرية، مهارات عملية وأخرى سلوكية، وعليه تمثل الكفاءات توليفة من المعارف أو الموارد المتمثلة في (منصوري و صولح، 2007، ص:

:51)

• **المهارات النظرية:** وتوافق مجموع مهيكلي من المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي تسمح للمنظمة أو الفرد بالقيام بأنشطته في سياق خاص.

- **المهارات العملية (الممارسات):** هي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق سيرورة أو أهداف معروفة مسبقاً، والمهارات العملية لا تقصي المهارات النظرية، لكن لا تحتاج إليها بالضرورة، وتتكون المهارات العملية بالتجربة.
- **مهارات التحلي (السلوكية):** وتمثل مجموع القدرات الضرورية لمعرفة التعامل أو التحرك في وسط مهني معين وتشمل السلوك، الهوية، الإدارة، التحفيز...، حيث تتجمع الأبعاد الثلاثة السابقة للكفاءة في تنسيق ديناميكي مكيف ضمن متطلبات وضعية محددة للوصول إلى أداء ممتاز يمكن من القول أن الموارد البشري أو المنظمة تمتلك كفاءة في ذلك المجال.

أما بالنسبة لأنواع الكفاءات فقد وضع الباحثون العديد من التصنيفات، إلا أن أبرزها يتمثل في تصنيفها وفقاً لثلاثة مستويات حسب "Celile Dejoux"، وهي:

الكفاءات الفردية: والتي عرفها (Dejoux, 2001, P: 141) على أنها: « مجموع خاص ومستقر من الممارسات المتحكم فيها والمهارات التي يكتسبها المورد البشري بالتكوين والخبرة ». ويضيف (Zarifian, 2001, P: 78) أن الكفاءة الفردية هي « أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية المورد البشري اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية ».

الكفاءات الجماعية: والتي تتكون نتيجة عملية التعلم الجماعي والاحتكاك بين الموارد البشرية، فبالنسبة لـ (Aymar, Casas, 1999, P: 2): « كفاءة الفريق لا يمكن أن تختزل في مجموع كفاءات أعضائه، بل تتوقف على نوعية التفاعلات التي تنشأ بين كفاءات كل عضو، وتشكل عن طريق التجربة، اختبار الواقع والتدريب الجماعي »، وعليه فإن الكفاءات الجماعية غير مساوية لمجموع الكفاءات الفردية بل أن: **الكفاءات الجماعية = مجموع الكفاءات الفردية +**

أفضلية التجميع

كفاءات المنظمة: وهي حسب (Dejoux, 2001, P: 95): « ما تعرف المنظمة القيام به », وكذا Galbraith الذي عرفها على أنها (Michaux, 2005, P: 5): « قدرة المنظمة على تنفيذ مهمة بنجاح », فهي تمثل ما تعرف المنظمة ككل فعله وبالخصوص فيما هي فيه (وما يجب أن تكون) أكثر فعالية، وهذا ما يسمح لها بالبقاء وتحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنظمات الأخرى.

وهذه بصفة عامة أبرز المفاهيم، المكونات، الأنماط والخصائص المميزة للكفاءات، وحتى تؤدي هذه الكفاءات الدور المرجو منها، لا بد من تشخيصها، تمييزها، المحافظة عليها،... وغيرها من العمليات التي تدخل تحت مسمى " إدارة الكفاءات " التي سنحاول الإلمام بمختلف جوانبها فيما يلي.

تمثل إدارة الكفاءات حسب (Le Boulaire, Retour, 2008, PP: 3-4): « مجموع الإجراءات، المناهج والأدوات،... التي تسمح للمنظمة باكتساب، تحفيز وتنظيم الكفاءات التي تحتاجها، اليوم وغدا، فرديا وجماعيا، وذلك تماشيا مع رسالتها، أهدافها، إستراتيجيتها، هيكلتها، وسائلها التقنية وثقافتها », فإكتساب أو حيازة الكفاءات لا يقتصر على الإجراءات الرامية إلى التوظيف بل وعلى جهود المنظمة في تحسين صورتها لجذب الكفاءات التي تحتاجها، أما التحفيز فهو مجموع الإجراءات التي من شأنها تنشيط وتوجيه الموارد البشرية بشكل فردي أو جماعي في الاتجاه المرغوب لدى المنظمة، والتي تظهر من خلال أساليب التصنيف، الأجور والتقييم، أما التنظيم فيشير إلى الممارسات المستخدمة لضمان تناسب احتياجات المنظمة (الحالية والمستقبلية) مع مواردها المتاحة، من: التدريب، تسيير المسار الوظيفي، الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات وغيرها من الوظائف التي تندرج ضمن الوسائل المستخدمة من قبل المنظمة بغية تحقيق التكافؤ بين ما هو متاح وما هو مطلوب لديها، وبما أن إدارة الكفاءات تطبق على مستوى منظمة معينة فمن الضروري تكييفها مع أهداف وإستراتيجية هذه الأخيرة. ومنه فإن المورد البشري بحاجة إلى إدارة ومتابعة، من خلال التقييمات الدورية، كما هو بحاجة إلى تعميق وتقوية معارفه وصقل مهاراته، من خلال عمليات التطوير، اعتمادا

على التكوين والتدريب والتعلم... إلى غيرها من المراحل التي يمر بها تنفيذ إدارة الكفاءات التي نحن بصدد تناولها من خلال الأربع خطوات التالية (Meyrat, 2009, PP: 7-15):

- تحديد الكفاءات المطلوبة لكل لمنصب عمل.
- تقييم الكفاءات المكتسبة من قبل الموارد البشرية المعنيين بمنصب العمل.
- إعداد حصيلة الكفاءات (*bilan des compétences*) الواجب اكتسابها.
- وضع خطة العمل التي تشتمل على القرارات والإجراءات اللازمة لاكتساب الكفاءات الناقصة.

❖ **تحديد الكفاءات المطلوبة:** هذا الجزء من عملية إدارة الكفاءات يسمح بتحديد الكفاءات الفردية لكل منصب عمل أو الكفاءات الجماعية الموافقة لفريق العمل الواحد، الضرورية لتحقيق المهام الناتجة عن المسؤوليات المسطرة، وتوفر هذه المرحلة العديد من المزايا للموارد البشرية في المنظمة، ففي الواقع، إن معرفة الكفاءات المطلوبة والضرورية لشغل منصب عمل معين، يوفر رؤية واضحة ودقيقة لمدير إدارة الموارد البشرية حول احتياجات المنصب أو الفريق من حيث الكفاءات، كما تمكنه من توجيه عمليات البحث عن المرشحين المحتملين في حالة شعور المنصب، اقتراح موارد بشرية من داخل المنظمة لشغل هذه المناصب أو حتى إعادة تأهيل وتكوين الموارد البشرية من خلال إدارة الكفاءات.

❖ **تقييم الكفاءات المكتسبة:** توجد العديد من الأساليب المستخدمة في تقييم الكفاءات الفردية من أشهرها: طريقة المقابلة، طريقة المقابلة بالتشارك في التشخيص، طريقة الملاحظة الميدانية، أما عملية تقييم الكفاءات الجماعية باعتبارها مجموعة من الكفاءات الفردية التي تعمل معا، فهي تتم بإدراج كل الكفاءات الفردية المكونة لها مرجحة إلى « عامل X » الذي يمثل درجة التأزر بين فريق العمل وكذا درجة مساهمة كل كفاءة فردية في تحقيق الكفاءة الجماعية.

❖ إعداد حصيلة الكفاءات الواجب اكتسابها: بعد الانتهاء من عملية التقييم، نخرج بقائمة للكفاءات المطلوبة والضرورية لشغل منصب العمل وقائمة للنتائج المستخلصة من عمليات التقييم والتي تسمى « Bilan compétences »، على هذا الأساس يتم إنشاء تقرير يسلط الضوء على الاختلافات بين ما هو متوقع من قبل الموظف وما توصل إليه القائمون بعملية التقييم، وعليه تمثل حصيلة الكفاءات معلومة قاعدية تستخدمها إدارة الموارد البشرية في تحديد عملية التدريب، تسيير المسار الوظيفي، التوظيف، الترقية... وغيرها من الممارسات التي تتمحور حول النتائج المستخلصة من تطبيقات لإدارة الكفاءات في المنظمة.

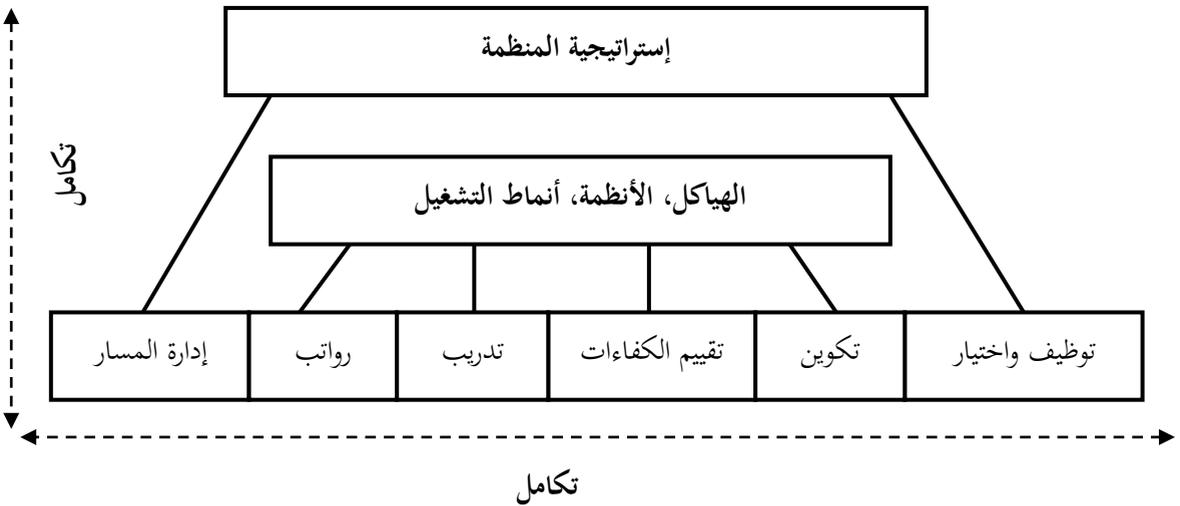
❖ إعداد خطة العمل: تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة والهامة جدا في إدارة الكفاءات، حيث من اللازم بل من الواجب إتباع عملية التقييم بعملية اتخاذ القرار وإلا ضاعت المنافع الممكن استخلاصها من القيام بعملية تقييم الكفاءات. ففي الواقع، إذا لم تتبع مرحلة استخلاص المعلومات من عملية التقييم بأية إجراء، فقد ينعكس سلبا على الموارد البشرية الخاضعة له من حيث الدافعية والقابلية لذلك، ولهذا فمن الضروري اتخاذ القرارات ووضع أهداف جديدة للارتقاء بمستوى الكفاءات مع الحفاظ على الدافع لمواصلة التجربة، وهذه قائمة غير حصرية لمختلف القرارات الهامة التي يجب اتخاذها بعد مراجعة حصيلة الكفاءات في حالة تحقيق عجز أو فائض في الكفاءات (Meyrat, 2009, P: 15):

- تدريب الموارد البشرية لرفع مستوى الكفاءات أو زيادة رأس المال الثقافي للمنظمة، هذا ما ينطوي على استثمار كبير من قبل المنظمة في دفع نفقات التدريب وكذا إتاحة الوقت للموارد البشرية، لكن في المقابل تضمن المنظمة حياة موارد بشرية ذو مستويات عالية ومؤهلة للقيام بالمهام على النحو الأمثل مما يزيد من تفوقها على المنافسة.

- تعديل الرواتب تماشياً مع الكفاءات المكتسبة وحسن استخدامها في المنظمة، ليصبح الراتب معادلاً لفعالية المورد البشري، هذا التعديل يولد دفعا إضافيا للمورد البشري الذي سوف يرغب في تحسين كفاءته أو تعلم أخرى جديدة للحصول على زيادات في الأجور.
- زيادة مسؤوليات المورد البشري إذا امتلك كفاءات أكثر من احتياجات منصبه، أو الحد من المسؤوليات في الحالة المعاكسة، مما يؤدي إلى تعديل الراتب.
- إعادة تعيين الموارد البشرية في مناصب عمل جديدة متناسبة مع مستوى كفاءاتهم.

وفي هذا الصدد تعتبر إدارة الكفاءات مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الموارد البشرية والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الموارد البشرية، وكذا استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التدريب، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا في حد ذاتها، بحيث يتم ذلك وفق تكامل عمودي وأفقي، وهو ما سيوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (3): التكامل الأفقي والعمودي لإدارة الكفاءات



المصدر: Lou Van Beirendonck, 2006, P: 33

يمكن القول أن تحقيق إدارة كفاءات ناجحة مرتبطة بتطبيق تكامل أفقي وعمودي حيث يبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات مع مهمة المنظمة، نظرتها وكذا إستراتيجيتها إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المنظمة، أما في التكامل الأفقي فيتم البحث عن تكيف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف أي تصبح كل أنشطة إدارة الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة، وهذا ما سنحاول تبيان من خلال دراستنا الميدانية في مجمع صيدال.

3. دراسة حالة مجمع صيدال:

يعتبر مجمع صيدال منظمة اقتصادية عمومية متخصصة في تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري. تم إنشاؤه سنة 1984 ويعتبر المنتج الأول للأدوية الجينية في الجزائر، ويتمثل الهدف الاستراتيجي للمجمع في تعزيز مكانته كرائد في إنتاج الأدوية الجينية والمساهمة، بشكل فعلي في تجسيد السياسة الوطنية للدواء التي وضعت من قبل السلطات العمومية، حيث يهدف إلى تحقيق ما يلي (site de groupe saidal, 2015):

- المساهمة في الحد من الواردات.
- الانفتاح على الأسواق الخارجية.
- الزيادة من مستوى رضى المستهلك.

واقع الممارسات المناجيرية لإدارة الكفاءات في مجمع صيدال:

ونظرا للتحويلات الجذرية التي ميزت الاقتصاد العالمي والاقتصاد الجزائري على وجه الخصوص، أصبح لزاما على المجمع مواكبة نهج العصرية والنمو الحاصلين بهدف الارتقاء بهذه الصناعة، ومن هنا

اتبع مجمع صيدال مخطط تنمية شامل، أين عرف المجمع عدة تغييرات وتحسينات من أبرزها إعادة هيكلة المجمع بما حملته من إعادة تسمية وتوصيف للوظائف على أساس الكفاءات المطلوبة واعتماد أدوات مناخيرية حديثة من أهمها ¹GPEC بهدف الاستغلال الأمثل لجميع الموارد البشرية، مؤكدة بذلك على الدور الهام الذي تلعبه الكفاءات باعتبارها ثروة حقيقية للمجمع.

ولأن المجمع ذو طبيعة إنتاجية، فإن عملية تنظيم الإنتاج فيه تستند على الخصائص غير الملموسة بشكل كبير، والمتمثلة في: المهارات والسلوكيات، والتي تشكل بدورها المكونات الثلاثة للكفاءة، ولهذا فإن تكييف ومواءمة هذه الأخيرة مع التغيرات الإنتاجية هي ضرورة حتمية بالنسبة لمجمع صيدال، وذلك من خلال التطوير والتدريب المستمر، هنا تظهر الحاجة إلى إدارة الكفاءات كعامل أساسي في تطوير خطة التدريب للمجمع انطلاقاً من تحديد مكامن العجز في الكفاءات وسدها، ولهذا شرع مجمع صيدال سنة 2011 في تطوير الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات GPEC، التي أصبحت تمثل أداة لا غنى عنها في يد وظيفة الموارد البشرية لما توفره من حلول جذرية للعديد من المسائل الهامة والخاصة بالموارد البشرية للمجمع، أبرزها مسألة الكفاءات البشرية ومسألة التدريب.

حيث يمثل « GPEC »: نظام معلوماتي مختص بالإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات والذي يهدف إلى تحقيق التكافؤ الفعال والدائم على مرور الوقت، بين الموظفين والوظائف من حيث العدد والكفاءات المطلوبة لشغل هذه المناصب، فهو يمكن المجمع من وضع السياسات والممارسات التي تسمح بالتقليص وبصفة مسبقة الفارق بين احتياجات المنظمة والموارد البشرية، كما يسمح بدمج الموارد البشرية كأداة إستراتيجية، ويمنح للموارد البشرية فرصة تطوير مساهمهم المهني، لأنه يقوم وبدرجة أولى على توفير إمكانية التقييم الذاتي لكفاءاتهم في ميدان العمل، وعليه تحديد الفارق بين ما هو مطلوب وما هو واقعي، ومن هذا المنطلق يقوم هذا النظام الجديد بتنظيم ووضع الإجراءات التي يتعين

¹ GPEC : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

اتخاذها في كل سنة في مجال التدريب، والتي تتوافق وتتواءم مع الاحتياجات الإستراتيجية والتشغيلية للمجمع، كما يهدف إلى تحديد ما يلي (Etat D'avancement Du Plan De Développement R.H, 2012):

- شروط الحصول على منصب العمل من خلال تحديد الكفاءات المطلوبة لشغل المنصب.
- تطوير خطة التدريب السنوية على أساس الفروق القائمة بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات الموجودة في منصب العمل الناتجة عن عملية التقييم.
- إعادة تصنيف مناصب العمل بناء على الكفاءات.

وبذلك، تضمن الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات لمجمع صيدال مشاركة وتداخل كل الأطراف الفاعلة في المجمع، وكذا تحقيق التكامل بين الموارد البشرية والوظائف عبر مجموع الإجراءات التي يتوفر عليها، وهي (Documents interne de DRH, 2015):

الإجراء الأول: تحليل الفجوات بين الكفاءات والوظائف:

كخطوة أولى يقوم المكلف بنظام « GPEC » بتحديد العجز الموجود في الكفاءات، انطلاقاً من مقارنة الكفاءات الحقيقية (الفعلية) الناجمة عن عملية التقييم بالكفاءات المطلوبة للمنصب. هذا الإجراء يتضمن تطوير الأدوات التالية:

- ✓ حصيلة الكفاءات « Bilan compétences »: بعد الانتهاء من عملية التقييم، نخرج بقائمة للكفاءات المطلوبة والضرورية لشغل منصب العمل وقائمة للنتائج المستخلصة من عمليات التقييم.
- ✓ لوحة قيادة لمراقبة وتحليل الفروقات الموجودة وكذا متابعة لمؤشرات الأداء.

الإجراء الثاني: تحديد احتياجات التدريب

بعد الانتهاء من الخطوة الأولى، يخرج المكلف بالعملية بقائمة للاحتياجات في الكفاءات (العجز الموجود في الكفاءات)، التي على أساسها يتم تحديد الاحتياجات التدريبية لتغطية العجز الموجود، وبالتالي يتمكن من إعداد مخطط التدريب الأولي، وفق المنهجية التالية:

✓ تطوير خطة التدريب الأولية: وذلك باعتماد على قائمة الاحتياجات التدريبية الموجهة لتغطية العجز الموجود في الكفاءات.

✓ تحديد أولويات التدريب: فبعد إعداد خطة التدريب الأولية، يتم تسطير برامج التدريب حسب الأولويات، وذلك بالنظر إلى العوامل التالية (المصلحة، المديرية، نسبة العجز، عدد الأفراد المتكويين،...).

✓ إعداد خطة التدريب النهائية في المجمع: والتي يتم إعدادها واعتمادها بعد الأخذ بعين الاعتبار للأولويات السابقة والظروف المحيطة بعملية التدريب (مكانية وزمانية).

الإجراء الثالث: اكتساب الكفاءات

تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة والهامة لسير نظام « GPEC »، فهي تمثل ثمرة النظام ككل وذلك من خلال اكتساب الكفاءات المطلوبة لضمان السير الحسن للوظيفة عبر تحقيق التكامل والتوافق بينها وبين شاغلها. يتضمن هذا الإجراء الخطوات التالية:

✓ تنفيذ خطة التدريب النهائية: تكوين المجموعات الخاضعة للتدريب لمختلف وحدات المجمع، وتحديد الإطار الزمني والمكاني والوسائل اللازمة لذلك.

✓ المصادقة على الكفاءات: يتم هنا دمج الكفاءات المكتسبة في قاعدة معطيات النظام، أخذ بعين الاعتبار لنتائج تقييم عملية التدريب.

✓ تحليل إمكانية التحويل (la mutation): بحكم المناصب الشاغرة، يقوم المكلف بتحديد المورد البشري أو الموارد البشرية الأكثر قابلية وقدرة على تغيير منصب العمل.

وبغية التعرف أكثر على الدور الذي تلعبه إدارة الكفاءات في مجمع صيدال، قمنا بإجراء مجموعة من المقابلات مع مسؤولي مديرية الموارد البشرية والممثلين بمدير الموارد البشرية، المسؤول عن الإجراءات والتنظيم، المسؤول عن التوظيف والتطوير بالإضافة إلى المكلف بـ « GPEC »، ولهذا الغرض قمنا بتقسيم دليل المقابلة إلى محورين رئيسيين، يتضمن المحور الأول أسئلة عن شروط تنفيذ وإقامة منهج الكفاءة في مجمع صيدال، أما المحور الثاني فحاولنا من خلاله لمس ممارسات إدارة الكفاءات في المجمع من خلال تبيان مدى تمركز واعتماد ممارسات الموارد البشرية من توظيف، تقييم، تطوير وتعويض على مبدأ الكفاءة.

أولاً: شروط إقامة مقارنة الكفاءة في مجمع صيدال:

لكي نلمس وجود فعلي لتطبيق إدارة الكفاءات في المنظمة يجب التأكد من وجود متطلبات وشروط إقامة هذا المنهج، ولهذا الغرض قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة بغرض تتبع الخطوات التي اتبعتها المجمع لإدخال منهج الكفاءة واعتماده في ممارسات الموارد البشرية، وبناء على الأجوبة المحصلة يمكن تقديم ما يلي:

- للكفاءة معنى موحد لدى جميع مسؤولي الموارد البشرية، حيث هي عبارة عن مجموع من المهارات والسلوكيات بالإضافة إلى خبرات الموارد البشرية في ميدان العمل.
- يعتمد مجمع صيدال في تنظيمه للعمل على توصيف الوظيفة « l'emploi_type » وكذا مرجعية الوظائف والكفاءات، بعد أن كان يتمحور حول مفهوم منصب العمل فقط.
- منذ سنة 2012، شرع مجمع صيدال في تطوير نظام الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات « GPEC »، بهدف تعبئة وحشد الكفاءات للمجمع لأنها تمثل حسب المسؤولين مفتاح النجاح في ظل التحولات والمستجدات التي يعيشها المجمع.
- أول تطبيق فعلي لنظام « GPEC » كان سنة 2014، لكن لوجود نوع من الخلل الوظيفي يشهد هذا النظام الآن التعديلات الأخيرة لملاءمته مع متطلبات العمل في مجمع صيدال.

- يعود إتباع مقارنة الكفاءة في مجمع صيدال إلى قدوم رئيس مجلس إدارة جديد ومدير عام جديد، الذين كانت لديهم رؤية خاصة ومميزة اتجاه المورد البشري، الذي يمثل حسب هؤلاء المورد الهام والحساس لمجمع صيدال ومصدر التميز والإبداع.
- أوكلت مهمة مشروع « GPEC » إلى مدير الموارد البشرية وكذا المسؤول عن التوظيف والتطوير بالإضافة إلى مكتب دراسات خارجي يسمى « KPMG »، الذي قام بتطوير هذه البرمجية بالتعاون مع مجموعة من العناصر الفاعلة في مجمع صيدال.
- من أهم العوامل التي أدت إلى تأسيس هذه المقاربة هي ظهور الحاجة الملحة لإعادة هيكلة الفئات في العمالة التي عرفها المجمع في السنوات الأخيرة، بالإضافة إلى تحسين القدرة التنافسية، ولهذا الغرض قام المجمع بإعادة هيكلة للتنظيم المتبع من خلال إعادة تسمية مناصب العمل، التي أسفرت عن حذف المناصب الشاغرة وإعادة توزيع الفئات في العمالة بين وحدات المجمع انطلاقا من تحديد الفئات في العمالة بالنسبة للتنظيم الجديد، تقييم الكفاءات الحالية، ومن ثم تقليص هذا الفئات عن طريق التدريب، إعادة الانتشار حسب احتياجات المجمع مع مراعاة التطلعات المهنية للموارد البشرية.
- بهدف ضمان السير الحسن لإدارة الكفاءات، قام مجمع صيدال بتخصيص مصلحة "GPEC et développement compétences" في مديرية الموارد البشرية، المسؤولة عن تطوير هذا النظام ومواءمته مع متطلبات المجمع بهدف تحقيق الأهداف المرجوة منه.
- حاليا تتمحور ممارسات إدارة الموارد البشرية على إدارة الكفاءات، حيث سمحت هذه الأخيرة بتحقيق مجموعة من الأهداف المسطرة، والمتمثلة في: تكوين رؤية واضحة عن الإمكانيات البشرية في المجمع بعد عملية تقييم الكفاءات التي تمت، كما سمحت بتقليص الفئات في الموارد البشرية عبر تطبيق مبدأ الفرد المناسب في المكان المناسب، كما مكنت

من إعادة انتشار وتوزيع الفائض في الموارد البشرية في المجمع بعد اعتماد التنظيم الجديد والذي كان نتاج عن عملية دمج الفروع التابعة للمجمع بنسبة 100%، إضافة إلى إعداد خطة التدريب الأولية انطلاقاً من تحديد الاحتياجات في الكفاءات المطلوبة.

■ تماشياً مع خطة التنمية قام المجمع بتألية معظم الوظائف الأساسية، ومن بينها وظيفة الموارد البشرية حيث تم تألية كل ممارسات هذه المديرية وذلك بتنفيذ نظام معلوماتي خاص اسمه « scrabble»، الذي يتوفر على: لوحة القيادة للموارد البشرية، معالجة الأجور، إدارة الوقت وإدارة المسار الوظيفي، ... وغيرها.

■ يوفر « GPEC » العديد من الاستخدامات من أهمها إعداد: مرجعية خاصة بالموظفين، مرجعية خاصة بالوظائف، مرجعية خاصة بالكفاءات بالإضافة إلى خطة التدريب الأولية. بعد تحليل إجابات هذا المحور، يمكن القول أن مجمع صيدال يضع الدعائم الأساسية لتكوين إدارة حديثة وإستراتيجية للموارد البشرية المتمركزة حول الكفاءات القادرة على صنع الفارق للمنظمة، وذلك بتوفير كل متطلبات وشروط إقامة منهج الكفاءات في المجمع وكل مستلزماته المادية والبشرية.

ثانياً: تنفيذ مقاربة الكفاءات في ممارسات الموارد البشرية للمجمع

إن اعتماد إدارة الكفاءات في المنظمة يقتضي تمحور أنشطة الموارد البشرية فيها على منهج الكفاءة، ليصبح الدعامة الأساسية التي تقوم عليها هذه الأخيرة، ولهذا قمنا بطرح مجموعة من الأسئلة بغرض تبيان مدى اعتماد ممارسات إدارة الموارد البشرية على منهج الكفاءات، واستناداً على الأجوبة المقدمة يمكن تقديم ما يلي:

■ أثناء القيام بالتوظيف الخارجي، يقوم مبدأ الاختيار والتعيين في المجمع على أساس الكفاءات المطلوبة لشغل منصب العمل بكل أنواعها (كفاءات علمية، خبرات، تقنيات، كفاءات

علائقية، الإمكانيات الفردية...)، ففي هذا الصدد أصدرت مديرية الموارد البشرية تعليمة إدارية جديدة خاصة بالتوظيف على أساس الكفاءات، وذلك بدء بعملية البحث عن الكفاءات عبر الوكالة « emploi tic »، ثم الاختيار على أساس التطابق بين كفاءات المرشح ومتطلبات الوظيفة، وذلك لأن اختيار الفرد المناسب في المكان المناسب يؤدي إلى رفع معنوية الفرد ورفع الكفاءة الإنتاجية والوصول إلى الأهداف المحددة بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة بالإضافة إلى تحقيق وحدة التنظيم وتجانس الموارد البشرية.

■ يقوم مجمع صيدال بإعداد الخطط التدريبية بالاعتماد على عملية تقييم الكفاءات الحالية ومقارنتها بالكفاءات المطلوبة، وبناء على النتائج المحققة يتم برمجة خطط التدريب السنوية، لتغطية العجز في الكفاءات المطلوبة، وذلك بهدف تحقيق التكامل بين المورد البشري والوظيفة، وحسب مدير الموارد البشرية تمثل تكاليف التدريب نسبة 3% من الكتلة الأجرية للمجمع.

■ إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تنبع من عملية تحديد الاحتياجات في الكفاءات الناجمة عن عملية التقييم، بالإضافة إلى رغبات الموظفين في الخضوع للتدريب التي يتم فحصها من قبل المسؤول الهرمي المباشر، الذي يقوم بإرسالها إلى مديرية التدريب بغرض دراستها والمصادقة عليها.

■ تقوم مديرية التدريب باتباع نوعين من التقييم لعملية التدريب، هما: التقييم الفوري، المسمى بتقييم درجة رضى المتدربين حول عملية التدريب بأكملها، وكذا تقييم فعالية التدريب التي تتم بعد فترة من الخضوع له، وذلك بهدف تقييم الكفاءات المكتسبة ومدى تطبيقها في ميدان العمل.

- يعتمد مجمع صيدال في التطوير المهني للموارد البشرية على عامل الأقدمية بنسبة كبيرة، وعلى قدرة المورد البشري على تولي مناصب مختلفة، بالإضافة إلى نتائج التقييم الدورية وكذا الإمكانيات التي يتوفر عليها الموارد البشرية.
- بالإضافة إلى نظام التعويض الجماعي المتبع من قبل المجمع، والذي يمنح المورد البشري تعويض عن درجة المساهمة الجماعية في تحقيق الأهداف، يطبق المجمع نظاما للتعويض الفردي الذي نصت عليه التعليمات الخاصة بالترقية على أساس الاستحقاق، حيث يحضى كل فرد بفرصة الترقية الأفقية كل 03 سنوات والمصحوبة بزيادة في الأجر القاعدي للموظف، بالإضافة إلى منحة المرادوية الفردية الناتجة عن عملية تقييم الأداء من قبل المسؤول المباشر وكذا نسبة التغيب.

انطلاقا من تحليل إجابات هذا المحور، يمكن استخلاص نتيجة أن مجمع صيدال يحاول الاعتماد على مبدأ الكفاءات أثناء القيام بأنشطة الموارد البشرية بدء من عملية التوظيف إلى غاية التعويض، وهذا ما يدل على سير مجهودات المنظمة نحو تطبيق وانتهاج إدارة الكفاءات في مجمع صيدال، والتأكيد على الأهمية البالغة للكفاءات في ضمان نمو وديمومة المجمع، اذن يمكن القول أن مجمع صيدال يمتلك كفاءات متخصصة في مجال عملها، خاصة في المجال التقني والمتمثلة بكفاءات خاصة بمجال تطوير الأدوية وكذا إنتاجها، كما يسعى باستمرار إلى المحافظة عليها وتنميتها للتصدي للتغيرات التي يشهدها مجال صناعة الأدوية وذلك عبر انتهاج العديد من السبل والمتمثلة خاصة في تطوير نظام خاص بالإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات التي تسعى إلى تطوير مخزون المنظمة من الكفاءات وضمن التوافق بين المورد البشري ووظيفته وكذا الاعتماد على التدريب المستمر لتلبية لاحتياجات ومتطلبات العمل.

4. الخاتمة:

إن مجمع صيدال وبالنظر إلى المكانة التي يحتلها على المستوى الوطني وإلى التحديات التي يواجهها، فإن ذلك يستدعي منه تبني منهج سليم لكل أنشطته وبالأخص بالنسبة لكفاءاته لأنها تعتبر العنصر الحاكم في نجاحه، وأن يعمل بشكل دائم على المحافظة عليها واستخدامها الاستخدام الأمثل لبلوغ أهدافه، وجعل قضايا الموارد البشرية والكفاءات في صميم اهتمامات إدارة المجمع وإعطاء دفع جديد لمشاريع التطوير الفردي والمهني للموارد البشرية مع تنمية المؤهلات وإعادة الاعتبار للكفاءات والمكافأة الفعالة، وبناء على الدراسة الميدانية التي تمت في المجمع توصلنا إلى النتائج التالية:

- يعتمد مجمع صيدال لتحقيق أهدافه الإنمائية وتعزيز مكانته في صناعة المنتجات الصيدلانية باعتبارها محورا إستراتيجيا للإقتصاد الوطني على الموارد البشرية المرتكزة على المقاربة المعرفية التي تجسد منطق إدارة الكفاءات.
- إن اعتماد وظيفة « GPEC » في مجمع صيدال، هو أكبر دليل لانتهاجه لمقاربة الكفاءات في إدارة موارده البشرية.
- إن تبني المجمع لمقاربة الكفاءات، يؤكد على سعيه لتفعيل الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المجمع.

5. قائمة المراجع:

1. قندوز أمينة الملتقى الدولي الأول حول اقتصاديات المعرفة والإبداع، مداخلة بعنوان: نحو مفهوم جديد للكفاءات من أجل الإبداع في المنظمة، جامعة سعيد دحلب البليدة-الجزائر، 17-18 أبريل 2013.

2. منصورى كمال، صولح سماح، "تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى"،
أبحاث اقتصادية وإدارية- العدد السابع جوان 2010، جامعة بسكرة.

3. Beirendonck Lou Van, Management Des Compétences, Paris, 2006.
4. Casas Aymar Gilles & Norbert, « Le Management Des Compétences », La Lettre Du Cedip - En Lignes N° 8 - Janvier 1999.
5. Dejoux Cécile, « Les Compétences Aux Cœur De L'entreprise », Edition D'organisation, Paris, 2001.
6. Diez Robert & Sartan, « Transférer Les Compétences », Groupe Eyrolles, Paris, 2012.
7. Document interne: « Etat D'avancement Du Plan De Developpement R.H », direction des ressources humaines, groupe Saidal, 2012.
8. Documents interne: « Pour le développement de logiciel GPEC », Direction ressources humaines, Groupe Saidal, 2015.
9. Guy Le Boterf, « De La Compétence : Essai Sur Un Attracteur Etrange », Les Editions D'organisation, 2ème Tirage, Paris, 1995.
10. Le Boulaire Martine, Didier Retour, « Gestion Des Compétences, Stratégie Et Performance De L'entreprise : Quel Est Le Rôle De La Fonction Rh ? », France, 2008.
11. Meyrat Sébastien, « Gestion Des Compétences Professionnelles En Entreprise », 2009.
12. Michaux Valéry, « Performance Collective Et Compétences Individuelle, Collective Et Organisationnelle : Construction D'une Grille D'analyse Unifiée », 16ème Conférence De L'agrh-Paris Dauphine-15 Et 16 Septembre 2005.
13. Sandra Michel, « Sens Et Contresens Des Bilans De Compétence », Edition Liaisons, Paris, 1993.

14. site de groupe saidal, 2015, disponible sur:
<https://www.saidalgroup.dz/ar/notre-groupe/qui-sommes-nous>.
15. Verin Christine, « L'évaluation Des Compétences », Paris, 2002.
16. Zarifian Philippe, « Le Modèle De La Compétence » , Editions Liaisons, Paris, 2001.