

## تسيير الكفاءات في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud ب "أوماش" بسكرة -

الجزائر - مساهمة بنموذج نظري -

1. صولح سماح

جامعة بسكرة

Résumé	الملخص
<p>Aujourd'hui les entreprises sont confrontées aux défis de la mondialisation de l'économie. Par ailleurs, la nouvelle économie fondée sur le savoir et l'innovation, repose sur de nouvelles méthodes de gestion et des outils liés aux NTIC. Elle considère l'investissement dans les ressources immatérielles et particulièrement les ressources humaines comme le vecteur essentiel de la compétitivité de l'entreprise.</p> <p>La notion de la gestion des compétences est une phase très avancée dans les pratiques de la gestion des ressources humaines, cet article montre une contribution d'un modèle théorique de la gestion des compétences dans l'entreprise algérienne qui représente là par l'entreprise <i>Grands Moulins de Sud</i> "GMSud" au "Oumache-Biskra" en Algérie.</p> <p><b>Mots clés :</b> compétence, gestion des compétences, l'évaluation de profils de compétences, l'évaluation des compétences, la formation des compétences, la rémunération des compétences.</p>	<p>تجد المؤسسات اليوم نفسها أمام عولمة الاقتصاد وعالمية المنافسة وكذا الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة والإبداع والذي يركز على طرق تسيير حديثة والأدوات المتعلقة بالتكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال، كلها عوامل جعلت من الاستثمار في الموارد اللامادية وخصوصا الموارد البشرية من أهم المؤثرات الموجهة لتنافسية المؤسسات، ويعتبر تسيير الكفاءات مرحلة متقدمة في ممارسات تسيير الموارد البشرية؛ وفي هذا المقال سنحاول المساهمة بنموذج نظري لتسيير الكفاءات في المؤسسة الجزائرية والممثلة هنا في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud بأوماش ولاية بسكرة - الجزائر -.</p> <p><b>الكلمات المفتاحية:</b> الكفاءات، تسيير الكفاءات، إعداد مواصفات الكفاءات، تقييم الكفاءات، تكوين الكفاءات، رواتب الكفاءات.</p>

### مقدمة

في ظل تحديات المنافسة الدولية والإقليمية وانفتاح الأسواق والأزمات العالمية، وسعي المؤسسات إلى تخفيض تكاليفها من أجل تحقيق حصص سوقية عالمية أكبر بالإضافة إلى التغيرات الكبرى الحاصلة في طبيعة علاقات المؤسسات ببيئتها الخارجية والداخلية، ونخص هنا بالذكر علاقتها بمواردها البشرية وإدراك المؤسسات أهمية تطوير وتنمية هذا المحور اللامادي في تحقيق التفوق التنافسي في ظل سياق عالي التنافسية، ازداد الاهتمام بكل الأنشطة التي تعمل على تطوير هذا المورد الإستراتيجي من بينها تسيير المعارف، تطوير الرأسمال البشري، تنمية الموارد البشرية وغيرها، ويمثل تسيير الكفاءات أحد الأقطاب المهمة في تنمية وتطوير الموارد البشرية باعتباره طرح حديث ضمن التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية لهذه الموارد؛

ولا شك أن سياسة الانفتاح الاقتصادي التي انتهجتها الجزائر منذ شروعه في تطبيق برامج التعديل الهيكلي التي ستتعمق أكثر فأكثر بفعل تيار العولمة ومقتضيات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، جعلت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعمل في مناخ مغاير لما كان سائدا في عهد الحماية واحتكار الدولة

للتجارة الخارجية، سمته الأساسية ازدياد شدة المنافسة بحيث أصبح بقاؤها فيه مرهونا بمدى تنمية كفاءاتها والقدرة على تسييرها، وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية التالية: ماهية تسيير الكفاءات في المؤسسة الجزائرية - مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud بأوماش بسكرة-؟ وقد تم تقسيم هذه الورقة البحثية إلى:

- مفهوم الكفاءات وأنواعها
- مفهوم تسيير الكفاءات
- لمحة عن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب
- نموذج نظري مقترح لتسيير الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة

### أولاً: مفهوم الكفاءات وأنواعها

يعتبر مفهوم الكفاءات مفهوماً متعدد الأوجه اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، مما يجعل وضع تعريف محدد له أمر اختلف فيه الباحثون، كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في إستراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية باعتبارها مؤشراً مهماً للموارد غير الملموسة، وفيما يلي نتناول مفهوم الكفاءات وأنواعها؛

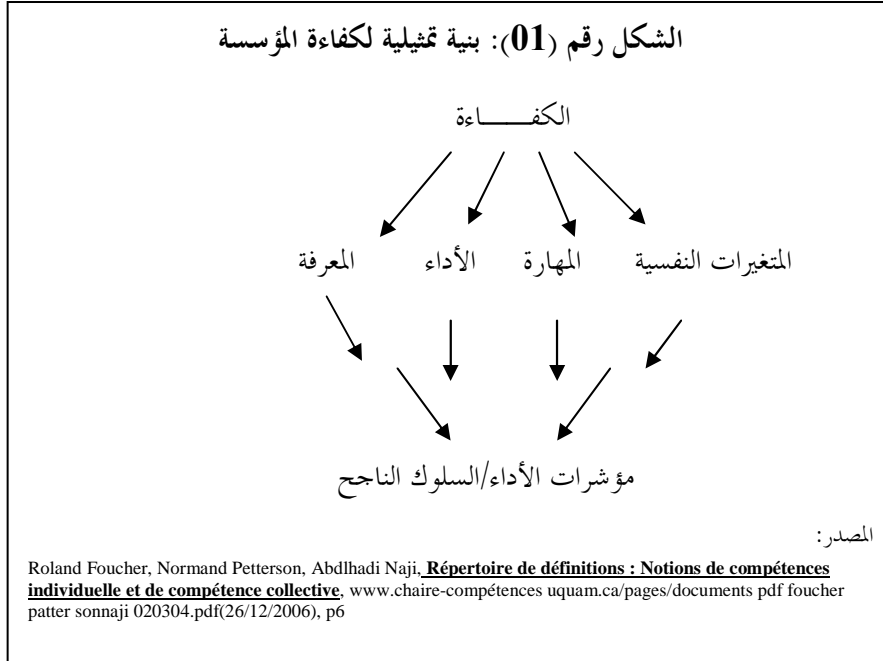
#### 1- مفهوم الكفاءات:

تصور الكفاءة تطور كثيراً في العقدين الأخيرين، حيث أصبح من الصعب حصر تعريف محدد له، لكن يمكن القول أنه يرتبط بوضعية العمل، أي أنه لا يمكن التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، كما أن أغلب التعاريف تشترك في وضع ثلاثة أبعاد للكفاءة هي: المعارف (Savoirs)، المعارف العملية (Savoirs-faire) ومعارف التحلي أو المعارف السلوكية أو التنظيمية (Savoirs-être) وهذا ما توضحه التعاريف التالية:

"الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية، في التوجهات، كما في الأداء، الكفاءة مقدرتها اجتماعية...التزام يأتي من الفرد...الكفاءة هي معرفة معمقة، معرفة عملية، معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذاك المجال، أي مجال الكفاءات"<sup>1</sup>.

فهي: "القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجنيب وتجميع ووضع الموارد (المعارف، المعارف العملية، معارف التحلي) في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل"<sup>2</sup>.

وحسب (Caird 1992) يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين، ويدعم ذلك بالشكل التالي<sup>iii</sup> :



والكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف محدد مسبقا حيث يعرف " **P.Gilbert** و **M. Parlier** الكفاءات بأنها مجاميع المعارف، قدرات العمل والسلوكيات التنظيمية بالنظر إلى هدف ما أو وضعية ما"<sup>iv</sup>.

مما سبق يتضح أن هناك إشارة ضمنية أو صريحة إلى أن الكفاءة هي توليفة من المعارف أو الموارد المتمثلة في:  
أ- **المعارف النظرية**: وتوافق مجموع مهيكلي من المعلومات المتقاربة والمنتكاملة في إطار مرجعي تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطته في سياق خاص.  
ب- **المعارف العملية (الممارسات)**: هي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة وفق عملية أو أهداف معروفة مسبقا، والمعارف العملية لا تقصي المعارف النظرية، لكن لا تحتاج إليها بالضرورة، وتتكون المعارف العملية بالتجربة.  
ج- **معارف 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 متميز يمكن من القول أن الفرد أو المؤسسة تمتلك كفاءة في ذلك المجال.

- وحسب (Le Boterf, 1994, 1997, 2000)، هناك أبعاد مختلفة لتحديد أو حصر مفهوم الكفاءة من خلال التصورات التالية:<sup>v</sup>
- تصور الكفاءة يجب أن يرتبط بتطور سياق أو حالات العمل.
  - تصور الكفاءة يجب أن يأخذ في الحسبان البعدين الفردي والجماعي للكفاءة.
  - يجب أن يأخذ في الحسبان ضرورة اعتبار الكفاءة ليس فقط كإستعداد للتصرف لكن أيضا كعملية.
  - تصور الكفاءة يسمح بالتفكير في مصطلح التنسيق وليس فقط الجمع أو الإضافة.
  - تصور الكفاءة يسمح بملاحظة ومعالجة الفرق بين الكفاءة المطلوبة والكفاءة الحقيقية.
  - تصور الكفاءة يدعو إلى المسؤولية المشتركة.
  - تصور يجعل من تقييم الكفاءات ممكنا.

## 2- أنواع الكفاءات:

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب "Celile Dejoux"، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية (أو كفاءات المؤسسة)، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية (Compétences-clées) والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

### 2-1- الكفاءات الفردية:

حسب (Athey et Orth, 1999) الكفاءة الفردية هي " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعومة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها (Medef, 2002) بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتنبيتها وتطويرها<sup>vi</sup>.

وحسب Celile Dejoux فإن الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف، التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة...<sup>vii</sup>، وفي هذا الإطار تقترح بعض العناصر التي تسمح بتعريف الكفاءة الفردية نذكر منها:

- الكفاءة تمتلك ميزة عملية. - الكفاءة هي أساس العمل. - الكفاءة هي عملية بناء مستمرة.
  - الكفاءة هي بناء ذو طبيعة تنسيقية. - الكفاءة هي مكون اجتماعي. - الكفاءة تسجل ضمن عملية تعلم.
  - الكفاءة تمتلك وجها خفيا. - الكفاءة ذات منفعة اقتصادية... .
- ويضيف " **Zarifian** أن الكفاءة الفردية هي أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية"<sup>viii</sup> .
- يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطاعات والمعرفة العملية والسلوكيات والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة اكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأن للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) وآخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي (Iceberg) كما يوضحه الشكل التالي:



## 2-2- الكفاءات الجماعية:

الكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل ترتكز على الجو والحركية والتفاعل بين المجموعة. حسب **Le Boterf (2000)**: " الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون وأفضلية التجميع (**Synergie**) الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض أو

تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة  
جماعيا<sup>ix</sup>.

ويضيف **Amheradt et Al (2000)** "أن الكفاءات الجماعية هي مجموع  
معارف التسيير (**Savoir-agir**) التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج  
للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء والذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة  
عن تنسيق تجميعي للموارد (**Combinaison synergique**) وتنشأ الكفاءات  
الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي<sup>x</sup>، كما نجد على مستوى هذه الكفاءات  
معايير وقيم ومعارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات<sup>xi</sup>.  
وتعرف الكفاءة الجماعية أيضا بأنها: " قدرة المؤسسة على تأمين منتج  
للزبون الداخلي أو الخارجي، بأفضل عرض ممكن من الجودة والسعر<sup>xii</sup> .

**2-3- الكفاءات الإستراتيجية:** بالنسبة لـ **Hamel و Prahalad (1994)**  
"الكفاءة الأساسية (الكفاءة الإستراتيجية/المركزية)، هي 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<sup>xiii</sup> .

يقدم كل من **Hamel و Prahalad** ثلاثة فروض تتمكن من خلالها  
المؤسسة من معرفة كفاءاتها الإستراتيجية<sup>xiv</sup> :  
\* الكفاءة الأساسية تمكن من دخول أسواق واسعة ومتنوعة.  
\* الكفاءة الأساسية يجب أن تخلق مساهمة هامة في المنتج.  
\* الكفاءة الأساسية يجب أن تكون صعبة التقليد من قبل المنافسين.

ووفق **Leonard - Barton (1992)** فإن الكفاءات الأساسية للمؤسسة تتكون  
من أربع عناصر<sup>xv</sup> :  
\* معارف ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي  
للمؤسسة.

- \* الأنظمة التقنية والمعارف.
- \* أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية.
- \* القيم والمعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الأساسية.

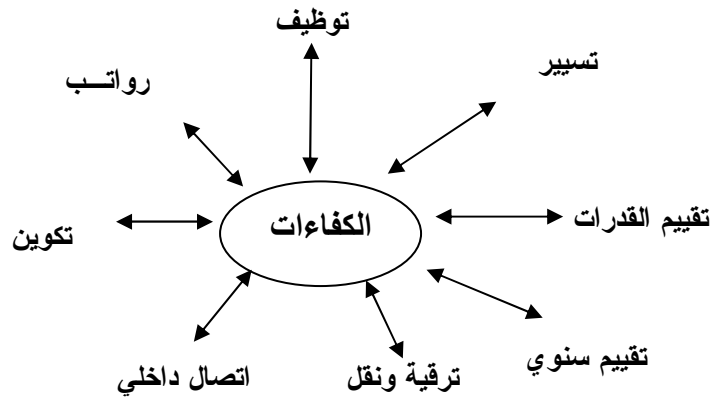
ويمكن القول أن الكفاءة الإستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر، أدرج  
عميقا في تنظيم وتشغيل المؤسسة، وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل  
والتقليد والتبديل، والكفاءة الإستراتيجية لا تفرق عن المؤسسة التي تضعها  
في العمل، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمؤسسة التي تستعملها  
وتطورها<sup>xvi</sup>، وهذا ما يجعل المؤسسات تتنافس بخلق وتطوير كفاءاتها  
الإستراتيجية بهدف الحصول على ميزة تنافسية.

## ثانيا: مفهوم تسيير الكفاءات

يعرف تسيير الكفاءات على أنه " مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن؛ حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي<sup>xviii</sup>؛

إلا أنه يمكن القول أن تحقيق تسيير كفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحث في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها وكذا إستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة وهو ما يوضحه الشكل التالي:

### الشكل رقم (03): الكفاءات محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية



Lou Van Beirendonck, op.cit, p 34

المصدر:

كما ترى Celile Dejoux أنه لكي تشتغل عملية تسيير الكفاءات يجب أن:<sup>xviii</sup>  
\* يكون الفرد محفز بشكل كافي من أجل تطوير قدراته الفكرية التي تسمح له بتحقيق تعلم عملي انطلاقا من الحالات التي تصادفه في حياته المهنية.  
\* أن تمتلك المؤسسة تجميع لرأسمال الكفاءات (التي تعلم نفسها بنفسها).

تسيير الكفاءات طريقة تفكير وتسيير لا يتجزأ لمختلف نشاطات الموارد البشرية بطريقة واعية ومنهجية طبقا لمهمة وإستراتيجية المؤسسة، كما أنه يصبح حقيقة فقط إذا اتبع بالتنفيذ، ولا تعتبر مؤسسة أنها تطبق تسيير الكفاءات إلا إذا كان يوجد ربط بين نتائج التقييم الدورية للفرد وتكوينه من جهة وبين ترقيته من جهة أخرى<sup>ix</sup>، حيث نبحث في تسيير الكفاءات عن المرونة والقدرة على التأقلم وتطوير قابلية الشغل (L'employabilité) لدى الأفراد<sup>xx</sup>.

### ثالثا: لمحة عن مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMSud

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (GM Sud) استثمار خاص، وهي من الناحية القانونية شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) تدرج تحت المؤسسات المتوسطة برأس مال مستثمر يقدر بـ 135 مليون دينار .

وهي شركة جزائرية إمارتية تقع ببلدية أوماش، دائرة أورلال، ولاية بسكرة ويعود سبب اختيار بلدية أوماش مقرا للمؤسسة أنها منطقة نشاطات صناعية ويقطعها الطريق الوطني رقم (03) الرابط بين شمال الجزائر وجنوبها بسكة حديدية بالإضافة إلى وجود شركة الخضر والحبوب الجافة المجاورة للمؤسسة والتي تزودها بالمواد الأولية المتمثلة في القمح بنوعيه (اللين والصلب).

يتمثل نشاط المؤسسة محل الدراسة في إنتاج السميد والفرينة والكسكس، ومواد تغذية الأنعام، وهي تتربع على مساحة تقدر بـ 54225 م<sup>2</sup> منها 4700 م<sup>2</sup> مغطاة، ولقد تم انطلاق المشروع في 08 جوان 2001 أما الإنتاج الفعلي فقد كان في فيفري 2003 لوحدة إنتاج السميد و الفرينة، والتي تقدر طاقتها الإنتاجية الإجمالية بـ 5300 قنطار في اليوم موزعة كمايلي:

\* طاقة إنتاج الفرينة هي 3300 قنطار \* طاقة إنتاج السميد 2000 قنطار في اليوم.

ويمكن توضيح منتجات المؤسسة من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (01): منتجات مؤسسة (GM Sud)

المنتوج	النوع	السعة
الفرينة	عادية	25 / 50 كغ
	ممتازة	01 / 02 / 05 / 10 / 25 / 50 كغ
الدقيق	عادي	25 كغ
	عادي درجة ثانية	25 كغ
	ممتاز	10 / 25 كغ
الكسكس	رفيع	01 / 05 / 10 / 25 كغ
	متوسط	01 / 05 / 10 / 25 كغ
النخالة		
سمولات (SSSF)		

المصدر : مصلحة محاسبة المواد



يقدر عدد عمال المؤسسة بحوالي 182 عامل موزعين على المصالح كما يلي:

الجدول رقم (02): عدد عمال مؤسسة GMSud

المديرية العمال	الإدارة العامة	الإنتاج	التجارة	المالية والمحاسبة	الوسائل العامة	المجموع
إطار	03	06	07	09	02	27
فني (تقني)	-	15	-	-	-	15
أعوان التنفيذ	-	92	10	-	38	140
المجموع	03	113	17	09	40	182

المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية

#### رابعاً: نموذج نظري مقترح لتسيير الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة

فيما يلي بعض الإقتراحات تخص مجالات تسيير الكفاءات، وانطلاقاً منها وفي ظل إستراتيجية وتنظيم المؤسسة يمكن أن يجد القائمون على تسيير الكفاءات نموذج للعمل من أجل تحديد مواصفات الكفاءات وتقييمها ومعرفة إمكانيات تطويرها وكيفية تحفيزها وتحقيق رضاها عن الرواتب، ومن ثم النجاح في الحصول على كفاءات إستراتيجية متجذرة في ثقافة المؤسسة مشكلة بذلك مصدراً صلباً للميزة التنافسية يصعب محاكاته من قبل المؤسسات المنافسة.

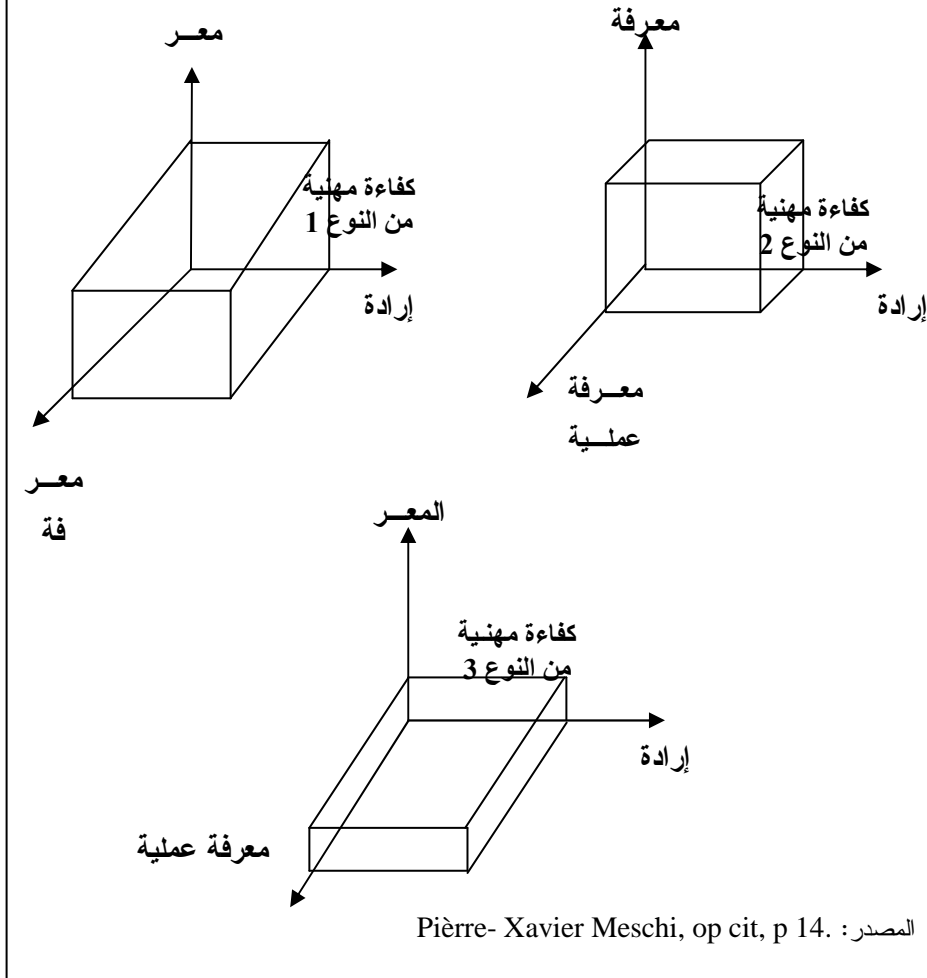
#### 1- تحديد مواصفات الكفاءات

نحددها في ثلاث مراحل:

\* تقوم عينة من مسؤولي الوظائف وبالتعاون مع الإدارة العامة بجمع معلومات بارزة عن الوظائف (مميزات أساسية للوظيفة، المهام والمسؤوليات، السلوكيات المطلوبة،...) وترجمتها إلى الكفاءات المطلوبة.  
\* ثم يتم تجميع الوظائف المتشابهة والمتقاربة من حيث متطلبات الكفاءات في مجموعات تدعى مجموعات التشغيل الخاص ويتم إعداد بطاقات الكفاءات المهنية الخاصة بكل تشغيل وهي بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات المهنية الموجودة والموضحة وفق الأبعاد الثلاثة: المعارف النظرية والعملية والسلوكية انظر الشكل رقم 04.

\* وبعدها يتم قياس الفروق بين الكفاءات المنتظرة (المطلوبة) والكفاءات المكتسبة (المتوفرة) ومن ثم تحضير مخطط العمل وتحديد الإمكانيات الأساسية لتسيير كفاءات وحدة العمل وتمثل أهمها في الحركية والتنظيم والتكوين والتعلم... الخ.

الشكل رقم (04): مثال عن بطاقة الكفاءات المهنية للمؤسسة



## 2-تقييم الكفاءات

انطلاقاً من بطاقات وصف الكفاءات يتم تحديد مرجعيات الكفاءات على أساس الأبعاد الثلاثة (معارف نظرية، معارف عملية، معارف سلوكية) والتي يرجع إليها القائمون على عملية التقييم أثناء المقارنة بين الكفاءات الحالية والمطلوبة.

من جهة أخرى يفضل تحديد ثلاث مناطق في كل منصب، وفي التقييم يتراوح مستوى الكفاءات بين المناطق الثلاث: مستوى متقدم، مستوى متوسط، مستوى ابتدائي، ويتم التقييم استناداً إلى مرجعية الكفاءات والمعيار المحدد من قبل خبراء

في الميدان ويتم وضع التتقيط في جدول، وفيما يلي نموذج عن جدول التتقيط لتقييم الكفاءات على أساس الأبعاد الثلاثة للكفاءة ونرمز لها بـ (م، م ع، م س).  
 جدول رقم (03): نموذج عن جدول التتقيط لتقييم الكفاءات على أساس الأبعاد الثلاثة (م، م ع، م س)

اسم المنصب	المنطقة	المعارف النظرية	المعيار	المعارف العملية	المعيار	المعارف السلوكية	المعيار
المنصب 1	مستوى متقدم						
	مستوى متوسط						
	مستوى ابتدائي						
المنصب 2	مستوى متقدم						
	مستوى متوسط						
	مستوى ابتدائي						
.	.	.	.	.	.	.	.

المصدر: من إعداد الباحثة (م):المعارف النظرية، (م ع): المعارف العملية، (م س): المعارف السلوكية

### 3-تكوين الكفاءات

أصبح التكوين عنصر مهم جدا في إستراتيجية المؤسسة لأن التكنولوجيا تتطور بسرعة بالإضافة إلى أن التطور التكنولوجي ضروري من أجل خدمة الزبائن بشكل أفضل وضمان وفائهم.

وفي هذا الإطار يعمل المدير الفني (التقني) للإنتاج بجمع الاحتياجات التكوينية ثم يقوم بمناقشتها مع المسير وكذا ترشيح المهندسين الذين سيخضعون للتكوين في الخارج بالإضافة إلى تقديم اقتراحات حول الوسائل الإنتاجية وذلك بدراسة مختلف العروض في هذا المجال من حيث التكلفة والجودة، ويعود القرار إلى المسير (باعتبارها مؤسسة خاصة) في تحديد ميزانية التكوين وأماكن التكوين بعد دراسة اقتراحات المدير الفني، ويتضح تطور التكوين بالمؤسسة في الجدول التالي:

جدول رقم (04): تطور التكوين بالمؤسسة

مكان التكوين	سنة التكوين	عدد المهندسين المكونين
دبي	في بداية مشروع المؤسسة	7
دبي	2005	1
كندا	2006	2
و.م.أ.	2007	1

المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية

بعد التعرف على جوانب النقص وإمكانيات التطوير من خلال التقييم يتم إعداد برامج التكوين، وفيما يخص مؤسسة **GMSud** لاحظنا أنها تركز على تكوين بعض المهندسين فقط للتحكم في تكنولوجيا الإنتاج، في حين تهمل تكوين الإطارات الأخرى ولذا نقترح أن تهتم المؤسسة بإجراء ملتقيات، ورشات عمل، أيام دراسية للكفاءات الأخرى من أجل الوصول إلى منظمة (مؤسسة متعلمة) .  
ومن جهة أخرى أن يكون هناك ربط بين نتائج التقييم الدورية وتكوين الكفاءات، كما لاحظنا أن المؤسسة نوعت في أماكن تكوين المهندسين (دبي، كندا، و.م.أ.) ولذا عليها رأسملة المعارف العملية المتعلقة بكل تكنولوجيا من أجل ضمان عدم ضياعها .

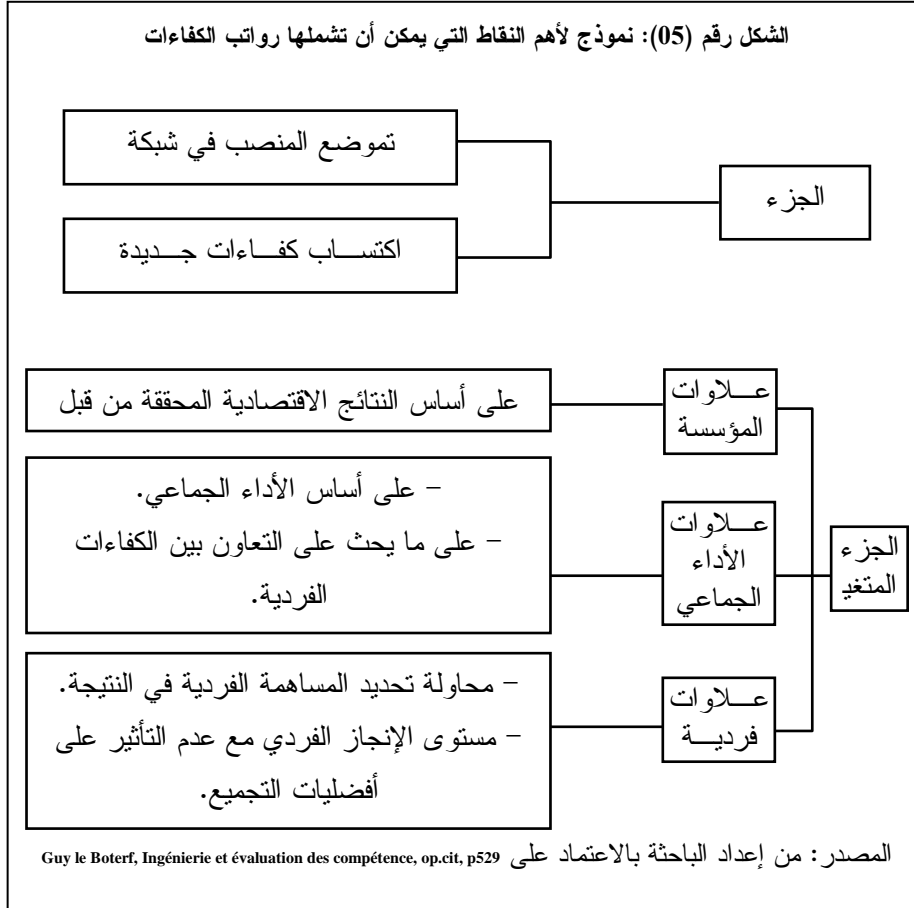
#### 4-رواتب الكفاءات

تمثل سياسة الرواتب إشكالية مهمة في تسيير الكفاءات من حيث البحث عن تحقيق الرضا بالنسبة للكفاءات وتحفيزها من جهة، والبحث عن التوازن المالي للمؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية من جهة أخرى، ولذلك يجب أخذ ثلاثة أبعاد بعين الاعتبار في تصميم سياسة الرواتب وهي:

- 1-التوازن المالي:** يتم تصميم سياسة الرواتب بشكل يوضح الاستخدامات الفعلية للمصاريف المخصصة للكفاءات مع مراعاة عملية تدقيق الرواتب بالنظر إلى عمليات التقييم والتطوير وكذا تغيرات المحيط وإستراتيجية المؤسسة.
  - 2- التوازن الداخلي:** تسعى سياسة الرواتب لتحقيق العدالة بين الكفاءات وإحداث الأثر الإيجابي في تحفيزها.
  - 3- أن تكون تنافسية:** يجب أن تأخذ سياسة الرواتب بعين الاعتبار مستوى الرواتب في سوق العمل وكذا المؤسسات المنافسة للحفاظ على كفاءات المؤسسة.
- وتجدر الإشارة إلى أنه لا يوجد نظام رواتب مثالي ومعياري للكفاءات لكن يجب العمل المستمر على إيجاد نظام رواتب جديد يحقق الرضا والتحفيز للكفاءات وكذا ضمان مرونتها والتأقلم مع كل الظروف التنافسية ويدعم من جهة أخرى تطوير

الكفاءات وتجديدها في المؤسسة لتصبح بذلك كفاءات إستراتيجية ومصدرا صلبا للميزة التنافسية.

وفيما يلي نقدم نموذجا لأهم النقاط التي يمكن أن تشملها رواتب الكفاءات، كما نفضل تقسيم كل منصب إلى ثلاث مناطق: مستوى متقدم، مستوى متوسط، مستوى ابتدائي، ويحتل كل منصب أجر أعلى وأجر أدنى، ويفرض انتقال الكفاءات من مستوى إلى آخر زيادة في الأجر.



وكما نقترح تصنيف آخر للرواتب على أساس مجموعات الكفاءات وفق الشكل التالي:

الجدول رقم (05): تصنيف الرواتب حسب مجموعات الكفاءات

المنصب 3			المنصب 2			المنصب 1			المنصب مجموعات الكفاءات
3م	2م	1م	3م	2م	1م	3م	2م	1م	
220	210	200	200	190	180	170	160	150	المجموعة A ↑ ↑
←	←			←	←		←	←	
							180	140	
			180	170	160	150	140	130	المجموعة B ↑ ↑
				←	←	←	←	←	
							120	120	
							120	110	المجموعة C ↑ ↑
								←	
							100	100	

المصدر: من إعداد الباحثة.  
 متوسط 3م: مستوى متقدم  
 1م: مستوى ابتدائي 2م: مستوى

وتقسم منطقة المنصب إلى ثلاث مستويات: مستوى ابتدائي، مستوى متوسط، مستوى متقدم، ويقتضي الانتقال من مستوى إلى آخر زيادة في الأجر نتيجة زيادة في المسؤوليات التي منحت لفرد مؤكداً أنه حسن كفاءاته. من جهة أخرى يقتضي الانتقال من مجموعة كفاءات إلى أخرى اكتساب كفاءات جديدة مثل ما هو الحال بالنسبة للانتقال من مستوى إلى آخر داخل المجموعة.

##### 5- البحث الدائم عن الكفاءات واختبارها

تقوم هذه العملية بالبحث عن الكفاءات الفردية والجماعية المتجذرة في ثقافة المؤسسة ضمن كل نشاط والتي يمكن أن تشكل كفاءات إستراتيجية تكون مصدراً صلباً للميزة التنافسية.

## 5-1- تشخيص الكفاءات ضمن كل نشاط

يهتم هذا التشخيص بتحديد الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة ضمن كل نشاط سواء كان هذا النشاط عملية تسيير أو أداء تشغيلي أو تسيير تقني للممتلكات والتجهيزات ويهدف إلى تحديد مواطن الكفاءات الفردية والجماعية ذات القدرة والكفاءة العالية وذلك من حيث نشاطها وتخصصها ومجالات عملها والتعرف على الظروف الملائمة لتوظيف إمكانياتها وكفاءاتها من حيث وسائل العمل والرواتب والحوافز.

## 5-2- اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للكفاءات

إضافة إلى التحديد الكمي للكفاءات يجب على المؤسسة القيام بتقييم نوعي في إطار البيئة التنافسية المحيطة ويعتبر هذا التقييم تمرينا حساسا وهناك خمسة اختبارات تسمح بأخذ صورة عن القيمة الإستراتيجية حسب الشكل رقم 06 وهي: <sup>xxi</sup>

**الاختبار الأول:** يتم ضمنه التأكد من مدى ملائمة الكفاءات مع إستراتيجية المؤسسة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة التنافسية المحيطة.

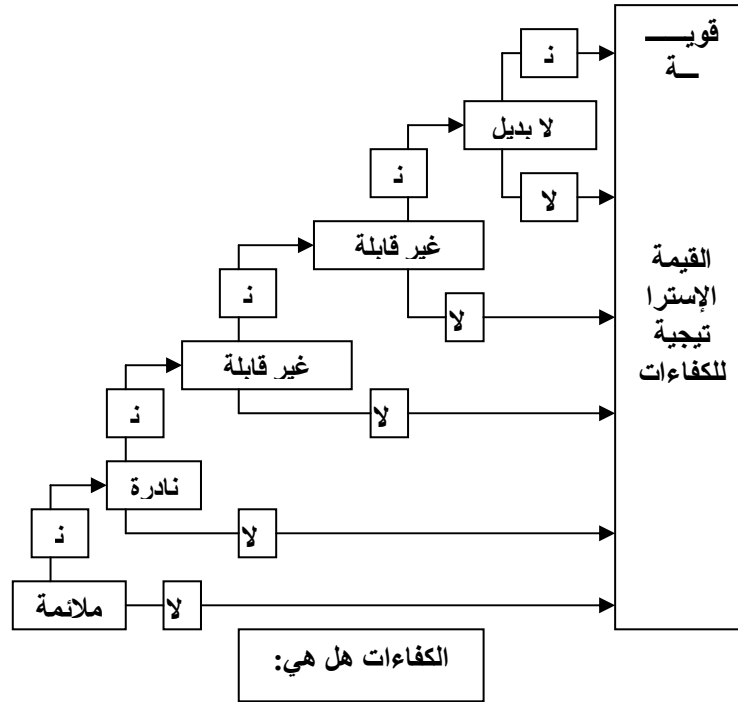
**الاختبار الثاني:** يتعلق بالندرية حيث يتم فصل الكفاءات العادية عن الكفاءات النادرة والمحدودة لدى أغلب المنافسين، وبالتالي كلما كانت الكفاءات نادرة كلما تم اعتبارها ذات قيمة إستراتيجية.

**الاختبار الثالث:** ضمن هذا الاختبار يتم فصل الكفاءات التي يسهل تقليدها عن تلك التي يصعب تقليدها ومن ثم يتعلق الأمر بتحديد الخاصة المستدامة للميزة التنافسية المحصلة بهذه الكفاءات.

**الاختبار الرابع:** يهتم بقابلية التحويل (la transférabilité)، إذ أن الكفاءات ذات الطبيعة الخاصة هي تلك التي يصعب استخدامها في ظروف مغايرة أو تحويلها إلى مؤسسة أخرى، ومن هنا فإن الكفاءات الفردية المجنّدة في المؤسسة لا تعتبر مستحوذ عليها بصفة كاملة لإمكانية تعرضها لدرجة تحويل عالية عكس الكفاءات الجماعية التي تشكلت بتفاعل العديد من العوامل مثل: البيئية التنظيمية والتكنولوجيا، وروح التعاون، والتكامل المهني والنفسي والعمل الجماعي وعوامل أخرى يصعب حتى تفسيرها أو نقلها إلى محيط آخر.

**الاختبار الخامس:** يتعلق هذا الاختبار بعدم القابلية للتبديل حيث إذا كانت الكفاءات غير قابلة للتقليد أو التحويل فإنه يصعب على المنافس إيجاد كفاءة بديلة تكون مصدرا لميزته التنافسية.

الشكل رقم (06): اختبارات تقييم القيمة الإستراتيجية للكفاءات



Dominique Puthod, op .cit, p05

المصدر:

### نتائج الدراسة

من خلال الدراسة النظرية والميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن تسيير الكفاءات طريقة تفكير وتسيير لا يتجزأ، أي أنه لا يصبح حقيقة إلا إذا اتبع بالتنفيذ؛
- لا تعتبر المؤسسة أنها تطبق تسيير الكفاءات إلا إذا كان هناك ربط بين نتائج التقييم الدورية للكفاءات وبين المجالات الأخرى لتسيير الكفاءات من تطوير وتحفيز وترقية وغيرها، أي وجود تغذية عكسية تجعل من تسيير الكفاءات عمليا ويساهم في خلق وتطوير كفاءات استراتيجية تكون مصدرا لميزة تنافسية صعبة التقليد؛
- من خلال هذه الدراسة تبين لنا وعي المؤسسة (الفئة التسييرية) بمفهوم الكفاءات كأهم متطلبات البقاء في محيط عالي التنافسية ومصدر للميزة التنافسية، أي وجود تسيير الكفاءات لديها كطريقة تفكير، لذلك عملت على



استقطاب الأفراد ذوي الخبرة وخريجي الجامعة الشباب، هذا فيما يخص  
التوظيف؛

- فيما يخص التكوين فعملت على تكوين كفاءات إنتاجية على قدر عالي من التحكم في التقنية، وبالرغم من وجود بعض مجالات تسيير الكفاءات في المؤسسة وغياب البعض الآخر فإننا نسجل في الوقت الحالي مساهمتها في تحقيق جودة منتوجات المؤسسة وامتلاكها لهذا الموقع التنافسي والذي لن يستمر مع انفتاح الأسواق وزيادة المنافسين إلا بنتمين كفاءاتها الإستراتيجية وتجسيد تسيير الكفاءات ليس فقط كطريقة تفكير وإنما كطريقة تفكير وتسيير لا يتجزأ.

## الهوامش والمراجع:

<sup>i</sup> Bernard Galambaud, **Si La GRH était de la gestion**, édition liaisons, Paris, 2002, p 2002.

<sup>ii</sup> Luc Boyer, Noël Equibey, **Organisation : théories et applications**, éditions d'organisation, Paris, 2003, p246.

<sup>iii</sup> Roland Foucher, Normand Petterson, Abdlhadi Naji, **Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelle et de compétence collective**, www.chaire-compétences uquam.ca/pages/documents/pdf\_foucher\_patter\_sonnaji\_020304.pdf(26/12/2006), p6.

<sup>iv</sup> Celile Dejoux, **les compétences au cœur de l'entreprise**, éditions d'organisation, Paris, 2001, p141.

<sup>v</sup> Roland Foucher, Normand Petterson, Abdlhadi Naji, op.cit, p9.

<sup>vi</sup> Ibidem, pp 5 - 10.

<sup>vii</sup> Celile Dejoux, op.cit, p141.

<sup>viii</sup> Philippe Zarifian, **Le modèle de la compétence**, éditions liaisons, Paris, 2001, p 78.

<sup>ix</sup> Roland Foucher, Normand Petterson, Abdlhadi Naji, op.cit, p19.

<sup>x</sup> Ibidem.

<sup>xi</sup> Jean-François Amadiou, Loic Cadin, **Compétence et organisation qualifiante**, Economica, Paris, 1996, p 125.

<sup>xii</sup> Alain Meignant, **Les compétences de la fonction ressources humaines**, 3<sup>ème</sup> ed, liaisons, Paris, 1995, p22.

<sup>xiii</sup> Marcel Coté, Marie-Claive Malo, **La gestion stratégique : une approche fondamentale**, gaetan morin édition, Canada, 2002, p100

<sup>xiv</sup> RM. Srivastava, Divya Nigam, **Corporate strategic management**, 2<sup>nd</sup> ed, pragati prakasham, Meerut, Begum Bridge, Meerut, 2000, p90.

<sup>xv</sup> Marcel Coté, Marie-Claire Malo, op.cit, p 102.

---

<sup>xvi</sup> Pierre- Xavier MESCHI, **Le concept de compétence en stratégie : Perspectives et limites**, [www.strategie-aims.com/montread/meschi.pdf](http://www.strategie-aims.com/montread/meschi.pdf), (02/02/2007), p12.

<sup>xvii</sup> Lou Van Beirendonck, **Tous compétents !: Le management des compétences dans l'entreprise**, éd :de boeck, Belgique, 2006, p33-34.

<sup>xviii</sup> Ibidem

<sup>xix</sup> Benoit Grasser, Thierry Colin, **La gestion des compétences : un infléchissement limité de la relation salariale**, <http://www.travail.gouv.fr/publications/revue-travail-et-emploi/pdf/93-1940.pdf>, (02/02/2007), p2.

<sup>xx</sup> Bruno Dufour, Yves Réale, **Le DRH stratège : le nouveau mix stratégique des ressources humaines**, éd d'organisation, Paris, 2006, p 107.

<sup>xxi</sup> Dominique Puthod, **la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources**, une illustration avec le group SALOMON, [www.strategie-aims.com/montread/puthod.pdf](http://www.strategie-aims.com/montread/puthod.pdf).(28/02/2007), p 04