

إدارة الكفاءات

تحت اشراف الأستاذة:
داسي وهيبة

من اعداد الطلبة:
بوصلاح بثينة
بن عمر كريمة
احفيظ صبرينة

مقدمة:-

يعتبر المورد البشري العنصر الحيوي الذي يحقق اما نجاح او فشل المؤسسات، حيث اصبح مستقبل مؤسسات الأعمال يشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من الأفراد الذين تتوافر لديهم قدرات و مهارات عالية في التحليل و التخطيط و رسم السياسات، بالإضافة الى القدرات الخاصة بفهم العنصر البشري و النواحي الإنسانية المرتبطة به و الادراك و التحليل الجيد لمتغيرات البيئة و قبول التغيير و الابتكار.

ونظرا للمرتبة التي يحوزها فيتطلب الاهتمام بكيفية تسيير هذا العنصر من خلال إدارة الأنشطة التي تخصه من توظيف، تخطيط المسار الوظيفي، اعداد برامج تحفيز و المكافآت العادلة، إضافة الى الاهتمام بتكوين العمال ة غيرها من الأنشطة التي تساهم في تطويره.

خطة البحث:

مقدمة.

المبحث الأول: ماهية إدارة الكفاءات.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات.

المطلب الثاني: مفهوم مصطلح الكفاءات.

المطلب الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات و مجالات ادارتها.

المطلب الرابع: شروط تطبيق إدارة الكفاءات.

المطلب الخامس: أدوات إدارة الكفاءات.

الخاتمة.

المبحث الأول: ماهية إدارة الكفاءات:

المطلب الأول: مفهوم إدارة الكفاءات:

و هي مجموعة من الأنشطة التي يحددها الاستعمال و التي تستخدم المهارات كحلقة وصل بين مختلف عمليات الموارد البشرية، كما يرتبط مع وظائف أخرى مثل تنظيم العمل و التفكير الاستراتيجي للمؤسسة.

و تعرف كذلك بانها مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام و تطوير الافراد و الجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة و تحسين أداء الافراد، و كذا استعمال و تطوير الكفاءات الموجودة او المستقطبة نحو الاحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف و الاختيار و غيرها، و هو وسيلة لتحسين أداء المنظمة و ليست أهدافا في حد ذاتها، بحيث يكون هنا تكامل افقي و عمودي.

و مما سبق ذكره نستخلص ان إدارة الكفاءات هي نظام تسييري هدفه الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال استقطابها و تنميتها و تحفيزها، و دمجها في مسار تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة في ظل توفير بيئة العمل المناسبة لتفجير قدراتها و امكانياتها المحتملة.

المطلب الثاني: مفهوم مصطلح الكفاءات:

- الكفاءة: يعود اصل الكلمة الى الكفاء: النظر و مصدره الكفاءة، و الكفاءة في العمل و تعني القدرة عليه و حسن تصرفه.
- اما لفظ الكفاءة ذا اصل لاتيني competence وقد ظهر عام 1968 في اللغات الأوروبية بمعاني متباينة حسب السياق المستعمل فيه، و قد ترسخ بمصطلح الكفاءات في كتب الإدارة و التسيير في المنظمة و دوره في تحسين الأداء بها، استعمال مفهوم الكفاءة خلال السبعينيات من القرن العشرين في أمريكا و بعدها في أوروبا نتيجة المنافسة الشديدة التي ترتبت عن بزوغ العولمة، و بزيادة تعقد المحيط زاد الاهتمام بالكفاءات و أصبحت أساسية في استراتيجية المنظمة و مؤشر لقياس فعالية الموارد غير الملموسة و الاعتماد عليها في تحقيق الميزة التنافسية.
- تعددت تعاريف الكفاءة و مفاهيمها من باحث الى اخر نذكر منها:
- الكفاءة هي تنفيذ للقدرة على الفعل بالتنسيق مع موارد المؤسسة في وظيفة عمل معينة .
- الكفاءة هي قدرة الفرد على وضع معارفه حيز التنفيذ.

المطلب الثالث: مقاربات تسيير الكفاءات و مجالات ادارتها:

مقاربة المعارف:

- تتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد و الوضعية المهنية التي يرتبط بها، غير ان هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى احد مكونات الكفاءات.

مقاربة المعارف العملية:

- هذه المقاربة عكس سابقتها، حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعية العمل، لان قدرات الافراد ليست مفترضة مسبقا و لهذا يجب ملاحظتها لمعرفةا.

مقاربة المعارف السلوكية:

- تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها علي بعد سلوكي بحت، باعتقادها ان أداء المنظمة أساسه السلوكيات الفردية و الجماعية المطورة، وتجدر الإشارة ان الفصل بين المعارف السلوكية و المعارف العلمية لا يسهل اطلاقا عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفة من الموارد المجندة.

مقاربة المواهب le talent (الميزات الشخصية):

- الميزات الشخصية مثل الموهبة مظهر يندر التماسه لتوظيف الكفاءات و الميزات الشخصية هي مجموعة عناصر التدخل (او التسيير) savoir-agir اكثر منها معارف و كذلك معارف وراثية اكثر منها مكتسبة، وتظهر هذه المقاربة خصوصا في بعض أنواع النشاط ويقترح Guy le boterf أنواع للمهن:
- المهن التي تسيطر فيها الكفاءة (مهندس،...)
- المهن التي تسيطر فيها الموهبة (ممثل، شاعر،...)
- المهن المختلطة (صحفي،...) وهذه المقاربة لم تلقى تطبيقا واسعا، رغم ان الميزات الشخصية والكفاءات يمكن ان تلاحظ في وضعيات العمل، الا ان الأولى تتميز بانها تمكن الفرد من كسر حدود التشغيل، وبالتالي فهي تعرف من خلال الفوارق الإيجابية المحققة، في حين ان الكفاءات تعرف بالمطابقة.

المقاربة المعرفية cognitive:

- تنطلق فكرة هذه المقاربة من ان كل عمل ناتج عن استراتيجية حل مسائل معينة و بالتالي فان تقييم الكفاءات يرتكز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية.

مجالات استخدام إدارة
الكفاءات:

تحفيز الكفاءات

تطوير الكفاءات

تقييم الكفاءات

اعداد مواصفات
الكفاءات

التكوين المرتكز على
الكفاءات

التكوين بالمرافقة
المرتكز على الكفاءات

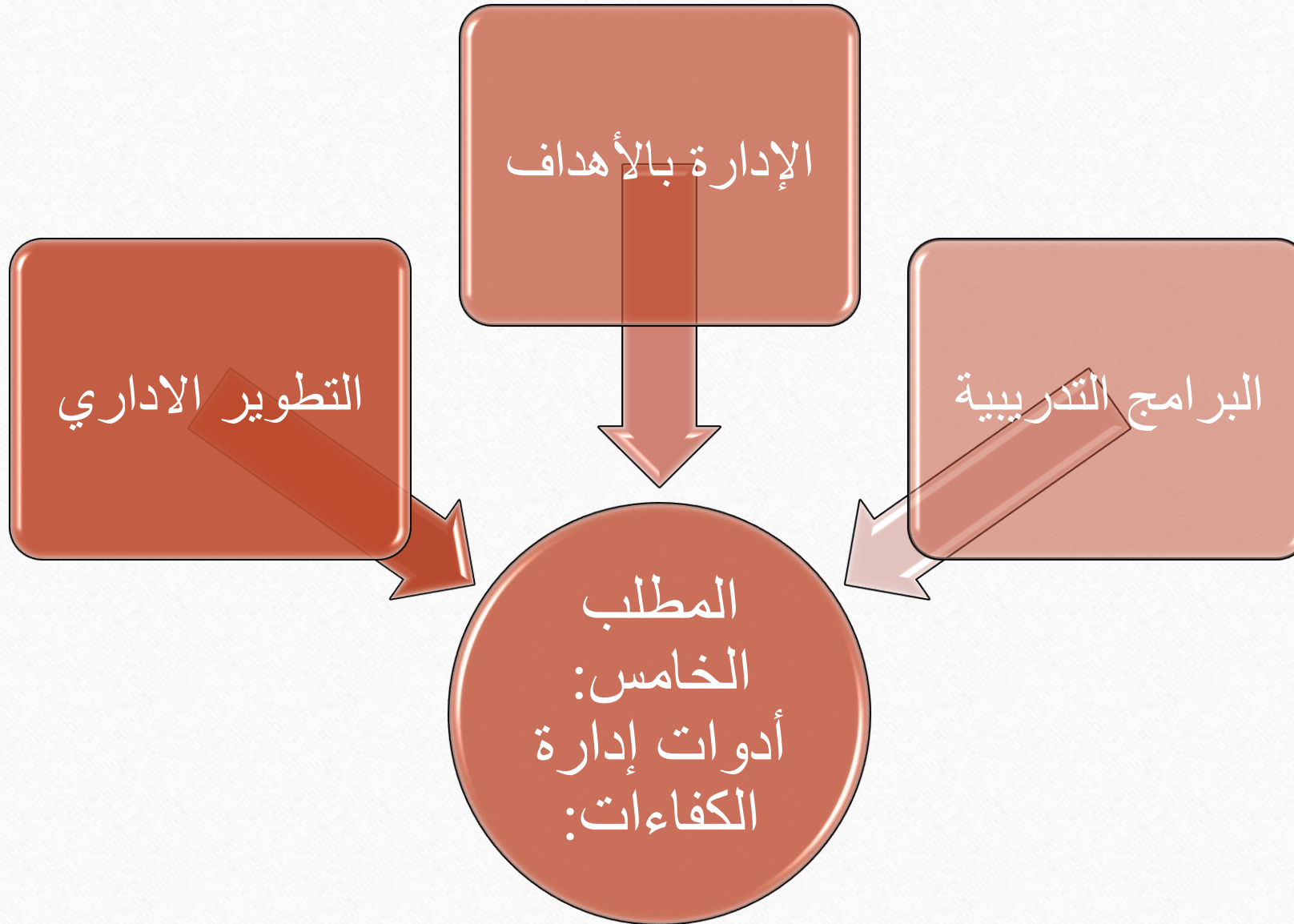
المطلب الرابع: شروط تطبيق إدارة الكفاءات بالمؤسسة:

تعتبر المؤسسة بأنها تطبق إدارة الكفاءات

- أ- تم إعطاء تقدير لمستوى أداء الأشخاص التنفيذيين و غير التنفيذيين.
- ب- كانت نسبة الانفاق الإجمالي للتكوين بالمقارنة مع الكتلة الاجرية تكون اكبر من 3%.
- ج- الأشخاص التنفيذيين و غير التنفيذيين يخضعوا بصفة دورية الى المقابلة مع المشرف عليهم (تقييم، ميزانية، الراي).
- د- كان هناك صلة مباشرة او غير مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف و التدريب الذي يخضع له.
- هـ- كان هناك مباشرة او غير مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف و ترقيته.

تعتبر بأنها تطبق تسيير الكفاءات بصفة قوية اذا

- نفس العناصر أ، ب، ج ولكن:
- اذا كان هناك صلة مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف و التدريب الذي يخضع له.
- اذا كان هناك صلة مباشرة بين نتائج التقييم الدوري للموظف و ترقيته.



الختامة:

فيما يتعلق بالمجالات الكبرى لتسيير الكفاءات او ما يسميه البعض مراحل تسيير الكفاءات يمكن القول انه من خلال اعداد مواصفات الكفاءات تتضح لنا الكفاءات المطلوبة، كما يمكن تقييمها من اجل معرفة جوانب الضعف و القوة فيها و العمل على تطويرها و صقلها و تثمينها و جعلها اكثر تحفيزا من خلال رواتب مبنية على الكفاءات أيضا، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية في ظل تحديات العولمة و الانفتاح.