

المحاضرة رقم (09): مراحل تسيير الكفاءات

يمكن حصر عملية تسيير الكفاءات في أربعة مراحل و هي:

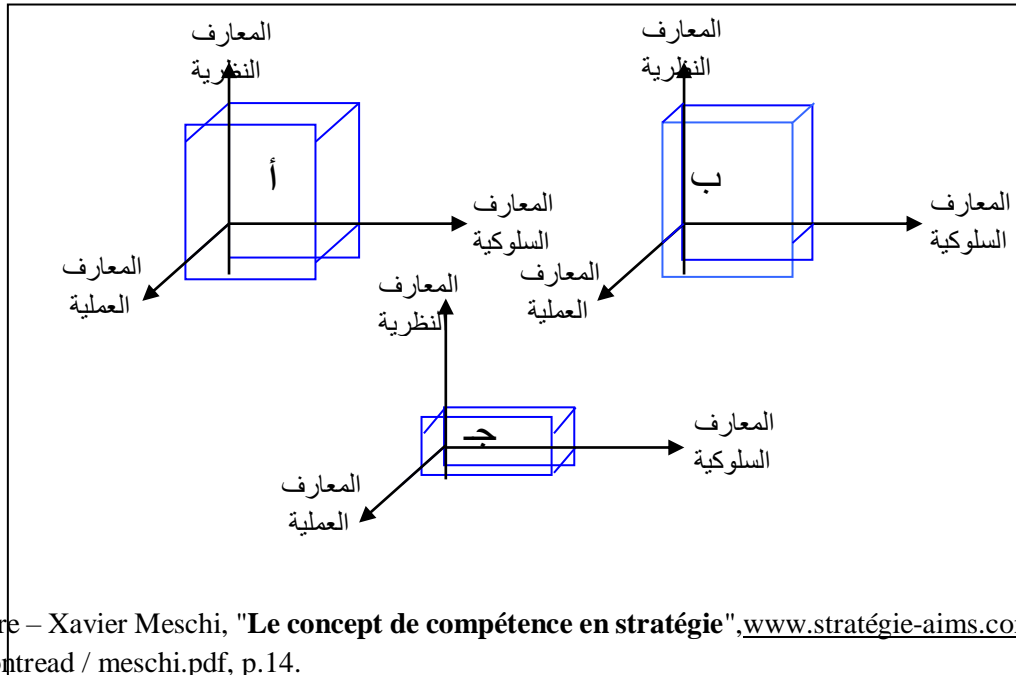
1- تحديد المهارات: تتكون وحدات العمل من أفراد يؤدّون مهام محددة، فإذا كان على وحدة العمل أن تؤدّي مهامها بفعالية، فإن الأفراد المنتمين إليها يجب أن يمتلكوا الكفاءات الضرورية لأدائها، وبالتالي على المؤسسة تحديد هذه الكفاءات، و يمكن إختصار هذه المرحلة في ثلاثة خطوات (مستويات) متتالية:

أ- يتم أولاً تحديد الكفاءات المهنية (الفردية) من خلال ملاحظة الأفراد في الوضعيات العملية أي مجموع المعارف، الممارسات، والمعارف السلوكية (الإرادة المهنية) المقيّمة على المستوى الفردي بهدف الحصول على بطاقة مفصّلة لمختلف الكفاءات المهنية المتوفرة.

ب- ثم يتم جمع هذه الكفاءات في وضعيات محددة (التشغيل الخاص)، مع مراعاة التقارب أو التكامل بين هذه الكفاءات و بالتالي تحديد الكفاءات التنظيمية (الجماعية).

ج- يتم تحديد الكفاءات الأساسية والتي تحقق التميّز للمؤسسة (لها علاقة مباشرة بالتوجه الإستراتيجي للمؤسسة). والشكل التالي يوضح هذه الخطوات:

شكل رقم (07): تحديد الكفاءات



المصدر: /_ www.strategie-aims.com, "Le concept de compétence en stratégie", Pierre – Xavier Meschi, www.strategie-aims.com/montreal/meschi.pdf, p.14.

إن المهام المرتبطة بتحقيق إستراتيجية معينة تتراوح بين تلك التي تتطلب كفاءات أساسية بسيطة (كفاءات الإسقاط) ومهام معقدة تتطلب مستوى أعلى (كفاءات إبداعية)، لذلك يمكن هذا التحديد المؤسسة من ترتيب هذه الكفاءات وفق الوضعيات، أي حسب النتائج التي تريد الوصول إليها فتظهر ثلاثة أنواع من المستويات⁽¹⁾:

(1) « le management des compétences », www.interef.org

* كفاءات أساسية (essentielles): بدونها لا يمكن بلوغ الأهداف الإستراتيجية المسطرة.

* كفاءات مفيدة (utile): تساعد في تنفيذ النشاطات الإستراتيجية.

* كفاءات مكملة (complémentaire): تسهّل تنفيذ النشاطات.

2- تطوير وتنمية الكفاءات: إن المشكل الأساسي لا يكمن في تحديد الكفاءات و إن كان ذلك بالغ الأهمية، و لكن في تطويرها لخدمة المؤسسة أي المشروع الجماعي.

أ/ مفهوم تطوير الكفاءات: السعي لتنمية كفاءات الأفراد في المؤسسة وتقوية درجة تكيفهم مع مناصبهم ومع المحيط، و بصفة عامة يترجم تطوير الكفاءات في التكوين، هذا الأخير الذي يعتبر عنصر إنتاج و تثبيت للكفاءات وبالتالي فإنه يحدد جودتها.

بالإضافة إلى أن الرهان الذي تواجهه المؤسسات أيضا هو التنسيق و الاستعمال الجيد لمجموع الكفاءات الموزعة بين عدد واسع من الأفراد، لذلك عليها البحث عن التوليفات المناسبة بين هذه الكفاءات الفردية (أو الجماعية)، أصولها، و القواعد التنظيمية، حيث أن تنمية كفاءاتها يكون إنطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد هي:

- الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني ...)

- الموارد البشرية (القدرات، الكفاءات، المعرفة، الطاقات الكامنة ...)

- الموارد التنظيمية (الهيكل، نظام التنسيق، الرقابة ...)

ب/ طرق و مراحل تطوير الكفاءات:

➤ طرق تطوير الكفاءات: من أهم الطرق أو الآليات الكفيلة بتطوير الكفاءات، و تشجيع العمل الجماعي:

■ العصف الذهني (عصف الأفكار) Brain Storming: تعد إستراتيجية العصف الذهني أو ما يطلق "الزوبعة الفكرية" أحد أساليب تحفيز التفكير والإبداع الكثيرة حيث يكون الذهن في حالة من الجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لإنتاج وتوليد أكبر قدر ممكن من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح، و تعتمد على أربعة مبادئ أساسية هي:

- ضرورة تأجيل النقد وإرجاء تقويم الأفكار إلى نهاية الجلسة.

- الترحيب بالانطلاق الحر في توليد الأفكار دون قيود أثناء الجلسة.

- الكم يولد الكيف واستمطار أكبر قدر من الأفكار بغض النظر عن نوعها وقيمتها.

- التركيب والتطوير وجواز الاستفادة من أفكار الآخرين للبناء عليها.

وتصنف الأفكار المطروحة إلى: مفيدة وقابلة للتطبيق، مفيدة إلا أنها غير قابلة للتطبيق، و أفكار مستثناة.

نستنتج أن أسلوب العصف الذهني يغرس صفات في كفاءات الأفراد، عن طريق بعث ثقافة النقد البناء القائم على الاستماع الجيد، والتحليل الجيد، والتوجيه السليم بالتدخل المناسب في الوقت والمستوى المناسبين.

■ **حلقات السيطرة النوعية Quality Controls (حلقات الجودة):** حيث أن مجموعة عاملين في اختصاصات متشابهة يلتقون بمحض إرادتهم دوريا لمناقشة مشكلات العمل، و إيجاد الحلول المناسبة لها، تهدف إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال الوصول إلى صيغ مثلى و أفكار إيجابية في تطوير النوعية و تحسينها وتشارك الإدارة العليا في الحلقات مرة أو مرتين سنويا للاطلاع على التقدم الذي أحرزته، و تدعيم أنشطتها المستقبلية.

■ **الإدارة على المكشوف Open-Book Management:** يقتضي هذا المنهج تعيين استشاري يساعد الفريق، و تحديد مستوى المعرفة أو المهارة و الطموحات لكل عضو من أعضاء الفريق، الالتزام بالضبط الاجتماعي للفريق، و يتضمن المنهج المصارحة بلغة الأرقام التي تسمح للأعضاء بغربله هذه الاقتراحات.

■ **الجماعات الحماسية Hot Groups:** هي مجموعات صغيرة من الأفراد تكون نشيطة، و تفضل الانجازات العالية في العمل و المخاطرة و المغامرة و المهمات الصعبة، حيث تجمع الأفراد مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المنظمة، وتستخدم تقنيات المعلومات كالمؤشرات الصورية و الصوتية و البريد الإلكتروني، وشبكات الحاسوب.

➤ **مراحل تطوير الكفاءات:** لضمان إستفادة المؤسسة من قيمة هذا المورد لفترة أطول تتبع خطوات محددة وهي:

- أ- تحديد لكل الكفاءات الموجودة في المؤسسة (كما أشرنا سابقا).
- ب- وضع برنامج للحصول على كفاءات إستراتيجية من خلال الكفاءات الفردية والموارد المتوفرة للمؤسسة (الإعتماد على التعلّم الجماعي، الاهتمام أكثر بالتكوين، ...)، وبالتّحويل من قطاع إلى آخر في نفس المؤسسة (إذا كان نشاطها في أكثر من قطاع) من أجل تعزيز وضعيتها في السوق مستقبلا.
- ت- تنمية الكفاءات الإستراتيجية الجديدة، من خلال التحفيز، وتوفير ظروف عمل مناسبة...
- أ- تبسيط وعرض الكفاءات الأساسية في كل المؤسسة من أجل الحصول على أحسن توفيق بينها وبين المنتج النهائي.
- ب- حماية هذه الكفاءات المتميزة من المنافسين.

3- تقييم الكفاءات:

إن الأفراد رغم خضوعهم لنفس التكوين إلا أن مستويات كفاءاتهم مختلفة، و يظهر هذا التباين من خلال وضعيات العمل، لذلك على المؤسسة إنتهاج التقييم المستمر حتى تضمن تسيير فعّال لهذا المورد.

أ/ **مفهوم تقييم الكفاءات:** يعتبر عملية منظّمة مستمرة، و ضرورية لتسيير الموارد البشرية وفق منطق الكفاءات، تكمن فعاليتها في ارتباطها بإستراتيجية المؤسسة و بأسلوب التسيير، وبالتالي إظهار الدور الفعلي لهذا المورد في تحقيق أهداف المؤسسة.

هي عملية تأخذ بعين الاعتبار-إضافة إلى كم و نوع الكفاءات- الأفق الزمني، كما أنها في الحقيقة توضيح لمدى فعالية نظامي: التوظيف و التكوين، و تحدد على أساسه سياسة

المكافآت. و يأتي التقييم أمرا حتميا لمعرفة مستوى كفاءات الأفراد في المؤسسة، واتخاذ القرارات إما بتوجيههم إلى التكوين أو ترفيتهم و تصنيفهم ضمن أنواع التشغيل الخاص...

ب/ مقاربات تقييم الكفاءات: تمثل معايير التقييم، و تتمثل في الكفاءات تحديدا، أو شكل من أشكال المعارف أو مكونات الكفاءات (غير المعارف)، ومن أهم هذه المقاربات:

■ **مقاربة المعارف النظرية:** تقوم على أساس مقارنة المعارف النظرية المحققة للفرد والوضعيات المهنية التي ترتبط بها، ومدى إكتساب هذه المعارف الذي يعكس درجة السيطرة على الوظيفة التي يقوم بها الفرد.

■ **مقارنة المعارف العملية:** التقييم يتم على أساس الممارسات وذلك من خلال مراقبة الفرد أثناء الوضعية المهنية لأن قدرات الأفراد غير مفترضة، بل يجب الملاحظة للتحقق.

■ **مقاربة المعارف السلوكية:** التقييم يعتمد على مستوى السلوكيات الفردية و الجماعية المتعلقة بأداء المؤسسة.

إن المشكلة الأساسية في المقاربات الثلاثة السابقة تكمن في صعوبة الفصل بين أنواع المعارف التي تمثل في مجموعها الكفاءات الإستراتيجية.

■ **المقاربة المعرفية:** فكرتها الأساسية هي أن كل عمل ينتج عن إستراتيجية لحل مسائل معينة، و بالتالي فإن تقييم الكفاءات يرتكز على عمليات حل المشاكل و التي من خلالها يمكن تحديد الكفاءات الضرورية.

■ **تقييم على أساس الكفاءات:** يتم التقييم على أساس مرجعيات الكفاءات، سواءا تعلق الأمر بالكفاءات الفردية أو الجماعية، يحدد في هذا التقييم أسماء الأفراد في التشغيل الخاص، كما يمكن أن يتم التقييم على أساس جماعات أو فرق مهنية.

ج/ **طرق تقييم الكفاءات:** نظرا لصعوبة تثبيت الكفاءات فإنه ليس من السهل تقييمها بصفة مطلقة، ولهذا يكون من الضروري اعتماد المقارنات-إضافة إلى مرجعيات الكفاءات التي يتم التقييم على أساسها في المؤسسات-، وأكثر نوعين معروفين من المقارنات هما:

■ **التحليل التاريخي:** متابعة تطور الكفاءات عبر فترة من الزمن ومن ثمة تقييمها.

■ **مقارنة كفاءات المؤسسة بالمعايير المتعلقة بالقطاع (Les normes sectorielles):** أو مع مؤسسات أخرى وخاصة المنافسة، غير أن صعوبة الحصول على معلومات خاصة بالمنافسين يحول دون ذلك، كما يمكن المقارنة كذلك مع أحسن التطبيقات المعروفة حتى وإن كانت في قطاعات صناعية أخرى و الإستفادة من خبراتها في المجال(تسيير الكفاءات)، وهي المقارنة الأكثر استعمالا و تدعى بـ: (Banchmarcking) التقليد.

4- **حماية الكفاءات:** محافظة المنظمة على معارف و خبرات و كفاءات رأس مالها الفكري يتأتى إذا سعت إلى زيادة الانتماء التنظيمي(Organisation Commitment) لرأسمالها الفكري من خلال تشجيع إقامة العلاقات الايجابية بين العاملين، و تقليل حالات التناقض بين قيمهم إلى أدنى حد ممكن، و تشجيع مساهماتهم و التعامل معهم بثقة عالية.

و لتضمن المؤسسة حماية مواردها وكفاءاتها -الإستراتيجية خاصة- والتي تمكنها من تحقيق تميزها عن المنافسين وتضمن استمرار تفوقها، يجب أن تحقق الشروط التالية:

أ/ **حماية الموارد المحكّرة:** وهي هذه الموارد التي تنفرد بها المؤسسة دون غيرها وتركز عليها في بناء إستراتيجياتها-من بينها الكفاءات-، لذلك يجب حمايتها من كل محاولات النسخ أو التقليد من قبل المنافسين لتظل هذه الموارد محكّرة من قبل المؤسسة ومصدر لتفوقها.

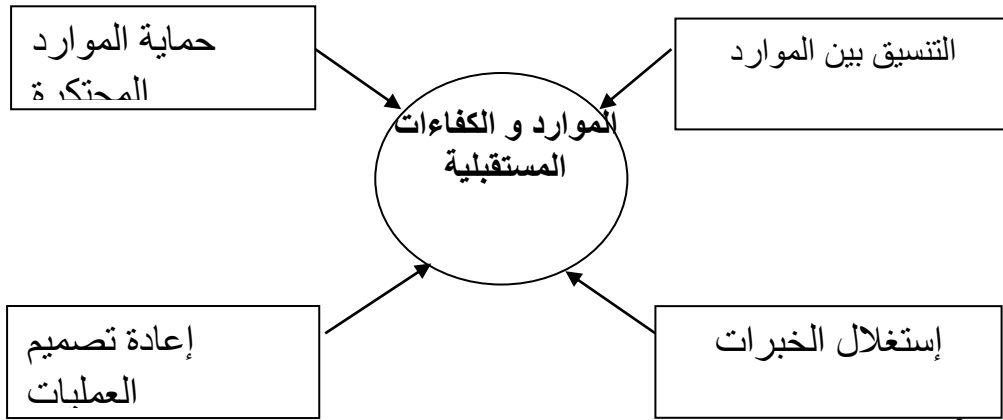
ب/ **التوفيق و التنسيق بين مختلف الموارد:** تظهر الكفاءات في المؤسسة من خلال التنسيق بين مختلف الموارد، ففي حالة المنتجات الجديدة مثلا يظهر دور الكفاءات من خلال الإدماج و الربط بين الوظائف (الإنتاج، البحث و التطوير...) و الربط هنا يقصد به القدرة على التنسيق الفعال و السريع وهو الذي يحدد النجاح و بالتالي التميّز.

ج/ **إستغلال الخبرات:** إضافة إلى العناصر السابقة، يجب على المؤسسة الإستفادة من خبراتها و تجاربها السابقة في تخطيط إستراتيجيتها المستقبلية.

د/ **إعادة تصميم العمليات (reengineering):** أو إعادة الهندسة، يقصد بها إعادة تحديد الأنشطة في المؤسسة لأجل التحسين الجيد لأدائها، حيث تحاول تكييف الموارد و الكفاءات مع متطلبات الإستراتيجية الجديدة.

و الشكل التالي يوضح هذه الشروط:

شكل رقم (08): متطلبات حماية الكفاءات بالمؤسسة



المصدر: Gerry Johnson, Hevan Scholes, **Strategique**, édition Publi-Union, paris, 2000, p.486

نستنتج من المراحل السابقة أن إستراتيجية المؤسسة لا تتوقف على إستغلال الفرص الموجودة في المحيط فحسب، بل يجب تطوير الكفاءات الموجودة بها أو العمل على إستقطابها إن لم تكن متوفّرة لديها قصد الاستفادة منها، من هنا أصبح البحث عن إكتساب الكفاءات، تنميتها، والمحافظة عليها من أولى انشغالات المؤسسات، باعتبار هذا المورد من أهم مصادر القيمة، وهذا يدل على أهمية تسيير الكفاءات حيث يمكّن المؤسسة من الحفاظ على أهم مواردها والتّحكم فيه والاستفادة منه في مواجهة المتطلبات الجديدة.