

## المحاضرة رقم 06: مفاهيم أساسية عن تسيير الكفاءات

### أولاً: مفهوم تسيير الكفاءات

تعرف إدارة الكفاءات بأنها: مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة وتحسين أداء الأفراد، وكذلك استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها، وسيلة لتحسين أداء المنظمة وليست أهدافا في حد ذاتها، بحيث يكون هناك تكامل أفقي وعمودي.

حيث التكامل الأفقي هو بين أنشطة: التوظيف والاختيار، التدريب، تقييم الكفاءات، الرواتب، إدارة المسار، ... الخ، والتكامل العمودي يكون بين تلك الأنشطة وهيكل المنظمة، الأنظمة المستخدمة، أنماط التشغيل، وصولاً إلى استراتيجية المنظمة في القمة.

ومنه يمكن القول إن تحقيق إدارة الكفاءات بنجاح يرتبط بإحداث التكامل الأفقي والعمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكليف الكفاءات البشرية مع مهمة المنظمة ونظرتها واستراتيجيتها، وهذا يتطلب أن تكون الكفاءات منتقاة ومنظمة ومطورة بطريقة تساهم في تحقيق مهمة المنظمة، أما التكامل الأفقي فيتم بالبحث عن تكليف مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها، والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكليف، وبهذا تصبح كل أنشطة الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة.

ومنه فإدارة الكفاءات عموماً هي نظام تسييري هدفه الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال استقطابها وتنميتها وتحفيزها، ودمجها في مسار تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في ظل توفير بيئة العمل المناسبة لتفجير قدراتها وامكانياتها المحتملة.

### ثانياً: الفرق بين تسيير الكفاءات والمصطلحات الأخرى:

هناك العديد من المصطلحات القريبة من (تسيير الكفاءات) والتي قد تستعمل كمرادفات بشكل خاطئ:

**تسيير الكفاءات:** هي تسيير المعارف النظرية والعملية والسلوكية المتميزة لدى الأفراد بما يخدم المنظمة.

**تسيير الجدارات:** هي تسيير الكفاءات، لأن أصل الكلمة هو Competencies فالبعض ترجمها جدارات..

**تسيير بالكفاءات:** هو ما تقوم به الإدارة العليا من تحديد وإدراج ومتابعة للكفاءة في استراتيجية المنظمة.

**تسيير المواهب:** هي تسيير الأفراد ذوي القدرات الفطرية الخاصة التي تهم المنظمة بما يحقق أهدافها.

**تسيير رأس المال الفكري:** هو تسيير رأس المال (البشري، الهيكلي، العلاقتي) لجعل قيمة المنظمة أكبر.

**تسيير رأس المال البشري:** هو تسيير الأفراد (المعرفة، المهارة، القدرة، الخبرة) لجعل قيمة المنظمة أكبر.

**ثالثا: أهداف تسيير الكفاءات**

تتمثل أهم أهداف تسيير الكفاءات فيما يلي:

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تسمح بتحقيق أهداف المنظمة.
- تحديد احتياجات المنظمة الحالية من الكفاءات، والتي يجب استقطابها لتجسيد استراتيجية المنظمة.
- ترقية وتحقيق أفضل توزيع للكفاءات، والتأكد من أن الكفاءات تتناسب مع الوظائف المسندة إليها.
- التمكن من تقييم أداء الكفاءات بغرض قيادتها نحو الأفضل، ولتحديد أنسب نظام للتحفيز.
- خلق ثقافة ارتباط قوية بين أفراد المنظمة مما يؤدي إلى زيادة ولائهم وانتمائهم للمنظمة.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المنظمة مما يسمح بتخفيض تكاليف جلب الكفاءات من الخارج.

**رابعا: عوائق تسيير الكفاءات**

هناك العديد من العوائق التي تعترض المنظمة أثناء تسيير الكفاءات، وفيما يلي أهم العوائق:

- عدم وجود نموذج موحد لمنهج تسيير الكفاءات، فلكل منظمة تطبيق خاص بها تبعاً لأوضاعها وإمكانياتها والأهداف التي تسعى إليها في تسييرها للكفاءات.
- الاختلاف الموجود في تحديد مصطلح الكفاءة في حد ذاته، وعدم تجذره في ثقافة بعض المنظمات.
- ضعف في التزام المسيرين والمديرين بالمنهج، فمديرو المنظمات يجب أن يدعموا ويؤيدوا منهج تسيير الكفاءات وإلا فالفشل سيكون حتمياً.
- نقص تناسق تطبيقات التسيير التي يجب إعادة النظر فيها تبعاً لتكامل المستويات المختلفة لمنهج الكفاءة ككل، ودرجة الاندماج فيما بينهما.
- عدم ملاءمة منهج تسيير الكفاءات مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فضروري أن يؤدي تسيير الكفاءات إلى زيادة الإنتاج والعوائد وتحقيق ميزة تنافسية.
- عدم التقييم الصحيح للكفاءات على أساس أنها كفاءات استراتيجية، أي عوامل مفتاحية لنجاح المنظمة على المستوى الاستراتيجي.
- الفهم السيء لنموذج تسيير الكفاءات وتقدير في استخدام الوسائل الملائمة له وبشكل خاص فيما يتعلق بالتقييم وتكوين الكفاءات.
- عجز المنظمة على مشاركة ونشر المعلومات ذات الخصائص الاستراتيجية وهذا ما يؤدي إلى ضعف التحليل الخارجي والداخلي مما يصعب من التحديد الدقيق للكفاءات الاستراتيجية الضرورية التي يجب أن تمتلكها وتستثمرها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.