

المحور الخامس:

مفاهيم عن تسيير الكفاءات

محاضرات المحور الخامس: مفاهيم عن تسيير الكفاءات (الأسبوع 7-8)

تمهيد:

يشهد مفهوم تسيير الكفاءات رؤى مختلفة من قبل الباحثين؛ والسبب يعود إلى إعتبارات كثيرة منها أن موضوع تسيير الكفاءات يعتبر من المناهج الحديثة نسبيا ومرحلة متقدمة في ممارسة إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى أن البيئة التنافسية التي تعيشها المنظمات اليوم أنتجت نهجا إستراتيجيا يأخذ في الحسبان العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية وتسيير الكفاءات لذلك قد تتباين نظرة الباحثين. لذلك من خلال هذه المحاضرات سوف نتعرف على مفهوم تسيير الكفاءات، وعلى أهداف تسيير الكفاءات، وعلى متطلبات تسيير الكفاءات، وأخيرا نتعرف على عوائق تسيير الكفاءات.

أهداف محاضرات المحور الخامس: بعد إكمال هذه المحاضرات على الطالب التمكن مما يلي:

- معرفة مفهوم تسيير الكفاءات.
- فهم أهداف تسيير الكفاءات.
- استيعاب متطلبات تسيير الكفاءات.
- الإلمام بعوائق تسيير الكفاءات.

أولاً: مفهوم تسيير الكفاءات:

يشهد مفهوم تسيير الكفاءات رؤى مختلفة من قبل الباحثين؛ والسبب يعود إلى إعتبارات كثيرة منها أن موضوع تسيير الكفاءات يعتبر من المناهج الحديثة نسبياً ومرحلة متقدمة في ممارسة إدارة الموارد البشرية، إضافة إلى أن البيئة التنافسية التي تعيشها المنظمات اليوم أنتجت نهجاً إستراتيجياً يأخذ في الحسبان العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية وتسيير الكفاءات لذلك قد تتباين نظرة الباحثين، وفيما يلي أهم التعاريف التي وردت حول مفهوم تسيير الكفاءات:

- هو تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بتوفير الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها وتوفير كل الظروف المناسبة لها للعمل والمحفزات الضرورية لبقائها ودفعها نحو بذل أقصى جهد ممكن بشكل يدعم تنافسية المؤسسة.

- هو مجموعة من التطبيقات لوظائف إدارة الموارد البشرية بحيث تُعنى بكفاءات الموظفين، فهي تتمثل في جذب الموظفين أصحاب الكفاءات للمنظمة وتطوير كفاءاتهم واستثمارها والمحافظة عليهم، وهذا من أجل تحقيق أهداف المنظمة على المدى القريب والبعيد.

- هو عبارة عن مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية تركز أساساً على استقطاب وتطوير الكفاءات في المؤسسة من أجل تنمية أداء العاملين، أي أنها التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده وتكيفه مع التطورات الحاصلة في محيط العمل.

- هو مجموع الإجراءات والأدوات التي تسمح للمؤسسة باكتساب وتعزيز وتنظيم المهارات التي تحتاجها اليوم وغداً، فردياً وجمعياً، المتضمنة رسالة وأهداف وغايات المؤسسة، إستراتيجياتها وهيكلها ووسائلها التقنية الخاصة وثقافتها.

- هو مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، وبهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافاً في حد ذاتها، بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي.

إن تحقيق تسيير كفاءات ناجح يرتبط أساساً بتطبيق تكامل أفقي وآخر عمودي، الذي يبين الروابط بين النشاطات الإستراتيجية والعملية، وكذا التكتيكية، فإذا أرادت المؤسسة تسيير أحسن للكفاءة فيجب أن يكون هناك تلاهما بين التكامل العمودي والأفقي كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم 03: التكامل الأفقي والعمودي لتسيير الكفاءات



من خلال ما سبق ومن خلال العديد من التعاريف الأخرى يمكن أن نلخص مفهوم تسيير الكفاءات فيما يلي:

هو التكامل الأفقي لتطبيقات تسيير الموارد البشرية، وعموديا مع هياكل وأنظمة التشغيل وإستراتيجية المنظمة، بهدف اكتساب الكفاءات والمحافظة عليها وتنميتها، بطريقة تجعل المؤسسة تحقق أعظم فائدة من هذه الكفاءات بما يحسن من أداء المؤسسة ويحقق أهدافها ويدعم ميزتها التنافسية.

من المهم التفريق بين مفهوم تسيير الكفاءات كما رأيناه سابقا وبين مفهوم (التسيير بالكفاءات) والذي يقصد به: هو العملية التي من خلالها تقوم الهيئات العليا بالمؤسسة باستغلال القدرات، المهارات والخبرات التي تحوزها كفاءاتها البشرية والتي ستساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية العامة.

ثانيا: أهداف تسيير الكفاءات:

يهدف تسيير الكفاءات إلى تحقيق الأهداف التالية:

- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية المتميزة.
- تحديد احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الكفاءات، والتي تسمح بتجسيد إستراتيجيتها.
- تحقيق أفضل توزيع للكفاءات البشرية، من خلال الملاءمة بين الكفاءة والوظيفة.
- تطوير الكفاءات البشرية وتنميتها من خلال التدريب والتعليم المستمر.
- قيادة الكفاءات نحو الأفضل من خلال التقييم المستمر، وتحديد أنسب نظم التحفيز لزيادة ولاء ورضا الكفاءات.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المؤسسة مما يسمح بتخفيض تكاليف الحصول على كفاءات من خارجها.
- متابعة مسار الكفاءات، وخلق مناخ عمل مناسب لهم وتحسينه بصفة دائمة.

ثالثا: متطلبات تسيير الكفاءات:

إن عملية صناعة وتأسيس الكفاءات ثم تسييرها يتطلب جملة من المعطيات والخطوات التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية والمنظمة ككل، وتتمثل هذه المتطلبات في التالي:

1- التطوير المستمر: إن المنظمات اليوم تبحث عن المعرفة والمعلومات بصورة أكبر وذلك من خلال التدريب والتعليم المستمر، ومن خلال تطوير وتخطيط المسار المهني ورصد الميزانيات المخصصة لذلك.

2- المشاركة الفعالة: وتتضمن العديد من الجوانب منها: أن تشارك المنظمة الكفاءات في تحديد المعارف والمعلومات اللازمة لهم وأيضا تحديد مصادر الحصول عليها وأن تتيح لهم الاستفادة من المعارف والمعلومات المتاحة. ينبغي إعطاء الكفاءات الحرية في التفكير والرأي والعمل وإدارة هؤلاء الأفراد بكفاءة للحصول على مخرجات فعالة. مشاركة الكفاءات في الأرباح والعوائد الناتجة من ثمار تفكيرهم وابتكاراتهم المتميزة. مشاركة الكفاءات في حل المشكلات واتخاذ القرارات الهامة والإستراتيجية.

3- الابداع والابتكار: إن تسيير الكفاءات يحتاج أنماط قيادية ديمقراطية تتميز بالمرونة والفعالية، فعملية تسيير الكفاءات لكي تنمو لابد من ترسيخ قيم وثقافة تنظيمية أساسية بين الكفاءات تشجعهم على: الإبداع وطرح الآراء والنقد والتواصل والعمل الجماعي، وهذا ما تضطلع به إدارة الموارد البشرية من خلال وضع إستراتيجية فعالة تستهدف تنمية الكفاءات وروح الإبداع لدى الموظفين.

4- إدماج تسيير الكفاءات في إستراتيجية المؤسسة: فتسيير الكفاءات يكون أكثر فعالية عندما تكون الكفاءة مرتبطة بشدة بعمليات التخطيط الاستراتيجي مع معايير مردودية التنظيم الممكن قياسها، فتسيير الكفاءات عبارة عن نظام متكامل تتفاعل فيه كل مستويات المؤسسة، إنه يتجاوز ميدان تسيير الموارد البشرية ليصبح ورقة رابحة في إستراتيجية المؤسسة، إنه أداة ديناميكية للتغيير الذي يحدث في إدارة المؤسسة بشكل عام، و على العموم يشكل تسيير الكفاءات أحد التطبيقات العملية الإدارية فهو يوجه من طرف الإدارة ويتمثل في الأفراد الذين يتم وضعهم في ترابط بين قواعد التسيير و قواعد المنظمة وإشراف الإدارة على تسيير الكفاءات، يساهم في منحها بعدا استراتيجيا أو على الأقل يسجله ضمن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التي يعبر عنها من خلال توجهات وتصرفات إدارة الموارد البشرية أثناء القيام بوظائفها المختلفة، و لهذا يمكن اعتبار تسيير الكفاءات الجزء المتمم للتسيير الكلي لمؤسسة ما.

5- إشراك العمال في عملية تسيير الكفاءات: يؤدي تسيير الكفاءات إلى تركيز سياسة تسيير الموارد البشرية على العمال (أفراد وجماعات) باعتبارهم حاملو الكفاءات فدور العامل جوهري خاصة في إعداد وتنفيذ نظام تسيير الكفاءات، فمع تسيير الكفاءات يصبح الأخير هو العامل الأساسي، فكفاءته هي محور تسيير الكفاءات (انطلاقا من تسيير الكفاءات يتم تركيز سياسة الموارد البشرية على العمال الذين يجب عليهم طبيعيا أن يشاركوا أكثر في تنظيم وتسيير المؤسسة) وفي هذا الصدد ينتظر من العمال إتمام مشاركة جديدة تمتد أبعد من منصب العمل نحو فضاء واسع للنشاطات أبعد من العمل المحدد نحو المبادرة والقدرة على اتخاذ القرارات أبعد من مساندة التعليمات نحو التسيير غير المتوقع. ويجب أن يكون العامل محفزا كفاية لتطوير قدراته العقلية التي تمكنه من تعلم دروس عملية انطلاقا من أوضاع يواجهها خلال مراحل حياته المهنية أو العادية.

6- تجنيد عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة: تحتاج عملية تسيير الكفاءات إلى تجنيد العوامل الداخلية والخارجية فهي من جهة تعبر عن مجموع التطبيقات المتعلقة بتسيير مسار الأفراد في المؤسسة منذ توظيفهم، إلى منحهم رواتب مروراً بتقييمهم وحركتهم، وهي أيضاً تضمن تلاحمهم، ومن جهة أخرى أنها نادراً ما تأتي لوحدها فهي غالباً ما ترافقها تغيرات تكنولوجية وتنظيمية تسمح لمسيرى المؤسسة من الاستجابة إلى تحولات محيطهم، فتسيير الكفاءات يمنح الوسائل النظرية والتطبيقية لبرنامج عمل يحسن من تكيف المؤسسة مع محيطها، وهذا من خلال ضبط الموارد الداخلية فيما بينه أو العمل على موائمة الموارد البشرية، وهذا عن طريق معرفة ماهية الكفاءات اللازمة المطلوبة ومقارنتها بالكفاءات المتوفرة على مستوى المؤسسة، فيصبح من الممكن توجيه عمليات تسيير الموارد البشرية بوضوح فيما يتعلق بالأجور والتوظيف، التكوين والثقافة التنظيمية.

7- اختيار مقارنة الكفاءة التي تتلاءم مع توجهات المؤسسة: عملياً أكد بعض الباحثين على أنه يوجد ستة أنواع من المقاربات التي يعتمد عليها في تسيير الكفاءات وتتمثل في:

- مقارنة المعرفة والعلم.

- مقارنة المهارة.

- مقارنة السلوكيات.

- مقارنة إدماج المعرفة، المهارات، التصرفات.

- مقارنة الكفاءات المعرفية.

- مقارنة النشاطات.

وكل مؤسسة تعتمد على المقاربة التي تتماشى مع مفهوم وماهية الكفاءة بالنسبة لها، ولهذا يجب أن يكون مفهوم الكفاءة المعتمد متفق عليه من طرف كل مستويات المؤسسة، وعلى أساس هذه المقاربات يتم بناء نماذج تسيير الكفاءات.

رابعاً: عوائق تسيير الكفاءات:

أكدت العديد من الدراسات على أن تطبيق منهج التسيير الكفاءات على أرض الواقع تعترضه العديد من العوائق والصعوبات التي من الممكن أن تتسبب في فشله، ومن هذه العوائق ما يلي:

- عدم وجود منهج موحد لتسيير الكفاءات، فكل منظمة لها تطبيق خاص بها تبعاً لأوضاعها وامكانياتها والأهداف التي تسعى إليها من خلال اعتماد هذا المنهج في التسيير.

- الاختلاف الموجود في تحديد مصطلح الكفاءة في حد ذاته، وعدم تجذرها في ثقافة بعض المنظمات، وضعف في إلتزام المسيرين والمديرين بالمنهج، فمديرو المنظمات يجب أن يدعموا ويؤيدوا ويساندوا منهج تسيير الكفاءات وإلا فالفشل سيكون حتمياً.

- نقص تناسق تطبيقات التسيير التي يجب إعادة النظر فيها تبعاً لتكامل المستويات المختلفة لمنهج الكفاءة ككل، ولدرجة الاندماج فيما بينها.

- النموذج المختار لا يتلاءم مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالكفاءات المختارة يجب أن تكون ضرورية للإنتاج وتحقيق عائد مرتفع وميزة تنافسية.

- عدم تقييم الكفاءات على أساس العوامل المفتاحية الأساسية لنجاح المنظمة (الكفاءات الإستراتيجية المطلوبة).
 - الفهم السيء لنموذج الكفاءة والتقصير في استخدام الوسائل الملائمة كليا له وبشكل خاص فيما يتعلق بالتقييم وتكوين الكفاءات.
 - عجز المنظمة على مشاركة ونشر المعلومات ذات الخصائص الإستراتيجية، وهذا ما يؤدي إلى ضعف التحليل الخارجي والداخلي مما يصعب من التحديد الدقيق للكفاءات الإستراتيجية الضرورية التي يجب أن تمتلكها وتستثمرها المنظمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
 - اعتماد نماذج تسيير للكفاءات غير سليمة يمكن أن يؤدي إلى تحقيق نتائج سلبية، مثل اكتساب كفاءات غير ملائمة بدون رؤية واضحة للأهداف والاستراتيجيات، وبذلك تكون مكلفة جدا ومضجرة في إدارتها.
 - نقص إدراك الكفاءات التنظيمية الأساسية بسبب رداءة تقبلها من طرف الموظفين.
 - سوء دمج الكفاءات المبدعة وعدم الانسجام فيما بينها أو عدم وجود تكامل بينها ككفاءات التبادل الثقافي.
 - اعتماد نماذج تسيير عمومية للكفاءات ينتج عنها صعوبة في التفريق بين المردود الإيجابي والمردود السلبي للكفاءات.
- خامسا: أسئلة فهم المحاضرة:** للتأكد من الاستيعاب الجيد لهذه المحاضرة حاول الإجابة على الأسئلة التالية:
- ما المقصود بتسيير الكفاءات بشكل شامل؟
 - يهدف تسيير الكفاءات إلى تحقيق جملة من الأهداف، اشرحها؟
 - إن عملية صناعة وتأسيس الكفاءات ثم تسييرها يتطلب جملة من المعطيات والخطوات التي تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية، أذكر متطلبات تسيير الكفاءات؟
 - تواجه المنظمات أثناء تسييرها للكفاءات العديد من العوائق، تكلم عن ذلك؟