

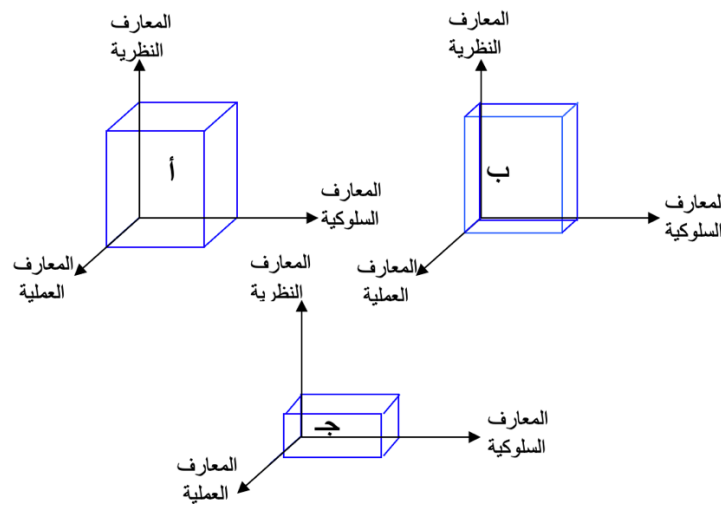
## المحاضرة رقم 07: مراحل تسيير الكفاءات

### أولاً: تحديد الكفاءات

تتكون المنظمات من أفراد يؤدّون مهام محددة، فإذا كان على المنظمة أن تؤدّي مهامها بفعالية، فإن الأفراد المنتمين إليها يجب أن يمتلكوا الكفاءات الضرورية لأدائها، وبالتالي على المنظمة تحديد هذه الكفاءات، ويمكن اختصار تحديد الكفاءات في ثلاث خطوات كما يلي:

- تحديد الكفاءات المهنية الفردية من خلال ملاحظة الأفراد في الوضعيات العملية، أي مجموع المعارف والممارسات والمعارف السلوكية، المقيّمة على المستوى الفردي بهدف الحصول على بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات المهنية المتوفرة.
- جمع هذه الكفاءات في وضعيات محددة، مع مراعاة التقارب أو التكامل بين هذه الكفاءات وبالتالي تحديد الكفاءات التنظيمية الجماعية.
- تحديد الكفاءات الأساسية والتي تحقق التميّز للمنظمة، أي التي لها علاقة مباشرة بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة، والشكل التالي يوضح هذه الخطوات:

### شكل يوضح تحديد الكفاءات



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

- كفاءات أساسية: بدونها لا يمكن بلوغ الأهداف الاستراتيجية المسطرة.
- كفاءات مفيدة: تساعد في تنفيذ النشاطات الاستراتيجية.
- كفاءات مكملة: تسهّل تنفيذ النشاطات الاستراتيجية.

### ثانيا: تطوير الكفاءات

هو السعي لتنمية كفاءات الأفراد في المنظمة وتقوية درجة تكيّفهم مع مناصبهم ومع محيط عملهم في المنظمة، وبصفة عامة يترجم تطوير الكفاءات في التدريب، هذا الأخير الذي يعتبر عنصر إنتاج وتثبيت للكفاءات وبالتالي فإنه يحدد جودتها، وهناك العديد من طرق تطوير الكفاءات أهمها ما يلي:

- **العصف الذهني Brain Storming:** تعد استراتيجية العصف الذهني 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.
- **حلقات الجودة Quality Controls:** حيث أن مجموعة عاملين في اختصاصات متشابهة يلتقون بمحض إرادتهم دوريا لمناقشة مشكلات العمل، وإيجاد الحلول المناسبة لها، تهدف إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال الوصول إلى صيغ مثلى وأفكار إيجابية في تطوير النوعية وتحسينها وتشارك الإدارة العليا في الحلقات مرة أو مرتين سنويا للاطلاع على التقدم الذي أحرزته، وتدعيم أنشطتها المستقبلية.
- **الإدارة على المكشوف Open-Book Management:** يقتضي هذا المنهج تعيين استشاري يساعد الفريق، وتحديد مستوى المعرفة أو المهارة والطموحات لكل عضو من أعضاء الفريق، والالتزام بالضبط الاجتماعي للفريق، ويتضمن المنهج المصارحة بلغة الأرقام التي تسمح للأعضاء بغزيلة هذه الاقتراحات.
- **الجماعات الحماسية Hot Groups:** هي مجموعات صغيرة من الأفراد تكون نشيطة، وتفضل الانجازات العالية في العمل والمخاطرة والمغامرة والمهام الصعبة، حيث تجمع الأفراد مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المنظمة، وتستخدم تقنيات المعلومات كالمؤشرات الصوتية والصوتية والبريد الإلكتروني، وشبكات الحاسوب.

### ثالثا: تقييم الكفاءات

يعتبر تقييم الكفاءات عملية منظمة مستمرة، وضرورية، كما أنها توضح مدى فعالية نظامي: التوظيف والتدريب، والتقييم هو أمرا حتمي لمعرفة مستوى كفاءات الأفراد في المنظمة، واتخاذ القرارات إما بتوجيههم إلى التدريب أو ترقيةهم وتصنيفهم ضمن أنواع التشغيل الخاص.

وهناك العديد من المقاربات في تقييم الكفاءات، وهذه أهم المقاربات:

- **مقاربة المعارف النظرية:** تقوم على أساس مقارنة المعارف النظرية المحققة للفرد والوضعيات المهنية التي ترتبط بها، ومدى اكتساب 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 والجماعية المتعلقة بالأداء.

إن المشكلة الأساسية في المقاربات الثلاثة السابقة تكمن في صعوبة الفصل بين أنواع المعارف التي تمثل في مجموعها الكفاءات الاستراتيجية، لذلك ظهرت مقاربات أخرى مثل مقارنة التقييم المعرفية، ومقاربة التقييم على أساس الكفاءات ... الخ

وبالنسبة لطرق تقييم الكفاءات فإنه ليس من السهل تقييمها بصفة مطلقة، ولهذا يكون من الضروري اعتماد المقارنات-إضافة إلى مرجعيات الكفاءات التي يتم التقييم على أساسها في المنظمات-، وأكثر نوعين معروفين من المقارنات هما:

- **التحليل التاريخي:** من خلال متابعة تطور الكفاءات عبر فترة من الزمن ومن ثمة تقييمها.
- **معايير القطاع:** من خلال مقارنة الكفاءات بالمعايير المتعلقة بالقطاع أو مع منظمات المنافسة.

#### رابعاً: حماية الكفاءات

محافظة المنظمة على الكفاءات يتأتى إذا سعت إلى زيادة الانتماء لكفاءاتها من خلال تشجيع إقامة العلاقات الإيجابية بين الكفاءات، وتقليل حالات التناقض بين قيمهم إلى أدنى حد ممكن، وتشجيع مساهماتهم والتعامل معهم بثقة عالية.

ولتضمن المنظمة حماية كفاءاتها يجب أن تحقق الشروط التالية:

- **حماية الموارد المحترمة:** وهي الموارد التي تنفرد بها المنظمة دون غيرها وتركز عليها في بناء استراتيجياتها-من بينها الكفاءات-، لذلك يجب حمايتها من كل محاولات النسخ أو التقليد من قبل المنافسين لتظل هذه الموارد محترمة من قبل المنظمة ومصدر لتفوقها.
  - **التوفيق والتنسيق بين مختلف الموارد:** تظهر الكفاءات في المنظمة من خلال التنسيق بين مختلف الموارد، ففي حالة المنتجات الجديدة مثلاً يظهر دور الكفاءات من خلال الإدماج والربط بين الوظائف (الإنتاج، البحث والتطوير...) والربط هنا يقصد به القدرة على التنسيق الفعال والسريع وهو الذي يحدد النجاح وبالتالي التميز.
  - **استغلال الخبرات:** إضافة إلى العناصر السابقة، يجب على المنظمة الاستفادة من خبراتها وتجاربها السابقة في تخطيط استراتيجيتها المستقبلية.
  - **إعادة تصميم العمليات:** أو إعادة الهندسة، ويقصد بها إعادة تحديد الأنشطة في المنظمة لأجل التحسين في أدائها، حيث تحاول تكييف الموارد والكفاءات مع متطلبات الاستراتيجية الجديدة.
- نستنتج من المراحل السابقة أن استراتيجية المنظمة يجب أن تشمل على اكتساب الكفاءات من خارج المنظمة، وتطوير الكفاءات التي داخلها، وتنميتها والمحافظة عليها، باعتبارها من أهم مصادر القيمة، وهذا ما يدل على أهمية تسيير الكفاءات.

**سؤال المحاضرة:** ما الفرق بين تسيير الكفاءات والتسيير بالكفاءات؟