



الادارة التقديرية للكفاءات في المؤسسة

(مدخل نحو تحقيق التميز)

Management Discretionary Competencies In The Institution :

An Approach Towards Distinction

د. نادية هيمة جامعة باقنة 1 (الجزائر) nhima@yahoo.fr	د. بلال لوعيل جامعة بومرداس (الجزائر) louailbilal2@gmail.com	د. حمود عبد الله العنزي جامعة الحدود الشمالية (السعودية) hfam2003@yahoo.com
---	---	--

المخلص:	معلومات المقال
<p>هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على الإدارة التقديرية للكفاءات، من خلال التطرق الى المفهوم وأهم أدوات الإدارة التقديرية للكفاءات التي تساهم في تحقيق التميز المؤسسي، حيث تعتبر هذه الأخيرة في ظل التغيرات الاقتصادية التي يفرضها محيط الاعمال على مستويات مختلفة الهدف الأساسي لضمان الاستمرارية والنمو، وقد خلصنا الى ان تبني فلسفة الإدارة التقديرية للكفاءات من شأنه الرفع من مستوى الأداء في المؤسسات خاصة البشرية منها من خلال من التحول من منطق الإدارة بالمنصب الى منطق الإدارة بالكفاءات.</p>	<p>تاريخ الارسال: 2020/10/21</p> <p>تاريخ القبول: 2020/11/04</p>
	<p>الكلمات المفتاحية:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ الكفاءات، ✓ الإدارة ✓ التقديرية للكفاءات
	<p>Abstract :</p> <p>The current study aimed to identify the discretionary management of competencies, by addressing the concept and the most important tools of discretionary management of competencies that contribute to achieving institutional excellence, as the latter is considered in light of the economic changes imposed by the business environment at different levels, the main goal to ensure continuity and growth. We have concluded Until the adoption of the management philosophy of discretionary competencies will raise the level of performance in institutions, especially human ones, through the shift from the logic of management in the position to the logic of management with competencies.</p>

. مقدمة:

تواجه المؤسسات اليوم تحديات كبيرة تتمثل في فرض نفسها على عدة أصعدة اقتصادية، تكنولوجية، اجتماعية، ثقافية وسياسية و مواجهة هذه التحديات يجب على المؤسسة أن تضيف أساليب تسمح لها بالتكيف مع كل هذه التغيرات و ذلك من خلال اكتساب المرونة الداخلية والخارجية، هذه الأساليب تكون أكثر إلزامية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية باعتبار أن لهذه الأخيرة دور حيوي في الوقت الحاضر نتيجة للنمو الكبير في حجم المؤسسات وتنوع أنشطتها وتعقدتها بالإضافة إلى تغير رغبات المستهلكين و أذواقهم مما يتطلب بالضرورة توفير الموارد البشرية المناسبة والمتوافقة مع احتياجات ومتطلبات العمل، حيث أصبح الاهتمام بهذه الكفاءات البشرية وبطريقة تقديرية شرطاً أساسياً لنجاح المؤسسة خاصة التي تحاول الإبداع و التميز وبالتالي وجب على المؤسسات توفير الأعداد والنوعيات من الكفاءات البشرية ذات المهارات و القدرات، حيث أن التقدير الجيد للكفاءات البشرية وحده من شأنه أن يحقق الإبداع و بالتالي دعمومة و استمرار للمؤسسة.

قد أصبح الإبداع أحد أهم الخيارات الإستراتيجية والأساليب الحديثة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسات على اختلاف نوعها، نشاطها، حجمها وإمكانيتها والذي يركز بشكل كبير على نشاطات البحث والتطوير وإسهامات الموارد البشرية المبدعة في تحسين وتطوير المنتجات الحالية، أو في خلق أفكار جديدة وتحويلها إلى منتجات جديدة ومميزة، فضلا عن إيجاد التكنولوجيا جديدة كل ذلك يمددها بالتفوق على باقي منافسيها وكذا تحقيق جودة شاملة لمنتجاتها كما تحقق فعالية أكثر في أداء أعمالها، كما يعد أداة خاصة في أيدي المؤسسات وتحديد المؤسسات التي تسعى للريادة، من خلال استغلالها للتغيرات التي تعتبر فرصة للتحويل و الانتقال بالمنتج الحالي إلى منتج أكثر تلبية لمتطلبات العميل المتغيرة و المتزايدة باستمرار.

مشكلة الدراسة:

تعتبر الإدارة التقديرية للكفاءات من بين السياسات الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في تحقيق التنمية وخاصة في المورد البشري وذلك للتحكم في التطورات التي تحدث على مستوى محيط المؤسسة، كما أن الإبداع يكتسب أهمية بالغة في المؤسسات نظراً لما يقدمه من أفكار جديدة ومفيدة لها في مختلف مجالات طرق وأساليب العمل حيث يساعد في تحسين جودة مخرجاتها و تعزيز مكانة المؤسسة بين المؤسسات المنافسة لها، وعلى ضوء ذلك يمكننا صياغة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي: ما هي الإدارة التقديرية للكفاءات؟ وفيما تتمثل أدواتها؟ ما هي شروط نجاحها؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في أهمية الموضوع كونه يعالج أحد المواضيع الراهنة التي تعنى بها المؤسسات، حيث قمنا بتعميق المعارف حول الإدارة التقديرية للكفاءات والإبداع في المؤسسة وتأثيرها وانعكاس تطبيقها في واقع المؤسسة، اعتماداً على الأهمية التي أصبح يكتسبها المورد البشري باعتباره طرف فاعل وشريك في تحديد توجهات المؤسسة.

أهداف الدراسة:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف، منها التعمق في المفاهيم والأدوات وخطوات الإدارة التقديرية للكفاءات. بالإضافة إلى لفت نظر المسؤولين لأساليب إدارية حديثة ومفيدة.

الدراسات السابقة:

- أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " سمالي يحضيه،

اطروحة دكتوراه دولة في التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004

تناولت الدراسة بالتحليل أهم المقاربات النظرية التي فسرت مضمون الميزة التنافسية كذلك تحليل اثر التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الكفاءات على الميزة التنافسية .

و قد توصلت هذه الأطروحة الى عدة نتائج أهمها ان الكفاءات الفردية و الموارد البشرية تعتبر مصدر مهم لامتلاك الميزة التنافسية ، كما ان تسيير الجودة يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية للتميز ن مما يجعله مدخلا للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

- إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات دراسة حالة مجمع صيدال، فايزة بوراس، اطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، 2014-2015

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على واقع ادارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات في مجمع صيدال، من خلال التطرق لأهم وظائف إدارة الموارد التي تساهم في تحقيق التطوير الوظيفي للكفاءات وتنمية قدراتهم بما يتفق مع رغباتهم وميولهم نحو الوظيفة التي يقومون بها لجعل العمل هادفا، ومن خلال توظيف المنهج الوصفي التحليلي واستخدام استبانة كداة لجمع البيانات و توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كل من الوظائف التالية (عملية التحليل الوظيفي، تخطيط الموارد البشرية، تقييم الأداء، تحفيز الموارد البشرية) وعملية التخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، اما بالنسبة لباقي الوظائف المتمثلة في (وظيفة الاختيار والتعيين، التدريب، الاجر) فلا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بينها وبين عملية تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات

أولا / مفهوم الكفاءات

1. تعريف الكفاءات: يمكن ان تعرف الكفاءات على انها:

- تعرف على انه تلك المعارف والسلوكيات والمهارات المتحركة او القابلة للتحويل بغية القيام بالمهام المحددة¹؛
- كما عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية: لكفاءات مزيج من المعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة والوضعية الذهنية في الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها²؛
- تعرفها على أنها القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية³؛
- "الكفاءة هي تحمل مبادرة أو مسؤولية فيما يخص الحالات المهنية، في التوجهات، كما في الأداء، الكفاءة مقدرة اجتماعية التزام يأتي من الفرد الكفاءة هي معرفة معمقة، معرفة عملية، معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذاك المجال، أي مجال الكفاءات"⁴؛

- حسب الهيئة العالمية للتقنين بالمواصفة ISO 9000,2000 "الكفاءة هي قدرة الفرد على وضع معارفه حيز التنفيذ"⁵
- يرتبط مفهوم الكفاءة بالعلاقة بين المدخلات و المخرجات، فأكثر المؤسسات او الوحدات كفاءة هي التي تحقق اكبر قدر من المخرجات باستخدام ادنى قدر من المدخلات في اقصر وقت و بأكبر قدر من الرضا⁶.

2. بعض المفاهيم المرتبطة بالكفاءة: إن الحديث عن الكفاءة باعتبارها مصطلح حديث التداول، يجعلنا نصطدم بعدة مصطلحات و مفاهيم تتداول معها وتتمثل فيما يلي⁷:

- المهارة: تنتج عن حالة تعلم وهي عادة ما تهيأ من خلال استعدادات وراثية والكفاءات الحركية تعني خصوصا الاتقان، وتظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد كما هو الشأن في الصناعات التقليدية و التقنية و مع الانجاز الفنية.

- القدرة: امكانية النجاح ، و كفاءة ضمن مجال عملي او نظري، وهي تتمثل في بعض الانجازات التي ترتبط مع بعضها البعض في خاصية معينة.

- الاداء: هي العملية التي يتم من خلالها التعرف على اداء الفرد لمهامه و قدراته على الاداء و الخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح.

- **الإنجاز:** ما يتمكن الفرد من تحقيقه انيا من سلوك محدد واذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الفرد ان يسجله بأعلى درجة من الوضوح والدقة فإنها بذلك تشير الى امكانيات الفرد المتعددة في الإنجاز.

3. مفهوم ادارة الكفاءات

- تعرف على انها "عبارة عن مجموعة من تطبيقات ادارة الموارد البشرية التي تركز اساسا على استقطاب وتطوير وتحويل الكفاءات في المؤسسة من اجل تنمية اداء العاملين"⁸؛
- كما عرف ادارة الكفاءات على انه "التأثير في معارف وكفاءات وسلوكيات المورد البشري ليكون اكثر قدرة على تحسين عوائده و التكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط العمل"⁹.

4. خصائص الكفاءات: تتمثل خصائص الكفاءات فيما يلي¹⁰:

- الكفاءة غائية: و بالتالي فالكفاءة حسب هذه الخاصية معارف إجرائية ووظيفية تتجه نحو العمل ولأجل التطبيق، أي على اعتبار مدى الاستفادة منها في تحقيق الهدف المنشود؛
- الكفاءة مكتسبة: فنحن لا نولد أكفاء، بل نصير أكفاء، وبالتالي بالتعلم هو الذي يكسب الكفاءة، سواء أكان الميدان مدرسة أو مكان عمل -إدارة- مصنع؛
- الكفاءة مفهوم افتراضي مجرد: فالكفاءة داخلية لا يمكن ملاحظتها إلا من خلال نتائجها وتجلياتها، أي من خلال ما ينجزه الفرد الذي يمتلكها.

5. أنواع الكفاءات: للكفاءات أنواع تتمثل فيما يلي:

5-1. الكفاءات الفردية: يمكن ان نعرف الكفاءات الفردية على أنها:

- يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة¹¹؛
- هي " مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية، والمهارات السلوكيات والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمه كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية، حيث يعبر عنها ايضا بأنها توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد، والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها"¹²
- ان الكفاءة الفردية هي المعرفة العملية التنفيذية التي يمتلكها الشخص ويستعملها في القيام بنشاطاته المختلفة¹³؛
- هي مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة، حيث تتضمن: المعرفة الفردية، المهارات، السلوكيات، والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها من أجل الحصول على أداء عالي و تزويد المؤسسة بميزة تنافسية مدعمة، فهي تسمى ايضا بالكفاءة المهنية وتدل على المهارات العملية المقبولة، ويتم اضافة القبول في الوسط المهني من خلال عدة اساليب فنية وتقنية كالتجارب المهنية¹⁴.

5-2. الكفاءات الجماعية: إن مجموعة الكفاءات الفردية تؤدي الى انشاء الكفاءات الجماعية، و التي تعد من اهم انشغالات المؤسسات المعاصرة وتعرف على انها:

- "قدرة الجماعة على التحكم في طرق ووسائل العمل وتتكون من الكفاءات الفردية لكل شخص اضافة للكفاءات التي تسمح بالتحكم في طرق ووسائل العمل"¹⁵؛

- " الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع (Synergie) الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك معرفة الاتصال معرفة التعاون معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً"16؛

- هي محصلة التعاون والتآزر الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتنظيم الفريق المهني التي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج¹⁷.

3-5. الكفاءات الاستراتيجية: "الكفاءات لا تعد ذات طابع إستراتيجي ما لم تساهم في تكييف المؤسسة مع بيئتها التنافسية"¹⁸.

ثانياً/ الإدارة التقديرية للكفاءات: يمكن ان تعرف الإدارة التقديرية للكفاءات على انها:

- تعرف الإدارة التقديرية على انها " هي العملية التي بمقتضاها تسعى المؤسسة إلى تحقيق التوافق الدائم والمستمر بين مؤهلا عاملها والوظائف التي يشغلونها وذلك بمسايرة التطورات التي تطرأ عليها من حين لآخر"¹⁹؛

- كما تعرف على أنها " عملية البحث عن الطرق اللازمة لتكييف الموارد البشرية الحالية للمؤسسة مع استراتيجيتها وأهدافها المستقبلية"²⁰؛

1. أهداف الإدارة التقديرية للكفاءات: إن الأهداف المستمرة بالنسبة للإدارة التقديرية للكفاءات هي الآتية²¹:

- قد تستهدف المؤسسة وضع سياسات عامة للوظائف بمعنى الإدارة التقديرية للتدفقات البشرية بالنسبة لهيكله الوظائف الحالية والمستقبلية؛

- قد تستهدف المؤسسة وضع سياسات للوظائف على المستوى المركزي والمحلي بمعنى ادارة التقديرية للتدفقات البشرية على مستوى الوحدة الأم والفروع التابعة لها؛

- قد تستهدف تطوير المسار المهني ، ادارة الوظائف الكبرى ، وتوجيه الوظائف حسب التقارب بينها وبين الكفاءات المتوفرة؛

- قد تستهدف تحقيق المواءمة بين الكفاءات المتوفرة ومختلف الوظائف داخل المؤسسة وذلك عن طريق تحليل الوظائف وتقييم الكفاءات؛

2. مقومات الإدارة التقديرية للكفاءات: ان الإدارة التقديرية للكفاءات لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى وعليه فهو مثل أي تخطيط في أي مجال كان، يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الموارد البشرية وتتوقف فعالية التخطيط على دقة وكفاية البيانات وحدثتها فمن الواضح ان عدم توافر البيانات الأساسية والمفهومة اللازمة للتخطيط أو عدم دقتها ستؤدي حتما إلى وضع خطة غير دقيقة وبطبيعة الحال فان النتائج المترتبة عن ذلك ستكون سلبية على المؤسسة.²² وحتى يكون التخطيط سليماً ينبغي أن يتضمن ما يلي²³ :

- وضع الأهداف؛

- وضوح خطط كافة إدارات المؤسسة؛

- وضوح السياسات الإنتاجية والتسويقية والمالية ؛

- وجود وصف تحليلي للوظائف؛

- التغييرات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة؛

- وجود تنظيم إداري واضح.

3. صعوبات التي تواجه الإدارة التقديرية للكفاءات: مما لا شك فيه أن فشل الإدارة التقديرية لأسباب موضوعية أو لأسباب مرتبطة

بنقص الإعداد سيؤثر سلباً على أداء المؤسسة ونقص قدراتها التنافسية، وبالتالي تقلل من احتمال استمرار المؤسسة في البقاء، ولعل من

بين أهم الصعوبات التي تنشأ عن سوء الإدارة التقديرية ما يلي²⁴:

- وجود فائض في الموارد البشرية في بعض الوظائف أو وجود عجز في وظائف أخرى؛
- تعطيل الطاقة الإنتاجية إثر استخدامها لعنصر العمل في حال وجود عجز في الموارد البشرية؛
- عدم توافق الموارد البشرية المختارة مع الاحتياجات المؤسسة الحقيقية من حيث النوعية والأعداد اللازمة؛
- اضطرابات في وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- اضطراب الأداء نتيجة للظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية والمتعلقة بالإحلال الإنتاجية لهذه الموارد.

4. شروط نجاح الإدارة التقديرية للكفاءات: يمكن تلخيص شروط نجاح الرئيسية للإدارة التقديرية للكفاءات فيما يلي ²⁵:

- تعتبر الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات طريقة مقارنة إجمالية وقائية لتسيير الموارد البشرية؛
- تعتبر الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات نشاط مدمج في استراتيجية المؤسسة الإجمالية؛
- تعتبر الإدارة التقديرية للوظائف والكفاءات طريقة تسيير مشاركة للموارد البشرية.

ثالثاً/علاقة الإدارة التقديرية للكفاءات بإستراتيجية العامة للمؤسسة: كما أن الموارد البشرية تؤثر في أداء المؤسسة، فهي أيضاً تؤثر في إستراتيجيتها لذلك، فقد أمكن للمؤسسة اعتبار مواردها البشرية ميزة تنافسية يمكنها استغلالها إلى جانب إستراتيجياتها التنافسية الأساسية إستراتيجية القيادة في التكاليف، إستراتيجية التمايز، إستراتيجية التركيز؛

وقد أدت هذه النظرة المتطورة للموارد البشرية إلى ظهور ارتباط وثيق بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة التقديرية للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ويسمح هذا الارتباط بخلق بيئة ثقافية وتنظيمية أكثر مرونة وقدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وعلى تبني السلوك الابتكاري للأفراد وبهذا المفهوم يصبح الإدارة التقديرية للموارد البشرية جزءاً متكاملًا ومشاركاً في بناء وتطبيق إستراتيجيات المؤسسة ويمكننا أن نبرز الآثار المتوقعة على الإدارة التقديرية للموارد البشرية من خلال إبراز عناصر التخطيط الاستراتيجي فيما يأتي: ²⁶

1. مرحلة تكوين وتحديد فلسفة الشركة: تتعلق هذه المرحلة بتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي تنتمي إليه وما هي دوافع أصحابها وكبار الإداريين فقد يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص العمل سبباً لوجود المؤسسة ويعتبر هذا موجه للنمو المستقبلي حيث لا يمكن إغفال العلاقة الارتباطية بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها؛

2. دراسة وفحص الظروف البيئية: السؤال الذي يتطلب الإجابة عليه هو معرفة أثر التغيرات المحتملة في الظروف السياسية الاقتصادية والاجتماعية على الشركة وما هي التهديدات المتوقعة أو الفرص المتاحة للنمو، فقد تكون هذه التغيرات خاصة بالعرض من العمالة أو في شكل قوانين وتشريعات جديدة لضبط النشاط أو العمل أو تغيرات تكنولوجية، فهذه جوانب ذات تأثير على المؤسسة. كذلك لا بد من معرفة مراكز المنافسين وجوانب القوة التي يتميزون بها واستراتيجياتهم فاستراتيجية المنافسين فيما يتعلق بالموارد البشرية لا بد وأن تنعكس على الإدارة المستقبلية للنشاط مدى قدرة المؤسسة على جذب الكفاءات الجديدة والمحافظة على ما لديها من كفاءات في ظل هذه الظروف؛

3. تقييم جوانب القوة والضعف في الشركة: لا بد من معرفة العوامل التي تمكن المؤسسة من اختيار إجراءات العمل المستقبلية كي تتماشى مع إمكانياتها وتلك التي تحول دون تحقيق هذه الغاية، فقد لا يتوافر لدى المؤسسة المهارات المطلوبة خاصة من كبار الإداريين، ويعتبر هذا العنصر من القيود التي تحد من فاعلية التخطيط الاستراتيجي؛

4. تنمية الأهداف: يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الاستثمار وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها؛ ولا بد من الأخذ في الحسبان عند إعداد وتنمية هذه الأهداف إمكانيات التنظيم والأسلوب الإداري المطبق لأنه إذا لم نستطع تنفيذ هذه التعهدات المتولدة عن التخطيط الاستراتيجي فإنه يصبح لا معنى له، وقد يتأسس التخطيط الاستراتيجي

على أهداف غير كمية أي نوعية ولكن يجب تحديدها وإخضاعها لمجموعة من المقاييس الكمية مثل مستوى الجودة أو الخدمة، كفاءة الإدارة، أنشطة البحوث والتطوير؛

5. تنمية الاستراتيجيات: أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المؤسسة لتحقيق أهدافها؟ ما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ ما هي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية، الأفراد المطلوبين؟

تبدو هنا أهمية العنصر البشري من حيث التقدير بالاحتياجات وتوفيرها، وإسناد العمل إليها وتنميتها لرفع كفاءتها والاستفادة منها، وكذلك السياسات الخاصة بالإجابة على المعاش وإنهاء الخدمة.

رابعا/علاقة الإدارة التقديرية للكفاءات بباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية: تمتلك الإدارة التقديرية للكفاءات دلالات قوية بالنسبة للأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، إذ كان من أنشطة الاستقطاب الاختيار والتعيين التدريب برامج المسار الوظيفي للأفراد تتأثر بالإستراتيجية العامة للمؤسسة وتؤثر في الإدارة التقديرية للموارد البشرية وتتمثل علاقتها فيما يلي²⁷:

1. العلاقة مع الاستقطاب: يمكن النظر إلى نتائج الإدارة التقديرية للموارد البشرية من تحديد الحاجة المؤسسة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، على أنها مدخلات رئيسية لعملية الاستقطاب فهي تساعده في وضع الخطة التي على أساسها ستقوم بعملية تحديد مصادر الموارد البشرية المناسبة التي ستغطي بها احتياجاتها، والعمل على استقطابها؛

2. العلاقة مع الاختيار والتعيين: مثل الاستقطاب فإن نتائج الإدارة التقديرية تعتبر كذلك بمثابة مدخلات لنشاط الاختيار والتعيين، فهي تحدد العدد المطلوب اختياره وتعيينه، والمواصفات الواجب توفرها في شاغلي هذه المناصب، ليتم انتقاء أفضل المتقدمين ومن ثم تعيينهم في المناصب المناسبة لهم؛

3. العلاقة مع التكوين: تساعد نتائج الإدارة التقديرية للموارد البشرية نشاط التكوين في أنها توضح له أعداد وتخصصات الأفراد الذين يجري العمل على توفيرهم في المستقبل في حالة إظهار الإدارة التقديرية للأفراد الذين يجري العمل على توفيرهم في المستقبل في حالة إظهار البشرية واحتياجاتهم التدريبية، التي تمكنهم من أداء أعمالهم بشكل جيد. هذا ما يساعد على وضع الخطط التدريبية المناسبة وتخطيط البرامج اللازمة، من أجل تأهيل وإعداد الأفراد لسد حاجة المؤسسة من الموارد البشرية مستقبلا، ليتمكنوا من تأدية مهامهم على الوجه المطلوب؛

4. العلاقة مع الإدارة التقديرية الوظيفي للأفراد: يقصد بإدارة المسارات الوظيفية أن المؤسسة تقوم بتحديد حركة تنقلات العاملين لديها الترقية النقل منذ بداية تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم ولديها وبالتالي فإن المسارات الوظيفية في المؤسسة تعمل على رسم منذ بداية تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم لديها وبالتالي فإن المسارات الوظيفية في المؤسسة تعمل على رسم مستوى الأعلى فتساعد هذه البرامج على تحديد احتياجات كل مسار وظيفي من الأفراد وتخصصاتهم والزمن الذي يجب من خلاله توفير هذه الاحتياجات سواء من داخل أو من خارج المؤسسة فالنتائج التي يتم التوصل إليها تعد جزء أساسيا من مدخلات الإدارة التقديرية للموارد البشرية ذلك لأنها تبين احتياجاتها من الموارد البشرية مستقبلا من حيث النوعية والكمية التي سيجري العمل على توفيرها في الوقت المطلوب بموجب خطط أو برامج الإدارة التقديرية للموارد البشرية الموضوعية²⁸.

5. العلاقة مع تحليل وتوصيف المناصب: كل من تحليل وتوصيف المناصب يعتبر ضروريا لعملية الإدارة التقديرية للموارد البشرية، إذ ان عدم الأخذ في الاعتبار كل منها سيجعل العملية مستحيلة²⁹.

خامسا/ موقع الإدارة التقديرية للكفاءات في الهيكل التنظيمي: ان موقع الإدارة التقديرية للموارد البشرية في الهيكل التنظيمي يعكس مدى أهمية هذه الوظيفة ومدى اهتمام الإدارة العليا بها وكذلك المسؤول عنها والمسؤولية الموكلة إليها ومن العنصرين السابقين

يتبين لنا أن هناك فراغا في تبني هذه الوظيفة ومعرفة من يشرف عليه بين كل من إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا وقد أجريت دراسات عديدة في هذا الشأن، وستتطرق إلى دراستي كل من سميت وثوركر.

1. دراسة سميت: قام سميت بتقييم التطور الذي حدث في هذه الوظيفة داخل المؤسسات من الناحية العلمية حيث لاحظ أن هناك اختلاف في موقع الإدارة التقديرية للموارد البشرية تخطيط من مؤسسة لأخرى كما يلي³⁰:

- اعتبرت هذه الوظيفة في كثير من المؤسسات كوظيفة فرعية يمارسها المدير، الشيء الذي ترتب عنه انعدام التنسيق بين هذا النشاط في علاقته مع الإدارات الأخرى الموجودة ضمن هيكل متوازن؛

- بعض المؤسسات الأخرى، اعتبرت هذه الوظيفة كأحد فروع التخطيط الشامل للتنظيم، مما ترتب عن ذلك ارتباط موقع التسيير التنبئي للموارد البشرية في الخريطة التنظيمية ارتباطا مباشرا بالإدارة العليا وأصبح هذا الجهاز هو المصدر الأعلى لخطط وبرامج الموارد البشرية، والمنبع الرئيسي للمعلومات المتعلقة بالموارد البشرية الذي يمد بدوره إدارة الموارد البشرية بالخطط والبرامج اللازمة لرسم سياسات هذه الموارد؛

- لاحظ كذلك ظهور هذه الوظيفة في بعض المؤسسات ضمن وظيفة التمويل، وهذا راجع إلى أن خطة الموارد البشرية سوف تنعكس مباشرة على عناصر التكاليف المختلفة، ومن ثم فإن الترجمة المالية للخطة تجعلها ترتبط بوظيفة التمويل.

2. دراسة ثوكر: تشير نتائج الدراسات التي أجراها " ثوكر " ضمن أبحاث جمعية إدارة الأفراد والتي اهتمت بالسؤال " ما هو موقع الإدارة التقديرية للكفاءات ضمن الهيكل التنظيمي؟ حيث وجه هذا السؤال إلى العديد من المؤسسات الصناعية والتجارية وبعض الهيئات الحكومية، ومن خلال الإجابات المتحصل عليها لاحظ ثوكر أن % 84.3 من المؤسسات التي تمارس نشاط الإدارة التقديرية للكفاءات، تخصص له موقعا في إدارة الموارد البشرية لكي يقوم بالتنسيق بين مختلف سياسات الموارد البشرية؛ من خلال النتائج التي توصل إليها كل من سميت وثوركر، فإنه يفضل إدراج الصيرورة الرئيسية للإدارة التقديرية للكفاءات ضمن إدارة الموارد البشرية، وذلك ليتم التنسيق مع باقي نشاطات هذه الإدارة على الطريقة المثلى، دون أن نهمّل إشراك الأطراف الأخرى المعنية بالإدارة التقديرية للموارد البشرية من مدراء الإدارات الأخرى، المدراء التنفيذيين والإدارة العليا³¹.

خاتمة:

يعتبر المورد البشري عنصر هام في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية لذلك فإن الإدارة الناجحة لهذه الموارد تمثل الخطوة الأولى، كما أن الكفاءات أصبحت تمثل بعدا هاما في العالم اليوم اذ تمثل المصدر الأساسي لنجاح المؤسسة لذا على المؤسسة الاهتمام بهذا المورد وذلك من خلال الإدارة التقديرية للكفاءات والتي تعتبر الاسلوب العلمي السليم بالكفاءة، فهي تفيد بدرجة كبير في التقليل من عدم التأكد في المستقبل وعليه فإن الإدارة التقديرية للكفاءات هي نشاط هدفها التأكد من توافر الكفاءة المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل بالعدد المناسب والنوع المناسب وفي الوقت المناسب، حيث أصبحت المؤسسة اليوم تواجه تحديات كثيرة وهذا نتيجة الثورة العلمية والتكنولوجية التي يشهدها العالم الاقتصادي حاليًا، بحيث لم يعد ينصب اهتمام المؤسسة على كيفية الإنتاج بالحجم الكبير و التحكم في الأسعار بقدر ما أصبحت تركز على البحث عن كل ما هو جديد وإبداعي، وتطوير أساليب تقليدية بإدخال عمليات جديدة وطرق غير تقليدية تسمح للمؤسسة بالوصول إلى أداء متميز يضمن لها استغلال مواردها بشكل أمثل وتحقيق أهدافها، من جملة النتائج المتوصل إليها نذكر مايلي:

- للكفاءات عدة مفاهيم يمكن حصرها في أنها القدرة على انجاز وظائف محددة من خلال توظيف مجموعة المعارف والمؤهلات والاستعدادات والخبرة والممارسات داخل محيط معين .

- الإدارة التقديرية للكفاءات هو المسعى الذي تحقق من خلاله المؤسسة الموائمة بين الوظائف والكفاءات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي وجدت من أجلها؛
 - تمر عملية الإدارة التقديرية للكفاءات بعدة خطوات متكاملة فيما بينها تصل إلى اقتراح إجراءات تعديلية تساهم في نجاح هذا المسعى سوف نتعرض بالتفصيل لبعض منها في الفصل الثاني مبينين أثرها على الخدمة المقدمة في المؤسسة؛
 - الإدارة التقديرية للكفاءات دور في فعالية الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة وبشكل أساسي نجاحها وتنمية قدرات أفرادها؛
 - إن العمل في أحسن الظروف والشروط يعد جزء هاماً في عملية الاستثمار في الرأسمال البشري.
 - تؤدي الإدارة التقديرية للكفاءات إلى تحقيق الموائمة بين الكفاءات بصورة مستقبلية بما يخدم أهداف المؤسسة؛
 - إن مسؤولية الإدارة التقديرية للكفاءات لا تقع على فرد واحد داخل المؤسسة وذلك لتحقيق الابداع لها؛
 - على المؤسسة ان تواكب التطورات عن طريق الابداع وذلك من خلال الإدارة التقديرية للكفاءات؛
- الهوامش والإحالات**

- ¹ Jean-Marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert, Paris, 1999, p : 58.
- ² Alain Meignant, Ressources humaines déployer la stratégie, ed. Liaison, France, 2000, P. 110.
- ³ Philippe Lorino: Méthodes et Pratiques de la Performance, Ed. Organisation , Paris, 2000, p :85.
- ⁴ Bernard Galambaud, Si La GRH était de la gestion, édition liaisons, Paris, 2002, p :2002
- ⁵ Benjamin Cheminade, RH et ... compétence dans une démarche qualifiée, ED AFNOR, Paris, 2005, p:215.
- ⁶ فيصل شباد، تحليل الكفاءة و الانتاجية مع تطبيقات على القطاع المصرفي، دار الكتاب الجامعي، الامارات، 2015، ص27.
- ⁷ Pierre Massot ,Daniel Feisthammel , Pilotage des compétences et de la formation, afnor, France, 2005, PP 11-12.
- ⁸ ابو جمال احمد، performance des ressources humaine, مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2004، ص :2.
- ⁹ علاوي عبد الفتاح، التطوير التنظيمي و الاستثمار في الكفاءات و دورها في احداث التغيير الايجابي للمؤسسات، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد 05, 2006، ص :08.
- ¹⁰ Jou Van Beivendonck , Management des compétences, édition de Boeck, Bruxelles, 2004, p15.
- ¹¹ Philippe Zarifian, le modèle de la competence, édition liaisons, Paris, 2001, p.78.
- ¹² كمال منصوري ، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الاطار المفاهيمي و المجالات الكبرى ، مجلة ابحاث الاقتصادية وادارية، الجزائر، 2010، ص 52.
- ¹³ فايزة بوراس ، إدارة الموارد البشرية ودورها في تخطيط المسار الوظيفي للكفاءات، أطروحة دكتوراه غير منشور ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، 200 ، ص: 93 .
- ¹⁴ مصنوعة احمد، الصناعة التأمينية، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الواقع العملي وفاق التطوير، جامعة الشلف، من 2012/12/03 إلى 2012/12/04، ص :7.
- ¹⁵ بوراس فايزة، مرجع سابق، ص :94.
- ¹⁶ كمال منصوري ، سماح صولح، مرجع سابق، ص :53.
- ¹⁷ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات المهارات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في الاقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة ، من 2004/03/09 إلى 2004/03/10 ، ص : 21.
- ¹⁸ الهادي بوقلقول ، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 10 -مارس 2004، الجزائر، ص:10.
- ¹⁹ Jean Pierre Citeau , gestion des ressources humaines 3ème édition , ed Avmondcolin , Dallaz , Paris, 2000 ,p58.
- ²⁰ Luc Boyen Noel equilibey, Organisation –théorie et application, édition d'organisation 2ème édition, Paris, 2000, p 129.

²¹ Thierry. D, la gestion prévisionnel et préventive des emplois et des compétences, Ed l'harmattan, paris, 1993.p.186

²² علي غريبي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004 ، ص : 41 .

²³ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع لبنان، 1997، ص : 70.

²⁴ كامل بربر، مرجع سابق ، ص 71.

²⁵ Jean-Pierre Citeau, OP, CIT, P : 73.

²⁶ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002- 2003.ص139-145.

²⁷ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص: 7

²⁸ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص : 305.

²⁹ نفس المرجع، ص: 307.

³⁰ رفعت عثمان، إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع، دار الفكر العربي، عمان ، 1982 ، ص52 .

³¹ نفس المرجع السابق، ص55 .