

محاضرة 1 :

إدارة الكفاءات لإدارة متقدمة عن إدارة
الموارد البشرية في ظل التوجه نحو الاقتصاد المعرفي

I ← دور المعرفة في الاقتصاد :

- ④ ازدياد حصة مخرجات رأس المال غير الملموس مقابل رأس المال الملموس؛
- ⑤ توسع الصناعات كثيفة للمعرفة (قطاع تقنية عالية معلوماتية وضياء الصداقة، قطاع IT، الخدمات المالية، التأمين، ...)
- ⑥ صعود الأعمال ذات المؤهلات العالية. ⇒ تنامي أنشطة التدريب وسارع التغيير بشكل مستمر لرفع متطلبات المؤسسات في مجال كفاءة و مؤهلات عالية.

II اقتصاد المعرفة :

يعرف على أنه حيز من دور المعرفة ورأس المال البشري في تطور الاقتصاد وتقدم المجتمع .

اقتصاد المعرفة هو اقتصاد التغيير المستمر الذي يتطلب مستويات تأهيل متنامية وكفاءات خاصة تبرز أهمية سهولة التكيف والمرونة والاستثمار في ~~المعرفة~~ ^{المعرفة} . وهو اقتصاد يلجأ إلى رأس المال غير الملموس بشكل مكثف .

وقد تكونت الاقتصاديات المعتمدة على المعرفة تاريخياً انطلاقاً من ظاهرة مزدوجة هي :

أ - اتجاه طويل خاص بزيادة الموارد المخصصة لإنتاج المعرفة ونقلها (التعليم ، التأهيل ، البحث والتطوير ...) من جهة

⑤ حدث تقاني كبير (TIC) معالجة أخرى.

⑤ + ⑥ = اقتصاد يتميز بانخفاض تكاليف ترخيص المعرفة ونقلها وحسابها.

وانعكس هذا الأمر بزيادة من مخرجات المعرفة ، وفي تنامي مكانة التغيير في النشاط الاقتصادي (النشطة المكرسة للتعبئة والابتكار) $\Rightarrow$ الحاجة للكفاءات.

هو الاقتصاد الذي تقوم أنشطته بتحويل المعرفة طاقاته لصالحه ينتج عنها ثروة.

ويعرف الاقتصاد المعرفة على أنه يستند على الأصول غير الملموسة مثل المعارف والمهارات والامكانيات المبتكرة كمورد رئيس للميزة التنافسية . ويعتبر المعرفة مصدر حيوي للكفاءات.

واقتصاد المعرفة هو الاقتصاد الذي سيمر فيه المعرفة استثمارا وادخالا في الثروة ، وتمثل تقنية المعلومات أداته الرئيسة ويكون فيه رأس المال البشري النواة من خلال قدرة الانسان على الابتكار والابداع وتوليده والاستثمار في التفكير الجديدة ، مع تطبيق التقنيات الحديثة والحساب مهارات جديدة وصارستها.

اقتصاد المعرفة أحدث تغييرات في البيئة الاقتصادية لقوى العمل.

أحدث تغيير في الكفاءات المطلوبة ، مع رفع مستويات الكفاءة في (معارف نظرية ، عملية ، سلوكية) بما يتواءم مع التنامي المعرفي والتكنولوجي.

III تطور النظرة لإدارة الموارد البشرية (MRH) ويتلخص مفهوم الكفاءة:

إن الاهتمام بـ (MRH) لم يعتبر أمراً حديثاً، بل جاء نتيجة تحولات عميقة واستجابية لصنورات ملحة. فقد حدث هذا التحول عندما اضطرت الفكر التنظيمي إلى تغيير نظرته إلى الفرد من مجرد يد عاملة يسيطر دوره في التنفيذ الحرفي للتعليمات إلى فاعل ذي قدرات وإمكانات تتجاوز القدرة العضلية وتتخطاها إلى القدرة الذهنية والفكرية.

انتقال من إدارة أفراد $\leftarrow$ MRH $\leftarrow$ الاستراتيجية.

إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، من مرحلة 80 قرن 20. جاء نموذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. لم ينشأ هذا النموذج هناك بشقين: الأفراد هم مورد يمثل المعارف والقدرات التي يمتلكونها، والمنظمة هي التي تضمن تعاونهم الطوعي وولاءهم.

هذا التحول ضمن عنصرين هما: المرونة لإدارة الأفراد (تكلفة) $\leftarrow$ إدارة (الموارد البشرية) (حراس مال) + تنسيق MRH مع الاحتياجات والأهداف الرئيسية للمنظمة (الاستراتيجية الكلية للمنظمة).

فالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى الحفاظ على كفاءة العنصر وتنمية وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم فيه لمواجهة التغيرات البيئية السريعة.

وبالنظر إلى حقل الموارد والكفاءات حقل دائر التغير والتوسع فإن الموارد البشرية ليست معينة فقط بإدارة التغيير التنظيمي، بل التسبب به وتهيئة البعث من الفرص واقتراح الحلول الملائمة في إطار استراتيجي.

إدارة الموارد البشرية لا تقتصر مشاركتها على مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بل تشمل مراحل إعدادها وحياتها، وهذا ما يمكنها من الاستفادة من كل ما يملكه الأفراد من معارف وقدرات ومؤهلات ومهارات (كفاءات) فتتجه: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يهتم بتنمية الموارد البشرية خاصة القدرات الذهنية غير المستغلة، $\Rightarrow$ أنها تقوم على الكفاءات البشرية.

ومن خلال ما سبق نلاحظ ان HRH تحولت من دور التقليدي الذي
يتمثل في مجموعة من المهام والنشطة الرئيسية الاحمر التي للعاملين
الى دور استراتيجي يعمل على تكامل الموارد البشرية مع المنظمة.

II الكفاءة في الفكر الإداري الحديث في المنظمة :

انتقل الفكر الإداري من منطق الاستخدام الذي يركز على المنصب
عن طريق ما يسمى بالتأهيل الى منطق الكفاءة الذي يسعى الى
وصف الاسهام الشامل للمورد البشري افراد او جماعات ، وبهذا نجد
ان مصطلح الكفاءة لم يجد طريقه الى بعد مرور المداخل الحديثة
في الفكر الإداري التي ركزت كلها على أهمية بالنسبة للمنظمة
(P) نظرة النظر تعتبر (HRH) نظام من بين الأنظمة الموجودة في
المنظمة.

مدخلات : المدراء ، العاملين كل الموارد الخوف
عمليات : أنشطة HRH
مخرجات : هي الموارد البشرية التي تتصير بالكفاءة .

(B) نظرة الموقفية : تعتبر (التكيف) بين الوظيفة والمنظمة المنط
الإداري يودي الى حفظ العاملين وزيادة كفاءتهم من العقل ، لا يهتم
عليه ذلك الاحساس بالكفاءة والشعور بالنقطة ويحضره ذلك
على الأداء المتفوق .

(C) الجودة الشاملة والتميز : من أهم متطلباتها هو مشاركة
العامل في تحسين تلك الجودة من خلال أدائه المتميز وبادرته
وتحمل مسؤوليته دون الحاجة لتعليمات محددة تصف كل التفاصيل
== مطالبه العامل باطلاقهم لطاقاتهم وجهودهم لا يبرز كفاءتهم

(D) نظرة راسمال البشري : يعتبر الكفاءات ومعرفة الفرد
شكل من أشكال الراسمال الذي يمكن للاستثمار فيه ، وبالتالي الفرد
هو المنشط لكل أنواع المصول الموجودة في المنظمة ، فهو يتفاعل معها بتوليف
المعارف والكفاءات التي يستطيع الفرد التحكم فيها .

⑨ - مدخل التحليل الاستراتيجي: اعتبر ان أي تنظيم يعتمد على استراتيجية متعددة ومختلفة، وعلى كل فرد أو جماعة لها استراتيجية معينة خاصة بها وبالتفاعل يمكن الوصول الى أهداف كل ضد التنظيم والفرد والذي يتحكم أكثر من هذا المنطق يفضل كفاءاته هو الذي سيتعود على السلطة. (سلطة هدف كفاءة الفرد أو الجماعة العمل).

V خلفه او العوامل المساهمة في ظهور الكفاءة:

- ① تطور طرق واساليب الإدارة، ووجود طريقة لتمكين التي تمنح صلاحيات الحبر وحريتك الحبر في اتخاذ القرارات دون الرجوع الى المستر حينا. = قبول صيغة طاقة مفهوم كفاءة.
- ② تطور طرق واساليب التنظيم في HR H من منطق توظيف المناصب الى منطق توظيف الكفاءات لاداء عمل ما.
- ③ التكلفة الباهظة للتدريب (= استغلال الكفاءات الموهوبة اصبحت للمؤسسة عوضا عن التدريب وذلك عبر معرفتها وتوطين الحركة الداخلية في المؤسسة بهدف جعل الموارد البشرية أكثر ملائمة للمنصب.
- ④ GPEC السبيل التوقع للوظائف والكفاءات كان استجابة للحاجة الى تقليص التكاليف المتزايدة في عمليات استثمار في الموارد البشرية وكذا عمليات البحث والتطوير فقام بتوقع وتخطيط ما تحتاج اليه المنظمة من مناصب وكفاءات في مدة زمنية معينة.

مقاربات ~~المقاربة~~ إدارة جافطة الكفاءات :

يقوم على فهم (3) مقاربات هي :

① المقاربة السيرية :

من منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات موزونة بالقدرة على الفعل [أي توفر البيئة التنظيمية التي يمكن الحضر الشري من العمل بفاعلية] + رغبة على الفعل *vouloir d'agir* التي تكون وليدة القدرة التحفيزية المنظمة

شرط ان تكون الكفاءة حاضرة وقابلة للتجسس والاستغلال اتمام أي وضعه هشة.

الكفاءات منظومة متكاملة
لأن المسؤولية
منقولة الى
الأفراد والمنظمة
مسؤولية الأفراد والجماعات بسبب امتلاك
المعرفة والخبرة
مسؤولية الإدارة توفر لها التنظيم المناسب
والتحفيز اللازم.

② المقاربة العملية :

من منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب والتعلم الجماعي والسيرورات التنظيمية وكذلك تكنولوجياها وبهذا تكون الكفاءة شئ عملي ووليدة الممارسة الملمية الناجمة للمكونات السابقة ، وهذا بذلك جماعية نسبية وصغيرة .

③ المقاربة الاستراتيجية :

تمسك الكفاءات للمنظمة للميزة التنافسية من خلال انجاز

المستراتيج .
كفاءات
يصعب فعلها
يصعب تعويضها بواسطة آلة تكنولوجيا جديدة .
يصعب تعويضها بواسطة ابتكار طرق تنظيمية او
كفاءات مشابهة .