

محور II : أهداف إدارة الكفاءات

I - الإدارة :

الإدارة ← مهنة ، لا بد من تأديتها ،
لها علم ، تركز على أسس علمية ؛
لها فن ، فيها الإبداع .
الاستير (ممارسة أكثر منه مهنة أو علم ، الإدارة تشمل
وظائف الاستير)

II - محل الإدارة وتسيير الكفاءات :

لأنه بداية ممارسة تسيير الكفاءات كان في الثاني من القرن 20 ،
وبعد منطق الكفاءات الموافق لها إذ سمح المؤسسات بالاعتماد
اعتماداً على مجموعة عالية من الموارد البشرية متعددة الكفاءات
بدلاً من منطق المنصب .
منطق تسيير المناصب : الاعتماد على العقلاني هدف هادف لتنشيط كفاءات
← يركز على المهام ؛ يركز على الفرد إجمالاً ؛
← يركز على المؤهلات التي تتطلبها المنصب ؛ يركز على مؤهلات
يمكن تحويلها من منصب إلى آخر ؛
← وصف مفصل للمهام ؛ وصف مفصل للكفاءات الواجب تطويرها ؛
← المنصب محور كل مظاهر (إدارة الموارد البشرية) والتنظيم التaylorي
والبيروقراطي ؛ الكفاءة محور كل مظاهر (GRH) ومابعد التنظيم
التaylorي والبيروقراطي .
← تعيين دائم للمهام الفرد اعتماداً على (السام التنظيمي) ، تعيين
مؤقت للمهام داخل فرق العمل .
← اختيار الأفراد انطلاقاً من المنصب ، اختيار أفراد قادرين على
اكتساب كفاءات .

إدارة كفاءات ناجحة ← تكامل أفقي + تكامل عمودي
← تكامل أفقي يتصل به تكيف أنشطة HRH لحل الكفاءة وجعلها
معمول لكل الأنشطة.
← تكامل عمودي يتصل به تكيف الكفاءات مع مهمة ونظرة المنظمة
وكذلك استراتيجيتها.

إذن أسلوب الذي يتضمن الكفاءة في الإدارة له مستويين
الإدارة بالكفاءات وإدارة الكفاءات التي تجمع [تسيير وإدارة معاً]
وهو عملية تفاعلية تضمن 3 نتائج وهي:

أولاً - الاهتمام بمنطقة الكفاءات كإجراء تسييري ~~في~~ تتخذ
HRH خدمة استراتيجية وكفاءة البيئة للصحة بها وتحقيقاً
لأهدافها.

ثانياً - تطوير المعارف والمهارات الفردية والجماعية وتنميتها بمنظومة
العمل؛

ثالثاً - البحث المستمر للمنظمة لتطوير الاستفادة من كفاءاتها
والوصول من خلالها لتحقيق مزايا تنافسية.

ملاحظة للتدقيق :

مستوى السفلي تسيير الكفاءات يركز على عمليات
التسيير المرتبطة بخطط الموارد البشرية، عمليات الاستقطاب، الاختيار
والتعيين، تحليل الوظائف، ... تطوير جهاز HRH، وعلاقتها بالجهاز
الأخرى للمنظمة.

مستوى المتوسط إدارة الكفاءات يساعد على تنفيذ عمليات
للمستوى الأول، أين يتم تحميل مسؤولية تطوير الكفاءات لكل
صير، وبذلك HRH يعتبر كنظام يؤثر ويتأثر وحلقة وصل
بين إدارة عليا والعمليات.

مستوى الأعلى لإدارة الكفاءات، يهتم بالكفاءات المطلوبة غير
الموجودة، ← يساعد على تطوير واقتناء محزون الكفاءات.

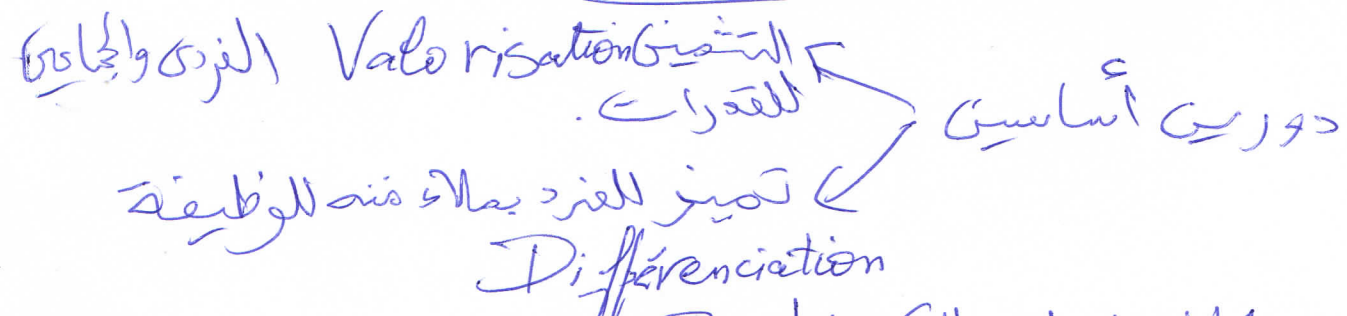
IV متطلبات تسير وإدارة الكفاءات :

- ① - الشكل التنظيمي للعمل وتطور الحالات فيها، حيث أن الأفراد يلعبون دور الفاعل باعتبارهم مصدر للكفاءة صائبين في أهمية تركيبتهم داخل المنظمة وكذا علاقات التفاعل بينهم مع صغر مساحة إشتراكهم ومنهم الدور
- ② - استراتيجية للمنظمة : وهما تبرز العلاقة بين الاستراتيجية و TRH بشكل عام وتسير الكفاءات بشكل خاص، خاصة وأن المحيط التنافسي صير على القدرات لأهمية الجودة ودرجتها المطلوبة.
- ③ مرحلة التقييم والتقييم : على المنظمة إعداد مرجع واضح للتعريف وترتيب وتقييم الكفاءات وكذا طرق التقييم

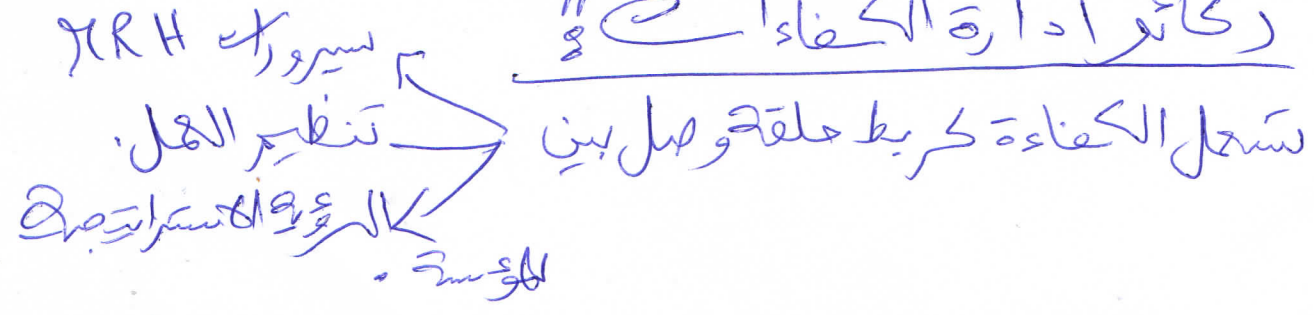
V أسس وأعمدة لتسير وإدارة الكفاءات :

- ① ← منطق التوافق : البحث عن الكفاءات اللازمة لاحتياجات محددة مع تقوية الأداء الضعيف.
- ② ← منطق تشجيع / ضغط : تحفيز الأفراد بتخصيص المداء / كفاءة.
- ③ ← منطق التنبؤ : تطوير المنظمة بناء على قاعدة كفاءاتها.

VI دور تسير وإدارة الكفاءات :



IX ركائز إدارة الكفاءات :



الأهمية لإدارة الكفاءات :

- يعتبر قاعدة أساسية لسلوب الإدارة بالكفاءات
- يسمح للمؤسسة بالانتقال من إدارة نقاط الضعف إلى معالجة نقاط قوة الأفراد وتقويتها ،
- يسمح للمنظمة بالانتقال من منطق المنصب إلى منطق الكفاءة . مما يمكن العامل من إطلاق وإبراز كفاءاته .
- يسمح بإدارة علمية . للمورد البشري كما ونوعا .
- تحلق ثقافة ارتباط قوية بين الأفراد [كفاءات محورية] ، و
سأهرون بناء مفهوم إدارة الذات والقيم .
- يساعده على تحسين كفاءاتهم بما يزيد من قدرتهم على تلبية
الوظائف وتعمل المسؤولية ، يهيئهم لمناصب مستقبلية .
- تساعد في اكتشاف الكفاءات غير الظاهرة واستغلالها من
خلال تخصيص الموارد البشرية التي تدعم العناصر التنظيمية .

أ مراحل إدارة الكفاءات :

وهي تتكون من 3 مراحل .

- 1 - مرحلة تهيئة تمهيدية : التحضير الجيد لبنى إدارة الكفاءات في سياسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمعنى بناء أرضية ملائمة وتهيئة للنظمة والأفراد لإدارة الكفاءات ويتم التمهيد والاعداد لهذا من خلال : تقييم للموضع والظروف التي يتسم بها استخدام أسلوب الكفاءة في الإدارة ، تحديد نقاط الضعف ، تحديد الأهداف ، توضيح كيفية التوجه لهذا الأسلوب لكل القاعدي في المنظمة .
- 2 - إعداد عملي : إدارة الكفاءات : حيث يتم للمنظمة فوضع كل الوسائل التي تسوئها لتحقيقها والتي هوها الكفاءة .

3- ادماج عمليات ادارة الكفاءات : ادراج مختلف هذه
التطبيقات في نظام TRH ، خلق خصوصية في استعمال ادارة الكفاءات
في المنطقة عن غيرها من المنظمات .
