

# تسيير الكفاءات

1.0

جمال صادفي

المصدر رقم (04) : دور الكفاءات في تعزيز قدرات الموارد البشرية وخلق الفعالية التنظيمية.



Source : Yvan-Yves Barick, le management de connaissances et des compétences , pratique, Paris : édition d'organisation, 2003, p 106

# قائمة المحتويات

|    |                                        |
|----|----------------------------------------|
| 5  | مقدمة                                  |
| 7  | I- ماهية تسيير الكفاءات                |
| 7  | أ. مفهوم تسيير الكفاءات.....           |
| 8  | ب. أهداف تسيير الكفاءات.....           |
| 11 | II- مقاربات تسيير الكفاءات             |
| 11 | أ. المقاربة التسييرية للكفاءات.....    |
| 12 | ب. المقاربة الإستراتيجية للكفاءات..... |
| 13 | III- مجالات تسيير الكفاءات             |
| 13 | أ. إعداد مواصفات للكفاءات.....         |
| 14 | ب. تقييم الكفاءات.....                 |
| 14 | پ. تطوير الكفاءات.....                 |
| 15 | ت. تحفيز الكفاءات.....                 |
| 17 | IV- تمرين                              |
| 19 | V- تمرين                               |
| 21 | حل التمارين                            |
| 23 | قائمة المراجع                          |

# مقدمة

ارتبط موضوع إدارة الكفاءات بدرجة كبيرة بالتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة التنافسية للمنظمة، حيث أفرزت التحولات السريعة لبيئة الأعمال ميزة جديدة هامة فيما يخص بعض المناصب والمهام التي تتسم بالسرعة في التطور، وبغرض تأقلم وتكيف الأفراد العاملين مع هذا النوع من المناصب والمهام، أصبح لزاما عليهم اكتساب ميزة وخاصة شغل العديد من المهام من خلال القيام بعمليات التكوين المتواصل لاكتساب المعارف والمهارات المتنوعة، وبالمقابل يتطلب الأمر من المنظمات تسيير هذه الكفاءات وتطويرها بما يسمح باستمرارية المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية.

# ماهية تسيير الكفاءات

7

مفهوم تسيير الكفاءات

8

أهداف تسيير الكفاءات

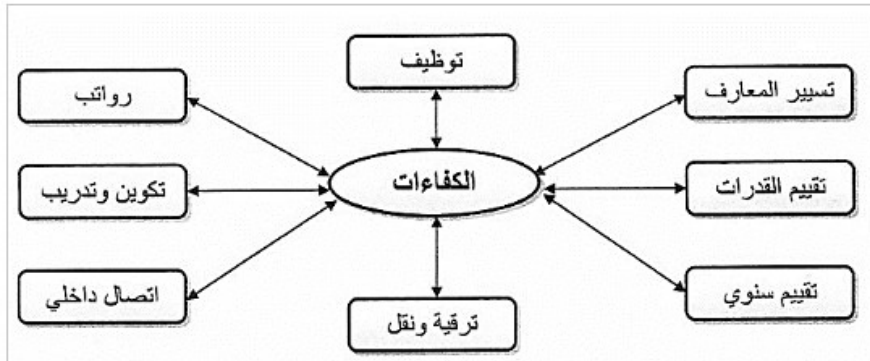
## أ. مفهوم تسيير الكفاءات

تسعى المؤسسات جاهدة إلى إتباع عدة أساليب ومناهج لرفع قدراتها ومواجهة شدة المنافسة والتحكم في التكنولوجيا الحديثة، وذلك من خلال تسيير وتنمية كفاءات الفرد العامل باعتباره المحور الرئيسي لتحقيق التطور والتميز، من خلال استغلال الكفاءات الموجودة بداخل المؤسسة أو المستقطبة من خارج المؤسسة بغرض توظيفها للاستفادة من المعارف والخبرات التي تمتلكها هذه الكفاءات البشرية، ويعتبر تسيير الكفاءات البشرية كغيره من المصطلحات التي تناولها العديد من الباحثين وسنتطرق إلى بعض التعاريف كما يلي:

يعرف تسيير الكفاءات على أنه "مجموع الأنشطة المخصصة لإستخدام وتطوير الأفراد بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، بهدف استعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن، حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة وليست أهدافا في حد ذاتها بحيث يكون هناك تكامل عمودي وأفقي" [1]، وهي "عملية خاصة لجذب وتطوير وتجديد والاحتفاظ بعدد كبير من الموظفين الأكفاء لتحقيق الأهداف وضمان النمو" [2]. ويعرفها Boterf Guy le أنها عملية التأليف بين معرفة التنسيق ومعرفة التوظيف للموارد البشرية ويضيف إلى ذلك أن تسيير الكفاءات هي بعد يهدف إلى الجمع و التوفيق بـ توظيف وتقوية القدرات العلمية للموظفين من جهة وتنمية قدرة المؤسسة على المنافسة وكذا الاستخدام الجيد والفعال لموظفيها. وهي عبارة عن إستراتيجية شاملة لإدارة الموارد البشرية تضم الاستقطاب، التوظيف، إدارة المسار المهني، تقييم الكفاءات والأداء، التدريب، وتهدف عموما إلى تنمية الكفاءات الجماعية للمنظمة، ويضم هذا الهدف بعدين: البعد الأول هو هدف تنبؤي، والهدف الثاني هو هدف عملي، بحيث يتجلى ذلك في التنبؤ بالكفاءات المستقبلية والبحث عنها (داخل أو خارج المنظمة) وفي نفس الوقت العمل على اكتشاف وتطوير الكفاءات الحالية التي تمتلكها المنظمة.

ويمكن القول أن تحقيق تسيير الكفاءات ناجح مرتبط بتطبيق تكامل أفقي أكثر من العمودي، حيث نبحت في التكامل العمودي عن تكيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، نظرتها وكذا إستراتيجيتها، إذ يجب أن تكون هذه الكفاءات مختارة ومنظمة ومطورة، بطريقة معينة تساهم في تحقيق مهمة المؤسسة، أما في التكامل الأفقي فنبحث عن تكيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية، فيما بينها والكفاءات هنا تكون وسيلة مثلى لهذا التكيف، أي تصبح كل أنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة [3]، وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 01: الكفاءات محور تركز أنشطة تسيير الموارد البشرية



كمال منصوري، سماح صويلح، تسير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد السابع، جوان 2010، ص 55.

ومن التعاريف السابقة لإدارة الكفاءات، نخلص إلى ما يلي :

هي منهجية تنظيمية قائمة على أساس الموائمة بين احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وبين متغيرات البيئة الخارجية عن طريق تحليل وتخطيط تلك الاحتياجات كما ونوعا، وذلك تماشيا مع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة، أي أن إدارة الكفاءات تتميز بمجموعة من الخصائص:

\* هي عملية إستراتيجية : بما أن هذه الإدارة تتعامل مع جزئيات تشكل رهانا إستراتيجيا يعول عليه في تحقيق المزايا التنافسية، فتعتبر النشاطات المختلفة لإدارة الكفاءات ذات طابع إستراتيجي، من خلال استباق واستقطاب الكفاءات على المدى البعيد فهي بذلك تمارس عملا إستراتيجيا ذو بعد طويل المدى.

\* هي عملية ذات طابع عملياتي: لا يمكن أن تصنف نشاطات إدارة الكفاءات ذات طابع نظري بحث، بل تمارس هذه الإدارة نشاطاتها اعتمادا على الكثير من العلوم والفنون، فعلى سبيل المثال تستند إلى بغرض الوصول إلى أنجع السبل الواقعية والمنطقية لتحقيق الأهداف المنشودة.

\* هي أداة لاتخاذ القرارات: يعتبر تحسين أداء الموارد البشرية من بين أهداف إدارة الكفاءات، وبما أن هذه الأخيرة تستهدف من خلال أنشطتها رفع الأداء وتحسينه واستغلال تلك الموارد بصورة فعالة وفاعلية فهي بذلك تساعد في اتخاذ القرارات الخاصة بدعم الإدارة، وتندرج تحت هذا العنصر عدة قرارات منها ما يتعلق بالأفراد كالتدريب وتوصيف الوظائف، ومنها ما يتعلق بالإدارة نفسها كعمليات الاستفادة من الكفاءات مثل اتخاذ القرارات الخاصة بالتمثيين والمكافآت والاستقطاب.

\* تعتبر إدارة الكفاءات ثروة وليس مجرد مورد: باعتبار الفرد مصدر للثروة، وشريكا للمنظمة يسعى إلى تعظيم العوائد.

ومنه فإن إدارة الكفاءات عموما هي نظام تسير هدفه الإستغلال الأمثل للكفاءات من خلال إستقطابها وتنميتها وتحفيزها، ودمجها في مسار تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة في ظل توفير بيئة العمل المناسبة لتفجير قدراتها وإمكانياتها المحتملة.

إليك رابط الفيديو الذي يوضح مفهوم تسير الكفاءات <sup>1</sup>.

## ب. أهداف تسير الكفاءات

إن إدارة الكفاءات تسعى إلى تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف.
- تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية.
- الجمع بين عوامل: الكفاءة، المنظمة المؤهلة، وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل.
- الحفاظ على قابلية التوظيف للجميع.
- إدارة المسارات الوظيفية بشكل أفضل .
- تقليل المخاطر والتكاليف الناجمة عن الاختلالات .
- اختيار وبرمجة مخططات التصحيح الضرورية بشكل أفضل.

إدارة الكفاءات تقضي على النظام التقليدي الذي يقوم على محتوى الوظيفة (منصب العمل)، فهي بدلا من ذلك تقوم على التعارف والخصائص المهنية (بما فيها السلوكية) الضرورية لشغل المنصب، وتهتم بكفاءات الفرد جميعا سواء كان يستخدمها في منصبه الحالي أم لا، بمعنى أنها جهد إداري هادف إلى تامين

كفاءات الأفراد العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.

# مقاربات تسيير الكفاءات



11

المقاربة التسييرية للكفاءات

12

المقاربة الإستراتيجية للكفاءات

إن مفهوم الكفاءات أصبح له مدلول شامل ومركب، يتوقف على قدرة الفرد العامل وجماعة العمل، والبيئة التنظيمية للمؤسسة على التكيف والانسجام مع الظروف والأوضاع، وهذا ما جعلها تحتل مكانة محورية ضمن نظام التسيير لارتباطها بمفاهيم الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية، إن فهم علاقة الكفاءات بتلك المفاهيم ساهم في الانتقال من تسيير الحافطة التكنولوجية إلى تسيير حافطة الكفاءات وفق مقاربات هي:

## آ. المقاربة التسييرية للكفاءات

تتمثل الكفاءات من وجهة نظر المقاربة التسييرية في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن، وعلى قدرة إستغلال تلك المعارف والخبرات في ظل ظروف مهنية مختلفة، فمن هذا المنطلق تصبح الكفاءات مكونة من رأسمال، ومن المعرفة والمهارة وحسن التصرف.

إن المقاربة التسييرية تفرض أن تكون جاهزية الكفاءات للتعينة والاستغلال عالية أمام أي وضعية وظيفية محتملة، وبالتالي فإن الكفاءات وفق هذا المنظور تعد أداة متطورة وملزمة للوضعية المهنية للعامل أثناء أدائه لمهامه، ورغم هذا تبقى الكفاءات غائبة أو ناقصة ما لم تكن مقرونة بالقدرة على الفعل ( Le pouvoir d'agir)، أي توفير البيئة التنظيمية التي تمكن العنصر البشري من العمل بفاعلية، والرغبة على الفعل (vouloir d'agir)، التي تكون وليدة القدرة التحفيزية للمؤسسة، إن الكفاءة كمنظومة متكاملة تعد مسؤولية كل من الموارد البشرية (أفراد ومجموعات) بسبب امتلاكها للمعرفة والخبرة، والإدارة التي تقع عليها مسؤولية توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمنظومة التحفيزية [4].

إذا المقاربة التسييرية للكفاءات هي نظرة فردية للكفاءات على أنها معارف ومهارات وسلوكيات يمكن الإستعانة بها لتأدية المهام الوظيفية المختلفة.

### 2-3- المقاربة العملية للكفاءات (L'approche opérationnelle) :

من منظور المقاربة العملية تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، والسيرورة التنظيمية والتكنولوجيا، وقدرة المؤسسة على تعظيم التفاعل الإيجابي، حيث أن الميزة التنافسية المتعلقة بالكفاءات لا يمكن أن تتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين تلك المكونات، فالقدرة حسب المقاربة العملية ليست فردية بل جماعية، وليست مطلقة بل نسبية ومتغيرة، مثل قدرة المجموعة على السيطرة والتحكم في التكنولوجيا المتاحة، وكذا القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيرورات التنظيمية المطبقة من طرف المنظمة بهدف تحسين الفعالية ومسايرة تغير البيئة الداخلية والبيئة التنافسية [5].

إذا المقاربة العملية للكفاءات هي نظرة جماعية للكفاءات وليست فردية، على أنها تفاعل نسبي متغير في القدرات الجماعية على التحسين ومسايرة التغير في البيئة الداخلية والخارجية، ومن هنا تكون الكفاءة شئاً عملياً ووليدة الممارسة الميدانية .

## ب. المقاربة الإستراتيجية للكفاءات

تحقق الكفاءات للمنظمة الميزة التنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، فالكفاءات تتحدد في تلك القدرات المعرفية والعلمية والتنظيمية المتسمة بصعوبة تقليدها من طرف المنافس أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد، أو تعويضها بإبتكار طرق تنظيمية حديثة أو كفاءات أخرى مشابهة، وعليه لتحقيق الأهداف المسطرة، على المؤسسة أن تكون قادرة على استقطاب الكفاءات وتنميتها والحفاظ عليها، ومن ثم بناء المهارات الجماعية التي تعتبر أساس التفوق والتميز. إذا المقاربة الإستراتيجية للكفاءات هي نظرة إستراتيجية للكفاءات على أنها أصول إستراتيجية لا يمكن تقليدها أو استبدالها، تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.



# مجالات تسيير الكفاءات



|    |                        |
|----|------------------------|
| 13 | إعداد مواصفات للكفاءات |
| 14 | تقييم الكفاءات         |
| 14 | تطوير الكفاءات         |
| 15 | تحفيز الكفاءات         |

تعد الكفاءات إحدى أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات في ظل التغيرات والتحديات التي تفرضها بيئة الأعمال الراهنة، ذلك أن هذه الموارد والكفاءات هي مصدر الإبداع والتطوير، وعليه فإن هذا المورد البشري الإستراتيجي فهو بحاجة إلى تسيير ومتابعة من خلال تقييم أدائه بشكل دوري، من أجل تجديد معارفه وصل مهاراته عن طريق التطوير بالاعتماد على التكوين والتعليم إلى غير ذلك من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات وهي [6]

## أ. إعداد مواصفات للكفاءات

يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها (المطلوبة) من أجل الحصول على أحسن أداء وظيفي، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو عائلة من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات (l'analyse de la compétence)، ويمكن القول أنه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الأساس في إدارة الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، تطويرها ورواتبها وتحفيزها [7]، ويتم التقييم الدائم والمستمر للكفاءات من طرف إدارة الموارد البشرية "بشكل مستمر سواء أثناء عمليات التوظيف والترقية، وإعادة ترتيب وتصنيف العاملين أو عن طريق عملية التكوين التي تقوم بها المؤسسة لصالحهم، وتتم هذه العملية باستعمال الأدوات والتقنيات التسييرية، حيث توجد طرق عديدة لتحليل الكفاءات وجمع المعلومات حول الوظيفة ومجال العمل، وكذا مهام ومسؤوليات الكفاءات الضرورية لذلك، من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية والجماعية، استمارات الكفاءات، تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف، بطاقات الكفاءات،...ومهما تكن الطريقة المستعملة، تحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية:

- نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة.

- وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.

وفيما يلي نتطرق لبعض طرق تحليل الكفاءات ومنها ما يلي:

أ- طريقة الملاحظة: تتم عن طريق المراقبة المباشرة للعاملين أثناء أداء أعمالهم والتعرف عن قرب بملاحظة ذلك الأداء وتسجيل المعلومات عن الأداء واعتمادها بتحديد وتحليل العمل.

ب- طريقة قوائم الاستبيان (الإستقصاء): تتم هذه الطريقة بوضع مجموعة من الأسئلة ترتبط بأداء الأفراد بأعمالهم المختلفة، وبعد الإجابة عليها تتم دراستها وتحليلها على مستوى المؤسسة ككل.

ت- طريقة المقابلة 1: بموجب هذه الطريقة يتم اختيار عينة من الأعمال المتوفرة في المنظمة وعلى ضوءها يتم مقابلة الأفراد، بطرح أسئلة متنوعة عن خبرتهم في وظيفة أو مجموعة من الوظائف الخاصة، توقعاتهم حول تطوير الوظائف، إحساسهم السلوكي المستقبلي المرغوب فيه، ونظرتهم الشخصية، مما يحفز تفكيرهم ويحسون أنهم يشاركون بنشاط في تطبيق تسيير الكفاءات في مؤسستهم.

أيضا لتحليل الكفاءات وإعداد مواصفاتها يتم إعداد مقابلات مع أعضاء الإدارة لمعرفة السلوكيات المرغوب فيها وتوضيح الفروق بينها وبين السلوكيات الحالية، وبعدما يطرح محلل الكفاءات الأسئلة التي يحصل من خلالها على معلومات هامة وبارزة عن الوظيفة (مميزات أساسية للوظيفة، المهام والمسؤوليات...)، مما يسمح له بترجمتها إلى كفاءات، وحتى تنجح العملية يجب على المحلل أن يختار جيدا الفئة التي يقابلها حتى يتمكن من الحصول على معلومات جيدة، كما أنه يجب أن يركز محلل الكفاءات على مقابلة أشخاص اختصاصيين عارفين جيدا بالمهام والمسؤوليات وإلا كانت النتيجة ضعيفة.

د- بطاقة الكفاءات المهنية: تعد مرحلة تحديد الكفاءات المهنية مرحلة صعبة من التحليل الأولي الذي يهدف للحصول على بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات المهنية الموجودة، هذه البطاقة تسلط الضوء على تراث (patrimoine) الكفاءات الفردية التي يمكن أن يجند ويربط مع كل لحظة إهتمام في المؤسسة [8]

## ب. تقييم الكفاءات

تعرف عملية تقييم الكفاءات بأنها العملية التي يتم من خلالها تقييم مختلف القدرات الموضوعية في وظيفيات العمل والمتمثلة في المعارف الممنهجة أو التقنية، المعارف العملية الخبرات ومختلف السلوكيات والتصرفات للفرد أثناء أدائه للعمل، يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل إدارة الكفاءات، لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة للكفاءات، ويسمح كذلك بتحديد أهم المحاور لتطوير هؤلاء الأفراد وتنمية كفاءاتهم وكذا منح المكافآت والعلاوات، وتتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي [9]:

- أ- مقارنة المعارف: وفق هذه المقاربة يكون التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوظيفية المهنية التي يرتبط بها .
- ب- مقارنة المعارف العملية (المهارات): وفق هذه المقاربة يكون التقييم على أساس الملاحظة المباشرة للأفراد أثناء أداء المهام والأعمال.
- ت- مقارنة المعارف السلوكية: تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحث باعتقادها أن أداء المنظمة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المطورة.
- ج- المقاربة الإدراكية (المعرفية Cognitive): هذه المقاربة تنطلق من فكرة أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي فإن تقييم المهارات يركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لوظيفة معينة.

## ب. تطوير الكفاءات

يقصد بتطوير الكفاءات البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى البشرية القادرة على العمل في جميع المجالات، " ويمثل التدريب والتعليم الركن الأبرز في عملية تطوير العاملين، حيث أن ذلك يساهم بتراكم الخبرة والمعرفة لدى العاملين " ، ويمكن تعريفها على أنها مجموعة النشاطات التعليمية التي تؤدي إلى زيادة المردودية الحالية والمستقبلية للأفراد، برفع قدراتهم الخاصة لإنجاز المهام الموكلة إليهم، وذلك عن طريق تحسين معارفهم واستعداداتهم ، وتطوير الكفاءات البشرية هو عبارة عن مجموعة من النشاطات من أجل زيادة كفاءات أفرادها وضمان حسن تكييفهم مع تغيرات المحيط وذلك باستغلال الموارد التي يمتلكها الأفراد وتنميتها لإنجاز المهام على أكمل وجه، ومن الأساليب المستخدمة في تطوير وتنمية الكفاءات نذكر: التكوين المرتكز على الكفاءات، التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات.

أ- التكوين المرتكز على الكفاءات (Formation axée sur les compétences): هذا النوع من التكوين يهدف إلى إكتساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل والمرونة والإدارة المرتكزة على الفرد، ويستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكوّنين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة مثل (القدرة على أخذ القرار)، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة مثل (تطوير قدرة القرار والمرونة) .

ب- التدريب بالمرافقة المرتكز على الكفاءات (Coaching axée sur les compétences): قديما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح والاقتراحات، يقدم الدروس والتعليمات وكذا المساعدة، يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، ويقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدبرو الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم.

## ت. تحفيز الكفاءات

"الحوافز هي المغريات التي تقدمها الإدارة للأفراد لحثهم على أداء عمل معين، ومن ثم فإنه عنصرا هاما من عناصر فعالية نظم العلاقات الإنسانية، هو نوعية الحوافز المستخدمة ومدى توافقها مع رغبات الأفراد وأهميتها بالنسبة لهم، إن التوافق بين رغبات الأفراد وبين الحوافز التي تقدمها لهم الإدارة يساهم في تحديد مدى استجابة الأفراد لتلك الحوافز وبالتالي مدى رغبتهم في تحقيق ما تصبو إليه الإدارة من نتائج" [12].

توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، حيث تشكل التعويضات والمكافآت لدى إدارة الموارد البشرية متغيرا مهما ضمن السياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد، وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم [13].

[21 ص 1 حل رقم]

فيما تكمن أهداف تسيير الكفاءات؟

-تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف، تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية،  
الجمع بين عوامل: الكفاءة، المنظمة المؤهلة، وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل.

- المراقبة الروتينية لحضور وغياب الموظفين



# تمرين V

[21 ص 2 حل رقم]

تتمثل مجالات تسيير الكفاءات في:

- تحليل وتوصيف و تقييم الكفاءات ☐

- تطوير وتحفيز الكفاءات. ☐

# حل التمارين

< 1 (ص 17)

|                                  |                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input checked="" type="radio"/> | - تقدير أفضل للكفاءات الملائمة للوظائف، تحكم أفضل في نتائج التغيرات التكنولوجية والاقتصادية، الجمع بين عوامل: الكفاءة، المنظمة المؤهلة، وتنمية كفاءات العاملين بشكل أفضل. |
| <input type="radio"/>            | - المراقبة الروتينية لحضور وغياب الموظفين                                                                                                                                 |

< 2 (ص 19)

|                                     |                                 |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| <input checked="" type="checkbox"/> | - تحليل وتوصيف و تقييم الكفاءات |
| <input checked="" type="checkbox"/> | - تطوير وتحفيز الكفاءات.        |
|                                     | - تخويف و تهديد الكفاءات        |

# قائمة المراجع

- [1] كمال منصوري، سماح صولح، تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية جامعة بسكرة، - العدد السابع جوان 2010، ص 55 .
- [12] منال طلعت محمود، أساسيات علم الإدارة، الناشر المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 254 .
- [13] أحمد بن يحيى أحمد الربيع، مرجع سابق، ص 57.
- [2] براهيم عاشوري، حمزة غريبين، نحو الرفع من كفاءات إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة في الملتقى الوطني الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22 و 23 فيفري 2012، ص 93.
- [3] كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سابق، ص 66
- [4] الدكتور بن صوشة رياض، محاضرات مقياس تسيير وتنمية الكفاءات، السنة الثالثة تسيير الموارد البشرية- جامعة بسكرة- السنة الجامعية 2020/2021.
- [5] كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سابق، ص 67
- [6] كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سابق، ص 58
- [7] Lou van beirendonck, "tous competent le management des compétences dans l'entreprise", op.cit., 2006, p53
- [8] كمال منصوري، سماح صولح، مرجع سابق، ص 60
- [9] Valérie Marbach, "Evaluer et Rémunérer les Compétences", édition D'organisation, Paris, - France, 1999, pp.20- 23