

نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسير الكفاءات
- مقارنة نظرية -

غربي حمزة جامعة - جيجل

عاشوري إبراهيم جامعة -المسيلة

الملخص

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز دور وأهمية وظيفة الموارد البشرية داخل المنظمة، إضافة إلى إبراز التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمة والتي تتمثل في إدارة المعرفة وإدارة الإبداع وعلاقتها مع تسيير الكفاءات، كما تهدف إلى تحديد سبل تفعيل وظيفة الموارد البشرية من منظور تسير الكفاءات، هذه الأخيرة التي أضحت من أهم مؤشرات تسيير وتأهيل الموارد البشرية في المنظمة.

الكلمات المفتاحية: معوقات تطبيق محاسبة الموارد البشرية، المؤسسات الجزائرية، محافظي الحسابات

Abstract:

This study aims to identify the obstacles to the application of human resource accounting in Algerian economic institutions from the point of view of account governors. The study concluded that the obstacles related to the concept are the most problems that hinder the application of human resources accounting, and this indicates the lack of awareness and awareness of the frameworks of Algerian economic institutions to the extent necessary To implement this concept, followed by legal and legislative obstacles.

Key words: obstacles to applying human resources accounting, Algerian institutions, account managers.

مقدمة

تشهد منظمات الأعمال منافسة كبيرة في أسواقها، فأصبح نجاح أي مؤسسة وبقائها في السوق مرهون بقدرتها على اكتساب مزايا تنافسية تسمح لها بالبقاء في السوق لمدة أطول. ولتحقيق هذا المزايا التنافسية، يستوجب على منظمات الأعمال التوجه بمداخل إستراتيجية قائمة على أساس الاهتمام بأهم عنصر محرك وموجه للعمليات وهو رأس مالها البشري.

يرجع انتقال دور إدارة الموارد البشرية من مجرد أدوار كلاسيكية كالاختيار والتعيين إلى أدوار تمس جوانب إستراتيجية في عمل المنظمات إلى زيادة تأثير العنصر البشري وتحقيقه لمزايا تنافسية، فأصبح اهتمام إدارة الموارد البشرية يشمل أبعادا ومداخل كثيرة كالاستثمار في رأس المال الفكري، وأبعادا أخلاقية في التعامل مع العاملين، وأبعادا في تسير الكفاءات الموجودة عندها والاهتمام بهم، واستقطاب هذه الكفاءات خارج المؤسسات.

تهدف هذه المداخلة إلى توضيح دور وأهمية تسير الكفاءات كمدخل استراتيجي لزيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية المطروحة، وهي:

ما هو دور وأهمية تسير الكفاءات لزيادة كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية ؟

وللإجابة على هذا التساؤل، يتم تقسيم هذه المداخلة إلى نقطتين رئيسيتين وهما:

- الإطار المفاهيمي حول تسير الكفاءات وإدارة الموارد البشرية.

- التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمة

- دور وأهمية تسير الكفاءات في الرفع من كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية

1- الإطار المفاهيمي حول تسير الكفاءات و إدارة الموارد البشرية.

في هذا العنصر، سيتم عرض بعض الأطر المفاهيمية التي تخص تسير الكفاءات وكذا إدارة الموارد البشرية.

1-1- مفهوم تسيير الكفاءات

لقد أضحي مفهوم تسيير الكفاءات من أكثر المفاهيم تداولاً لدى الباحثين والمهتمين بإدارة الموارد البشرية، نظراً لكونه يعد مؤشراً مهماً يعكس درجة تسيير وتأهيل الموارد البشرية داخل المنظمة، حيث وردت عدة تعريفات ومفاهيم حول الكفاءات وتسيير الكفاءات.

1-1-1- تعريف الكفاءة

عرف بوير الكفاءة على أنها القدرة على إنجاز المهام المحددة والقابلة للقياس، وذلك عن طريق التوليف الديناميكي لمجموعة من العناصر المتمثلة فيما يلي¹ :

- المعارف النظرية (العلمية).

- المعارف العملية.

- الإجراءات والممارسات.

- الخبرة غير المهيكلية.

وإلى جانب هذه العناصر، يضيف جافيني عناصر أخرى وهي²:

- المعرفة السلوكية أو العلاقاتية.

- القدرة على اكتساب المعارف وإكسابها للآخرين أي القدرة على التعلم والتعليم.

كما عرفها مايو بأنها قدرة الفرد على التصرف بصورة ملائمة في ظل شروط معينة من أجل تحقيق أهداف خصوصية. ونفهم من هذا التعريف أن عملية تحقيق الفرد لأهداف وظيفته تشكل تحدياً يجب مواجهته والتغلب عليه من أجل أن يثبت كفاءته.³

حسب بوتارف Le Boterf، فإن هناك أبعاداً مختلفة لتحديد وحصر مفهوم

الكفاءة من خلال المفاهيم الموالية⁴:

- تصور الكفاءة يجب أن يرتبط بتطور سياق أو حالات العمل.

- تصور الكفاءة يجب أن يأخذ في الحسبان البعدين الفردي والجماعي للكفاءة.

- يجب أن يأخذ في الحسبان ضرورة اعتبار الكفاءة ليس فقط كاستعداد للتصرف لكن أيضاً كعملية.

- تصور الكفاءة يسمح بالتفكير في مصطلح التنسيق وليس فقط الجمع أو الإضافة.

- تصور الكفاءة يسمح بملاحظة ومعالجة الفرق بين الكفاءة المطلوبة والكفاءة الحقيقية.

- تصور الكفاءة يدعو إلى المسؤولية المشتركة.

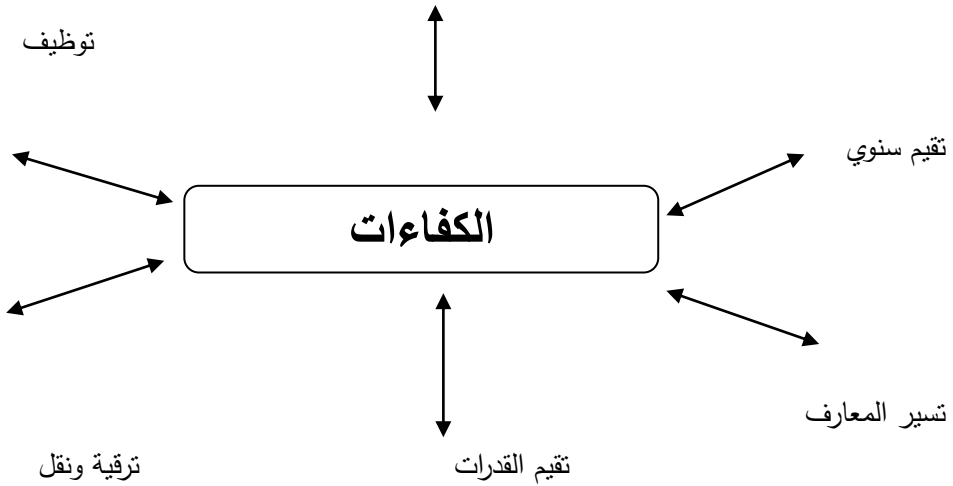
- تصور يجعل من تقييم الكفاءات ممكنا.

في الأخير، يمكن القول أن تعريف الكفاءة الذي جاء به بيريتي **peretti** والذي أعطى تعريفا أكثر شمولية وتوضيحا، فالكفاءة حسب بيريتي عنده ثلاثة أنواع من المعارف وهي معرفة نظرية، معرفة عملية ومعرفة سلوكية، سواء كانت هذه المعارف مجزأة أو غير قابلة للتحريك والذي يضعها العامل قيد التنفيذ من أجل أداء المهمة الموكلة إليه.⁴

وتجدر الإشارة على أن الكفاءات تمثل المحور الأساسي لتسيير الموارد البشرية، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم(1).

الشكل رقم (1): علاقة الكفاءات بتسيير الموارد البشرية

اتصال داخلي



Source :LouVanbeirdonch, tous compétents: Le management de l'entreprise, édition de Boech, Belgique ,2006, P :34.

يوضح الشكل رقم (1) أهمية تسير الكفاءات لإدارة موارد بشرية ناجحة، وبالتالي على منظمات الأعمال تعميم تطبيق تسير الكفاءات على جميع المستويات وجعله جزء من إستراتيجيتها العامة.

1-1-2- مفهوم تسير الكفاءات

هناك مجموعة من التعاريف المتعلقة بتسير الكفاءات، وفما يلي بعضها منها:

- يعرف تسير الكفاءات على أنه "التأثير في مهارات وسلوكيات المورد البشري ليكون أكثر قدرة على تحسين عوائده، والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط"⁵.
- ويعرف أيضا على أنه "عملية خاصة لجذب وتطوير وتجنيد والاحتفاظ بعدد كافي من الموظفين الأكفاء لتحقيق الأهداف وضمان النمو"⁶.

كما يمكن تعريف تسير الكفاءات على أنه مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات 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 وأفقي⁷.

1-1-3 أنواع الكفاءات

هناك العديد من التصنيفات فيما يتعلق بأنواع الكفاءات، ولعل أبرزها وأشهرها التصنيف علي حسب المستويات، فهناك علي المستوى الفردي، المستوى الجماعي والمستوي التنظيمي وهي:

- **الكفاءات الفردية**، حيث تمثل حلقة الوصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن للمهام المحددة، فكل مستوى إداري ومنصب معين يتطلب مجموعة من المهارات اللازمة لأداء المهمة. ويرى آخرون أن الكفاءة الفردية المقصود منها أخذ المبادرة الفردية وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.

وتشمل الكفاءات الفردية: القدرة علي التكيف والتأقلم مع المتغيرات ، القدرة على التعلم السريع، امتلاك روح اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات ، القدرة على القيادة وتسيير المرووسين ، القدرة على بناء علاقات جيدة مع الأطراف الفاعلة ، المرونة.

- **الكفاءات الجماعية**، وهي مجموع الكفاءات الفردية التي تتسم بالتعاون والتآزر بينها،ويمكن تحديد مؤشرات لهذا النوع من الكفاءات من خلال درجة التعاون بين الأعضاء ، التعلم الجماعي، الصراعات ، وبالتالي علي المسيرين تثنين هذا النوع الجماعي من الكفاءات من خلال إيجاد جو من العمل المناسب ، الاعتماد علي فرق العمل الجماعية ، اختيار الهيكل التنظيمي المناسب الذي يحدد صلاحيات ومسؤوليات كل طرف بغية التقليل من الصراعات ، ومحاولة تشجيع المبادرات الجماعية والفردية.

- **الكفاءات التنظيمية**، وهي كفاءات تتعلق ببيئة الأعمال والتغيرات الحاصلة فيها، فمنظمات الأعمال في ظل التغير الحاصل في بيئتها إيجاد مرونة كبيرة في التعامل مع هذه التغيرات والتقليل من الإجراءات الرسمية بغية فسح المجال للأفراد لإبراز إبداعاتهم وزيادة وتطوير كفاءتها الفردية والجماعية ، هذا الأمر يسمح بزيادة قدرة هذه المنظمات علي التكيف في بيئتها.

1-1-4- مبررات ضرورة وجود الكفاءات في منظمات الأعمال

لقد أدت التغيرات السريعة الحاصلة في بيئة الأعمال ووجود تنافس شديد بينها، وتغير النظرة إلى العنصر البشري باعتباره جزءا من عوامل الإنتاج إلى أهم عنصر في عوامل الإنتاج، كل هذه العوامل وعوامل وأخرى ساهمت في إعادة النظر في العنصر الكفاء الموجود داخل منظمات الأعمال، وفيما يلي أهم العوامل التي ساهمت في تفعيل دور الكفاءات:

- ظاهرة العولمة التي أدت إلى حرية انتقال الشركات العالمية إلى الدول النامية- خاصة- والتي أثرت على اقتصاديات هذه الدول بسبب قدرة هذه الشركات في التحكم الجيد في التكنولوجيا وبالتالي التأثير علي التكلفة والجودة .
- التسارع الكبير والتغيرات السريعة في التكنولوجيات والتقنية المستخدمة مما يستوجب مرافقة هذه التغيرات.

نحو الرفع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسير الكفاءات - مقارنة نظرية -

- الانتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي والمعرفي يحتم مزيدا من الاهتمام بالكفاءات الموجودة في المنظمات ومحاولة استقطابها.
- هجرة الأدمغة نحو الخارج مما أثر سلبا على الدول المصدرة للكفاءات، فأصبح من الضروري الاهتمام بهذه الفئة للاستفادة القصوى منها.
- ظاهرة المنظمات الساعية نحو التعلم، وذلك في ظل تزايد الاهتمام بالمنافسة المعتمدة على الكفاءات، فأوضحت المعرفة هي المصدر الأساسي للثروات سواء بالنسبة لمنظمة بمفردها أو لدولة معينة.
- ارتفاع مستوى التعليم وتطور المهارات ذوي المعرفة المتخصصة في فروع العلم والتقنية الجديدة والمتجددة والذين أصبحت المنظمات تسعى إليهم لأهميتهم في تشغيل تلك التقنيات وصيانتها. ومن ثم اكتساب القدرة التنافسية.

1-2- مفهوم وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية

- في هذه النقطة، سيتم سرد أهم مفاهيم إدارة الموارد البشرية، وكذا أبعادها ووظائفها ثم أهدافها وكذا التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

1-2-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية

- هناك مجموعة من التعاريف والمفاهيم لإدارة الموارد البشرية، مما يلي بعضها:
- إدارة الموارد البشرية هي العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز وتعويض ورقابة أداء وإنتاجية، والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملا.
- كما يعرف سيكيلا sikula إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنظمة أو بواسطة المنظمة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة ، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقييم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين، وأخيرا بحوث الأفراد.
- كما يرى شودان وشيرمان chuden & Sherman أن إدارة الموارد البشرية تشمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، والمهمة الرئيسية لمدير

الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رؤى ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيهـم بطريقة أكثر فعالية.⁸

1-2-2- وظائف إدارة الموارد البشرية

تشمل وظائف إدارات الأفراد في المنظمة الأبعاد الآتية⁹:

- تحليل الوظائف وتحديد طبيعة كل وظيفة.
- تخطيط القوى العاملة وإجراءات التوظيف و التعيين.
- اختيار المرشحين لكل وظيفة.
- توجيه وتدريب المرشحين الجدد على أداء العمل.
- إدارة الأجور والمهايا و الحوافز.
- تقييم أداء العاملين و إعداد تقارير الكفاءة.
- الاتصالات المباشرة: المقابلات . الإرشاد.
- تنمية المدربين و العاملين.

1-2-3- أهداف إدارة الموارد البشرية

في ضوء الأهداف العامة للمنظمة يتم وضع الأهداف الخاصة بنظام الموارد البشرية والأهداف الجزئية الخاصة بأجزاء النظام ثم الأهداف التشغيلية أو القصيرة الأجل، وتتـكامل هذه الأهداف جميعا لتحقيق أهداف الموارد البشرية كنظام.

وفيما يلي الأهداف الرئيسية والتي يسعى نظام الموارد البشرية إلى تحقيقها¹⁰:

- استقطاب وجذب الموارد البشرية الملائمة والماهرة واللازمة للمنظمة.
- تنمية وتطوير الموارد البشرية.
- صيانة الموارد البشرية.
- تحفيز وتنشيط دافعية العاملين.

- تحسين الإنتاجية وتطويرها.
 - تنمية رضا العاملين وانتمائهم للمنظمة.
 - تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتلاءم مع الظروف البيئية والاستراتيجيات.
- ويجب أن تتصف الأهداف التي يتم وضعها لنظام الموارد البشرية بإمكانية القياس والقبول وإمكانية التحقيق والإنفاق والمرونة

1-2-4- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

لقد انتقل مفهوم إدارة الموارد البشرية من مفاهيم تقليدية تعتبر العنصر البشري جزءا من عوامل الإنتاج إلى مفاهيم حديثة تعدد الجزء الفاعل، الموجه والمبدع، الأمر الذي ساهم في زيادة التوجه بالمفهوم من تسيير الموارد البشرية إلى إعطائه بعدا استراتيجيا وبما يتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

يعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وعلى تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي فهو مجموع الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية.¹¹

وتتمثل عناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ما يلي¹²:

- دراسة وتحليل العوامل التنافسية المحيطة بالمؤسسة دف التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.
- دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف المطلوب معالجتها.
- صياغة البدائل الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة التنافسية.
- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الخاصة بالموارد البشرية.
- مراقبة إستراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية.

ولقد ساهمت الكثير من الدراسات في إدراك المؤسسات الاقتصادية لأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز الأنشطة الاستشارية " Towers Perri " الرئيسية

والثانوية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، حيث خلصت الدراسة التي أجريت في مؤسسة سنة 1992 على عينة مكونة من (3000) من المديرين والمتخصصين في مجال الموارد البشرية، إلى أن وظيفة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة إلى اعتبارها مصدرا للقدرة التنافسية للمؤسسة، وذلك من خلال المشاركة الفعالة مع المسؤولين في الأنشطة الأخرى، كما توصلت الدراسة إلى النتائج المالية:

- تعتبر كل من الإنتاجية والجودة، وتحقيق رضا المستهلك أبرز الأهداف التي يجب أن تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، من خلال الربط بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية الإستراتيجية.

- إن أكبر التحديات التي تواجه الموارد البشرية تكمن في مدى قدرا على تحقيق التحول من التوجه بالعمليات إلى التوجه الاستراتيجي.

- أن يكون التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مسؤولية مشتركة بين مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.

- يجب على التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أن يكون أكثر استجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.

- تعد العولمة والتغير في سمات الموارد البشرية أهم القوى المؤثرة على القدرة التنافسية للمؤسسات الحديثة.

- يجب أن يركز التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق الجودة واستثمار المعرفة وتنمية الكفاءات

حيث يساهم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تنمية تلك القدرات من خلال:

- اختيار الكفاءات القادرة على الابتكار، والتطوير، والتي تتصف بالأداء الجيد.
- تدريب العاملين على تكنولوجيا الأداء الإنتاجي والفني.
- تنمية ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة من خلال تحسين بيئة العمل الملائمة.
- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة والرغبة في العمل.

2- التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمة

نظرا لما تقتضيه رهانات العصر الحديث من تطوير وتحديث مستمر، فإن الاهتمامات والتوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات ارتبطت بكل من إدارة المعرفة وإدارة الإبداع.

2-1- إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات

تعرف إدارة المعرفة على أنها العملية التي تقوم بتعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع.¹³ كما تعرف أيضا على أنها العملية التي يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين لإضافة القيمة للمنظمة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة عن طرق غير مسبقة.

تعد مقارنة إدارة المعرفة امتدادا لمقارنة تسيير الكفاءات، بحيث تهدف المقاربة المرتكزة على الموارد الداخلية والكفاءات إلى دمج مفاهيم الموارد والكفاءات والمعرفة ضمن رؤية إستراتيجية تمكن المنظمة من امتلاك واستدامة المزايا التنافسية، وتركز هذه المقاربة على الموارد الداخلية للمنظمة باعتبارها مصدرا لإنتاج المعرفة وأداة لتجديد نصيب رأس المال المعنوي، إضافة إلى تأثير التطور التكنولوجي لوسائل الإعلام والاتصال وأساليبها المتنوعة في نقل ونشر المعلومات، فالمعرفة والكفاءة تندمجان بشكل مشترك ضمن موارد المنظمة الداخلية، بحيث أن قدرة إنتاجهما وتجنيدهما تساهم في تحقيق مزايا تنافسية متميزة، وهو الدور الذي تلعبه كل من تسيير الكفاءات وإدارة المعرفة.¹⁴

هذا التداخل بين المفهومين أدى إلى تداخل بين المقاربتين والذي أدى بدوره إلى ظهور مقارنة حديثة تسمى إدارة الكفاءات والمعارف، والتي تعرف على أنها مجموعة من العمليات التي تهدف إلى استغلال الكفاءات التنظيمية والبشرية من خلال ثقافة التعلم، وتسمح هذه العمليات بتراكم المعارف التي يتم تقاسمها بصورة منهجية من أجل تطوير المنظمة. وبما أن المعلومات والمعرفة أصبحت من أنهم العوامل لنجاح المنظمات، لذلك أصبح من الضروري وجود إطارات بشرية مؤهلة على الاستخدام الأمثل للمعلومات وتوظيف المعرفة في الابتكار والإبداع.¹⁵

وتعتبر إدارة المعرفة من أبرز المجالات التي يتم الاستفادة فيها بالعقول البشرية عالية التميز، خاصة في المنظمات التي تعتمد على المعلومات أو ما تسمى بمنظمات المعرفة، وتهتم منظمات الأعمال الناجحة في هذا العصر بالمعلومات، وتقدر العقول الخبيرة بها على أنها أهم مورد وأهم قيمة للمنظمة، وهناك عديد من مصادر القيمة لمنظمات المعلومات أهمها الابتكار الذي يتم بواسطة رأس المال البشري المتميز، الابتكارات المزدوجة الناتجة عن الأصول المختلفة في هيكل المنظمة، وكذا قدر المنظمة على استخدام والتعاون مع المنظمات الأخرى في مجال التبادل والاستفادة من العقول والخبرات المتميزة لفائدة الطرفين.¹⁶ لذا فأصبح من بين اهتمامات تسيير الكفاءات من خلال ارتباطها بإدارة المعرفة الحصول على الموارد البشرية المتميزة والموهوبة القادرة على الإبداع والابتكار وكذا تطويرها والحفاظ عليها.

2-2- إدارة الإبداع وتسيير الكفاءات

تعرف إدارة الإبداع على أنها مجموعة التدابير المنفذة والخيارات التي تقدمها المنظمة من أجل تشجيع ظهور واتخاذ قرار بشأن إطلاق وتنفيذ مشاريع الإبداع والابتكار في المنظمة. كما تعرف إدارة الإبداع أيضا على أنها تنفيذ تقنيات وأدوات التسيير الرامية لتهيئة الظروف الأكثر ملائمة لتطوير الإبداعات أو إنها مجموعة من الإجراءات التي يجب اتخاذها لتشجيع إطلاق واستكمال منتجات جديدة أو تنفيذ عمليات جديدة للمنظمة لزيادة قدرتها التنافسية. تنتج حتمية ارتباط تسيير الكفاءات بإدارة الإبداع من علاقة الإبداع والكفاءة، حيث أن سعي المنظمات المتنافسة لتحقيق التفوق تدفع إلى انتهاج تسيير الكفاءات لتطوير مشاريع مبتكرة من أجل تحقيق مكاسب إنتاجية، حيث تولدت في عالم العولمة والمعرفة العلاقة بين كل من الكفاءة والإبداع، وهي علاقة تبادلية، لأن الأولى تساهم في تحقيق الثانية، وفي نفس الوقت يلعب الإبداع دورا مركزيا في تطوير كفاءات المنظمة التي تدخل في حالة التعلم المستمر، وتكون لديها القدرة على إحداث منتجات وخدمات جديدة، وبالتالي الدخول إلى أسواق جديدة.

فقد أصبح الإبداع والابتكار ضرورة حتمية للوصول إلى النجاح والاستقرار في زمن متغير ومتطور، فلم يعد الواقع يتحمل أصحاب الأفكار والطرق التقليدية، ولم تعد المنظمات تستطيع الصمود في ظل الظروف الاقتصادية العالمية المتغيرة والمنافسة الشديدة والحادّة،

لهذا تسعى المنظمات العالمية إلى البحث عن تعيين موظفين متميزين يملكون مواهب فذة ويقودون المنظمة للنجاح المباشر.

لذا، فإن ارتباط تسير الكفاءات بإدارة الإبداع أصبح يهتم بالموارد البشرية المتميزة والموهوبة التي تحقق الإبداع وبالتالي النجاح والتفوق للمنظمة، والذي يتطلب من المنظمات المحافظة عليه لما يتميز به من تفرد وندره ضمن عالم تسوده المنافسة الشرسة بكل ما تعنيه الكلمة، فلا بد من الاهتمام المتزايد بتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية للموظفين الموهوبين، وإتاحة الفرص أمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم من أجل تنمية القدرات التنافسية للمنظمة، فمن الضروري توفير الفرص للممتازين منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم والعمل بمبدأ العمل أو الفناء.¹⁷

3- نحو تفعيل دور إدارة الموارد البشرية من منظور تسير الكفاءات

أوضحت وظيفة الموارد البشرية من أهم الوظائف الموجودة داخل المنظمات، لما لها من قدرة على استقطاب وتسيير أهم عنصر في العملية الإنتاجية وهو المورد البشري الكفاء. ومن هذا المنطلق، أصبح لزاما على المسيرين التوجه بمداخل إستراتيجية قائمة على أساس الكفاءة في تسير وظيفة المورد البشري، وهذا ابتداء من عملية تشخيص للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية الكفوة إلى أن تصل إلى مرحلة تقييم تحقق أهدافها، ومن أبرز هذه المراحل ما يلي:

- **تخطيط الكفاءات**، وهنا تحاول المنظمة تقدير ماتحتاجه من مورد بشري كفاء، من خلال عدة خطوات، أولاها تشخيص للبيئة الداخلية والخارجية، وذلك من خلال تحديد دقيق لنقاط القوة والضعف في ما يخص قدراتها وإمكاناتها الداخلية لوظيفة الموارد البشرية، والذي يشمل تقدير عدد موظفيها وتحديد مساهم الوظيفي واحتياجاتها النوعية والكمية للأفراد الأكفاء، وتشخيص للبيئة الخارجية في ما يتعلق بسوق العمل، والمنافسين وقوانين العمل. إضافة إلى خطوة التحديد الدقيق للاحتياجات من خلال طرح عدة أسئلة تتمثل في ما هي الوظائف التي يجب شغلها، ما هي أنواع الكفاءات التي تحتاجها وكم عدد الأفراد الذين يحتاج إليهم لإنجاز العمل، والمطلوب أيضا هو تحديد توفر هذه الكفاءات في سوق العمل، وتحديد ما تتوفر عليه من كفاءات، وبالتالي تحديد الانحراف بين ما تملكه وما

تحتاجه المنظمة ثم تصحيح هذا الانحراف، ويؤدي تحديد الانحراف إلى اتخاذ الإجراءات المناسبة، وهذا من خلال الشكل رقم (1) .

حيث يوضح الجدول رقم (1) الإجراءات المتبعة لكل من الانحراف الكمي والانحراف النوعي.

الجدول رقم (1): تحديد الإجراءات المتبعة لكل انحراف

نوع الانحراف	الإجراء المتبع
الانحراف الكمي	توظيف كفاءات جديدة
	التقليص من عدد الموظفين
الانحراف النوعي	إعادة الهيكلة
	تقييم الأداء
	النقل والترقية
	التدريب والتطوير

YOUNES TRONJI:Revaloriser l'encadrement intermédiaire par la gestion des compétences, mémoire de fin d'étude master en ressources humaines, Institut Supérieur de Commerce et d'administration des entreprises, Maroc, 2006-2007, p 56

- إنشاء خارطة للكفاءات وتعني إنشاء قائمة الكفاءات الضرورية لممارسة المهن والوظائف، ويتم ذلك من خلال عدة مراحل تتمثل في التحقق من المهنة والوظائف المرتبطة بها، وكذا تحديد الممارسات والمهام الأساسية للوظائف، وتحديد المعارف المطلوبة لكل الوظائف والمهن والمهارات والكفاءات الضرورية، تحديد الأولويات في الممارسات الوظيفية والمهنية وأخيرا توزيع وترتيب الكفاءات وتنسيقها حسب متطلبات الوظائف وحسب التسلسل الهرمي لها.
- مرحلة دمج العامل، فبعد تحديد المنظمة لما تحتاجه من يد عاملة كفوة تأتي مرحلة الاختيار والتعيين، ويكون الاختيار والتعيين حسب متطلبات الوظيفة التي

سيشغلها وكفاءة هذا العنصر، وهنا يتطلب من وظيفة الموارد البشرية أن تحدد لهذا العنصر الجديد كل متطلبات العمل بشكل دقيق، وترافقه في مختلف مراحل العمل من أجل تذليل مختلف الصعوبات، مما يساهم في سرعة اندماج هذا العامل داخل المنظمة.

- **التدريب والتطوير**، ويقصد بالتدريب والتطوير " كافة الجهود المخططة والمنظمة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكهم بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذاتهم، من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة. ويتم التدريب بتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين التي يجب ربطها بما تتطلبه الخطة الاستراتيجية للمنظمة من مهارات وكفاءات، ووضع أهداف وسياسات وإجراءات التدريب المطلوبة، ثم تأتي مرحلة تنفيذ التدريب، باستخدام وتوزيع الموارد التدريبية وتخطيط وتنظيم البرامج التدريبية وتوقيتات وموضوعات التدريب، بحيث يجب تحديد كيفية التدريب وأين يتم ومتى ومن يقوم بالتدريب، وتصمم جداول مفصلة تقسم الموضوعات التدريبية إلى أجزاء بسيطة يتم توصيلها في شكل جرعات متوازنة للمتدرب، وذلك باستخدام طرق تدريبية وبرامج مختلفة، ومن الضروري توفير بيئة عمل تدريبي مناسبة للتمكن من سد الفجوة في الأداء، وتغيير سلوك الأفراد بشكل عمل بحيث يشعر المتدرب بقدر من التمكين لتطبيق مهاراته الجديدة. ثم يتم رفع تقارير الأداء التدريبية عن الفترة التدريبية المنقضية إلى الإدارة العليا، ويتم إبراز الانجازات والسلبيات والتوصيات للفترة القادمة.

- **مرحلة التقييم**، والتي يتم فيها تقييم أداء العامل من خلال المقارنة ما بين ما تم الاتفاق معه وما بين ما تم فعله، وتجدر الإشارة أنه من الضروري مقارنة الأداء بالعائد المحقق وتكلفة توظيف هذا العامل، مما يسهل عملية اتخاذ القرار تجاه هذا العامل، سواء كان القرار الاحتفاظ به أو التخلي عنه.

الخاتمة

يرتبط تحقيق المركز التنافسي للمنظمات بشكل أساسي على الكفاءات المتميزة التي تملكها، وبمدى فعالية تسيرها وإدارتها، إذ كلما كانت هذه المقارنة فعالة لتسير كفاءتها كلما

تمكنت المنظمة من الصمود ومواجهة المنافسة العالمية من خلال خلق مزايا تنافسية بشكل مستديم. مما يحقق لها مجالات تنافس أوسع وربحية أكثر. فأصبح على وظيفة الموارد البشرية التوجه بمقاربات تعتمد بالأساس على الكفاءة وكيفية تسيرها.

يمكن من خلال هذه المداخلة التوصل إلى النتائج الموالية:

- تؤدي سياسة تنمية الكفاءات وتطويرها في وظيفة الموارد البشرية ، إلى زيادة قدرة الأفراد وتنمية مهارتهم، مما يساهم في زيادة الإبداع وروح المبادرة لديهم.
 - يساهم الارتكاز على مبدأ الكفاءة في الاختيار والتعيين في تحقيق مزايا تنافسية، وهذا راجع إلى طبيعة المورد البشري الاستراتيجي، إذ أن الدراسات تثبت وجود علاقة بين رأس المال البشري (الكفاءات ،القدرات، المؤهلات...) ومابين تحقيق المزايا التنافسية.
 - إكساب الأفراد مجموعة من المهارات والقدرات يساهم في زيادة الثقة لدى العاملين وإشاعة جو تنافسي ومناخ إيجابي يساهم في الوصول بالمنظمة إلى أهدافها الكلية.
 - تعزيز مفهوم إدارة المعرفة من خلال التأسيس لمنظومة قائمة على أساس المعرفة وتشجيع الأفراد نحو التعلم واكتساب المعارف بشكل مستمر .
- هذا ويمكن إدراج التوصيات الموالية:
- ضرورة الاعتماد على سياسات وإستراتيجيات قائمة على اختيار وتعيين والبحث على الكفاءات، التي هي جوهر الميزة التنافسية.
 - ضرورة إعادة النظر في الممارسات والإجراءات لوظيفة الموارد البشرية، والتوجه بها نحو إدارة موارد بشرية إستراتيجية، مما يعكس أهميتها ضمن وظائف المنظمة وإستراتيجيتها.
 - ضرورة تفعيل دور التدريب والتطوير كآلية لزيادة ورفع كفاءة عناصر المنظمة.
 - ضرورة خلق مناخ تنظيمي إيجابي يؤدي إلي زيادة إبداع وكفاءة العاملين.

المراجع

- ¹- Boyer luc, Equilibey Noel, "organisation théorie et application", édition d'organisation, 2eme édition, paris, 2000, P:246.
- ²-Gavini Christine, " La gestion de l'emploi ", éDITION Economica, Paris, 1997. P:15.
- ³-http://spiral.univ-lyon1.fr/files_m/M152/Files/196622_2014.pdf téléchargement a 06/12/2011)
- ⁴-Jean-Marie peretti, Dictionnaire des ressources humaines, édition Vuibert.3eme édition, paris2003,P61.
- ⁵-SYLVIE ST- ONGE et autres: Relever les défis de gestion des ressources humaines, gâtant morirn, Canad, 2001, P256.
- ⁶-Aoumeur Bakelli, Comment gagner la guerre des compétences?, PROCESS HOUSE, 2010.
- ⁷ - Idem
- ⁸ - حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين: عربي- إنجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان، 1997 ، ص: 21.
- ⁹ - صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة 2000، ص20
- ¹⁰ - المرجع السابق، ص 61.
- ¹¹ - إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر ، 2000، ص191.
- ¹² - عائدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، كيلوبيترا للطباعة والكمبيوتر، مصر ، 1999، ص ص: 45-46.
- ¹³ - فريد كورتل، مقيم صبري، قيادة المعرفة ودورها في تنمية رأس المال الفكري للمؤسسة الاقتصادية، مؤتمر دولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 14، 13 ماي 2008، ص ص: 6-7.
- ¹⁴ - أمال بن سالم، سبل وآليات الحصول على المواهب البشرية في ظل التوجهات الحديثة لتسيير الكفاءات في المنظمات، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2011، ص ص: 35-36.
- ¹⁵ - حسين الغراب، الاتجاهات العالمية الحديثة في التدريب، مركز الخبرات الإدارية والمحاسبية، 2010، ص: 3.
- ¹⁶ - سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، مصر، 2009، ص: 195.
- ¹⁷ - أمال بن سالم، مراجع سابق، ص: 38.