

## المحاضرة 05 مراحل ادارة الكفاءات

تقوم المؤسسة بإنشاء نموذج لإدارة الكفاءات بما يتناسب مع أهدافها واستراتيجياتها ونظمها وطبيعتها نشاطه، وعموماً يتمثل هذا النموذج في عدة مراحل تتمثل في إعداد مواصفات الكفاءات وتقييم الكفاءات وتطويرها وإعداد رواتبها<sup>1</sup>. وتتم وفق ما يلي :

3-1 المعرفة الجيدة لهيكل الموارد البشرية : يتم ذلك بالاعتماد على المؤشرات الكمية كهرم الأعمار، وتوزيع مستويات التكوين، ومستوى الأجور.. الخ. ومقارنة ذلك مع المنافسين، بالإضافة غالى المؤشرات التوعوية ( الكيفية ) لمواردها من خلال أنظمة التقييم وموازنات الكفاءات، من أجل وضع سجل لكفاءات المؤسسة.

3-2 توقع الأعمال المستقبلية : يعتبر عنصر أساسي، حيث يفترض أن تكون النظرة الاستراتيجية للمؤسسة واضحة، والتي تسمح بترجمة توجهاتها إلى احتياجاتها من الكفاءات الاستراتيجية، ووضع قوائم للوظائف المستهدفة ( التوظيف ).

3-3 وضع المخططات : من خلال ما سبق يمكن وضع مخططات التوظيف والتكوين والحركية بين الوظائف، حيث تعتبر هذه المخططات الثلاث أساليب العمل الأساسية لتسيير الكفاءات. وتعتبر هذه العملية ليست بسهولة التنفيذ لعدة اعتبارات :

- اصطدام سياسة التوظيف بأولوية الحاجات في المدى القصير ؛
- صعوبة التوازن بين اكتساب الطرق الجديدة للتسيير والذي يفترض التكوين الجماعي والفردى للتقنيات المستعملة، هذا من جهة ومن جهة ثانية التكوين الاستراتيجي الذي تفرضه الوظائف الجديدة للمؤسسة ؛
- صعوبة تنظيم مخطط الحركية بين الوظائف خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث معدل دوران العمل ضعيف، أما بالنسبة للمؤسسات الكبيرة فلا بد من وجود حوافز مهمة لذلك، على اعتبار أن هذه الحركية تساهم في إيجاد روح الإبداع والابتكار وتقضي على الجانب الروتيني للمهام، حيث يلعب التكوين في هذا الإطار دوراً مهماً في عملية تطوير الكفاءات وتجديدها.

### 1- إعداد مواصفات الكفاءات

يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحدة من أهم المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق، حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوبة فيها ( المطلوبة) من أجل الحصول على أحسن الاداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو مجموعة من الوظائف. وهذا ما نسميه

<sup>1</sup> كمال منصورى ومناح صولح، مرجع سابق، ص 57.

بتحليل الكفاءات، ويمكن القول انه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تسيير الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، تطويرها، وراتبها<sup>1</sup>.

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 ، وتحليل الكفاءات يعطي النتائج التالية<sup>2</sup> :

- نظرة شاملة للكفاءات الأساسية والمهمة.

- وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.

وفيما يلي نتطرق لبعض طرق تحليل الكفاءات<sup>3</sup> :

أولا : بطاقة الكفاءات المهنية

الكفاءات المهنية يمكن توضيحها في مجموع المعارف العملية والإرادة المهنية والمقدمة على المستوى الفردي، وتعد مرحلة تحديد الكفاءات المهنية مرحلة صعبة من التحليل الاولي الذي يهدف للحصول على بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات المهنية الموجودة، هذه البطاقة تسلط الضوء على تراث الكفاءات الفردية الذي يمكن أن يجند مع كل لحظة اهتمام في المؤسسة.

ثانيا : المقابلة

تمثل المقابلة وسيلة من اجل معرفة العناصر المميزة للوظيفة ومجالها، حيث نقوم بسؤال شريحة من الأفراد أو المجموعة عن خبرتهم في وظيفة أو مجموعة من الوظائف الخاصة، توقعاتهم حول تطوير الوظائف، إحساسهم السلوكي المستقبلي المرغوب فيه، ونظرتهم الشخصية. مما يحفز تفكيرهم ويحسن أنهم يشاركون بنشاط في تطبيق تسيير الكفاءات في مؤسستهم. وتجدر الإشارة أن المقابلة خصوصا الفردية نشاط يستغرق وقتا طويلا، لأنه في الغالب مقابلة واحدة غير كافية.

كما أن لتحليل الكفاءات وإعداد مواصفات الكفاءات يتم إعداد مقابلات مع أعضاء الإدارة لمعرفة السلوكيات فيها وتوضيح الفروق بينها وبين السلوكيات الحالية، وعندما يطرح محلل الكفاءات الأسئلة يحصل على المعلومات بارزة عن الوظيفة، مما يسمح له بترجمتها إلى كفاءات، كما انه يجب أن يركز محلل الكفاءات على مقابلة أشخاص اختصاصيين عارفين جيدا بالمهام والمسؤوليات وإلا كانت النتيجة ضعيفة.

2- تقييم الكفاءات وإعداد الرواتب

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 58.

<sup>2</sup> نفس المرجع والصفحة سابقا.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص.ص 58-60.

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وواحدة من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات، لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات وسنحاول في ما يلي التعرف على مقاربات تقييم الكفاءات، وكذا الأدوات المستعملة في التقييم.

أولا : مقاربات تقييم الكفاءات

نتضح ابرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي<sup>1</sup> :

1- مقارنة المعارف : تتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، في أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى احد مكونات الكفاءات.

2- مقارنة المعارف العملية : هذه المقاربة عكس سابقتها، حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لان قدرات الأفراد ليست مفترضة ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفةها.

3- مقارنة المعرفة السلوكية : تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي تحت، باعتقادها أن أداء المؤسسة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المطورة. وتجدر الإشارة أن الفصل بين المعارف السلوكية والمعرفة العلمية لا يسهل إطلاقا عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفة من الموارد المجندة.

4- المقاربة المعرفية : تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة، وبالتالي تقييم الكفاءات يركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين.

5- مقارنة المواهب ( الميزات الشخصية ) : الميزات الشخصية مثل المواهب مظهر يندر التماسه لتوظيف الكفاءات والمميزات الشخصية هي مجموعة عناصر التدخل أكثر منها معارف، وكذلك معارف وراثية أكثر منها مكتسبة، وتظهر هذه المقاربة خصوصا في بعض أنواع النشاط. وهذه المقاربة لم تلقى تطبيقا واسعا، رغم أن الميزات الشخصية والكفاءات يمكن أن تلاحظ في وضعيات العمل. إلا انه الأولى تتميز بأنها تمكن الفرد من كسر حدود التشغيل، وبالتالي فهي تعرف من خلال الفوارق المحققة، في حين الكفاءات تعرف بالمطابقة.

ثانيا : أدوات تقييم الكفاءات

توجد العديد من أدوات تقييم الكفاءات وترتكز في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات وسنحاول ذكر بعضها :

المرجع السابق، ص.ص 60-62.<sup>1</sup>

1- مقابلة النشاط السنوية : يجري تطبيق مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وهي تسمح للمسیر بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، ولقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فان المؤسسات الرائدة في مجال تسيير الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في الكويت وتطوير الكفاءات.

2- المرافقة الميدانية : المرافقة الميدانية تسمح للمسؤوليات بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة. وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافق الميدانية، حيث تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذ لم يكن مكونا قبلا على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غي عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسئولهم الذي وضع لتقييمهم.

3- طريقة مركز التقييم : تعتبر هذه العبارة عن اسم " مركز التقييم " في السابق، حيث كان المترشحون يخضعون لاختبارات وفروض للحكم على قدرتهم لشغل وظائف معينة. وعندما اختفى المركز وبقيت العبارة تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم، حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذي يستعملون مجموع متكامل من التقنيات : المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة.

## المحاضرة رقم 6 : التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

اولا: اساسيات حول التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات

1- لمحة تاريخية عن التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات:

لقد عرف التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات أشكال عديدة منذ بروز أبعدياته الأولى في سنوات الستينيات ، إلى أن عرف مفهومه الخاص عند الثمانينات وبداية التسعينيات ، ويمكن تقسيم تطوره التاريخي إلى مايلي<sup>1</sup> :

-التسيير التوقعي للأفراد : لقد ظهر هذا التسيير خلال سنوات الستينيات من القرن العشرين ، وكان الهدف منه هو التسوية الكمية (إيجاد عدد كافيين العمال لتشغيل المؤسسة) ، مما جعل المؤسسات حينها تهتم بالحالات الاجتماعية لتطور الفرد (من الناحية الديموغرافية ، الدخول ، الخروج... الخ )، لم يأخذ هذا النوع من التسيير حينها بعين الاعتبار بعض المتغيرات الهامة ،كالتطورات في المحيط ( التكنولوجيا ، المنافسة ، السوق ، العلاقات الاجتماعية ) .

<sup>1</sup> Dimitri Weiss, gestion des ressources humaine, édition d'organisation, 3eme tirage, paris, pp381-387.