

المحور السادس: مراحل تسيير الكفاءات

محاضرات المحور السادس: مراحل تسيير الكفاءات (الأسبوع 9-12)

تمهيد:

إن عملية تسيير الكفاءات تشتمل على العديد من المراحل، تبدأ بالتوظيف من خلال التخطيط للكفاءات، بناء واستقطاب الكفاءات، الاختيار والتعيين، لتأتي بعدها مرحلة تقييم الكفاءات بمقارباتها وأدواتها المختلفة والصعوبات التي قد تواجهها، لتأتي بعدها مرحلة تنمية الكفاءات من خلال التدريب والتعليم والتنمية الذاتية وتنمية فرق العمل، والصعوبات والتحديات التي على المنظمة تجاوزها، لنصل إلى المرحلة الأخيرة وهي ضمان نظام حوافز وأجور يتناسب مع تسيير الكفاءات، ومن خلال هذه المحاضرات سوف نتطرق بشيء من التفصيل لكل مرحلة من مراحل تسيير الكفاءات بحكم أنها لب هذا المقياس.

أهداف محاضرات المحور السادس: بعد إكمال هذه المحاضرات على الطالب التمكن مما يلي:

- التعرف على توظيف الكفاءات، من خلال تخطيط الكفاءات، بناء واستقطاب الكفاءات، اختيار وتعيين الكفاءات.
- فهم تقييم الكفاءات، من خلال مفهومه وأهميته وأهدافه، مقارباته المختلفة، أدواته، مشاكله المختلفة.
- استيعاب تنمية الكفاءات، من خلال مفهومها وأهدافها، خصائصها متطلباتها ومراحلها، أساليبها، معوقاتنا صعوباتها والتحديات التي تواجهها.
- الإلمام بحوافز وأجور الكفاءات، من خلال التعرف على مفهوم الحوافز، أنواعها، إستراتيجياتها المختلفة، مفهوم أجور الكفاءات، توازن سياسة الأجور للكفاءات، وأخيرا المقاربات المختلفة لأجور الكفاءات.

أولاً: توظيف الكفاءات البشرية:

يعد توظيف الكفاءات هو المرحلة الأولى في عملية تسيير الكفاءات، لذلك سوف نتطرق إليه من خلال معرفة تخطيط الكفاءات، بناء واستقطاب الكفاءات، اختيار وتعيين الكفاءات وتفصيل ذلك كما يلي:

1- تخطيط الكفاءات:

أ- مفهوم تخطيط الكفاءات: يمكن تعريف تخطيط الكفاءات بأنه: ذلك النشاط الذي يتم بموجبه تحديد احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية في فترة زمنية مقبلة، وذلك من حيث الكم والنوع، فتخطيط الكفاءات البشرية يكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية، ثم مقارنتها بالموقف الحالي للمنظمة، وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المنظمة سدها، وعادة ما يتم ترجمة هذه الفجوة على أساس العدد المطلوب تعيينه والمجالات التي تحتاج لهذا العدد.

ب- أهمية تخطيط الكفاءات: تكمن أهمية تخطيط الكفاءات فيما يلي:

- يساعد المنظمة على توقع احتياجاتها من الكفاءات البشرية من حيث العدد والنوع وبالتالي فهو يكشف للمنظمة ما إن كان سيقابلها نقص أو زيادة في اليد العاملة.

- تخطيط الكفاءات البشرية يعتبر وسيلة فعالة تساعد المنظمات على مواجهة المتغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، لأن هذه المتغيرات لها تأثير في تغيير طبيعة العرض والطلب على الموارد والكفاءات البشرية في سوق العمل.

- يساعد المنظمة في إعداد الميزانية التقديرية للرواتب والأجور فيها.

- يساعد المنظمة في توزيع عبء العمل في المنظمة بشكل متوازن على وحداتها الإدارية.

ج- مراحل تخطيط الكفاءات: يمر تخطيط الكفاءات بأربع مراحل كما يلي:

• التنبؤ باتجاهات مجموعة من العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في تخطيط الكفاءات البشرية، وتشمل المتغيرات الخارجية:

- الظروف والاتجاهات الاقتصادية العامة (فترات الرواج، الانكماش، التضخم الاقتصادي، ...).

- التطور التكنولوجي.

- السكان وخصائص القوى العاملة.

- أفضليات العمل (هناك وظائف تناسب الرجال ووظائف تناسب النساء).

- القوانين والأنظمة الحكومية (تنظيم ساعات العمل، حماية العاملين، ...).

- السياسات التي تتبعها الدولة في مجال التعليم والتوظيف والهجرة.

أما المتغيرات الداخلية فتشمل ما يلي:

- أهداف وخطط المنظمة (توسيع النشاط أو العكس، ...).

- التعديلات المنتظر إدخالها على الهيكل التنظيمي للمنظمة (إضافة بعض الأنشطة أو استبعاد البعض).

- مبادئ التنظيم التي تتبعها المنظمة.

- كفاءة القوى العاملة الحالية والمتوقع حدوثها عليها، معدل دوران العمل، الترقيات المتوقعة، إحالات التقاعد.

• تقدير حجم ونوعية الطلب المتوقع على الكفاءات البشرية مستقبلاً داخل المنظمة، ويكون ذلك من خلال:

- حصر عدد وأنواع الأعمال المطلوبة.

- تقدير حجم ونوعية الكفاءات البشرية اللازمة للأعمال المطلوبة.
- تحليل قوة العمل والمقارنة بين الحاجة والمتاح من الكفاءات البشرية.
- معالجة نتائج تخطيط الكفاءات، فنتائج التخطيط إما تشير إلى وجود حاجة لكفاءات بشرية إضافية أو أن هناك فائضا فيها، أو أن الكفاءات الحالية تكفي متطلبات العمل في المنظمة.

2- بناء واستقطاب الكفاءات:

أ- مفهوم بناء الكفاءات: يمكن تعريف بناء الكفاءات بأنه: ذلك النشاط الذي يتم بموجبه تكوين كفاءات داخل المنظمة بما يلبي احتياجاتها المستقبلية، أي أن مصدر الكفاءات يكون داخلي من خلال بناء تلك الكفاءات بشكل مخطط له. يشتمل المصدر الداخلي الكفاءات التي تعمل حاليا بالمنظمة بكافة أنواعها أو تخصصاتها، فالمنظمة من خلال هذا المصدر تعمل على تعزيز الكفاءات الحالية في المنظمة ورفع الروح المعنوية للكفاءات، كما أنه يؤدي إلى تخفيض تكاليف الحصول على الكفاءات قياسا بتكلفتها من خارج المنظمة، وبالرغم من هذه الإيجابيات فهناك بعض السلبيات ومنها:

- تقليل الإبداع والابتكار في المنظمة.

- نقص التنوع في الاهتمامات والمعارف والثقافات الجديدة التي تحملها الموارد البشرية الخارجية، فالتحفيز لا يشمل الجديد منها فحسب بل يشمل القديم والجديد وذلك من أجل المحافظة عليها وعدم تسربها للمنظمات الأخرى.

من ناحية أخرى يساهم تخطيط المسار الوظيفي سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة في تحديد الاتجاهات الوظيفية المستقبلية للأفراد وتحديد مجالات التميز المتوقعة لهم والوظائف التي يستطيعون إنجازها بكفاءة وفاعلية. هنا يجب أن ننوه إلى فكرة مهمة وهي أنه ينبغي ربط الأصول الفكرية والعقلية بهدف المنظمة واستراتيجياتها؛ فالذكاء يصبح أصل عندما يتم استخدامه بواسطة نظام جيد للحصول على أفكار الموظفين من خلال إعطاء الحرية لكل فرد لكي يخرج ما عنده من أفكار جديدة وجيدة، هنا تقوم الإدارة العليا للمنظمة وإدارة الموارد البشرية خاصة بتحديد واكتشاف الأفراد والخبرات المتميزة داخل الأقسام والإدارات، وبمساعدة مديري هذه الإدارات يتم تصميم برامج للتدريب والتعليم والتطوير الإبداعي لهؤلاء الأفراد، وإتاحة الفرصة لهم للبحث والتجريب والإبداع، وكل هذا لا يتحقق إلا من خلال تدخل الإدارة العليا وتخصيصها الميزانيات اللازمة خاصة أن تكلفة الاستثمار في الموارد البشرية لا تأتي ثمارها إلا في الأجل الطويل، وبالتالي يمكن القول أن بناء الكفاءات داخل المنظمة هو أفضل من الحصول عليها من خارجها وذلك راجع لمجموعة من الاعتبارات يمكن تلخيصها في التالي:

- انخفاض تكلفة الحصول على الكفاءات البشرية من داخل المنظمة.
- بناء هذه العقول وفقا لحاجة المنظمة واتجاهاتها الحالية والمستقبلية في إطار ثقافة وقيم المنظمة.
- يمكن ربط هذه العقول بأهداف وإستراتيجيات المنظمة في الأجل الطويل من خلال نظم فعالة للأجور والمكافآت والمنافع، ومنه ضمان الاستقرار لهذا المورد البشري في المنظمة.
- ضمان السرية على الإبداعات والابتكارات وعدم تسربها للمنظمات المنافسة.

ب- مفهوم استقطاب الكفاءات: يمكن تعريف الاستقطاب بأنه: عملية تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم اختيار الأفضل من بينهم لشغل وظائف. فالاستقطاب هو مهمة جذب الكفاءات المطلوبة وفقاً لأوصاف ومتطلبات كل وظيفة متوفرة حالياً أو التي من الممكن التنبؤ بها مستقبلاً.

ج- مراحل استقطاب الكفاءات: يمكن تلخيص مراحل استقطاب الكفاءات كما يلي:

- تحديد الكفاءات المطلوبة: يتم تحديد الكفاءات المطلوبة من قبل كل المصالح والوحدات، ويحدد في كل وحدة العجز الأساسي في الكفاءات، ويحدد الفارق بين الكفاءات المملوكة والكفاءات المطلوبة.
- إعداد مرجعية الكفاءات: مرجعية الكفاءات هي أداة تستند إلى تقييم كفاءات الموظفين في المنظمات بهدف تصميم برامج تطوير الكفاءات. لذلك فإن عدم وجود نموذج موحد للكفاءات المستخدمة في كل القطاعات جعل هذا المنظمات تفكر في الطريقة التي تعتمد عليها في إعداد مرجعية الكفاءات كما يلي:
- استخدام المرجعيات النموذجية للمهن والوظائف من خلال التكوين الوطني.
- تشكيل المرجعيات على أساس المشاريع والضروريات الناتجة عن الإستراتيجيات السابقة.
- تعيين الكفاءات الأساسية: يجب أن يتوفر لدى الأفراد الكفاءات المطلوبة لشغل الوظيفة الشاغرة، ولهذا يجب على المنظمة تحديد الكفاءات كمرحلة أساسية في عملية تسيير الكفاءات، بحيث تتوافق وأهدافها، صعوباتها الوظيفية، التطورات التي تواجهها، ويمكن للمنظمة تحديد الكفاءات الأساسية من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي الكفاءات اللازمة لانجاز المشاريع بشكل جيد؟

- ما هي الكفاءات الجيدة الملائمة لمواكبة التطورات التقنية المتعلقة بالوظائف المستقبلية؟

- ما هي الكفاءات اللازمة لحل الأزمات الوظيفية؟

إن استقطاب الكفاءات يكون على أساس الاحتياجات الحالية والمستقبلية، وذلك ما يحتم على المنظمة التنبؤ بمتطلبات السوق التي تتحكم في تحديد الكفاءة من جهة، ومن جهة أخرى التغيرات السريعة والمستمرة في البيئة، فيجب على المنظمة أن تقوم بتحليل ووصف المناصب بشكل تقديري أي تتضمن احتمال مخاطر التغيرات، ولذلك لا بد من تقنيات التسيير التنبؤي للوظائف والكفاءات حتى نحصل على تحديد جيد لاحتياجات المنظمة من الكفاءات.

د- مصادر استقطاب الكفاءات: يمكن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المنظمة للحصول على الكفاءات اللازمة إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية وذلك كما يلي:

- المصادر الداخلية لاستقطاب الكفاءات: يقصد بالمصادر الداخلية الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة، ويمكن اللجوء لهذه المصادر في حال الوظائف الإشرافية أو الوظائف التي تحتاج إلى خبرات قد لا تتوفر خارج المنظمة، ومن أهم هذه المصادر ما يلي:

- الترقية الوظيفية: ويلجأ إلى هذا المصدر في حالة الرغبة في شغل بعض الوظائف الإشرافية أو القيادية حيث يكون لهذا الأسلوب بعض المزايا مثل: تحفيز العاملين لرفع قدراتهم، رفع الروح المعنوية للعاملين لشعورهم بالأمان الوظيفي وأن المنظمة توفر لهم فرص الترقى والنمو في المستقبل، يوفر للمنظمة عمالة لديها خبرات بالعمل ولا تحتاج لتدريب.

- النقل الوظيفي: ويكون هذا مصدرا للعمالة عندما تكون سياسات المنظمة في إدارة الموارد البشرية قائمة على تنوع خبرات العاملين فيها وأيضا عندما لا تتوفر في سوق العمل الخارجي.
- مخزون المهارات: ويستعمل هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين بها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والمهارات والقدرات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن من تتوفر تلك المهارات والقدرات لديهم، ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية.
- الإعلان الداخلي: ويتم ذلك من خلال أنه يمكن نشر الإعلانات في الوسائل التي تقرأ فقط بواسطة مجموعات مهنية معينة، على سبيل المثال مجلة للإدارة ... الخ
- المصادر الخارجية لاستقطاب الكفاءات: يقصد بها تلك المصادر التي تمد المنظمة باحتياجاتها من الكفاءات من خارج المنظمة وذلك كما يلي:
 - مكاتب التوظيف: تساهم مكاتب التوظيف على كافة أنواعها سواء كانت عامة أو خاصة مساهمة إيجابية في تحقيق الاتصال بين المطلوب من الكفاءات المختلفة والمعروض منها، وتتبع هذه الطريقة خصوصا في الدول المتقدمة، وإن كانت الوكالات العامة التابعة للدولة تقدم خدماتها مجانا فإن الوكالات الخاصة تلزم المستفيدين (الفرد أو المؤسسة) من دفع مقابل خدماتها.
 - الاستقطاب من الجامعات: تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ المنظمات إلى إقامة علاقات مع هذه المصادر بغرض جذب خريجيها للعمل بها، ومن الأساليب التي تتبعها بعض المنظمات الصناعية في ذلك هي تدريب تلك العمالة الفنية من المدارس والمعاهد بها خلال العطل الصيفية أو حتى العام الدراسي، كما تتوفر للمنظمة التي تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم ورغبتهم في التعلم ودافعيتهم على أن تختار منهم من ترغب في تعيينه، وهذا الأسلوب يوفر لها عمالة مدربة على أساليب وتكنولوجيا العمل بها.
 - التقدم المباشر للمنظمة: تستطيع المنظمة أن تحصل على الكفاءات من خلال الأفراد الذين يتقدمون إليها مباشرة أو عن طريق البريد بغرض طلب وظائف، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة، وقدراتهم ومهاراتهم، ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقا للتخصصات الوظيفية، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم، حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار.
 - الإعلانات المنشورة: ويمكن أن يكون ذلك من خلال إعلان منشور في صحيفة عامة حيث تحتوي على معلومات عن المؤسسة وعن الوظيفة المطلوبة ومواصفات شغلها... كما يمكن أن يكون الإعلان عبر لوحة إعلانات داخل المنظمة لإعلام العاملين بوجود وظائف حالية شاغرة، حيث يطلع العاملون معارفهم بهذا الإعلان... وحدثنا أصبح هناك وسائل أخرى للإعلانات المنشورة تستخدمها المنظمات في استقطاب الكفاءات من خارجها وهي الإعلانات في الموقع الرسمي للمنظمة أو في صفحات التواصل الاجتماعي الخاصة بها.

3- اختيار وتعيين الكفاءات:

أ- مفهوم اختيار وتعيين الكفاءات: يمكن تعريف اختيار وتعيين الكفاءات بأنه: تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصنيف أفضل المرشحين للوظيفة وانتقائه، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار وفقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة.

ب- أهداف اختيار وتعيين الكفاءات: من أهداف سياسة الاختيار والتعيين تحقيق مايلي:

- جذب واختيار أفضل القدرات والمهارات المتاحة في سوق العمل.

- الاحتفاظ بالقوى العمالية المنتجة وتفضيل القوى المحلية.

- حفز العاملين وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم.

ج- مراحل اختيار وتعيين الكفاءات: يمكن النظر إلى نشاط الاختيار والتعيين على أنه يتكون من سلسلة من المراحل الأساسية المرتبطة بطريقة منطقية تبدأ بالفرز الأول للمتقدمين عن طريق المقابلة المبدئية وتنتهي بقرار التعيين النهائي أو الرفض النهائي، وتتكون عملية الاختيار والتعيين عادة من المراحل التالية:

- المقابلة المبدئية: تجري مقابلات تمهيدية للمتقدمين للتعيين بهدف تصفية بعض الأفراد غير المناسبين، وقد تطرح عدة أسئلة على المترشحين لمعرفة سبب رغبتهم في العمل ضمن المنظمة وللتعرف على بعض البيانات الشخصية المتعلقة بالفرد كالمؤهلات العلمية والخبرات.

- طلب التوظيف: وتتمثل في جمع معلومات متكاملة عن الأفراد المتقدمين للعمل، ويكون ذلك بملء طلبات توظيف تقدم لهذا الغرض، وهذا الطلب يتضمن الإجابة على تساؤلات تتعلق بالبيانات الشخصية.

- إجراء الاختبارات: تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد اختبارات للأفراد المتقدمين للتعيين في المنظمة لأجل معرفة مؤهلاتهم وقدراتهم والكشف عن مواطن الضعف والقوة لديهم، وللتأكد من مدى قدرتهم على القيام بالأعمال التي سوف يكلفون بها بنجاح، وهذه المرحلة تعتبر من المراحل الأساسية في نشاط الاختيار والتعيين، وهناك عدة أنواع من الاختبارات التي يمكن استخدامها في هذا الخصوص وأبرزها: اختبارات الذكاء، اختبارات القدرة، اختبارات الأداء، الاختبارات النفسية.

- المقابلات النهائية: بعد إتمام الاختبارات فإن الأفراد الذين اجتازوا هذه الاختبارات بنجاح يخضعون إلى مقابلات نهائية بهدف اختيار العناصر الأكثر كفاءة وتناسباً مع الوظيفة، وللمقابلة أنواع فيمكن أن تكون مقابلة موجهة هي المخطط لها مسبقاً، ويمكن أن تكون غير موجهة وهي التي تكون بين المترشح والمختبر دون تخطيط مسبق وتكون فيها مجموعة أسئلة ومناقشات.

- التحري عن المترشح: قبل تعيين الكفاءات في العمل لابد من التحري عن سلوكهم في الماضي ومع زملائهم وفي أماكن عملهم السابقة، وكذلك الكشف عن سوابقهم العدلية، وقد يكون ذلك من خلال ملفاتهم أو من خلال رؤسائهم المباشرين في المنظمات التي كانوا يعملون فيه، أو بطلب منهم تقديم سيرة ذاتية تفصيلية عن حياتهم المهنية والاجتماعية ... الخ.

- الترشيح للتعين: بعد انتهاء جميع المراحل السابقة يتم اختيار المترشحين للعمل مبدئياً، ويبقى التعيين رسمياً في يد الإدارة العليا، فقد تكون هناك قوانين تعيق عملية توظيف مترشح معين.
- الفحص الطبي: يهدف إلى التأكد من صلاحية المترشح للوظيفة من الناحية الطبية، حيث يتم الكشف الطبي على المترشحين بواسطة جهات طبية متخصصة، وذلك للكشف عن بعض الأعراض أو الأمراض الجسمية أو القدرات العضلية غير الكافية لشغل الوظيفة والتي تمنع الكفاءة من العمل في المنظمة.
- قرار التعيين النهائي: بعد انتهاء الكشف الطبي، فإذا أظهر أن الفرد قادر على العمل فإنه يتم تعيينه تحت الاختبار والتجربة قبل صدور قرار تعيينه النهائي، فيتم تدريبه وتوجيهه ومراقبة أدائه خلال فترة الاختبار فإذا أظهر أن الكفاءة منسجم مع عمله فحينها يتم اتخاذ قرار التعيين النهائي.

خامساً: أسئلة فهم المحاضرة: للتأكد من الاستيعاب الجيد لهذه المحاضرة حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بتخطيط الكفاءات البشرية؟
- تكلم عن أهمية تخطيط الكفاءات البشرية؟
- اشرح مراحل تخطيط الكفاءات البشرية؟
- وضح مفهوم كل من بناء واستقطاب الكفاءات؟
- اشرح مراحل استقطاب الكفاءات؟
- يمكن استقطاب الكفاءات من مصادر متعددة، اشرحها؟
- ما المقصود باختيار وتعيين الكفاءات؟
- أذكر أهداف اختيار وتعيين الكفاءات؟
- ما هي مراحل اختيار وتعيين الكفاءات؟