

## المحاضرة 04 سيرورة ادارة الكفاءات

تعتبر الموارد والكفاءات أساس تنافسية وأداء المنظمات، كما تعتبر الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها، ذلك أن هذه الموارد والكفاءات هي مصدر الإبداع والتطوير، وبالتالي فهي بحاجة إلى إدارة ومتابعة، وسنحاول من خلال هذا الحاضرة التطرق إلى سيرورة إدارة الكفاءات من خلال أربعة عناصر هي ( تخطيط واكتساب الكفاءات، تحليل وتوصيف الوظائف، توظيف الكفاءات، أجور وحوافز الكفاءات).

### اولا : تخطيط الكفاءات

يمكن أن نعرف تخطيط الكفاءات بأن هو تقدير بين حاجة المؤسسة من العمال مع تصنيف احتياجاتها من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل نوع من أنواع التخصص والوقت الذي ينبغي أن تتوافر فيه هذه الكفاءات<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> نفس المرجع والصفحة سابقا.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 143.

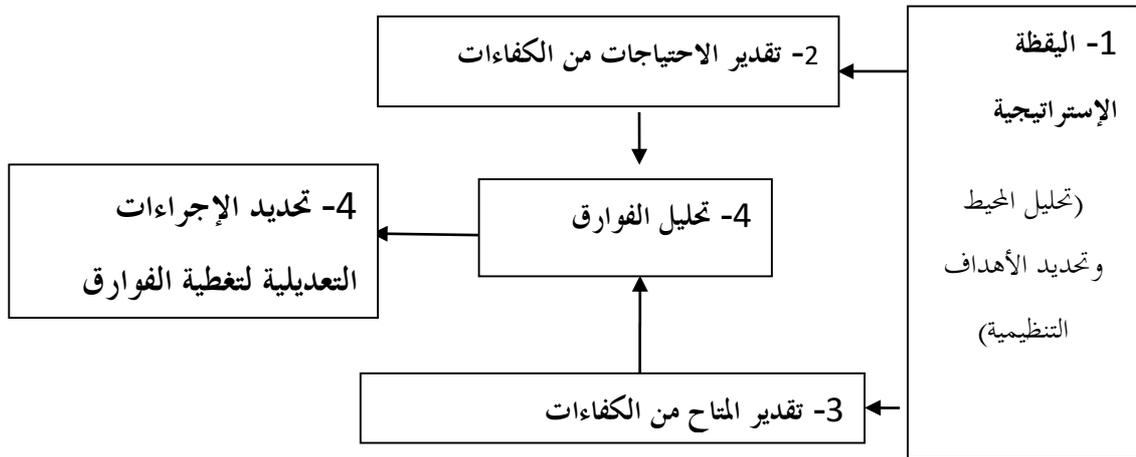
<sup>3</sup> عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية، جامعة أبي بكر بالقائد، تلمسان 2014-2015

كما يعرف تخطيط الموارد البشرية بتنبؤ المنظمة من الأفراد وتحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات والتي تتكون من تطوير وتنفيذ الخطط والبرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم والنوع الملائمين وفي الوقت والمكان المناسبين لإيفاء بهذه الاحتياجات<sup>1</sup>.

"تخطيط الموارد البشرية هو عملية تحويل خطة عمل المنظمة الحالية أو المستقبلية إلى احتياجات من الموارد البشرية لتنفيذها، ويتم بموجب الخطة تحديد كمية ونوعية العمالة الحالية المطلوبة والمتوفرة، وربطها بجميع وظائف إدارة الموارد البشرية من توظيف وتدريب وتوفير معلومات وتطوير..."

مراحل وإجراءات عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد والكفاءات  
تخطيط الكفاءات تعد عملية منظمة ومستمرة تمر بمراحل متعددة ومتسلسلة ومتكاملة مع بعضها، لتشكل في الأخير استراتيجية توضح حاجة المنظمة من الموارد البشرية عن الفترة الزمنية التي يخطط لها، وفيما يلي أهم الخطوات المتبعة في عملية التخطيط:

الشكل: مراحل تخطيط الكفاءات



Source : S.haddad et F.makhlof, **guide pratique pour la gestion des ressources humaines**, page bleues internationales, Algérie, 2013, p15

التحليل البيئي وتحديد الموقف: تبدأ إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بإيجاد آليات التوافق مع الاستراتيجية التنظيمية من خلال:

تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية الخاصة بالموارد البشرية وخاصة الكفاءات.

تحديد كم ونوع الموارد البشرية؛

هل هذا الكم يتناسب مع الوظائف الحالية والمستقبلية؟؛

تحديد نقاط القوة والضعف؛

<sup>1</sup> أنظمة والية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، هيئة التأطير بالمعهد الوطني للتكوين مستخدمى التربية وتحسين مستواهم، الجزائر، 2011، ص 24.

تحليل البيئة الخارجية من فرص وتهديدات ومن حيث توفر الكفاءات الخارجية وإمكانية استقطابها من قبل المؤسسة؛

درجة توفر المنافسين المؤثرين الذين يعتمدون على سياسات تحفيزية تجذب الكفاءات؛

دراسة تأثير التكنولوجيا من خلال درجة الاعتماد عليها لتنفيذ العمل؛

دراسة مدى تأثير القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة في مجال الأعمال بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص.

يعتبر الفحص البيئي مطلباً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي للكفاءات، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية إلى جانب وظيفتي التمويل والتسويق بدور هذا الفحص البيئي، ويمثل الفحص البيئي أهمية كبيرة خاصة في فترات التغيير التكنولوجي السريع والتغيير في بيئة الأسواق، وتركز الجهود المبذولة في الفحص البيئي على الاتجاهات المتوقعة خلال الثلاث سنوات القادمة والتي تغطي التطورات في الخصائص السكانية والتقنية والفنية والقضايا الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والتشريعية.

تقدير احتياجات المؤسسة من الكفاءات: تعتبر عملية التقدير المرحلة الثانية من مراحل التخطيط للكفاءات بعد تحليل الجانب البيئي وتحديد الموقف. وفي هذه المرحلة يتم تقدير حاجة المؤسسة من الكفاءات كما ونوعاً ومن مختلف التخصصات مع الإشارة إلى أن عملية التقدير تتم على مستوى كل وحدة إدارية ولكل وظيفة وعمل على حدا وبشكل تفصيلي، ذلك لأن حجم الأعمال وقوة العمل المتاحة فيها تختلف من وحدة إلى أخرى. وفي ضوء ذلك يمكننا القول بأن عملية تقدير المؤسسة من الكفاءات تتبنى على أساس حجم أو رقم الأعمال المطلوب انجازه والمحدد وهذا يستدعي بالضرورة دراسة عبء أو حجم العمل المستقبلي في كل إدارة وقسم لتقدير حاجتهما من الكفاءات لتغطية هذا الحجم. ويتم ذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب والنوعية والكمية لتقدير الاحتياجات وهي:

• حصر عدد ونوعية الوظائف المطلوبة في المنظمة مستقبلاً: وتتم عملية الحصر وفق قسمين هما:

حصر الوظائف الإدارية: أي الوظائف الرئاسية التي ستكون موجودة مستقبلاً في كافة المستويات الإدارية التي يشتمل عليها هيكل المنظمة التنظيمي سواء في الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو الإدارة المباشرة، وهذه الوظائف ذات طبيعة ذهنية فكرية أي إنتاجيتها غير ملموسة وتتصف عملية الحصر هذه بالاطلاع على الخريطة التنظيمية والتي يمكن من خلالها حصر الوظائف ونوعياتها في كل مستوى إداري.

حصر الوظائف غير الإدارية: يقصد بها الوظائف غير الرئاسية التي يتم بواسطتها تنفيذ الأعمال والإجراءات أي العمل التشغيلي، حيث يتجمع معظمها في قاعدة الهرم التنظيمي ويتحدد عدد الأفراد اللازم وفق كمية العمل المطلوب انجازه في هذه الوظائف.

• تقدير حاجة الوظائف من الكفاءات كما ونوعاً: وتتم هذه العملية كذلك بتقدير الوظائف الإدارية

من المدراء والرؤساء بالإضافة إلى تقدير حاجة الوظائف غير الإدارية من الكفاءات والتي تتم

بإتباع الخطوات التالية:

- تقدير حجم او عبء العمل المطلوب انجازه : ويتم التقدير بالنسبة لكل وظيفة على حدا حيث يتم تقدير وحدات العمل ثم تحديد المعيار الزمني اللازم لإنجاز وحدة عمل واحدة.
- تقدير قوة العمل : ويكون ذلك لكل وظيفة على حدة بإتباع ما يلي: تحديد عدد الأفراد الذين يعملون حاليا في الوظيفة، تحديد زمن العمل الفعلي المتاح للأفراد الذين يعملون في الوظيفة عن طريق زمن العمل الرسمي مطروح منه الوقت الضائع، ويقصد بالوقت الضائع الاستراحات الغياب والتأخر عن العمل والإجازات المرضية المتوقعة...الخ.
- المطابقة: عندما نقارن الزمن المطلوب لإنجاز كمية العمل المقدره للوظيفة في خطوة (أ) مع الزمن المتاح فيها وفق الخطوة(ب) نحصل على النتائج الثلاثية التالية:
  - يوجد نقص في الكفاءات وذلك في حالة كون الزمن المطلوب اكبر من الزمن المتاح.
  - يوجد فائض في الكفاءات وذلك في حالة كون الزمن المطلوب اقل من الزمن المتاح؛
  - يوجد توازن وذلك في حالة كون الزمن المطلوب يعادل الزمن المتاح.

3- تحديد عرض الكفاءات : يتم من خلال تحليل قوة العمل الحالية وخصائصها لكل عمل او وظيفة في كافة إدارات وأقسام المؤسسة من حيث المهارات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل وكذلك تحديد التغيرات المحتملة في هذه الجوانب مستقبلا من خلال إعداد قوائم تعطي بيانات مفصلة عن كل نوع من الوظائف وخصائصها وعلاقة كل واحد بالأخرى والشروط المطلوبة في شاغلها من حيث المؤهل والتخصص والخبرة وغيرها، ومن ناحية أخرى معرفة مدى توافر هذه الشروط في الأشخاص الذين يتولون تلك المهام الأمر الذي يساعد على إعطاء فكرة مفصلة عن قوة العمل الحالية من حيث النوع والعدد والتخصصات المختلفة ومدى استغلال هذه القدرات المتاحة لتغطية عماها الكلي، ومن الجدير بالذكر إن هناك مشكلات أساسية تؤثر على العرض الداخلي للكفاءات، فيتم احتساب وتقدير هذه الحالات وفقا لإدارة وتجربتها السابقة مع أخذها بعين الاعتبار اية تغييرات بيئية مؤثرة ومن هذه المشكلات:

- الغياب : والذي يؤدي إلى ارتباك وتأخير في جداول العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تنقلات فورية غير مدروسة بين العاملين، والعمل في غير أوقات العمل لمواجهة نقص العمل، إضافة إلى ذلك ما يترتب على الغياب من نقص الإنتاج ومن ثم التأخير في تسليم الطلبيات في المواعيد المحددة الأمر الذي يضر بسمعة ومركز المؤسسة في السوق.

- دوران العمل : يمثل مؤشر هام حيث يشير إلى حركة قوة العمل دخولا إلى المؤسسة وخروجها منها نظرا للعديد من الأسباب مثل عدم الرضا عن سياسة الأجور والحوافز أو عدم وجود برنامج للأمن الصناعي أو غير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى عدم رضا الفرد عن عمله وبالتالي الاستقالة وترك العمل.

ان تحليل هذه المشاكل التي تؤثر على العرض الداخلي للكفاءات يساعد الإدارة في مراجعة ظروف العمل المادية والمعنوية وظروف الإشراف وسياسات الموارد البشرية المختلفة المطبقة سواء من ناحية

سياسات التدريب الأجور الحوافز والترقية... الخ، والعمل تلافي أوجه النقص في هذه النواحي بما يكفل القضاء على أسباب استياء العاملين ورفع روح المعنوية وتحقيق نوع من الاستقرار الوظيفي .  
ومثلما تسعى المؤسسة إلى تقدير العرض الداخلي لا بد من تقدير العرض الخارجي من الموارد البشرية وهذا يتطلب دراسة وتحليل المتغيرات البيئية الخارجية كالظروف الاقتصادية ظروف سوق العمالة، المؤسسات المنافسة، وكالات الاستخدام والتشغيل و الظروف الاجتماعية مثل هجرة السكان إضافة إلى الظروف الثقافية ودرجة توفر المهارات المتمثلة في خرجي التخصصات المتنوعة والمطلوبة من حقل العمل.

- إعداد خطة العمل : بعد تقدير الاحتياجات والعرض من الموارد البشرية تقوم الإدارة بتحليل المعلومات والتوفيق بين كل جانبي العرض والطلب المنتبئ به مساويا للعرض، فعندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية اكبر من الاحتياجات نقول بان هناك فائضا في الموارد البشرية، وفي حالة العكس أي إن العرض الداخلي لا يمكن من تلبية احتياجاتها نقول إن هناك نقصا في الموارد البشرية، تمثل كلا تعتمد الوضعيتين عدم التوازن بين العرض والطلب وهو مشكل يجب معالجته.

رابعا: استراتيجيات التعامل مع نتائج تخطيط الكفاءات

يمثل هذا التعامل مرحلة مهمة من مراحل عملية التخطيط، حيثان هدف تخطيط الموارد البشرية هو توفير الكفاءات اللازمة لإنجاز حجم العمل المطلوب، بحيث لا يكون هناك فائض ولا نقصا أي انه يسعى الى تحقيق التوازن بين حجم العمل من جهة وكمية الموارد البشرية اللازمة من جهة ثانية. وفيما يلي 1 سنعرض الاستراتيجيات التي يمكن اتباعها في معالجة نتائج هذا التخطيط لتحقيق التوازن.

➤ التخطيط لمعالجة النقص: يشمل التخطيط لمعالجة النقص على عدة حلول او استراتيجيات يمكن ان تلجا المنظمة الى احداها او اكثر، حسب الظروف التي تعيشها والمحيط بها نوردها في ما يلي:  
استراتيجيات الاعتماد على المصدر الخارجي في سد النقص: يمكن للمؤسسة الاعتماد على الحلول او البدائل التالية :

➤ تعيين موارد بشرية جديدة كفوة ودائمة : يتطلب هذا الحل قيام إدارة الموارد البشرية بالبحث عن حاجيتها من الموارد البشرية من المصادر الخارجية في سوق العمل، وان تضع برامج استقطابية لترغيب الموارد البشرية المتاحة في هذه المصادر للتقدم وطلب العمل في المؤسسة. وبعد الاستقطاب وكما هو معروف تحتاج الى عملية انتقاء دقيقة وموضوعية لأفضل المستقطبين وتعيينهم بشكل دائم. نصح باستخدام هذه الاستراتيجية في حالة اقدام المنظمة على توسيع اعمالها في الفترة القادمة، وتوقع حالة من الرواج الاقتصادي وزيادة الطلب على منتجاتها.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، حلب، 2005، صص 202-209.