

المحاضرة الخامسة: إعداد مواصفات الكفاءات

نتناول في هذه المحاضرة النقاط التالية:

- 1- مفهوم إعداد مواصفات وتحليل الكفاءات
- 2- أدوات تحليل الكفاءات
- 3- تحليل الوظائف في ضوء الكفاءة الإستراتيجية

1- مفهوم إعداد مواصفات وتحليل الكفاءات

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 الأداءات الوظيفية، سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو عائلة من الوظائف، وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات، ويمكن القول أنه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تسيير الكفاءات، حيث تشكل في الواقع نقطة مرجعية لتقييم الكفاءات، تطويرها ورواتبها¹

وتوجد 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،... إلخ، ومهما تكن الطريقة المستعملة يجب أن يعطي تحليل الكفاءات نظرة شاملة عن الكفاءات الأساسية والمهمة، ووصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة؛

2- أدوات تحليل الكفاءات

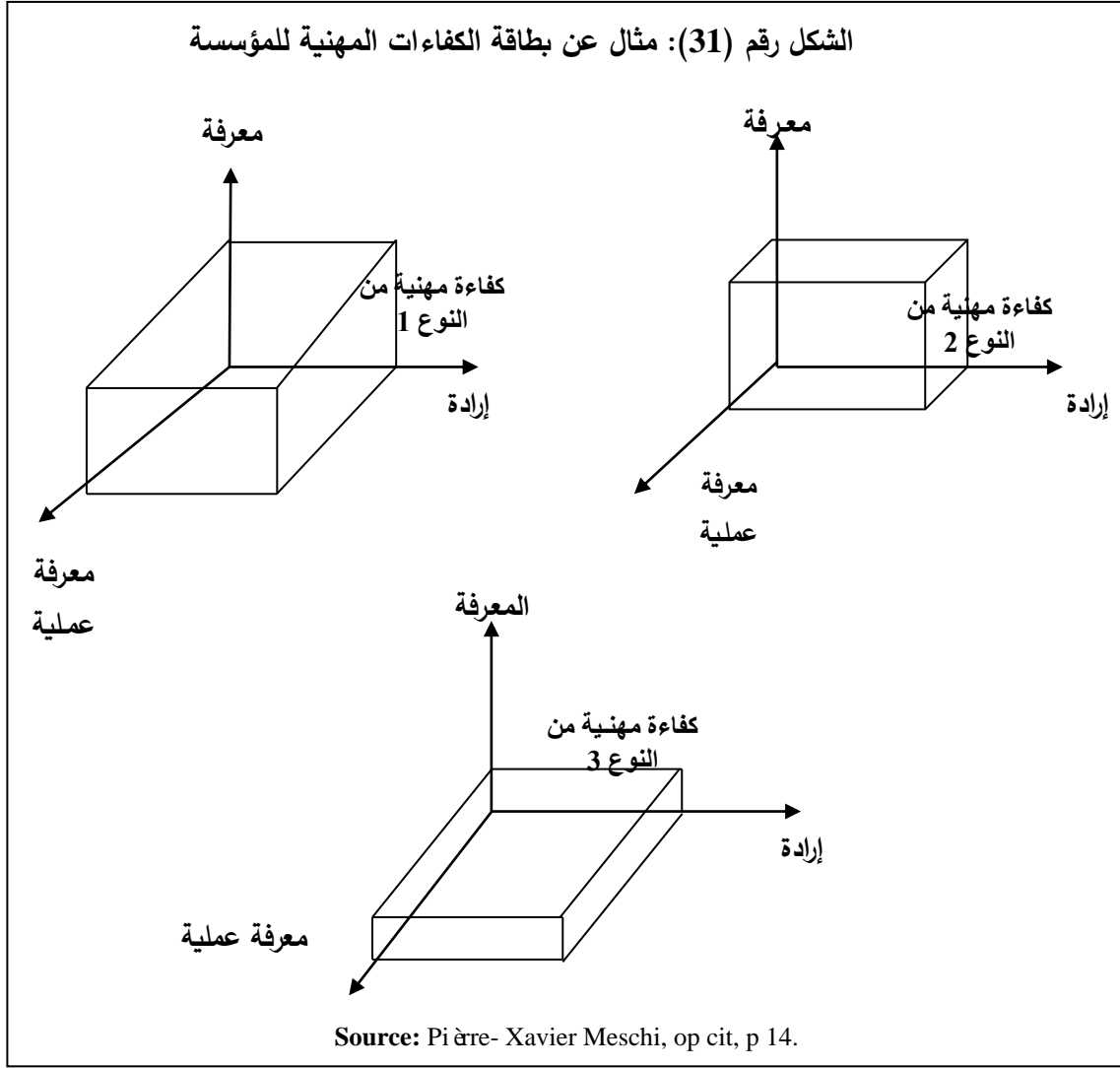
وفيما يلي نتطرق لبعض طرق أو أدوات تحليل الكفاءات:

2-1- بطاقة الكفاءات المهنية

"الكفاءات المهنية موضحة في مجموع المعارف والمعرفة العملية والإرادة المهنية والمقدمة على المستوى الفردي، وتعد مرحلة تحديد الكفاءات المهنية مرحلة صعبة من التحليل الأولي الذي يهدف للحصول على

¹ Lou Van Beirendonck, op.cit, p 53.

بطاقة مفصلة لمختلف الكفاءات المهنية الموجودة، هذه البطاقة تسلط الضوء على الكفاءات الفردية الذي يمكن أن يجند ويربط مع كل لحظة اهتمام في المؤسسة¹؛
وتظهر بطاقة الكفاءات المهنية في الشكل التالي:



2-2- المقابلة:

"تمثل المقابلة وسيلة جيدة من أجل معرفة العناصر المميزة للوظيفة ومجالها"²، حيث يتم فيها سؤال شريحة متنوعة من الأفراد أو المجموعات عن خبرتهم في وظيفة أو مجموعة من الوظائف الخاصة بهم، طموحاتهم في التطور، إحساسهم السلوكي المستقبلي المرغوب فيه، ونظرتهم الشخصية، مما يحفز

¹ Pi ère-Xavier Meschi, op.cit, p 13.

² Lou Van Beirendonck, Ibid., p 56.

تفكيرهم ويحسون 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؛

أيضا لتحليل الكفاءات وإعداد مواصفات الكفاءات يتم إعداد مقابلات مع أعضاء الإدارة لمعرفة السلوكيات المرغوب فيها وتوضيح الفروق بينها وبين السلوكيات الحالية، وبعدها يطرح محلل الكفاءات الأسئلة يحصل على معلومات بارزة عن الوظيفة (مميزات أساسية للوظيفة، المهام والمسؤوليات،... إلخ)، مما يسمح له بترجمتها إلى كفاءات، كما أنه يجب أن يركز محلل الكفاءات على مقابلة أشخاص اختصاصيين عارفين جيدا بالمهام والمسؤوليات وإلا كانت النتيجة ضعيفة.

2-3- مرجعية الكفاءات: R é f é r e n t i e l d e c o m p e t e n c e s

مرجعية الكفاءات هي أداة تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني، وتتجزأ عموما من قبل المسؤولين عن حركية العمل المكلفين بإعداد قائمة لمختلف المهن (التجارية، موارد بشرية، جودة، إنتاج، تطوير... إلخ)، ثم تحديد نماذج العمل الأساسية لكل منها وأخيرا إبراز الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال بشكل جيد، وبالتالي فإن مرجعية الكفاءات تسمح بتموضع كل فرد بالنسبة لمستويات الكفاءات الضرورية (المطلوبة) لكل عمل معين.

3- تحليل الوظائف في ضوء الكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة

إن وصف الوظائف عادة ما لا يتم فيه تحديد الكفاءات والمعارف بدقة، كما أنه لا يوفر معلومات مفيدة عن الأفراد الذين يمتلكونها بقدر ما يتيح إلى حد ما معلومات قد تكون غير دقيقة وغير ملائمة عن الوظائف التي يشغلونها، ويتضح من ذلك أن تسيير الكفاءات والمعارف لا يؤدي بمعزل عن وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة وذلك لأنها تبدأ بإستراتيجية المؤسسة أو الكفاءات الإستراتيجية المنشودة لها، وبالتالي هناك عنصران أساسيان في تحليل الوظائف في المؤسسات هما:¹

¹ صولح سماح، سوق العمل: من تسيير المناصب إلى تسيير الكفاءات، ملتقى وطني حول سياسة التشغيل ودورها في تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية، جامعة بسكرة، 13-14 أبريل 2011.

العنصر الأول: تحديد وتسيير الكفاءات والمعارف المرتبطة بالعمل نفسه: يعني دراسة متطلبات الكفاءات والمعارف المرغوبة في الوظائف بحيث يتناول طبيعة الأداء وماهيته ومقداره بشكل سليم وهذه الفكرة ليست جديدة، والجديد في تحليل الوظائف يكمن فيما يتعلق بمتطلبات أغراض الوظائف في هيكل المؤسسة في ضوء الكفاءة الإستراتيجية لها (انظر الشكل 32)، وقائمة الكفاءات والمعارف التي لا تتسجم مع الكفاءات الإستراتيجية للأعمال ليس لها قيمة إستراتيجية ولا تضيف للمؤسسة مقدارا اقتصاديا جوهريا؛

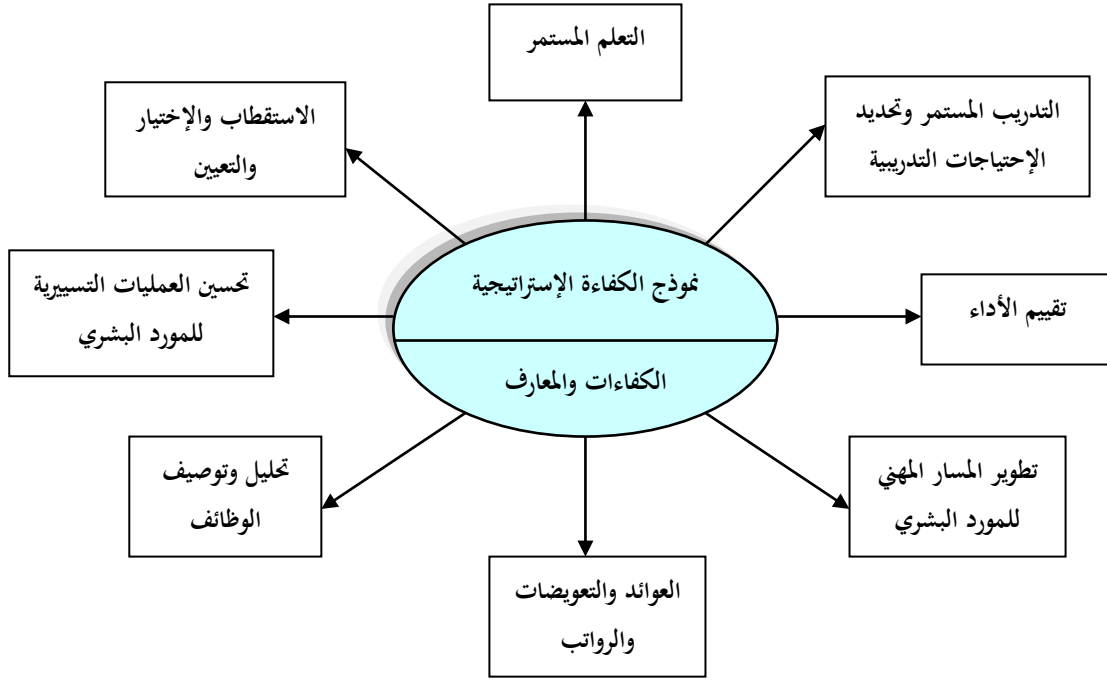
العنصر الثاني: تحديد وتسيير الأفراد العاملين ومعرفتهم: يمكن أن يتحقق من خلال استخدام نتائج تحليل الوظائف الذي سيتم وصفها لاحقا لأغراض وضع الشخص المناسب (مواصفات الموظف) في المكان المناسب (وصف الوظيفة).

وعليه يمكن إعادة صياغة قائمة الكفاءات والمعارف الموجهة من خلال تحليل الوظائف باستعمال المسوحات الدقيقة التي تشمل العمال والمشرفين والمديرين للحصول على تقييمات لتلك الكفاءات والمعارف، والتي يمكن أن تكون حاسمة في تسيير الكفاءات الإستراتيجية ورفع قيمتها التشغيلية، فالمعلومات ذات الصلة بكفاءات ومعارف العمل والأفراد القائمين عليها ينبغي خزنها في قواعد البيانات وتحديثها بشكل دوري، وعمليات التحديث المرغوبة ينبغي أن تتوافق مع توجهات التغيير بالأعمال (مثل التطورات التي تحدث في الكفاءات الإستراتيجية)، وحصول العاملين على كفاءات جديدة أو انضمام عاملين جدد للمؤسسة أو مغادرة البعض منها بلا رجعة؛

كل هذه البيانات يمكن استعمالها عند اتخاذ القرارات التي تدعم الكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة، كما يمكن استعمالها كجزء من تحليل الإحتياجات التدريبية وإعادة تحديث معلومات الإستخدام للعاملين الجدد بفاعلية أكبر وتوحيدها لأغراض تقييم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي وتطويره، ويوضح الشكل الموالي تصورا عن معلومات المعارف والكفاءات التي تعد جوهريا لجميع وظائف الكفاءة الإستراتيجية.¹

¹ المرجع نفسه.

الشكل رقم (32): نموذج الكفاءة الإستراتيجية للموظفين



المصدر: من إعداد الباحثة