

استراتيجية تحليل وتخطيط الكفاءات

أولاً: تحليل الكفاءات:

1- تعريفه: هو عبارة عن عملية منظمة لجمع المعلومات والبيانات، وتعتبر أولى المراحل في إدارة الكفاءات حيث تقوم على توضيح ووصف الوظائف بناءً على الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن أداء وظيفي سواء على مستوى وظيفة واحدة أو مجموعة من الوظائف. وتعتبر عملية تحليل الكفاءات الأساس الذي يرتكز عليه تسيير الموارد البشرية حيث تمكن من دراسة الوظائف والإمكانات البشرية للمؤسسة كما تساهم في ضبط الكفاءات الأساسية المطلوبة لإنجاز العمل.

2- أهمية تحليل الكفاءات: تكمن أهميته في:

- توفير المعلومات اللازمة عن الكفاءات المتاحة مما يمكن من حصر الكفاءات المطلوبة والضرورية لكل نموذج عمل؛
- تحديد احتياجات الأفراد للتطوير؛
- ملائمة متطلبات الوظيفة من الكفاءات بما يتناسب وأهداف واستراتيجيات المؤسسة؛
- تحسين مصداقية عمليات الاختيار والتقييم؛
- زيادة الالتزام أكثر من خلال استيعاب معايير العمل.

3- أساليب تحليل الكفاءات: تعتمد المؤسسة عند قيامها بتحليل الكفاءات على العديد من الأدوات أهمها ما يلي:

- طريقة الملاحظة:

وتكون من خلال الملاحظة المباشرة للموظفين أثناء قيامهم بمهامهم والتعرف عن قرب على أدائهم وتسجيل ملاحظات عن هذا الأداء واعتمادها لتحليل وتحديد العمل.

- طريقة قوائم الاستبيان:

تتم من خلال مجموعة من الأسئلة المرتبطة بأداء العاملين ليتم الإجابة عليها من قبل هؤلاء العاملين، ثم بعد ذلك دراستها وتحليلها على مستوى المؤسسة ككل.

- طريقة المقابلة:

تتم من خلال اختيار عينة من الأعمال التي تشمل وظائف متوفرة في المؤسسة ويتم على ضوءها مقابلة الأفراد ليتم سؤالهم عن خبرتهم في وظيفة أو في مجموعة من الوظائف، توقعاتهم حول تطوير الوظائف، وكذلك نظرهم الشخصية. كما يمكن إعداد المقابلات مع أعضاء الإدارة ومعرفة السلوكيات المرغوب فيها والكشف عن الفروق بينها وبين السلوكيات الحالية، حيث يقوم المسؤول عن تحليل الكفاءات بطرح الأسئلة التي تمكنه من استخلاص المعلومات العامة عن الوظيفة، مميزات، مسؤوليات، مهام...

- بطاقة الكفاءات المهنية:

تتمثل الكفاءات المهنية في مجموع المعارف المقدمة على المستوى الفردي، وتعد مرحلة تحديد الكفاءات المهنية مرحلة صعبة من مراحل التحليل الأولى الذي يهدف إلى الحصول على البطاقة المفصلة لمختلف الكفاءات المهنية الموجودة.

ثانياً: تخطيط الكفاءات

1- تعريفه: هو ذلك النشاط الذي يتم بموجبه تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية مستقبلاً و مقارنتها بالوقت الحالي، وتكون نتيجة ذلك وجود فجوة في الكفاءات والتي تحاول المؤسسة سدها، وهذا من خلال وصف الوظائف الذي يمكن من الكشف عن مختلف المعارف العلمية والسلوكيات والمعارف اللازمة لها، وتستعمل المؤسسة في هذه الحالة التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات. إذن فهو عملية مرتبطة بمعالجة كل ما يتعلق بالكفاءات الحالية والمستقبلية وبالتالي تمكين المؤسسة من ضمان توفير الكفاءات المناسبة واللازمة سواء بالكمية أو النوعية المطلوبة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب. فمصطلح التخطيط يرتبط بشكل مباشر بعملية التنبؤ والمراقبة لكل الكفاءات داخل المؤسسة، حيث تركز هذه العملية على التحليل المستمر للكفاءات بما يضمن المتابعة الدائمة لمختلف التغيرات وبالتالي اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب الذي يمكن من بقاء المؤسسة وتطورها وتحقيق أهدافها وتحسين أدائها.

2- أهمية التخطيط: يمكن ذكر أهمية تخطيط الكفاءات فيما يلي:

- يساعد على توقع احتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية من حيث العدد والنوع؛
- تخطيط الكفاءات البشرية وسيلة فعالة تساعد المؤسسات على مواجهة التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، هذه التغيرات لها تأثير في تغيير طبيعة وحجم العرض والطلب على الموارد والكفاءات البشرية في سوق العمل؛
- يساعد في وضع الميزانية التقديرية للأجور والرواتب؛
- يساعد في توزيع عبء العمل في المؤسسة بشكل متوازن؛

3- أهداف تخطيط الكفاءات: هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من جراء تخطيط الكفاءات أهمها ما يلي:

- التعرف على الوضع الحالي من الكفاءات كما ونوعاً؛
- تحديد مصادر الحصول على الكفاءات؛
- توفير الكفاءات المطلوبة للمؤسسة في الوقت المناسب؛
- التعرف على المشاكل التي تواجه عمليات تخطيط الكفاءات والسعي إلى تحليلها ودراسة أثارها الحالية والمستقبلية.

4- مراحل عملية التخطيط: تمر عملية تخطيط الكفاءات بمجموعة من المراحل وهي:

- تقوم المؤسسة بدراسة محيطها الداخلي والخارجي من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها ومكانتها وميزاتها التنافسية وكذا منافسيها...
- تحديد أهدافها الحالية والمستقبلية والوضعية التي ترغب الوصول إليها؛
- تحديد حجم الطلب المتوقع من الكفاءات وذلك حسب أنواع الوظائف التي تم تحديدها؛
- تحديد العرض المتاح من الكفاءات لدى موظفيها (كما ونوعاً)؛
- المقارنة بين الاحتياجات من الكفاءات التي تحقق لها الأهداف مع ما هو متوفر لديها أي تحديد الفارق بين ما هو مطلوب وما هو موجود؛
- التخطيط لنقل أو ترقية بعض الموظفين أو اتخاذ قرار التدريب، أو توظيف أفراد في حالة نقص في الكفاءات.
- تقييم النتائج.