

دور مرجعية المهارات في تحقيق التجانس لقرارات تسيير الموارد البشرية

د. حجازي إسماعيل . جامعة محمد خيضر بسكرة

د. معاليم سعاد . جامعة محمد خيضر بسكرة

Résumé:

ملخص :

Les changements permanents de l'environnement ont mis en exergue le rôle des ressources humaines au sein du processus de gestion. Celui-ci est passé de la fonction de soutien à celle de création de valeur et les ressources humaines sont devenues la seule origine qui progresse ainsi que la seule source permanente pour la création des avantages concurrentiels pour les entreprises.

De l'autre coté, les décisions sont considérés comme la boucle de base pour tout ce qui lié à ces ressources, donc elle nécessite le développement des outils qui assurent la prise des plus importantes décisions dont le référentiel de compétences est le plus marquant. Nous avons essayé à travers ce travail de démontrer l'importance du référentiel dans l'homogénéité des décisions relatives aux ressources humaines..

Mots clés : le référentiel des compétences, les ressources humaines, la prise de décisions

أدت تحولات المحيط الدائمة إلى تعظيم دور وظيفة الموارد البشرية ضمن العملية التسييرية إذ انتقلت هذه الأخيرة من وظيفة داعمة إلى وظيفة خالقة للقيمة وأصبحت الموارد البشرية الأصل الوحيد الذي يتطور مع الزمن والمصدر الوحيد الدائم لخلق المزايا التنافسية للمؤسسات. ولما كانت القرارات الحلقة الأساسية لكل ما يتعلق بهذه الموارد فإنها تتطلب تطوير الأدوات المساعدة على ضمان اتخاذ أهم القرارات والتي من أهمها مرجعية المهارات والتي حاولنا من خلال هذا العمل تبيان دورها في تحقيق أهم المزايا التي يجب أن تتوفر في قرارات الموارد البشرية ألا وهي ميزة التجانس.

الكلمات المفتاحية: مرجعية المهارات،

الموارد البشرية، اتخاذ القرارات.

مقدمة

إن أهمية المهارات بالنسبة للباحثين والعاملين في مجال التسيير في الوضعية الحالية للمحيط التي تتميز أساسا بالتنافسية الشديدة، تعزى إلى أنها أهم مصدر للمزايا التنافسية الدائمة من جهة، و أساسا لتسيير الموارد البشرية والمؤسسة من جهة أخرى.

ونتيجة لهذه الأهمية توجهت الأبحاث إلى العمل على إيجاد الأدوات التي تسمح بتطويرها، الحفاظ عليها وضمان تناغمها لان المهارات التنظيمية (الجماعية) هي المصدر الفعلي للمزايا التنافسية، والتي نذكر منها خريطة التشغيل، ميزانية المهارات، قاموس المهارات ، مرجعية التشغيل ومرجعية المهارات التي تعد أهم هذه الأدوات نظرا لتماشيها مع الخصائص الأساسية للكفاءات وتحقيقها لجملة من الميزات التسييرية لمسئولي الموارد البشرية.

ومن باب المساهمة العلمية فقد حاولنا طرح هذه الأداة كملف يحتوي جملة من البطاقات لجعلها أكثر فعالية من الناحية العملية، وتحديد موقعها ضمن عملية اتخاذ قرارات أنشطة الموارد البشرية والتي أخذنا كمثال لها كل من التكوين والترقية، بالإضافة إلى توجيه اهتمامات مسيري المؤسسات إلى أهمية مميزة تحققها هذه المرجعية والمتمثلة في تحقيق التجانس في القرارات المتعلقة بالأفراد، وهو ما تعالجه هذه الورقة مع خلال المحاور التالية:

☛ مفهوم قرارات تسيير الموارد البشرية

☛ مفهوم وأهمية المهارات

☛ إعداد مرجعية المهارات

☛ دور مرجعية المهارات في تجانس القرارات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية.

1- مفهوم قرارات تسيير الموارد البشرية

تعتبر المدرسة القرارية أحد أهم المداخل لدراسة الظواهر التسييرية في المؤسسة بشكل عام أو على مستوى الوظائف المكونة لها ولعل وظيفة تسيير الموارد البشرية التي تعد اليوم من أهم وظائف المؤسسة كونها الوظيفة التي تعنى بأهم الموارد الخالقة للمزايا التنافسية الدائمة في ظل محيط سريع ودائم التغير الأمر الذي يجعل من القرارات المتعلقة بهذه الموارد أهم المحاور التي يجب تعنى بها إدارة الموارد البشرية ومن خلال أنشطتها كالتوظيف ، التكوين ، الترقية ، المسار المهني والعوائد المالية .

1-1 قرارات التوظيف : يعد التوظيف من أهم الأنشطة ضمن عملية تسيير الموارد البشرية كونه العملية التي تتمكن المؤسسة من خلالها من توفير الموارد البشرية المتصفة بالمهارات الملائمة للمناصب الشاغرة، كما أن الخطأ يكلف المؤسسة الكثير من الناحية المادية أي حجم التكاليف المنفقة وكذا على الوقت الضائع مما ينعكس سلبا على مستوى أداء التشغيل المعني وبالتالي مستوى أداء المؤسسة ككل. وتتمثل أهم قرارات نشاط التوظيف في :

- تحديد الاحتياجات للتوظيف - تحديد متطلبات التوظيف - توفير المهارات الضرورية
- ضمان إدماج الأفراد

2-1 قرارات التكوين: يتمثل التكوين في العملية التي تتمكن من خلالها المؤسسة من التطوير الدائم لمجموع مهارتها مما يضمن قدراتها التنافسية، وتتمثل أهم قرارات التكوين في:

- توفير البرامج التكوينية المناسبة - تحديد محتوى برامج التكوين

3-1 قرارات العوائد المالية: تعتبر قرارات العوائد المالية النقطة الحاسمة في تحديد طبيعة العلاقات القائمة بين المؤسسة ومجموع الأفراد العاملين فيها كون الأجور والعوائد المختلفة تعد المتغير المادي الوحيد والذي يشكل بالنسبة للأفراد الوسيلة لتسيير مختلف الجوانب الاجتماعية ويمثل بالنسبة للمؤسسة كتلة نقدية معتبرة يجب التحكم في عملية تدفقها من خلال قرارات مسؤولة وتتمثل أهم هذه القرارات في: - تحديد الأجور المناسبة - تحديد قيمة العلاوات والمكافئات.

4-1 قرارات التقييم : تمثل قرارات نشاط التقييم محور كل قرارات أنشطة الموارد البشرية وتتمثل أهم قراراتها في:

- تشخيص لكامل الموارد البشرية في المؤسسة.

- تحديد نقاط القوة والضعف لكل فرد و/أو لكل تشغيل خاص.

2- مفهوم وأهمية المهارات.

1-2- مفهوم المهارات: إن التعامل مع أي مفهوم يتطلب تحديد الإطار المفاهيمي الخاص به، خاصة إذا تعلق الأمر بمفهوم كالمهارات الذي نتيجة للاستخدام المكثف له من طرف العديد من الباحثين والعاملين في مجال التسيير وفي مجالات أخرى، انتابه نوع من الغموض بحيث أصبح يستخدم في كثير من الحالات كمرادف للمعارف وعليه فإننا وفي خطوة أولى سنعمل على محاولة تحديد مفهومه.

يعرف G Le Boterf المهارات. بأنها: "القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة، بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها و قابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية"¹ يظهر من هذا التعريف بأن المهارات حقيقة ديناميكية تتعلق بالموارد وبالهدف المحدد بشكل مسبق، أي أنها عملية تتطلق من كيفية اختيار الموارد إلى غاية ضمان تحقيق الهدف. وهذا يعني ضرورة توافر الدرايات النظرية، العملية والسلوكية. على أن طبيعة النتيجة النهائية يحكمها أيضا عنصر أساسي في المهارات وهو الخبرة، والتي تحظى بأهمية كبيرة عند دراسة مكونات المهارات ويرجع ذلك لكونها لا تحول من منظمة إلى أخرى.² لذلك تظهر كنقطة محورية في التعريف الذي يقترحه Le MEDEF: "إن المهارات هي مزيج للمعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة. والوضعية المهنية هي الإطار أو الوسط الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها و تطويرها."³

ومن أهم ما يميز الخبرة هو اتصافها بالعملية، إذ أن تراكم الأعمال السابقة يشكل الخبرة والتي بدورها تساهم في إنتاج وتحقيق المهارات الحالية والمستقبلية، وذلك عن طريق الاختبارات وهذه الأخيرة هي التي تكون ما يسمى مشاريع المهارات ، وذلك بعد أن يتم تحديد الشكل الحالي لها، وهذه التحولات تجعل مفهوم المهارات أكثر عملية وظرفية أيضا.⁴

كما يلاحظ من التعريفين السابقين فإن المهارات يعترف بها في مكان العمل وهو التصور الذي يبقى صحيحا من خلال وجهة النظر الاجتماعية أي عبر العلاقات القائمة بين الشركاء الاجتماعيين والهيئات، وهذا يعني أن الكفاءات الاحترافية والفردية لا يعترف بها إلا من طرف الأوساط المهنية، وهو ما يلقي عائقا في حالة ما إذا أردنا إسقاط هذا المفهوم من وجهة النظر الإستراتيجية لكون الاعتراف في هذه الحالة يتعلق بمهارات المؤسسة ويتم من طرف المستعملين النهائيين، وعليه فالارتباط يكون بصفة جزئية مع المهارات الفردية. لذلك نجد LEMEDEF يقدم تعريفا آخر في هذا الإطار وهو " أن الكفاءات هي ترجمة لاختيار سياسة معينة، وأن المقاربة من خلال المهارات لا تختزل إلى نموذج لتسيير الموارد البشرية فحسب بل يلزم المؤسسة بكامل أبعادها خاصة التنظيمية منها."⁵

ونظرا لأهمية الاعتراف في استكمال مفهوم المهارات نجد la Siderurgis تعرفها بأنها:

" تلك المعارف العملية المعترف بها "⁶

كما تجدر الإشارة إلى أن وجهة النظر الإستراتيجية في التعامل مع المهارات كانت دافعا لظهور نشاط تسيير المعارف داخل المؤسسات.

فإضافة إلى كون المهارات عملية مكونة من المعارف والخبرة و معترف بها في وسط مهني و في السوق، يجب أن نضيف نقطة أساسية وهي أنها مدمجة في عملية محددة بهدف محدد، أي تشكل جزء من سلسلة من العمليات، أو من المهارات الأخرى و لهذا نجد البعض يتكلم عن سلسلة المهارات بدل سلسلة النشاطات و يقترح نموذجا للتسيير من خلال المهارات.

ولاستكمال مفهوم الكفاءات نضيف الخصائص التالية:

- إن الكفاءات لا تكون مفيدة للمؤسسة إلا إذا كانت واعية، لكون إدراك الفرد لما يملكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره ومن ثمة الاستفادة الدائمة منه.⁷

- إن الجسر بين التشغيل والفرد هو المهارات.⁸

- تمكن المهارات أيضا الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال مستويين من المهارات ، وهما مستوى الإبداع و مستوى الإسقاط، فالفرد إذا كان في مواجهة وضعية جديدة فهو مطالب بالإبداع أما إذا كانت مشابهة لوضعية سابقة فهو مطالب بإجراء عمليات إسقاط باللجوء للقياس، مع العلم أنه يوجد مستوى آخر هو التقليد أين يكتفي العامل بالنقل فقط، أما عن هذه المستويات فترتب على النحو التالي: أ/مهارات التقليد. ب/ مهارات الإسقاط. ج/ مهارات الإبداع.

- إن المهارات يجب أن تخضع للصيانة أي توفير الشروط الضرورية لاستمرارها.

2-2 أهمية المهارات: تشكل المهارات في الوضعية الحالية للمحيط محور اهتمام الكثير من الباحثين في مجال التسيير بصفة عامة، وفي مجال الموارد البشرية بشكل خاص، نظرا للدور الذي تلعبه كمصدر للتميز الإستراتيجي، ومن بين أهم الأعمال في هذا الإطار نجد تلك الخاصة بـ Parahalad, Hamel، والتي سنستعرضها بغرض تبيان أهمية المهارات في تسيير المؤسسة.

يتمثل مصدر الميزة التنافسية بالنسبة لكل من: Parahalad و Hame في المهارات المحورية

أي "مجموع المعارف والتكنولوجيات التي تتوافر على الخصائص التالية:

أ/ مصدر إنشاء القيمة للزبائن، أي أن ما يجعل منتج مؤسسة مميزا لديهم ويدفعهم للحصول عليه، هي القيمة الناتجة عن المهارات الأساسية.

ب/ أن تتوفر لدى المؤسسة دون غيرها.

ج/ أن تكون مرنة، بمعنى إمكانية استعمالها في منتجات غير التي يتم إنتاجها في الوقت الحاضر.⁹

إن هذا المفهوم للمهارات الأساسية كان نتيجة دراسة خصت المؤسسات الصناعية، التي وصلت نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة إلى ما يسميه M.Porter بالتقارب التكنولوجي، و الذي يعني التقارب في المستويات التكنولوجية التي تملكها المؤسسات وبالتالي فإن المورد الدائم للمزايا التنافسية الذي يجب أن تركز عليه المؤسسات في هذه الحالة هو الاختلافات الممكنة على مستوى المهارات الموجودة لديها، و خاصة تلك التي تحقق الخصائص السابقة. لكون الكفاءات ليست كلها قادرة على منح المؤسسات فرصة التموقع كرائد في السوق، أو التواجد في أسواق جديدة.¹⁰

ومن بين أهم الأمثلة عن دور المهارات المحورية في التمركز في سوق الصناعات الإلكترونية الذي تسيطر عليه مؤسسات مثل Sony و Phillips نجد مؤسسة Matsushita. أما أهمية المهارات الأساسية داخل المؤسسة فيبرزها التصور الذي وضع لها كشجرة، أين تمثل المهارات المحورية الجذور التي توفر الغذاء والاستقرار، أما الزهور فهي المنتجات النهائية المباعة.

3- إعداد مرجعية المهارات

3-1 مفهوم و مقاربات إعداد مرجعية المهارات

3-1-1 مفهوم مرجعية المهارات

من بين أهم التعاريف الخاصة بمرجعية المهارات نذكر:

- " إنها قوائم المهارات الضرورية لممارسة تشغيل معين."¹¹
- " القائمة المكتوبة للمهارات الضرورية للقيام بتشغيل معين."¹²
- " هي أداة تسمح بجرد المهارات الضرورية للقيام بتشغيل خاص في فرع مهني."¹³
- " وثيقة رسمية مرتبطة في غالب الأحيان بلقب أو شهادة"¹⁴

1- على خلاف التعريف الأول والثاني اللذان يركزان فقط على كون مرجعية المهارات هي مجموعة من الكفاءات اللازمة لأداء تشغيل معين نجد التعريف الثالث يوضح بأن مرجعية

المهارات هي تلك الأداة التي تسمح بالكشف عن المهارات المرغوبة، فيما يؤكد التعريف الرابع على أنها وثيقة رسمية إلا أن ما ينقص جملة التعاريف السابقة هو عدم بروز أهمية مرجعية المهارات فيها لذلك نضيف التعريف التالي:

" تمكن من إعطاء الترتيب السلمي للمهارات الضرورية للتشغيل، كما تعتبر مفتاح نظام تسيير الموارد البشرية ونقطة ارتكاز لدراسة التشغيل والموارد البشرية للمنظمة بالإضافة إلى أنها الأداة القاعدية التي تمكن من تعديل المهارات تبعا لمتطلبات سياسة التوظيف، التكوين والحركية الداخلية.¹⁵

على أن المرجعية الجيدة يجب أن تتوفر على الشروط التالية:¹⁶

- منتجة - هي في الغالب مستوحاة من خلال فلسفة أو نموذج تسيير - سهلة الإصلاح من خلال الاستثمارات - مكونة من سلسلة معايير يمكن الرجوع إليها في كل مرة. ولزيادة تبيان أهمية مرجعية المهارات أيضا نذكر أهدافها واستخداماتها:

أ- أهداف مرجعية المهارات:¹⁷

- تطوير التنوع أي تمكين العاملين من تقلد عدة مناصب.
- زيادة الكفاءات المتعددة بمعنى تطوير المهارات في ميادين مختلفة.
- تمكين الأفراد من المساهمة في:
- التحكم في الجودة بتوفير المعارف عن المنتج وحاجات الزبائن.
- الاتصال والمشاركة كونهما ضروريان لتشكيل فريق العمل المستقل
- عمليات الصيانة المرتبة بتوفير المعارف المتعلقة بالعمليات الإنتاجية أي المعارف التكنولوجية.

كما يمكن إضافة هدف أساسي آخر يتمثل في توفير المعلومات الضرورية لتطوير المهارات

الأفراد.¹⁸

ب- تطبيقات مرجعية المهارات:¹⁹

لا تقتصر تطبيقات مرجعية المهارات فقط على المؤسسات الإنتاجية، بل تمتد إلى خارجها كما هو الحال في السنوات الأخيرة بالنسبة لأهم المراكز التعليمية في العالم التي أدرجت هذه الأداة في تقييم برامجها الأكاديمية الكلاسيكية المعروفة مثل: BBA و MBA وذلك بغرض الوصول إلى تقارب بين التأهيل الأكاديمي والتأهيل الممنوح من خلال قنوات الاعتراف والتحقيق

للمحصلات المهنية ولاستكمال مفهوم مرجعية المهارات يمكننا أن نذكر أهم المستعملين لمرجعية المهارات وهم:²⁰

- مديرية الموارد البشرية - مسئول التشغيل - مسئول التكوين. - مسيري المؤسسة .

3-1-2 مقاربات إعداد مرجعية المهارات:

توجد ثلاث أنواع من المقاربات الخاصة بإعداد مرجعية المهارات وهي:

أ - المقاربة التحليلية: وتهدف إلى إعداد مرجعية خاصة لكل مهنة، وهو ما يجعل منها طريقة جد مفصلة ودقيقة.²¹ غير أن التفصيل يجعلها تواجه بعض الصعوبات:²²

- الصعوبة الأولى تتجلى على مستوى التثبيت (validation) للمستوى الذي تم الوصول إليه في الكفاءات المعنية. إذ أن التدقيق ينتج عنه كفاءات جزئية بشكل مكثف والتي تكون في غالب الأحيان مرتبة تبعا لمبدأ التعقيد التصاعدي.

- الصعوبة الثانية تتمثل في العدد الكثير من المرجعيات، مما يجعل من الصعب التعامل معها والرجوع إلى التشغيل الخاص لا يسمح إلا بالتقليل من هذه الإشكالية.

- بالإضافة إلى ما سبق فإن التدقيق في مكونات الكفاءات بشكل مفصل يؤدي إلى تعظيم الفوارق وتعميق التباعد بين المهمات وبالتالي تعقيد عملية التقارب بين مختلف الوظائف والتعرف على إمكانات الحركة المهنية الداخلية.

ب- مقاربة المقارنة: تركز هذه المقاربة على المهن حسب كل مصلحة أو حسب كل عامل ونوع المنصب، وقياس الفوارق بين المهارات الضرورية للمهنة والمهارات الممارسة من طرف الفرد.

ج- المقاربة الشاملة: تستند هذه المقاربة إلى فرضية أساسية تتمثل في أن المهارات تحويلية أي أن المعارف المختلفة (النظرية، العملية، السلوكية) يمكنها أن تظهر في نشاطات مختلفة. لذلك فإن هذه المقاربة تمكن من سهولة المرور من المعارف المبينة (العملية) إلى المهارات السلوكية.

3-2 شروط و أسس إعداد مرجعية المهارات

قبل التطرق إلى أهم الخطوات الضرورية لإنجاز مرجعية المهارات يجب معرفة الأسس والشروط التي تحكم هذه العملية كخطوة أولى.

3-2-1 أسس إعداد مرجعية المهارات:²³ وتمثل في:

- ✓ تقضيل الاتصال بين مختلف الأعوان بالمنظمة، لأن التجارب بينت أن التدقيق المفصل يؤدي إلى إيجاد أنظمة معقدة صعبة الفهم.
- ✓ إلزامية التعديل، وعليه فإن المرجعية المبسطة هي التي تمكن من إجراء مختلف التغييرات فيها ببساطة وبتكاليف منخفضة.

3-2-2 شروط إعداد مرجعية المهارات:²⁴

- إن إعداد مرجعية المهارات يتطلب جملة من الشروط أهمها:
- ✓ يجب أن تكون مرجعية المهارات نافعة، أي إمكانية استعمالها من طرف مختلف الأعوان.
- ✓ يجب أن تكون منطلقة من معطيات المحيط الذي أعدت من أجله.
- ✓ يجب إشراك الأعوان المتواجدين بالمنظمة في إعدادها.

3-3 خطوات إعداد مرجعية المهارات

بالنسبة لإعداد مرجعية المهارات لا يوجد اتفاق تام حول الخطوات الأساسية التي يجب إتباعها، غير أن الإطلاع على أهم الأفكار في هذا المجال تجعلنا نقترح ثلاث خطوات أساسية:

أ - تتمثل الخطوة الأولى في البحث عن أهم الوضعيات المهنية التي سيتم معالجتها. بمعنى تحديد مختلف الأنشطة الأساسية، وذلك عن طريق مسائلة الأفراد المعنيين بتلك الأنشطة.²⁵ ثم تجميعها للحصول على عدد من التشغيل الخاص بحيث بينت التجارب أنه في الغالب اقل بكثير من عدد المناصب بالمؤسسة محل الدراسة.²⁶

ب- أما الخطوة الثانية فيتم خلالها إعداد محتوى وحدات المهارات²⁷، أي تحديد المهارات الضرورية لممارسة التشغيل الخاص المعني. والتي يشترط فيها الوضوح بحيث يتمكن كل الأفراد من فهمها. بالإضافة إلى تصنيفها أين تجمع بشكل عام في ثلاث أصناف هي: المعارف النظرية، المعارف العملية والمعارف السلوكية. فالصنف الأول يرتبط بتلك المعارف التي تجعل العامل فعال من الناحية التقنية، أما الثاني يتعلق بمستوى العلاقات التي تربط العامل بالأفراد الآخرين: الزبائن، الموردين والزلاء وغيرهم، أما الصنف الثالث فيرتبط بمدى اتجاه الأفراد إلى التأثير على غيرهم من الزلاء من أجل زيادة الفعالية.²⁸

ج- وكخطوة أخيرة يتم تحديد سلم يبين الدرجات أو المستويات المختلفة داخل كل وحدة المهارات ، وبما أنه لا يوجد اتفاق نهائي حول عدد المستويات، إلا أنه يفضل أن لا يتجاوز خمس مستويات.

وفي هذا المجال يوجد NVQ National, Vocational, Qualification التي تعد رائدا في مجال تقييم المهارات والتي تقترح تقسيم مستويات المهارات إلى خمس.

3- 4 تمثيل مرجعية المهارات

بعد الانتهاء من تجميع المعلومات وتصنيفها وتشكيل التشغيل الخاص وتبيان الكفاءات الضرورية لأداء كل منها، لابد من إيجاد وثيقة تفرغ فيها المعلومات الضرورية، لتظهر مرجعية الكفاءات في شكلها العملي كقاعدة معطيات تحت تصرف مسيري المؤسسة، والتي تأخذ في غالب الأحيان شكل بطاقة تتكون من ثلاث أجزاء.

أ- جزء أول يحتوي على معلومات عن التشغيل وتتمثل أساسا في:

✓ معلومات تتعلق بنوعية التشغيل الذي نريد دراسته هل هو التشغيل الخاص أو الحساس.

✓ كما يحدد ضمن هذا الجزء تعيين التشغيل محل الدراسة. وعائلة التشغيل الذي ينتمي إليها التشغيل محل الدراسة إذا أمكن ذلك.

ب- أما الجزء الثاني فيحتوي المعلومات المتعلقة بالمهارات:

✓ أي وصف المهارات الضرورية لإنجاز التشغيل الخاص أو الحساس، وذلك بإتباع التقسيم المتفق عليه: معارف نظرية، عملية وسلوكية.

✓ بالإضافة إلى متطلبات تأدية التشغيل

ج- الجزء الثالث فيرتبط بالحركية وتدرج ضمنه المعلومات المتعلقة بكل من:

- مدة البقاء المرغوبة للعامل. - أمثلة عن المناصب في التشغيل. - عوامل تطور التشغيل الخاص. - التشغيل الخاص السابق. - التشغيل الخاص المستقبلي.

إن هذه الكيفية في عرض محتويات مرجعية المهارات تبدو بالنسبة لنا غير كافية لتعامل مع

مورد استراتيجي كالكفاءات و بالتالي نقتراح

إضافة ثلاث بطاقات بحيث تصبح مرجعية المهارات تأخذ شكل ملف يتكون من أربع

بطاقات وهي:

✓ وثيقة بطاقة مرجعية الكفاءات المذكورة سابقا.

✓ وثيقة تضم المعلومات حول هيكل الأعمار الخاص بكل أفراد المؤسسة موزعين تبعا لنوع التشغيل الخاص والتي أضفناها لأسباب ترتبط أساسا بضرورة تسيير الكفاءات. بالإضافة إلي سبب رئيسي آخر يتمثل في أن كل القرارات المتعلقة بتعديل النفاص على مستوى بعض المعارف أو العجز الناتج عن التسريح أو التقاعد يجب أن تأخذ بعين الاعتبار هيكل الأعمار. على أن خروج العمال من المؤسسة بسبب انتهاء فترة الخدمة يعد من أهم المسائل التي تحضا باهتمام الباحثين والمسيرين نتيجة المعارف التي تخسرهما المؤسسة، لذلك تعتبر المعارف التي تسمح بالحفاظ على هذه الأخيرة من المتطلبات الإلزامية لممارسة وظيفة تسيير الموارد البشرية.²⁹ أما عن الشكل الممكن لهذه الوثيقة فنقترح أن تحتوي في آن واحد على جدول يتضمن المعلومات الخاصة بفئات الأعمار التي تتكون منها التشغيل الخاص متبوع بالتمثيل هندسي الذي يكون في غالب الأحيان على شكل أعمدة.

✓ الوثيقة الثالثة تتمثل في بطاقة التقييم التي تحتوي على المهارات التي يمكن أن يقيم على أساسها الفرد، بحيث تقابل كل واحدة منها قيمة معينة..

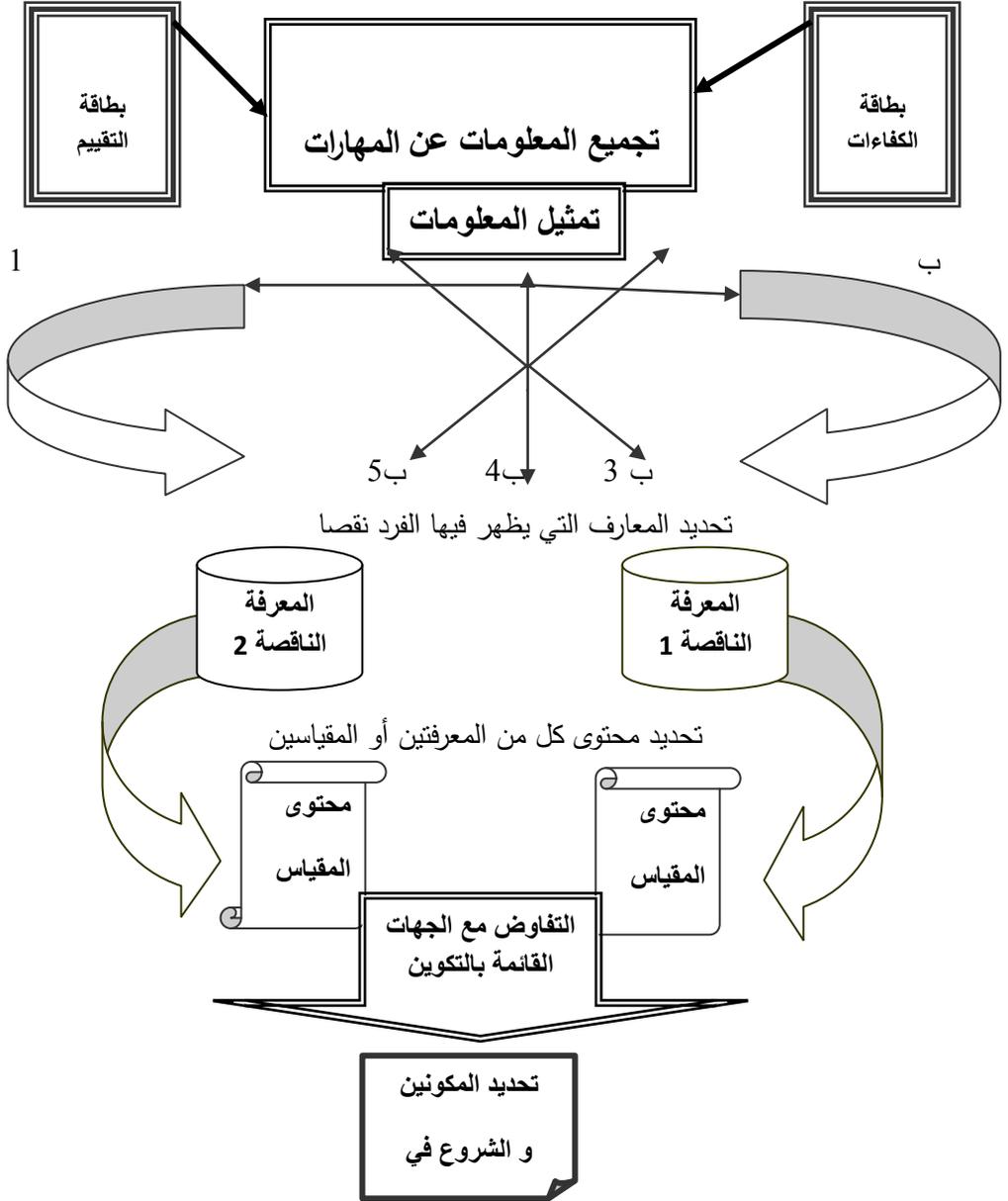
✓ بطاقة خاصة بقائمة الأفراد المنتمين للتشغيل الخاص المعني.

4- دور مرجعية الكفاءات في تجانس القرارات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية

4-1 / التكوين باستخدام مرجعية المهارات: تمثل مرجعية المهارات لنشاط التكوين مصدرا للمعلومات المتعلقة بحقيقة المهارات الممارسة بالمؤسسة، وذلك دائما بالاعتماد على جدول التقييم، والمقارنة بالمستويات النظرية التي تحددها المؤسسة. والتمثيل عن طريق الأعمدة أو عن طريق الشبكة، والتي تبقى أفضل كيفية للتعامل مع المهارات في مجال التكوين حسب³⁰. وهذه الكيفية تمكن مسؤولي التكوين من تحديد أجزاء الكفاءات التي يبدي فيها الفرد عجز أو تحكم. والعمل على تطويرها في الحالة الأولى والحفاظ عليها في الثانية.

وما دامت هذه الأجزاء هي التي ستشكل مواضيع التكوين، فيفضل التعامل معها من منطلق مقاييس لأنها وكما رأينا سابقا ما هي إلا أحد أو كل المعارف المشكلة للمهارات. وهو ما يسهل على القائمين بالتكوين من تحديد محتواه والأطراف المؤهلة للقيام به، سواء بالإمكانات الداخلية للمؤسسة، أو الرجوع إلى طرف خارجي. وعن دور مرجعية المهارات في عملية التكوين يمكن تلخيصه في الشكل التالي:

الشكل رقم : 01 دور مرجعية المهارات في عملية التكوين

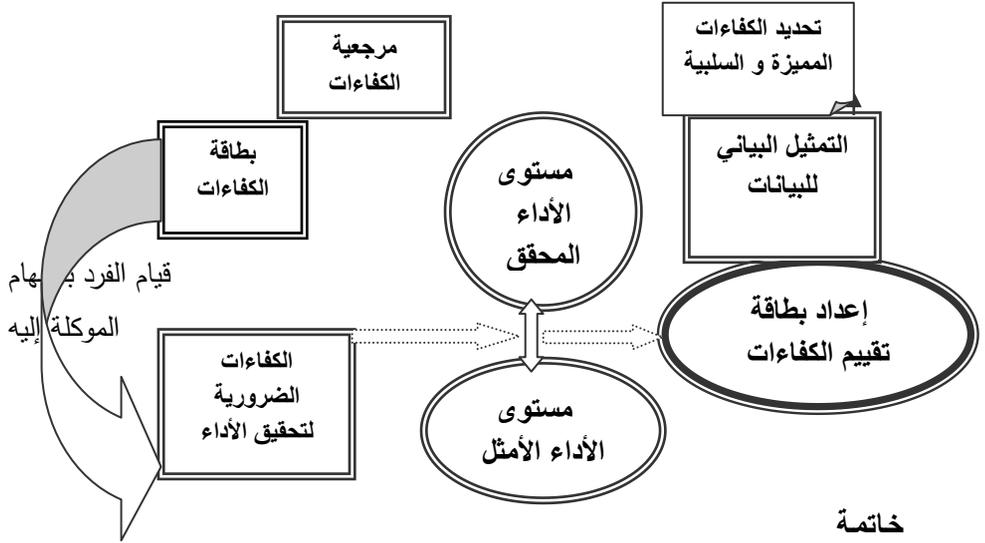


3-4 التقييم باستعمال مرجعية المهارات:

إن إدراج مفهوم المهارات في نشاط التقييم بشكل خاص لا يغير في المفهوم العام لهذا الأخير، إذ تبقى عملية يرجى منها تحديد الفوارق. إلا أن تغير موضوع التقييم إلى المهارات أدى إلى إيجاد مقاربات وكيفيات جديدة تتأقلم والمنطق الجديد، كما أن تبيان دور مرجعية المهارات في نشاط التقييم يتطلب تبني مقاربة معينة، والمقاربة التي نراها أكثر عملية هي المقاربة المعرفية التي تستند إلى المناهج الفكرية، بمعنى المراحل الضرورية لحل مختلف المسائل، وهو ما يمكن من معرفة الكفاءات التي تسمح للفرد من تحقيق النتائج المنتظرة والكفاءات المعيقة، لأن الفرد في تحقيقه للمطلوب منه قد لا تكون كل الكفاءات التي يملكها هي المسؤولة على ذلك وكذلك الأمر في حالة عجزه. أما المعلومات اللازمة للتمكن من المتابعة وتحديد المهارات المميزة للفرد والكفاءات الأخرى، فإن مرجعية المهارات تعد الوثيقة الأنجع في ذلك، لاحتوائها على البيانات المفصلة عن الأبعاد الأساسية والفرعية للمهارات من خلال البطاقة الأولى. بالإضافة إلى بطاقة التقييم التي تمكن من إظهار الفوارق في كل بعد مقارنة بالمعيار الأمثل الذي تحدده المؤسسة.

وعن دور مرجعية المهارات في نشاط التقييم فيمثل الشكل رقم 02 على أن هذا الأخير هو بمثابة خوارزمي يتكرر خاصة بالنسبة للعمال الذين لا يبينون أي نتائج إيجابية في المناصب التي يشغلونها بشكل منكرر، فيشكل لهم خوارزمي مطول تحدد الخطوة فيه بشكل ابتدائي بالمناصب، ثم تنتقل إلى التشغيل الخاص، فعائلة المهارات. أما عن الإطارات المسيرة فالخوارزمي يكون أقصر تحدد خطواته بالمناصب في غالب الأحيان ويمكن أن يوسع إلى التشغيل الخاص أو عائلة التشغيل خاصة بالنسبة للمؤسسات الكبيرة

الشكل رقم: 02 دور مرجعية الكفاءات في نشاط التقييم



خاتمة

لقد ظلت إلى وقت قريب أنشطة الموارد البشرية تسيير بشكل شبه مستقل عن بعضها البعض رغم أنها تمارس من طرف نفس المركز التنظيمي، فبالنسبة للمفاضلة بين التكوين والتوظيف مثلاً، نجد الأول يرتبط بعملية التقييم والتي تهتم أساساً بمتابعة الأفراد من خلال تحقيقهم للأهداف، مما لا يمنح الكيفية التي توضح الضعف الحقيقي الذي يعاني منه الأفراد في حين نجد التوظيف يرتبط بمتطلبات المنصب وهي المعلومات التي يوفرها وثيقة وصف المناصب والتي تشمل أساساً المعلومات الخاصة بعلاقات المنصب.

إلا أن هذا العائق يمكن تجاوزه كما تم توضيحه من خلال هذا الورقة بإدراج مرجعية الكفاءات كأداة لتسيير الموارد البشرية، وعن موقع مرجعية المهارات من مختلف أنشطة الموارد البشرية.

بحيث تتمكن المؤسسة من رفع مستوى أداء مواردها البشرية ممثلة في المهارات أهم مصدر للمزايا التنافسية في الوضعية الحالية للمحيط، وذلك عن طريق الزيادة المرتقبة في نسبة الفعالية، طالما أن نسبة تحقيق الأهداف ترتفع نتيجة أن كل قرارات أنشطة الموارد البشرية تنطلق كلها من قاعدة معطيات واحدة ليتم تقييمها بنفس القاعدة أي مرجعية المهارات.

وزيادة على ما سبق فإن المؤسسة يمكنها الاستفادة من جملة المزايا بإدراجها لمرجعية المهارات نوجزها فيما يلي:

✍ إن إدراج منطق الكفاءات في تسيير الموارد البشرية يجعل من الممكن العمل على تحقيق التجانس المعرفي للمؤسسة ككل، إذ أن تقسيم المؤسسة إلى أنواع من التشغيل الخاص والتي كما ذكرنا سابقا ستكون اقل بكثير من عدد المناصب التي تتكون منها³¹. وطالما أن بقاء العامل أو الموظف داخل تشغيل خاص وليكن (ت1) سيسمح له باكتساب المعارف الضرورية التي تمكنه من أداء مختلف مهام مختلف المناصب المشكلة لهذا الأخير ويؤهله بالانتقال إلى اقرب تشغيل خاص و ليكن (ت2) ... الخ

✍ يمكن للمؤسسة أن ترفع من مستوى أداء مواردها البشرية ممثلة في المهارات .

✍ إن اعتماد مرجعية المهارات يمكن من استغلال التكنولوجيات الحديثة للاتصال في تسيير الموارد البشرية، والتي ينتج عنها إمكانية تطبيق Le Juste a temps. مما يسمح بالتعامل أبعدي مع المهارات حسب ما تمليه واجبات المسيرين الناتجة عن التوجهات الإستراتيجية، وليس القبلي بدلالة قائمة المهن المحددة بشكل مسبق.

✍ الأهمية الأخرى التي تحققها مرجعية المهارات هي الليونة والسرعة في العمل، فمسيرو الموارد البشرية يستطيعون توجيه العمال إلى مناصب مختلفة وفي زمن قصير، وذلك تبعاً للحاجة التي تنتج عن أسباب مختلفة أهمها:- الغياب - الترقية - التقاعد .
✍ تمكن مرجعية المهارات أيضا من تحقيق التحويل الأفقي للمعارف.

الإحالات

¹ Philippe Lorino: Méthodes et Pratiques de la Performance, Ed. organisation Paris, 2000,P85

² Alain MEIGNANT: Ressources Humaines Déployer la Stratégie, Ed. Liaison France, 2000, P 110

³ IDEM : p

⁴ jean claude Tarondeau: Le management du savoir , Ed . puf, France, 1998,P 101.

⁵ Alain MEIGNANT: Op. Cit. P111.

⁶ http://www.interef.com/ateliers/grh_demain/rapport/rencontre_6_octobre_99.htm

⁷ Daniel Permatin: Gérer par les compétences ou comment Réussir Autrement , Ed management, France, 1999, P 44.

⁸ <http://www.dessmrh.org>

⁹ Alain MEIGNANT:Op. Cit. P 169.

¹⁰ Jean Brillman: Les meilleurs pratiques de management, Ed organisation, Paris, 2000P136.

- ¹¹ D.Weiss.; Ressources humaines, Ed organisation,France,2000. P 392
¹² Alain Meignant: Op. Cit. P 127
¹³ Philippe Eray : précis de développement des compétences, Ed Laison, France ,1999 P 78
¹⁴ <http://www.espacecompetences.org/html/glossaire.html>
¹⁵ <http://www.assu-mrh.ifrance.com>
¹⁶ Idem
¹⁷ Frédéric wather" La Formation Découpée En modules De Compétences" Actualité de La formation permanente, N :170, centre info, paris, 2001 P81
¹⁸ Phillipe Eray : Op. Cit. P78
¹⁹ Trevor Boutall : Compétences managériales, le guide, Ed. DEMOS, France, 1998 P 08
²⁰ <http://www.asso-mrh.ifrance.com>
²¹ Idem
²² Daniel Permardin : Op. Cit. P 85
²³ ALAIN Meignant : Op. Cit. p 133
²⁴ <http://www.asso-mrh.ifrance.com>
²⁵ Daniel Pematine : Op. Cit. P 84
²⁶ ALAIN Meignant : Op. Cit. P125
²⁷ Daniel Pematine : Op. Cit. P 84
²⁸ <http://www.asso-mrh.ifrance.com>
²⁹ Guy Le Boterf : " La Gestion Des Compétences Rattraper Par Les Ages", "Actualité de formation Permanente N : 181, novembre –décembre 2002, centre info, paris
³⁰ G. Le Boterf : Ingénierie et Evaluation des Compétences, Ed. organisation France, 2003.PP44-45

³¹ إسماعيل حجازي: مرجعية الكفاءات كأداة لتقييم الكفاءات و متابعة المسار الاحترافي، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، قسم التسيير، جامعة ورقلة -الجزائر 08/09/مارس/2005 .