

ماستر 1 - 2020\04\29 - تخصص: علم النفس العمل والتنظيم

الاستاذة: خطاش ربيعة الوحدة: تسيير وتنمية الموارد البشرية

عنوان المحاضرة رقم 5 :

"رسم خريطة الكفاءات"

Cartographie des compétences

تعريف: خريطة الكفاءات هي أداة تعطي صورة بالرسم، شاملة و موضوعية عن الكفاءات الموجودة في المنظمة، هذا الرسم يساعد على دراسة الفارق بين :

- الكفاءات الموجودة في الواقع (في المؤسسة)
- الكفاءات التي تحتاج إليها المنظمة بالفعل من أجل تغطية الحاجات المستقبلية.

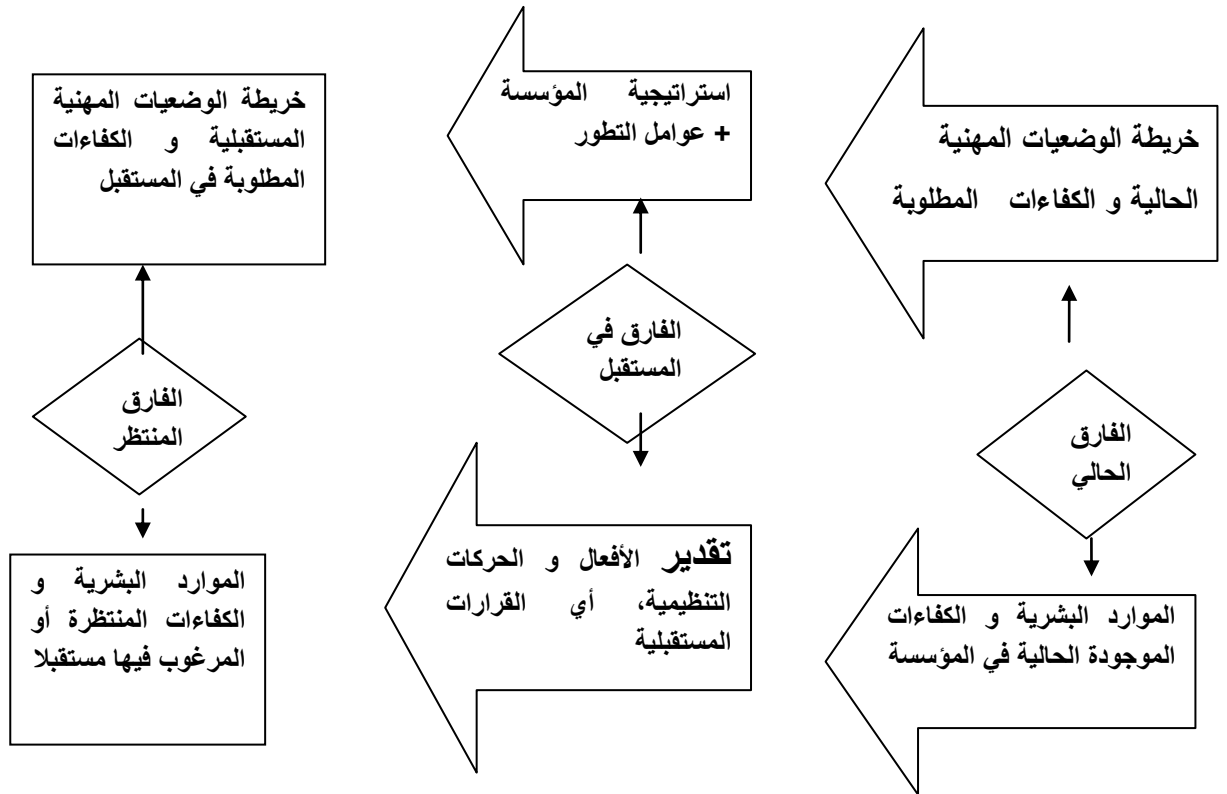
أهمية وجود الخريطة :

- الكشف عن الفارق في الكفاءات الموجودة و متطلبات الوظيفة.¹
- تسمح بتموقع العامل، أي العرف على وضعيته من ناحية مستوى الكفاءته بالنسبة للوظيفة التي يقوم بها.
- التعرف على المسارات الفردية و الجماعية، و هذا يسمح باتخاذ القرارات و الاجراءات اللازمة من أجل تقليص الفارق (بالنسبة للفرد) عن طريق تخطيط برامج التكوين، و كذلك بالنسبة للترقية و امكانية تنظيم حركيته (mobilité)، أي السماح له بتقليد وظائف أخرى لها نفس الخصائص و تتطلب نفس الكفاءات.
- القيام بالمحاكاة (simulations)، أي وضع مختلف السيناريوهات لما يجب القيام به من احتياطات من أجل معرفة الوظائف التي تطور بسرعة ، و حتى الوظائف التي يجب خلقها .
- دراسة هرم الاعداد (la pyramide des âge)، معرفة تطور عدد العاملين و وضع مخطط تقديري من أجل ذلك ، عن طريق التوظيف الداخلي و الخارجي.
- متابعة رأس مال الكفاءات ، كيف يتم ذلك؟

¹ الفرق بين الوظيفة و المنصب : المنصب محدد و المهام به محددة كذلك أما الوظيفة فهي تتعدى المنصب و تشترك في مهام معينة مع وظائف أخرى مما يسمح بالحركة عن طريق استعمال بطاقة الوظائف النموذجية، زيادة على أن الوظيفة تعبر عن المهام و المنصب يعبر على الوجود الفيزيقي عن وجوده في النظام.

- عن طريق دراسة الأسباب المؤثرة على الكفاءات حاليا و التدخل من أجل تحسينها و ادخال التعديلات اللازمة، منها:
- على المستوى الفردي (التكوين في حالة الضرورة) .
- ادخال تعديلات في طرق العمل الموجودة في المنصب (الوظيفة)
- مرجعية بطاقة المنصب و ادخال ممارسات و سلوكيات جديدة في الوظيفة.
- على المستوى التنظيمي : كل تغيير في طرق العمل من الناحية التنظيمية يؤدي إلى:
- * تغيير العلاقات الموجودة بين الوظائف، وعلى طريقة التنسيق فيما بينها،
- * تدعيم الاتصال الجيد ، توزيع المعلومات، خلق فرص المشاركة في الاعمال الجماعية حسب علاقة الوظائف من الناحية التنظيمية.

خريطة رسم الكفاءات تتبع التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات



الرهانات التي تجيب عليها الخريطة:

- ✓ بالنسبة للمؤسسة: تساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية (تكون أكثر فعالية عندما تعتمد على المعطيات الحقيقية المأخوذة من الحاجات ، و هذا يساعد في خلق إطار مرجعي بالنسبة للجميع، أي خلق لغة مشتركة بين جميع المعنيين (من مسؤولين ، عمال و خبراء ، و نقابيين)
- ✓ تصميم مشروع تكويني و كذلك مشروع الحركية في داخل المؤسسة.
- ✓ معرفة الطرق المستعملة للتسيير المستقبلي (أي التسيير بوجود الكفاءات) .

- ✓ الحصول على المعلومة فيما يخص محتوى الحرف و الكفاءات
- ✓ بالاعتماد على الوظائف النموذجية – مرجعية الكفاءات- تساعد الخريطة في القيام بعدة نشاطات (النشاطات التي لها نفس الخصائص) .
- ✓ تنسيق المشروع الفردي (من ناحية التكوين-المسار المهني-الأهداف الفردية) مع أهداف المنظمة و استراتيجياتها.
- ✓ إعطاء و خلق مشاريع مستقبلية : أي إعطاء معنى للعمل الذي يقوم به العامل، مما يساهم في تحفيز الفريق(أي الجماعة) أو فريق العمل ، كيف؟
- ✓ بإعطائه صورة واضحة عن ما يستطيع القيام به في المستقبل مثلا: تكوين معين يؤهله في نفس الاختصاص أو في اختصاص مشابه له أو اختصاص تقني يحسن الأداء مثل الاعلام الآلي، و هذا يساهم في خلق منافسة إيجابية بين العمال.

استعمال خريطة الكفاءات :

- في التوظيف وتعريف المنصب ومتطلباته،تساعد المكلف بالتوظيف من ناحية أنها يوضح له ما هو مطلوب ومنتظر من المترشح، سواء كان في التوظيف الداخلي أو الخارجي .هذا يؤدي إلى تموقع المترشح بالنسبة للوظيفة حسب فئة النشاط (اي حسب مرجعية الوظائف)،والكفاءات المطلوبة (حسب مرجعية الكفاءات).فيكون التوظيف في هذه العملية مخطط بصفة فعالة ودقيقة.
- في التقييم تسمح بتسيير المسار الفردي و الجماعي و تموقع الكفاءات و تحديد الفارق ، و معرفة ما تحتاج إليه المنظمة وما لديها من كفاءات تعتمد عليها وتسهر على تطويرها.
- في التكوين : تموقع العامل من ناحية القدرات و الكفاءات المتوفرة لديه و التي نستطيع الإعتماد عليها من أجل تغطية نقاط الضعف، في الترقية ، وفي حالة توفر قدرات تفوق حاجات المنصب الحالي.كما تساعد الخريطة على وضع مخطط التكوين.
- خريطة الكفاءات تعطي نظرة عن النشاطات الموجودة في الوظيفة بالصورة (اي بالرسم)

الخريطة تمثل محور واحد (كل نشاطات المنصب في محور واحد)

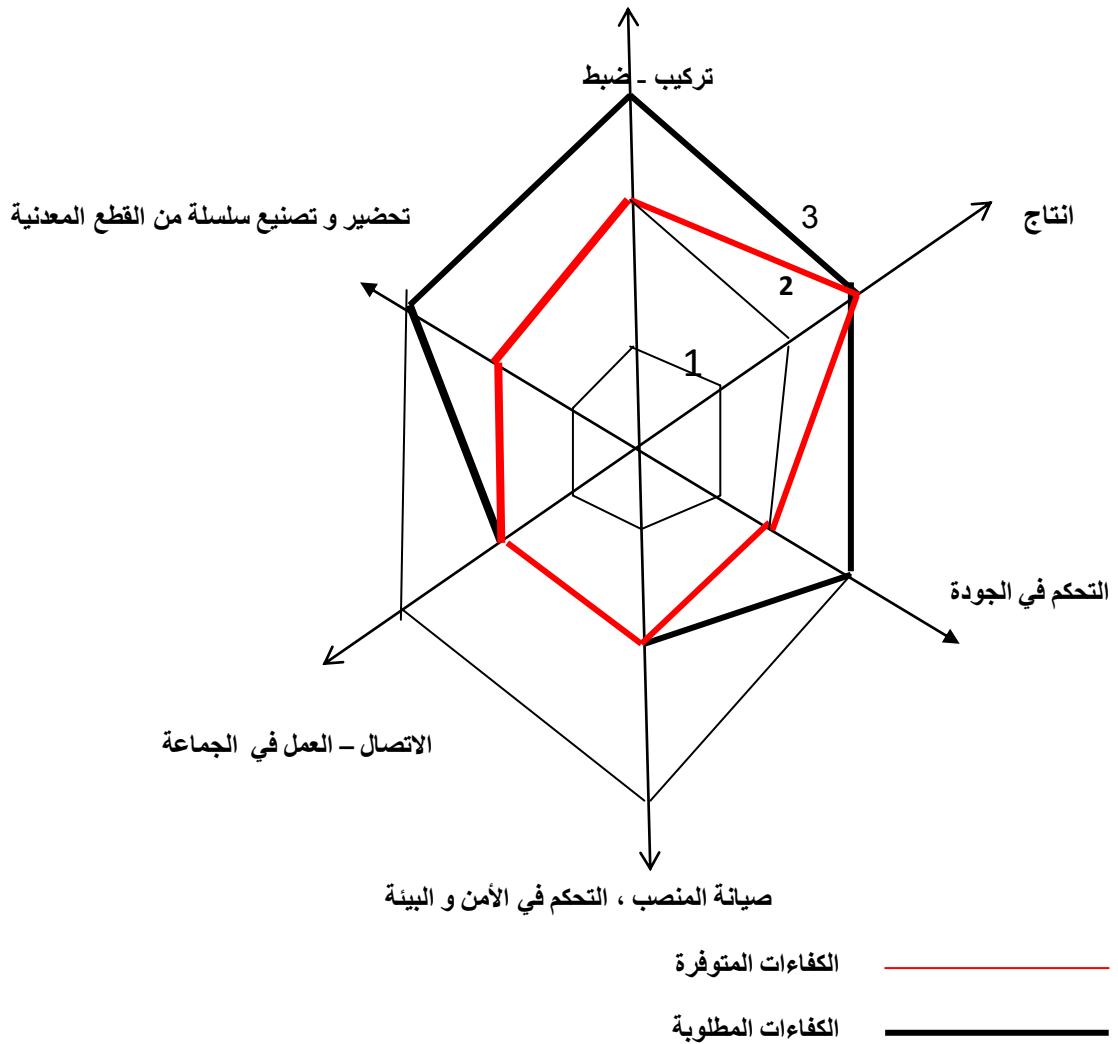
- هذا المحور فيه ثلاث مستويات (للكفاءة) ، كل مستوى يمثل في عمود الجدول :

المحور= عنوان النشاط الممارس في المنصب، مثال : تحضير سلسلة من قطاعات معدنية.

(صنع قطع صغيرة جدا تدخل في صناعة الآلات و الأدوات وهي مهمة دقيقة وهي تمثل محور الكفاءات الموجودة في المنصب.

وصف النشاط	مستوى 1	مستوى 2	مستوى 3
تحضير الأجهزة و الأدوات ، وتحضير الآلة و الوثائق			المصادقة و التأكد من أجهزة الآلة و الأدوات الخاصة تحضير مسبقا للأدوات الخاصة لصناعة أدوات حادة
تحضير الأدوات الحادة	تجميع الأدوات (كل الأدوات) لصنع أدوات بسيطة، حادة .		متابعة تصنيع الأدوات خارج المصنع صناعة أدوات حادة معقدة
تغيير و ضبط التسلسل و البرامج		تغيير في بطاقة التعليمات مراجعة سلسلة الصنع بالاعتماد على ملف التصنيع المشاركة في اختيار أدوات التصنيع	انجاز برنامج القطع (مع وضع السلسلة) -اختيار الأدوات اختيار أوقات التقطيع اختيار سلسلة العمليات تحقيق البرمجة

ملاحظة هامة : انطلاقا من هذه الخريطة نستطيع تقييم الكفاءات المطلوبة في وضعيات العمل.



هذه وردة أو نجمة (rosage) تمثل الكفاءات المطلوبة مقارنة بالكفاءات الموجودة في الواقع (في المستويات الثلاثة: 1,2,3).

نلاحظ ان هناك تطابع بين الكفاءات الموجودة (المتوفرة) والكفاءات المطلوبة فيما يخص الكفاءة بالنسبة "للانتاج" مستوى 3. اما فيما يخص مستوى الكفاءة بالنسبة لـ "التحكم في الجودة"، فالمطلوب مستوى 3 والمتوفر مستوى 2. اذن هناك فارق يجب تغطيته (عن طريق التكوين مثلا).

منهجية أو سيرورة خريطة الكفاءات: الخريطة تستعمل نفس المراحل مثل التسيير التقديري للوظائف و الكفاءات:

- التعرف على الوظائف
- وصف الوظائف
- جرد النشاطات ، تحليل العمل، تحليل الوظائف
- التعرف على محاور الكفاءات و بنيات النشاطات
- التعرف على مواضيع التكوين (المستوى اللازم من أجل إقامة برنامج تكويني و تحديد المستوى المطلوب لدى العامل الذي يستفيد من هذا التكوين).