

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي جامعة محمد خيضر بسكرة_

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الفوج:03

تخصص:موارد البشرية

بحث حول

تقييم الكفاءات

من اعداد الطلبة:

_علوي ابراهيم

_عمران ولاء الدين

_عدوان ابوبكر الصديق

السنة الجامعية: 2020/2019

الفهرس:

المقدمة

المبحث الاول:مدخل حول الكفاءات البشرية

المطلب الاول:مفهوم الكفاءات

المطلب الثاني:مميزات الكفاءات

المطلب الثالث:انواع الكفاءات

المبحث الثاني: تقييم الكفاءات البشرية

المطلب الاول:مفهوم تقييم الكفاءات

المطلب الثاني:مقاربات تقييم الكفاءات

المطلب الثالث:طرق تقييم الكفاءات

الخاتمة

قائمة المراجع

المقدمة:

_نتيجة للمتحوّلات الجديدة التي طرحتها العولمة، والتطورات التي شهدتها الميدان التكنولوجي بكل جوانبه، أصبح نجاح أي مؤسسة اقتصادية يعتمد أساساً على مدى فعالية مواردها البشرية التي تعتبر بمثابة الرأسمال الحقيقي لديّها، حيث لا يمكنها بلوغ أهدافها وتحقيق استراتيجياتها إلا من خلال تنمية هذه الموارد وتحسين كفاءتها.

_وبغية مواكبة هذه التغيرات؛ كان لزاماً على المؤسسة أن تستعين بأدوات تمكنها من تحقيق أهدافها، ومن بين هذه الأدوات أداة تقييم الكفاءات التي تعتبر أداة قاعدية في عملية تسيير الموارد البشرية، ومنه فما هي عملية تقييم الكفاءات؟

المبحث الاول: مدخل حول الكفاءات البشرية

المطلب الاول: مفهوم الكفاءات

_عرفتها المجموعة المهنية الفرنسية *Le Medef*: " الكفاءات مزيج من المعارف النظرية والمعارف العملية والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية في الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويرها. "

_الكفاءة تمارس بالإرتباط مع هدف ينتظر الوصول اليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف معطى مسبقاً وهذا ما ذهب إليه *M. Parlier* و *P. Gilbert* في تعريفهما للكفاءة على أنها: "مجموعة من المعارف والقدرات على التصرف والسلوكيات المهيكلية قصد تحقيق هدف في حالة عمل معينة. "

_عرفها *G. Boterf* على أنها: "القدرة على مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة

وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية"¹

و كتعريف شامل يمكن القول ان الكفاءة هي: "هي تلك التوليفة المتكونة من: المعرفة, المهارة, السلوكيات المستعملة والمجسدة (المعارف النظرية, المعارف العملية, المعارف السلوكية) التي تهدف الى تحقيق هدف معين" وتتمثل ابعاد الكفاءة في:

أ_المعارف النظرية:(*Savoir*) وتتمثل في المعلومات المتقاربة والمتكاملة في إطار مرجعي ، تسمح للمؤسسة أو الفرد بالقيام بأنشطة في سياق خاص.

ب_المعارف العملية (الممارسات)(*Savoir Faire*): وهي القدرة على تسيير عمل بطريقة ملموسة, وفق اهداف معروفة.

¹ بن جدو محمد الأمين, دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز,مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل

ج_المعارف السلوكية (التنظيمية)(Savoir être): وهي القدرات الضرورية لمعرفة التعامل او التحرك في وسط مهني معين، وتشمل: السلوك, الهوية²

المطلب الثاني:مميزات الكفاءات

لا يمكن لأي تعريف مهما كانت دقته أن يحدد مفهوم الكفاءة بسهولة، ولذلك فإن التعرف على الكفاءات يحتاج إلى تحديد ومعرفة مميزاتها والتي نحددها في الآتي:

-الكفاءة ذات غاية (هادفة): حيث أنه يتم تشغيل معارف مختلفة قصد تحقيق هدف محدد أو تنفيذ نشاط معين، فالشخص يكون كفؤ إذا استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة؛

-الكفاءة مفهوم مجرد: فهي غير ملموسة وغير مرئية، ما يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة والوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة، حيث أن تحديدها يتم من خلال تحليل الأنشطة.

-الكفاءة مكتسبة: فالفرد لا يولد كفؤ لأداء نشاط معين وإنما يكتسب ذلك من خلال تدريب موجه.

-الكفاءة ذات تشكيل ديناميكي: أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها وضمن أبعاده عبر الزمن .

-الكفاءة تمكن الفرد من التحول من وضعية عمل إلى أخرى، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا عبر مستويين من الكفاءات، وهما مستوى الإبداع ومستوى 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 يكفي العامل بالنقل فقط.

-الكفاءات لا تكون مفيدة للمنظمة إلا إذا كانت مُدرّكة، لكون ادراك الفرد لما يمتلكه يسمح بالحفاظ عليه وتطويره

ومن ثم الاستفادة منه .³

المطلب الثالث: أنواع الكفاءات

² قافي سمية, طرق تقييم الكفاءات ودورها في تحسين أداء العاممين" نحو اقتراح طريقة 360° كنموذج للتقييم",مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (اكاديمي) في علوم التسيير, جامعة محمد بوضياف بالمسيلة, 2018/2017, ص11

³ بن جدو محمد الأمين,مرجع سابق, ص3,4

يتم التطرق إلى كل من أنواع الكفاءات والجوانب المتعلقة بها، حيث نتناول الكفاءات الفردية والجماعية، والكفاءات التنظيمية والاستراتيجية على اعتبار أن هذه الأنواع تساهم بقدر كبير في تطوير الكفاءات داخل المؤسسة .

أ- **الكفاءات الفردية:** تمثل الكفاءة الفردية توليفة من الموارد الباطنية، والظاهرية التي يمتلكها الفرد، وتتمثل في القدرات والمعارف والاستطلاعات، والمعرفة العملية، والسلوكيات، والقيم الاجتماعية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى المؤسسة البحث واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها . وعبر عنها Medef "بأنها:" توليفة من المعارف والمعرفة العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، والمؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها"

"الكفاءة الفردية ترتبط بسلوكيات ومهارات وأداء الفرد في محيطه الوظيفي، وتتضمن ثقافته الاجتماعية وإداركاته، ومواقفه المختلفة، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تلاحظ وتكتشف هذه الكفاءة وتقوم بتقويمها، وتنميتها وتوجيهها وفق أهداف المؤسسة، وقد عرفها Jean Marie Peretti " على أنها: "تلك المعارف، والسلوكيات والمهارات المتحركة Mobilisés أو القابلة للتحرك Mobilisables بعد القيام بمهمة محددة"⁴ وتتمثل الكفاءات التي ينبغي أن تتوفر في الأفراد هي:

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة.
- القدرة على التعلم والتحكم السريع في التقنيات العملية والتجارية.
- القدرة على إتخاذ القرار، وإدارة، وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.⁵
- توظيف المواهب، وارساء العلاقات الجيدة بينهم.
- إيجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين وتنمية العمل الجماعي.
- التعامل الإيجابي مع المرؤوسين، ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة؛
- العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة .

⁴ خلفي مريم حسناء, دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي, مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير, جامعة أم البواقي , 2016/2017, ص06

⁵خلفي مريم حسناء, نفس مرجع سابق, ص07

ب-الكفاءات الجماعية :وت عرُف على أنها: تلك المهارات الناجمة عن تظافر، وتداخل بين مجموعة من أنشطة المنظّمة، حيث تسمح هذه الكفاءات بإنشاء موارد جديدة للمؤسسة، فهي لا تُحل محل الموارد، بل تسمح بتطورها وتراكمها ."

فأساس بناء الكفاءة الجماعية هو العلاقة الموجودة بين مجموع أفرادها، والتي يمكن أن تعتبر كنتيجة لاجتماع ثلاث أنواع من الشروط، والمتمثلة أساساً في: " معرفة كيفية التعاون، القدرة على التعاون، والرغبة في التعاون، فإذا استثمرنا في هذه الأقطاب الثلاثة بطريقة متلاحمة فإننا نضاعف من تطوير التعاون الفعال على مستوى أعضاء الفريق، كما أنها تساهم في زيادة القيمة المضافة للكفاءات الفردية 2". إذن الكفاءات الجماعية تعبر عن انصهار، وتفاعل الكفاءات الفردية في قالب تنظيمي موّحد من خلال دمج، وتعاون، وتواصل العمال، وتبادل مهاراتهم، وهذا يتوقف على طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وقدرته على تنمية شبكة الاتصالات التفاعلية بين الأفراد ودور القيادة في تشجيع فرق العمل، وروح الفريق، ووضع الأنظمة التحفيزية على أساس الأداء الجماعي، فهي تشجّع أداء الأعمال جماعياً لا فردياً، وهذا ما يخلق الانسجام، والقوة التنظيمية التي هي أساس تكوين الكفاءات الجماعية . أما بالنسبة لوجود الكفاءات الجماعية في المؤسسة، ونشأتها فإن الأمر يتطلب توافر شروط تتمثل في مايلي :

-تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي، والعلاقات بين أفراد الهياكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعارف.⁶

-إختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات لوضع الهياكل الملائمة؛
-ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات؛
-إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة.

-وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية، وتنميين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي .
-إن الكفاءات الجماعية تتطلب المعرفة الجيدة لكل فرد لنفسه، وبروح منفتحة مع الزملاء والعملاء، ومحاولة فهمهم، ففي حالة توفر هذه العناصر فإن نتائجها ستعكس إيجاباً على المؤسسة، و" يتجسد ذلك في قلة الصراعات، حلها دون اللجوء إلى السلطة، تحقيق الأهداف بفعالية".

⁶خلفي مريم حسناء, نفس مرجع سابق, ص 08

ج- الكفاءات التنظيمية: ترتبط الكفاءات التنظيمية بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على المحيط، فقد أكدت الدراسات أن التنظيم الميكانيكي يلائم المؤسسة التي تنشط بمحيط مستقر، حيث المركزية والرسمية، أما التنظيم العضوي فيلائم المؤسسات التي تعمل في محيط غير مستقر، ومعقد و متميز بالمرونة واللامركزية، ومن ثم فتحويلات، وتغيرات البيئة، ودرجة تعقدها، وعدم استقرارها تحتم على المؤسسة مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع، ومن هنا يبرز دور كفاءات التسيير في تحقيق ذلك². إن تحولات البيئة التنافسية، ودرجة تعقدها تفرض على المؤسسة مرونة عالية في تسيير مواردها البشرية قصد إعطائها حرية الإبداع وتطوير كفاءاتها الفردية والجماعية، فالمؤسسات المتصفة بالمرونة هي تنظيمات غالبا ما تكون ذات كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية .

فالكفاءات التنظيمية تتعلق بقدرة المؤسسة على التفاعل إيجابيا مع بيئتها التنظيمية، واستجابتها للتغيرات الحاصلة فيها، ويتم ذلك من خلال امتلاكها لمهارات التواصل، وإدارة عمليات الإبداع والتطوير المستمر، والفعالية التنظيمية، والوظيفية، وتمكين العاملين، وتطبيق نظم التفويض واللامركزية والقيادة المرنة، مما يتيح لها الاندماج أكثر وبصورة سريعة مع ديناميكية بيئتها التنظيمية، ومواكبة كافة التحولات الطارئة، والمرتبقة ضمن مناخها التنظيمي .

د- الكفاءات الإستراتيجية: إن مفهوم الكفاءة يعتبر من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، فعلى المسير تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين، ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتخطيط إن أمكن التسويات أو التصحيحات الواجب القيام بها، فالكفاءة لا تتمتع⁷ بالطابع الإستراتيجي إلا إذا كانت منغّيات ضروريا لتكليف المؤسسة مع محيطها ونجاحها، بحيث يكون ذلك أمّار مشروطا بقدرتها على إستغلال وتنمية الموارد الداخلية الأصلية .

"وهناك مقارنة تنظر إلى المؤسسة من خلال درجة الإعتمادية فيما بين المؤسسة ومحيطها فالمؤسسة تحاول التأثير على محيطها، ونجاحها في ذلك يكون مشروط بقدرتها على استغلال وتنمية الموارد الداخلية بصفة أصيلة، فمنطلق إستراتيجية الموارد يربط بين الخاصية الوحيدة لقدرات المؤسسة في مجال المهارة التقنية، والمهارة التجارية والإدارية والتي تعتبر مصادر مهمة للتميز، والتي تمكّن من خلق ميزة تنافسية معينة، والحفاظ عليها " .

فالكفاءات الاستراتيجية يمكن تنميتها إنطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد وهي: الموارد المادية (المعدات، التكنولوجيا، المباني،...)، الموارد البشرية (كفاءات الأفراد)، والموارد التنظيمية (الهيكل، نظم التنسيق، الرقابة،...)، " فالكفاءة الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات

الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، مما يجعل من الكفاءات الاستراتيجية بالضرورة كفاءات جماعية، لهذا فإن البحث على إيجاد توليفات جديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة، والقواعد التنظيمية، هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمؤسسة، التي تصبح مرتبطة بدرجة التدعيم، وسرعة تحويل ونقل الكفاءات الاستراتيجية للمؤسسة⁸.

المبحث الثاني: تقييم الكفاءات البشرية

المطلب الاول: مفهوم تقييم الكفاءات

"يرتكز على تقدير الكفاءات التي يمتلكها فرد أو عدة أفراد . " فالتقييم هو تحديد التوافق و التساوي ما بين الأداء و الأهداف, ويقصد به أيضا إعطاء حكم مسبق انطلاقا من انجاز قياسات و تحاليل حول فعالية الأعمال .

كما يمكن القول أن التقييم هو يعتبر كمسار مستمر يندمج في نظام التعلم الذي يخص العامل و و المكون من أجل المساعدة على تخزين و حفظ طريقة العمل 98.

بعبارة أخرى فإنه يركز بشكل رئيسي على معرفة مرتبطة بالنشاط المنجز، خبرة أو مهارات تثبت الحكم المهني لنشاط منجز، معرفة تسيير الاستعدادات الضرورية لشغل منصب من حيث السلوك والمهارات 99.

وبالتالي فإن الأهداف المتابعة هي تماما العكس مقارنة مع تلك الخاصة بتقييم الأداء التي يركز على تقييم النتائج لفرد أو مجموعة عمل .

مسؤولية تقييم الكفاءات تعود وبشكل كبير إلى المسيرين المقربين، بسبب قدر لهم على ملاحظة الكفاءات المطبقة فعلا من طرف الأفراد وبشكل يومي .

أثناء التقييم فإن المسير القريب يقوم بتحديد عند المقيم ما يلي:

✓ الكفاءات التي يتحكم فيها بنجاح .

✓ الكفاءات المطلوبة والتي لا يحوزها .

✓ الكفاءات التي يحوزها ولكن لا يتحكم فيها تماما مقارنة مع متطلبات عمله .

هذا ما يعني أن هذا النوع من التقييم يسمح للمؤسسة بضمنان :

❖ أحسن ملائمة بين الكفاءات المكتسبة من طرف العامل والمطلوبة من طرف رب العمل .

❖ أحسن تعريف لاحتياجات التكوين .

❖ الاعتراف بالكفاءات الفردية من خلال التطور الوظيفي أو ارتقاء الفرد أو العامل⁹.

⁹ هاملي عبد القادر, وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة, رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير ,

المطلب الثاني: مقاربات تقييم الكفاءات

تتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي :

. **مقاربات المعارف** : تتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين

المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، غير أن هذه المقاربة لا تتمتع بإستخدام واسع لإعطائها أهمية للمعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءات.

. **مقاربة المعارف العملية** : هذه المقاربة عكس سابقتها، حيث يقوم التقييم في هذه المقاربة على الملاحظة

المباشرة للأفراد في وضعيات العمل، لأن قدرات الأفراد ليست مفترضة مسبقا ولهذا يجب ملاحظتها لمعرفةتها.

. **مقاربة المعارف السلوكية** : تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير إجتماعية

بإعتمادها على بعد سلوكي بحت، بإعتقادها أن أداء المنظمة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المطورة، وتجدر الإشارة أن الفصل بين المعارف السلوكية والمعارف العملية لا يسهل إطلاقا عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفة من الموارد المجندة.

. **المقاربة المعرفية**: تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن لكل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي

فإن تقييم الكفاءات يركز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين.

. **مقاربة المواهب (الميزات الشخصية)**: الميزات الشخصية مثال الموهبة مظهر يندر التماسه لتوظيف

الكفاءات والميزات الشخصية هي مجموعة عناصر التدخل (أو التسيير) أكثر منها معارف وكذلك معارف

وراثية أكثر منها مكتسبة، وتظهر هذه المقاربة خصوصا في بعض أنواع النشاط ويقترح **Guy Le**

Boterf ثلاثة أنواع للمهن :

-المهن التي تسيطر فيها الكفاءة (مهندس.....)

-المهن التي تسيطر فيها الموهبة (ممثل, شاعر....)

-المهن المختلطة (صحفي....)

وهذه المقاربة لم تلقى تطبيقا واسعا، رغم أن الميزات الشخصية والكفاءات يمكن أن تلاحظ في وضعيات

العمل، إلا أن الأولى تتميز بأنها تمكن الفرد من كسر حدود التشغيل، وبالتالي فهي تعرف من خلال الفوارق الإيجابية المحققة، في حين أن الكفاءات تعرف بالمطابقة.¹⁰

المطلب الثالث: طرق تقييم الكفاءات

تختلف طرق تقييم الكفاءات المطبقة في المؤسسات باختلاف حجم المؤسسة وطبيعة نشاطها، وفيما يلي أشهر الطرق المستعملة في تقييم الكفاءات:

الطريقة الأولى: طريقة مقابلة النشاط السنوية *Entretien annuel d'activité*

تعريفها: هي نموذج من المعاملة تحدث بين شخصين محددين، أحدهما القاصح بعملية التقييم (الرئيس المباشر) والآخر الخاضع لعملية التقييم، وذلك بهدف مناقشة وتبادل الرأي حول نقاط الضعف في أداء المرؤوس، ووضع الحلول والوسائل لعلاجها، ولتطوير أداءه في المستقبل.

خطواتها:

1_ قبل المقابلة: غلى كل من الرئيس والمرؤوس القيام بما يلي:

- _ اختيار الوقت والمكان المناسبين للمقابلة.
- _ الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.
- _ إعلان المرؤوس بمكان ووقت المقابلة، وتشجيعه غلى الإعداد لها.

2_ أثناء المقابلة: ومن خصائص هذه المرحلة ما يلي:

- _ يجب أن تبدأ بتحية قصيرة وغير رسمية لامتناس التوتر.
- _ الحكم غلى الأداء وليس غلى شخصية المرؤوس.
- _ وضع اهداف مستقبلية لتحسين الاداء بالإتفاق مع المرؤوس.

3_ بعد المقابلة: بعد رعاية المقابلة ينبغي:

- _ الإتصال المستمر بالمرؤوس ومساعدته في التغلب على العقبات، وتزويده بمعلومات عن الأداء.
- _ تقييم التقدم نحو الاهداف دوريا.
- _ ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.¹¹

¹⁰ عبد الغني جببالة، تقييم الكفاءات ودوره في تنمية الموارد البشرية، مشروع مذكرة مقدمة لاستكمال

متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرياح، ورقة، 2013/2014، ص12

¹¹ قاضي سمية، نفس مرجع سابق، ص16

الطريقة الثانية: طريقة حلقة الرجوع العكسي 360°: Feed back 360°

تعريفها: هي مزيج من التقييم الذاتي، وتقييم المسؤول المباشر، وتقييم الزملاء وحتى تقييم من أصحاب المصلحة الأخرى. وهذا النوع من التقييم الشامل يعطي معلومات قيمة للمفرد حول نقاط قوته ونقاط ضعفه من مصادر متعددة .

خطواتها:

تصميم برنامج التقييم 360: من المهم في المراحل الأولى من أي نهج لتقييم الكفاءة، تحديد المهارات المختلفة المتوقعة في السياق المحدد لعمل الموظف، ومن حيث التصميم فمن المهم تحديد من هو الشخص الذي سنقوم بتقييمه، وما هي الجوانب التي سيتم تقييمها.

2_ اختيار المقيمين وجمع التقييمات: وهنا يجب اختيار الاطراف المسؤولة عن التقييم، الذين يملكون خبرة كافية

للمراقبة، لكي يتمكنوا من إبداء رأيهم الذي سيعكس أداء الشخص الخاضع لعملية التقييم ، ومن ثم جمع التقييمات

الفردية ، وترجمتها وصياغتها في شكل تقرير .

3_ التغذية العكسية (المرتدة): وهنا يجب ارجاع نتيجة التقييم إلى الشخص الذي تم تقييمه، وتقديم موجز لجميع

التقييمات الواردة والتي هي أكثر صدقا، ومناقشة النتائج من قبل مدير الموارد البشرية، وتحديد الإجراءات الواجب اتخاذها لتحسين المهارات.¹²

الطريقة الثالثة: طريقة مراكز التقييم Les centres d'évaluation

تعريفها: هي طريقة مخصصة لاختيار المسيرين أو المدراء، مرتكزة على تقييم كفاءات شخص من خلال سلوكيات عدم الامتثال المحدد.

خطواتها:

1_ تحديد الهدف: تحديد الاهداف المرجوة من استعمال مراكز التقييم، التي من خلالها يتم تحديد موضوع التقييم، فإما يكون من أجل الاختيار والتعيين او الترقية أو التكويني.

2_ تحليل العمل: يملك تحليل العمل من خلال تحديد المعايير التي يتم بموجبها تقييم المشاركين، وكذلك تحديد الخصائص والمهارات والميزات المطلوبة.

3_ تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم: أو تحديد الأبعاد المراد تقييمها، مثل: القدرة على التصرف، الوعي بما يحدث، الثقة بالنفس، التعاون.

4_ تحديد التمارين المراد استعمالها: تحديد التمارين ذات اهداف محددة، بحيث لا تتناقض مع مبادئ طريقة

¹² قاضي سمية، نفس مرجع سابق، ص17

مراكز التقييم ومن بين التمارين المستعملة فيها: سرقة القرارات والمحاكاة .

5_ تحديد إجراءات العمل :تحديد الخطوات التي سوف تتم وفوقها هذه الطريقة .

6_اختيار وتدريب المقيمين :اختيار مقيمين يتوافقون مع الأساليب المستعملة وفق هذه الطريقة .

7_تنفيذ البرنامج :وضع المترشحين في وضعيات اختبار والقيام بتقييمهم .

8_التغذية العكسية¹³

الطريقة الرابعة: طريقة ميزانية الكفاءات Bilan des compétences

تعريفها: هي الأداة التي تمكن من تحديد الكفاءات التي يمثلها الأفراد، في إطار تحضير مشروع م هني أو برنامج تكويني .

خطواتها:

المرحلة التم هيدية :

_الإبلاغ عن شروط التقييم لميزانية الكفاءات، فضلا عن الأساليب والتقنيات المستعملة .

_تحديد الهدف (الأهداف) المطلوب الوصول إليها .

2_مرحلة الاستقصاء (التحقيق):

_تحديد المهارات والقدرات الشخصية المراد تقييمها .

_تحديد اتمامات الكفاءات .

_تقييم المعارف العامة .

3_المرحلة الختامية (الاستنتاج):

_تلخيص النتائج بالتفصيل (نتائج مرحلة الاستقصاء) .

_توقع الخطوات الأساسية لتنفيذ هذا المشروع .

4_مرحلة المتابعة:

_مراقبة التنفيذ الفعال للمشروع.¹⁴

¹³فاقي سمية,نفس مرجع سابق,ص18

¹⁴فاقي سمية,نفس مرجع سابق, ص19

الخاتمة:

ظاهرة تقييم الكفاءات هي من الظواهر المعقدة و المتعددة الأبعاد، لذا فان إشكالية تقييم الكفاءات تعتبر من أصعب الاختيارات الإستراتيجية التي تواجهها المؤسسة ، و التي لا يمكن التغاضي عنها مهما كان حجم المؤسسة و مجال تخصصها، خاصة و أن نجاح أي مؤسسة في وقتنا الحاضر مرهون بقدرتها على اختيار الإستراتيجيات الجيدة، و التنظيم البشري القادر على تطبيق هذه الإستراتيجيات بطريقة تنافسية، و تقييم الكفاءات واحدة من هذه الإستراتيجيات و التي تدخل ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

والمؤسسة الجزائرية للأسف ما زالت بعيدة عن تطبيق مثل هذه الأساليب الحديثة في تنمية مواردها البشرية، و التي من بينها نظم لتقييم الأداء ، إذ يلاحظ الغياب التام لمثل هذا الأنظمة في بعضها، و إن وجدت فهي لا ترقى إلى المستوى المرغوب منها ، حيث لا تزال تخضع لتبعات النظام الاقتصادي الموجه الذي لا زالت أفكاره و اتجاهاته تؤثر في بعض جوانبها، كاتخاذة العلاوة حافز جماعي للعمال .

قائمة المراجع:

- 1_ بن جدو محمد الأمين, دور ادارة الكفاءات في تحقيق استراتيجية التميز,مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التطبير, جامعة سطيف 1, 2013/2012
- 2_ قافي سمية, طرق تقييم الكفاءات ودورها في تحسين أداء العاممين" نحو اقتراح طريقة 360° كنموذج للتقييم",مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (اكاديمي) في علوم التسيير, جامعة محمد بوضياف بالمسيلة, 2018/2017
- 3_ خلفي مريم حسناء, دور تنمية الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز في مؤسسات التعليم العالي, مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير, جامعة أم البواقي , 2017/2016
- 4_ هاملي عبد القادر, وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة , رسالة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير, جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان, 2011/2010
- 5_ عبد الغني جغبالة, تقييم الكفاءات ودوره في تنمية الموارد البشرية, مشروع مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي, جامعة قاصدي مرباح_ ورقلة_, 2014/2013