

المحاضرة 06: تقييم الكفاءات

نتناول في هذه المحاضرة ما يلي:

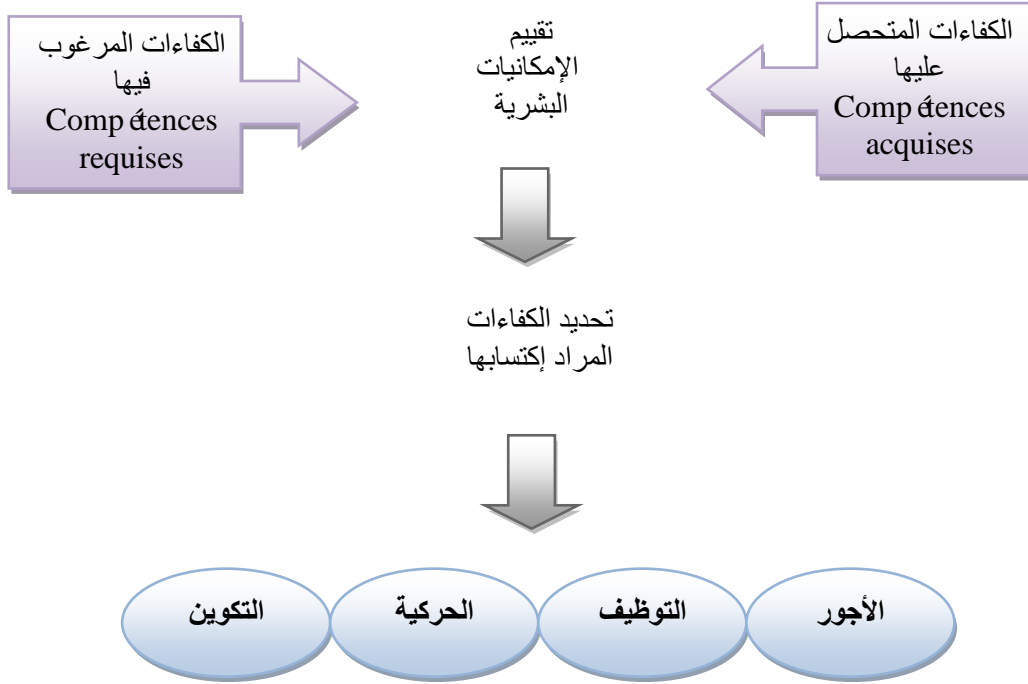
- 1- مفهوم تقييم الكفاءات
- 2- مقاربات تقييم الكفاءات
- 3- أساليب وأدوات تقييم الكفاءات

1- مفهوم تقييم الكفاءات

يعتبر تقييم الكفاءات محرك مقارنة الكفاءات إذ يمثل مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وواحدة من المجالات الكبرى له لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات من خلال قياس الفروقات (الانحرافات) بين الكفاءات المرغوب فيها (المطلوبة) Les compétences requises والكفاءات التي تملكها الموارد البشرية للمؤسسة Les compétences acquises ؛

وإن ما هو مهم ليس عملية القياس أو التقييم في حد ذاتها وإنما تحديد الفروقات التي تسمح بتطوير الكفاءات فيما بعد، ولا يمكن أن تعتمد عملية التقييم على نتائج مقابلة واحدة وإنما يجب الإعتماد على أدوات ومقيمين أكفاء مما سمح بالتقييم على أساس أبعاد الكفاءة (معارف نظرية، عملية، وسلوكية).

الشكل رقم (؟؟): عملية التقييم محرك لمقاربة الكفاءات



Source: Elasabeth lecoeur, **gestion des compétences**, de boeck, Paris, 2008, p92

2-مقاربات تقييم الكفاءات

تتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي:¹

2-1-مقاربة المعارف: هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع نظرا لتركيزها على المعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءات، تركز هذه المقاربة في التقييم على المعارف النظرية وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها.

2-2-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 لمعرفةا.

¹ Val érie Marbach, **évaluer et rémunérer les compétences**, Ed, d'organisation, Paris, s.d, pp 20- 23.

2-3-مقاربة المعارف السلوكية: تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحت، باعتقادها أن أداء المؤسسة أساسه السلوكيات الفردية والجماعية المطورة، وتجدر الإشارة أن الفصل بين المعارف السلوكية والمعارف العملية لا يسهل إطلاقاً عملية تقييم مساهمة الفرد التي هي نتيجة توليفة من الموارد المجندة.

2-4-المقاربة المعرفية: تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل عمل ناتج عن إستراتيجية حل مسائل معينة وبالتالي فإن تقييم الكفاءات يرتكز على تحليل المناهج الفكرية، أي إيجاد المراحل اللازمة لحل المسائل المختلفة ومن خلالها تحديد الكفاءات الضرورية لتشغيل معين.

2-5-مقاربة القدرات: التقييم بالقدرات يوافق في الواقع توقع مسبق للنجاح أي أن معاينة الكفاءة تؤخذ من التشخيص، حيث يخضع المرشحون لوضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم وتمارين مختلفة لتعبئة القدرات الواجبة للوضعيات المهنية الموجه لها الأفراد، وتساعد هذه المقاربة في إعطاء مؤثرات مهمة في التوظيف وتسيير المهن، وتجدر الإشارة أن مدة المعاينة طويلة كما أن الكفاءات التي تم اكتشافها تعد مؤشرات القدرات وليس العكس، بمعنى أن القدرات لا يمكن أن تعتبر كمدخل مرضي لقياس الكفاءات.

2-6-مقاربة المواهب (الميزات الشخصية): الميزات الشخصية مثل 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،... إلخ)؛
- المهن التي تسيطر فيها الموهبة (ممثل، شاعر،... إلخ)؛
- المهن المختلطة (صحفي،... إلخ)

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.

3-أساليب وأدوات تقييم الكفاءات

توجد العديد من أدوات تقييم الكفاءات تركز في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات وسنحاول ذكر بعضها:¹

3-1- مقابلة النشاط السنوية: Entertain annuel d'activité يجري تطبيق مقابلة النشاط السنوية اليوم في المؤسسات الكبيرة والمتوسطة، وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو أحيانا السداسية للعمال، ولقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإن المؤسسات المتقدمة اليوم في مجال تسيير الكفاءات قد أدخلت الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط، مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.

3-2- المرافقة الميدانية: L'accompagnement terrain المرافقة الميدانية أو **Le coaching** تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات أعضاء الفريق، وكذا تقديم لهم النصائح ومساعدتهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية كفاءات محددة، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكون قبلا على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسؤولهم الذي وضع لتقييمهم .

3-3- مرجعية الكفاءات: Référentiel de competences مرجعية الكفاءات هي أداة تسمح بجرد الكفاءات الضرورية لكل نماذج العمل في فرع مهني، وتنجز 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.

3-4- طريقة Assessment centre: تعبر هذه العبارة عن اسم "مركز تقييم" في السابق، حيث كان المترشحون يخضعون لاختبارات وفروض للحكم على قدراتهم لشغل وظائف معينة، وبعدها اختفى المركز

¹ Marc Denney, évaluer la formation: des outils pour optimiser l'investissement formations, ESF édition, France, 2001, pp 65- 66.

وبقيت العبارة "Assessment centre" تعبر عن المنهجية المستعملة في التقييم، حيث تعرف بأنها عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين (Assesseeurs) الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات: المحاكاة أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم وصياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة... إلخ.¹

3-5- موازنة الكفاءات:² Bilan des compétences يمكن أن يعدها شخص بنفسه أو الإعتماد على خبير؛ حيث يعمل هذا الأخير في ثلاث مراحل:

-مرحلة أولية: والتي تهدف إلى تأكيد إلتزام الكفاءات المستفيدة من عملية التقييم وتحليل احتياجاتها بالإضافة إلى إعلامها بكيفية التقييم باستعمال موازنة الكفاءات والطرق والتقنيات المستعملة؛

-مرحلة التحقيق investigation: تسمح للكفاءات الخاضعة للتقييم بتحليل دوافعها وتحديد كفاءاتها ومواهبها؛

-مرحلة ختامية: تسمح للكفاءات الخاضعة للتقييم بمعرفة نتائج التحقيق السابق وتحديد العوامل المحتملة التي تشجع على تحقيق أو عدم تحقيق المشروع المهني أو التكوين وكذا توقع المراحل المهمة في تنفيذ المشروع المعني.

إذا قام شخص بتقييم نفسه من خلال موازنة الكفاءات يتبع النقاط التالية:

-تحديد كفاءاته المهنية والشخصية؛

-تحديد وتقييم مكتسباته المتعلقة بالعمل والتكوين والحياة الإجتماعية؛

-التحديد الجيد لمعارفه وكفاءاته ومواهبه؛

-الكشف عن إمكانياته الغير مستغلة في العمل؛

-جمع وتوضيح العناصر التي تسمح بإعداد مشروع مهني أو شخصي؛

-تسيير موارده الشخصية؛

-تنظيم أولوياته المهنية؛

-الاستعمال الجيد لأوراقه الراجعة في مقابلات العمل أو اختيارات تطوير المسار الوظيفي

هناك طرق أخرى لتقييم الكفاءات مثل طريقة 360 درجة، التقييم الذاتي، الإختبارات والإختبارات النفسية... إلخ.

¹ Lou Van Beirendonck, op.cit, pp 80- 81.

² Elasaeth lecoeur, gestion des compétences, de boeck, Paris, 2008, pp135-136