

محاضرة 6 - تقييم الكفاءات

يعتبر التقييم بمثابة أرضية لتسيير الموارد البشرية وتنميتها ،
لأنه مصدر لحشد حاجات التكوين وقاعدة لتسيير المسار المهني واعتماد
سياسة الترقية .

I مفهوم التقييم :

نوعه من جهة عامة / وضع وجهة نظر للموارد البشرية .

(1) - التقييم بصورته العامة : يركز على إعطاء حكم أو قرار ذو قيمة حول
عدة عناصر مختلفة (أفراد ، أحداث ، مواهب ...) مقارنة مع معايير وضعت
وحددت مسبقا .

(2) - التقييم بالنسبة للموارد البشرية : لها مرادف لكلمة تقدير /
هي مجموعة الإجراءات المخصصة للحكم على كفاءات الأفراد في
المنظمة ، وهذه الإجراءات تساعد على وضع قاعدة في المنظمة لاحتواء
القرارات فيما يخص : تعيين الأفراد ، الاختيار ، الترقية ، التسريح ، التكوين
وغيرها من أنشطة GRH .

II - أنواع التقييم في الموارد البشرية :

هي ثلاثة أنواع : تقييم للداء / تقييم الكفاءات / تقييم العلاقات
الكامنة .

(1) - تقييم للداء : يهتم بالنتائج المحصلة من طرف الفرد مقابل الأهداف
التي تم تحديدها مسبقا .

وتقييم الداء مهم كونه يلبي 3 اعتبارات .

(أ) - اعتبارات اقتصادية : يضمن المؤسسة مواكبة البيئة الخارجية
بتغييراتها لضمان أحسن نوعية من الموارد الملموسة وغير الملموسة لغرضها
على المستهلكين .

(ب) - اعتبارات تنظيمية : يضمن الحصول على أحسن حكم حول درجة
تكيف كل عامل مع مهامه الموكلة له .

(ج) - اعتبارات بشرية : التقييم يساهم على تحفيز الأفراد وقياس تطوّرهم
وفاعلتهم في العمل .

وتهدف مقاييس الأداء في :

فاعلية (effectiveness) (هدف) + فعالية (efficiency) (موارد/هدف)
+ الجودة (Quality) (معايير النون) + التوقيت (timelines) (مدى الانجاز/شكل منتج)
+ الإنتاجية (Productivity) (الوقت/الكمية) + السلامة (Safety) (الصحة المهنية)

وعليه تقييم أداء العاملين هو الحكم على مدى مساهمة كل عامل في العملية الإنتاجية لا اتخاذ القرارات المتعلقة بالاجور/الموافقة/الترقيات/النقل/الجزاء/التدريب....

② تقييم الكفاءات : يركز على تقدير الكفاءات التي يمتلكها الفرد أو المجموعة.

ومسؤولية تقييم الكفاءات تعود للمديرين المقربين، بسبب قدرتهم على ملاحظة الكفاءات المطلوبة فعلا من طرف الأفراد وبشكل يومي.

أثناء التقييم فإن للمدير القريب يقول بتحديد عند التقييم ما يلي :

- ③ - الكفاءات التي يتحكم فيها يحتاج.
- ④ - الكفاءات المطلوبة والتي لا يحوزها.
- ⑤ - الكفاءات التي يحوزها ولكن لا يتحكم فيها تماما مقارنة مع متطلبات عمله.

هذا ما يعني ان هذا النوع من التقييم يسمح للمؤسسة بهيكل :

- ⑥ - أحسن ملائمة بين (الكفاءات المكتسبة / الكفاءات المطلوبة) من طرف العامل من طرف صاحب المؤسسة
- ⑦ - أحسن تعريف لأحتياجات التكوين.
- ⑧ - الاعتراف بالكفاءات الفردية من خلال التطور الوظيفي أو ارتقاء الفرد أو العامل.

③ تقييم الكيفية : Potentiel.

هي القدرة المحتملة للأفراد على اكتساب مهارات جديدة، والتي تسمح له بشغل منصب عمل جديد (تتأثر بقدرة على التفاعل مع منصبه).

هذا النوع من التقييم مخصص للإدارات، وهو عبء مهم من أجل اتخاذ قرار
التوظيف والترقية.

هو الهدف :

- تعريف وتحديد المقام الذي يمكن أن يتولاه الفرد.
- الكفاءات الجديدة التي يمكن اكتسابها من طرف الفرد.
- تحسين الكفاءات من خلال تكوين خاص/عربي أو ترقية (التي تعطيه
الحظ من شغل منصب عمل أكثر أهمية مع الوقت).

IV تقييم الكفاءات يسعى إلى تحقيق أمران هذين :

- على المستوى الاجتماعي : يضمن ثقة الزبائن والمساهمين
في مهارات فردية وجودة العمل (= بقاء العامل في عمله).
- على المستوى المهني : ضمان التخصيص المستمر للتطبيق المهني
على المستوى السيري : ضمان قيادة جيدة على GRH على
الأساس كفاءات على مستوى مختلف الوحدات والعملية

V أهداف التقييم عديدة :

- التأكد من أن نظام GPE ناجح ؟
- تسمح بتقييم نظام كفاءات و تعديل نظام التكوين.
- تسهيل اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير المسار المهني
(ترقية، نقل، ...).
- تحليل الفجوات بين الأهداف للمسيرة والنتائج
للمعققة.

IV طرق تقييم الكفاءات : هي عدة نركز على :

- مراجعة الكفاءات + موازنة الكفاءات
(انظر المحاضرات اللاحقة)

IX- أخذ أهل وضع نظام للتقييم يجب مراعاة الجوانب التالية:

- ① هدف التقييم الكفاءات : (تحديد امكانيات العامل التحليل الطريقة التي يحصل بها العامل على النتائج ...)
- ② المستهدف على التقييم : إما يكونون المسؤولون المباشرين على الحال أو مسؤول الموارد البشرية أو الحال أنفسهم (تقييم ذاتي) أو الاستعانة بخدمات خبراء من خارج المؤسسة.
- ③ - وقت إجراء عملية التقييم : هناك 3 حالات
تؤلف : عندما يتبع المؤسسة عن الكفاءات
عند التكوين لأجل استخراج نقص الذي يحتاج
إلى تكملة من خلال دورات تكوينية
تصنيفات : لتسم العامل على أساس مساره
المهني ووضعه في مكانه.

X- التعامل مع نشاط التقييم يمكن أن يكون من خلال 3 مداخل أساسية :

- ① مدخل الأداء : معناه وجود كفاءات مرتبطة بتحقيق نتائج محددة.
- ② مدخل الأنشطة : وفيه وجود الكفاءات تتعلق بوجود نشاطا احترافيا الذي يقابلها متطلبات احترافيه والتي
- ③ مدخل الفردي : يعمل على تحقيقها الكفاءات له وهو مصفوف العمل الخاص بالفردي الذي يمكنه من إنجاز نشاط معين أو من رد الفعل

XI- تلخيصها صيغ استخدام نتائج التقييم في تحديد ومعرفة الكفاءات الموجودة لدى الأفراد مع تلك المطلوبة فهي تساعد المؤسسة في : — عمليات توظيف — الترقية — التكوين — الأجور المناسب — وضع نظام حوافز