

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة حمه لخضر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



التصحيح النموذجي في مقياس إدارة الكفاءات

السنة الثانية اقتصاد وتسيير المؤسسات

1- قد عبر Guy le boterf عن الكفاءات " بالحرباء الفكرية conceptuel cameleau " نظرا لطبيعة هذا المفهوم فهو واسع ومتعدد الاستخدامات حيث كلما ازدادت الحاجة لاستعماله ازداد معه صعوبة تعريفه .

2- هرم إدارة الكفاءات يتكون من ثلاثة مستويات، يترجم المستوى الأول تسيير الكفاءات، ويعكس هذا المستوى الأول وهو مستوى وصفي يبين الأوضاع الراهنة. وتقع عملية تسيير الكفاءات على عاتق إدارة الموارد البشرية والتي يتمثل دورها في جدولة مجموع الكفاءات المطلوبة لوظائف المنظمة من جهة، ومن جهة أخرى الكفاءات المتوفرة لدى الأفراد، قصد الوصول إلى التوازن بين الحاجات والموارد. ويترجم هذا المستوى الأول بمصطلح المقاربة التسييرية للكفاءات، والتي أساسها أن الكفاءات تتمثل في مجمل المعارف والمهارات والخبرات في ظل الظروف المهنية المختلفة، وأنها تعد متطورة وملازمة للوضعيات المهنية للعامل أثناء أداء مهامه.

أما المستوى الثاني فيترجم عملية إدارة الكفاءات، ويساعد هذا المستوى في التنفيذ العملي لتسيير الكفاءات، وتتمحور إدارة الكفاءات حول تطوير الكفاءات المهنية قصد تحسين الأداء الجماعي وتحقيق الأهداف المسطرة. وهنا يصبح المديرين التنفيذيين الموجهين الأساسيين لنظام الكفاءات وليست إدارة الموارد البشرية فقط، وهذا ما يعتبر صعبا جدا للتنفيذ كونه يتطلب تعاون العديد من الجهات بما يسمح بترسيخ مدخل الكفاءة في التطبيقات الإدارية اليومية للمنظمة، وتعظيم فائدتها.

ويترجم هذا المستوى بالمقاربة العملية للكفاءات، ومن منظور هذه المقاربة تكون الكفاءات وليدة التفاعل المستمر بين التدريب الجماعي، السيورة التنظيمية، التكنولوجيا، وقدرة المنظمة على تعظيم التفاعل الايجابي بينها. وان تميز الأداء لا يمكن أن يتحقق إلا بتفاعل دائم ومستمر بين جميع هذه العناصر، وعليه فالكفاءة حسب المقاربة العملية جماعية وليست فردية، تترجمها القدرة على التأقلم والتفاعل مع السيורות التنظيمية المطبقة قصد مساندة مختلف التغيرات.

في حين يعكس المستوى الثالث الإدارة بالكفاءات، ويسمح هذا المستوى الأخير بقيادة المنظمة في محيط متغير، ومن أهم أهدافه تطوير الذكاء الجماعي للمنظمة بحث الأفراد على تحريك سلوكياتهم ومهاراتهم المتخصصة بما يزيد النجاح الجماعي. كما تساعد الإدارة بالكفاءات على تبيين وزيادة رأس المال البشري وتميز أدائه، علاوة على أن المنظمات التي تتبنى الإدارة بالكفاءات تضيف قيمة كبيرة في ظل سياسات إدارة الموارد البشرية من خلال تطوير كل الكفاءات الموجودة بشكل صحيح وتفادي التعارض السلبي وفي هذا المستوى تصبح الكفاءات الإستراتيجية أساس اهتمام المنظمة وأساس نظام الكفاءات ككل.

ويترجم هذا المستوى الثالث بالمقاربة الإستراتيجية للكفاءات، والتي أساسها أن كفاءات التنظيم تحقق تميزا من خلال تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وترجم الكفاءات في هذا المستوى في المعارف والمهارات والقدرات المتسمة بصعوبة تقليدها.

ورغم أن هذا المستوى يعتمد على الكفاءات الإستراتيجية، فإنه تتد على المستويات السابقة التي تسيير وتطور كل كفاءات المنظمة.

- 3- أدوات التسيير التقديري للوظائف والكفاءات حسب المراحل هي:
- ✓ مرحلة تحديد المشكل وتحليل الوضعية تحتاج الأدوات التالية: المدونات المرجعية للأنشطة والكفاءات، توصيف المناصب، جداول تدفق العمالة، الحصيلة الاجتماعية، أدوات التحليل التنظيمي، أدوات تحليل آخرى.
 - ✓ مرحلة تحديد خطة العمل تحتاج إلى مختلف أدوات التخطيط.
 - ✓ مرحلة التنفيذ والمتابعة تحتاج إلى مؤشرات الاجتماعية، المقابلات والتقييم.

4- من اجل أن تستمر المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية لا بد أن تعتمد على إحاطة الكفاءات التي تولد الميزة التنافسية بنوع من الإهمام، حيث يطلق على هذه الضبابية السبب المبهم، والذي يقصد به الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يجعل عملية التقليد هذه الكفاءات من طرف المنافسين صعبة، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة تقليد الميزة التنافسية المحققة من قبل المؤسسة. وتوجد مجموعة من العوامل تعتمد عليها المؤسسة في حماية الكفاءات من التقليد، بحيث إذا ما توفرت فإنها تجعلها أكثر صعوبة للتقليد، ومن أهمها:

- الغموض السببي: ويعد من الطرق التي تجعل الكفاءات صعب التقليد، ويعرف على انه عدم القدرة للتعرف على بعض المتغيرات ذات الصلة، فضلا عن عدم القدرة على السيطرة عليها، وغموض الكفاءات يكمن ن خلال أن أفضل طريقة للتقليل من تقليدها هو جعل أسس تراكمه داخل المؤسسة غير مفهومة، بحيث تصبح القدرات غير مرئية للمنافسين، وعملية نقل المعارف والمهارات يعرف تعقيدا وأشكالا كبرى، مما يضعف تنافسية تقليده، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية. وهذا نظرا لأن الغموض يحمي الكفاءات من المنافسين ولا يمكنهم تقليد أدائها، لأنهم لا يفهمون العلاقة بينه وبين الميزة التنافسية المحققة. وإذا كان يصعب تقليد الكفاءات، فإنه لا المنافسين ولا قادتها قادرين على شرح العملية السببية التي تولد أداء هذه الكفاءات، وبالتالي على المؤسسة حماية الكفاءات من التقليد التنافسي من جهة، وحرصها على استغلالها والعمل على تراكمها وتطويرها من جهة أخرى.

- التبعية للمسار: والذي يمثل قدرة المؤسسة على تكوين العاملين تعتمد على الظروف التاريخية الخاصة بها. والتي تؤدي إلى توليد خبرات ومهارات يصعب تقليدها، لذلك فإن الكفاءات تعكس المجال التاريخي للمؤسسة من خلال تراكم المعارف والمهارات والخبرات المكتسبة والمخزنة لدى العاملين في فترات سابقة، ونتيجة لأحداث تاريخية متسلسلة سرّة عليهم طوال فترة تواجدهم بالمؤسسة، وتنوع هذه الأحداث من فرص ومخاطر واجهة المؤسسة، المسار الوظيفي، القرارات المتخذة،...، كلها ساهمت في تحديد مسار تراكم رصيد الكفاءات، وهي ما تجعلهم يتميزوا عن الكفاءات آخر في مؤسسة أخرى، وبالتالي فإن تراكم الكفاءات يعتمد على الاستثمارات السابقة وعلى البيئة الاجتماعية، وتأثير زملاء العمل والظروف التنظيمية التي يعيشون فيها باستمرار.

- التعقيد الاجتماعي: إن الكفاءات تكون غير قابلة للتقليد نتيجة الظواهر الاجتماعية المعقدة جدا، والتي تتجاوز قدرة المؤسسة على إدارتها والتأثير عليها. وعندما تنشأ ميزة تنافسية في مثل هذه الظواهر الاجتماعية المعقدة، فإنه يتم تقييد قدرات المؤسسات الأخرى لتقليد هذه الكفاءات بشكل كبير.

- 5- تقييم الكفاءات هي عملية أكثر تطورا لحياة العامل من أجل قياس مستوى الكفاءات التي لديه من أجل مقارنتها مع الكفاءات المطلوبة يرتكز التقييم على تقدير الكفاءات التي يمتلكها فرد أو عدة أفراد. فمسؤولية تقييم الكفاءات تعود وبشكل كبير إلى المسيرين المقربين، بسبب قدراتهم 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 يجوزها.
 - ✓ الكفاءات التي يجوزها ولكن لا يتحكم فيها تماما مقارنة مع متطلبات عمله.

التقييم الجيد يستلزم توفر شرط من أجل نجاح المقيم أو التقييم فإنه من المهم من جهة المقيم امتلاكه وبشكل كاف المعرفة والمهارات المتعلقة بالأسس وطرق التقييم، علاوة على ذلك يجب أن يكون كفاء في حقل نشاط أشخاص مختلفين سوف يتم تقييمهم. هذا ما يشير إلى أن تقييم

الكفاءات يتطلب بالضرورة التحكم فيها من طرف المقيم . لهذا السبب تقييم الكفاءات لا يمكن أن تجري بشكل صحيح بواسطة مسؤل تدريجي بعيد عن الأشخاص المقيمين .

المقيم الجيد يجب أن يملك الرغبة أو الإرادة أو الشجاعة لتقييم الآخرين . ويجب أن يكون قادرا على تقدير الأشخاص ايجابيا أو سلبيا حول كفاءتهم وأيضا حول مميزات أخرى . في الواقع الكفاءة والرغبة في التقييم لا تكفي لإنجاز تقييمات حكيمة فيجب أيضا أن ينفذ بنوعية جيدة . ومن طرق تقييم الكفاءات:

1- مقابلة التقييم: هي فرصة متاحة للتعبير بكل حرية ممكنة والقيام بإعداد حصيلة سنة من العمل بين المقيم والمقيم . و تتعلق أيضا بالتطرق إلى للأسئلة المتعلقة بالوظيفة، التوجيه والمسار المهني .

مقابلة التقييم تساعد على وضع النقاط على علاقات العامل مع مسؤل، وهي تساعد أيضا على مناقشة المعلومات، مخططات العمل . وضعية التقييم تشمل في غالب الأحيان لقاء سنوي بين الرؤوس ومسؤله وأثناء المقابلة كلا الطرفين يتبادلان على المهام، النتائج، الكفاءات وعلى كل الإجراءات التي يمكن توفيرها من أجل أكثر فاعلية أن مقابلة التقييم أو التمدير هي فترة اتصال جد مهمة للمؤسسة، حيث تسمح لها بمعرفة أحسن لمستخدميها وفهم طريقة عملهم وهي تنشأ أيضا من أجل المقيم والمقيم فرصة من أجل التطرق أو معالجة الأسئلة المرتبطة بالتكوين، الترقية والحركية .

هذه المقابلة التي تجمع العمال مع إطاراتهم المباشرة هي تعتبر كفترة ملائمة للتبادل و التفاعل بين العمال ومرؤوسه والتي تركز على العامل، أدائه ومشاركاته في الحياة وفي تحقيق أهداف المؤسسة إن عملية التقييم الجيدة تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها المتعلقة بالتنوع والجودة، ولكن بتوفير كل الاحتياجات الضرورية التي تساعد على ذلك .

2- مركز التقييم: يعتبر كنظام للتقييم وكمصدر ثقة لعدة مقيمين ومخصص لتحديد وتبيان قدرات (الطاقة الكامنة)، هذه الطريقة تجعل من استخدام التقنيات المختلفة ضمان لحسن مراقبة السلوك للعديد من المرشحين ذوي الخبرة .

مركز التقييم يركز على وضع وإنشاء تمارين محاكات من أجل ملاحظة ومراقبة السلوكات التي تلازم اللقاءات مثل: اتخاذ القرار، التحليل الاستراتيجي، وفهم وإدراك الرهانات التنظيمية، والتوكيل والمفاوضات مركز التقييم هو طريقة مخصصة لاختبار المسيرين أو المدراء مرتكزة على تقييم كفاءات شخص على سلوكيات عدم الامتثال المحددة إن سلوكات المترشح تلاحظ من خلال مجموع توفيقات العمل التصورية أو المحاكية، اختبارات (نفسية - تقنية) ومقابلة معمقة، ذلك يسمح للمقيم بتحصيل نقاط القوة ونقاط الضعف عند المقيم وتحديد توافقه أو تطابقه أو ملائمة مع المنصب المراد شغله .

3- طريقة حلقة الرجوع العكسي 360° : هي الطريقة التي تشيد بتقييم العامل من طرف نفسه ثم من طرف مسؤله المباشر، زملائه والتابعين له . هذه التقييمات تقارن ببعضها البعض أو مع الأخرى بواسطة مستشار خارج عن المؤسسة والتي سوف تسمح له بالقيام عودة كتابيا أو شفويا للمقيم من أجل أن يسلط الضوء على نقاط قوته ونقاط الضعف إن حلقة الرجوع العكسي 360° هو وسيلة تقييم الكفاءات الذي يسمح خاصة بقياس كيف أن الإطار ينظر إلى نفسه من طرف نفسه، مرؤوسيه، زملائه، والمجموعة التي تحيط به . إن شروط نجاح حلقة الرجوع العكسي 360° يتطلب :

« اتصال جلي وواضح مع المشاركين في حلقة الرجوع 360° .

« إعطاء النتائج المحصلة لمستشار كفاء والذي يتصل بمحيط الإطار المعني .

« تكوين المقيمين حول طرق ملاحظة السلوكات .

« أيضا، تكوين المستشارين المكلفين بنقل نتائج رد الفعل للإطار، لأجل مساعدة هذا

من

الأخير على إدراك واستعمال رد الفعل .