

إشكالية تقييم الكفاءات (و واقعها بمؤسسة SEROR بتلمسان)

The Problematic of Competency Assessment and evaluation and its reality in SEROR Company at Tlemcen.

أ د / بندي عبد الله عبد السلام

أستاذ التعليم العالي

جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

أ/ سحنوني محمد *

باحث دكتوراه

جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

ملخص:

إن التقييم الفعال للكفاءات أصبح هدفاً مهماً لأي مؤسسة في عملية تسيير الكفاءات، وذلك من أجل الجودة في الإنتاج والتعرف على النقائص للعمل على تنمية وتطوير الكفاءات، فتقييم الكفاءات من بين أهم العمليات التي تجعل المؤسسة تتعرف على موردها البشري ومدى قدرته على تحقيق أهداف المؤسسة، لكن عملية التقييم تشوبها مجموعة من العوائق تحول دون دقتها لذلك سنحاول في هذه الورقة البحثية إثارة الإشكال حول إمكانية إيجاد طريقة آلية أو كمية لتقييم الكفاءات انطلاقاً من وثيقة تقييم الكفاءات الخاصة بمؤسسة (SEROR) بتلمسان. الكلمات المفتاحية: الكفاءة، التقييم، تقييم الكفاءات، تسيير الكفاءات، المؤسسة، وثيقة التقييم

Abstract:

Effective evaluation of competencies have become an aim of paramount importance in the management of competencies for the sake of assuring production quality and defining the lacks in developing and improving competencies. Competence evaluation is one of the important activities that makes companies know the ability of its staff in achieving the designed goals. However, any assesment procedure always faces some limitations which influence its exactness. For this reason we try, through this study, to find an adequate evaluation instrument relying on a document provided by the company SEROR of Tlemcen.

Key words: competence, evaluations, evaluations of competencies, the management of competencies, the company, Assessment document

* elnhari_05@yahoo.fr

مقدمة:

تعتبر الكفاءة أحد أهم الموارد غير الملموسة التي تخلق القيمة و تشكل الميزة التنافسية للمؤسسة، لذلك كان لزاما عليها الوقوف على وضعية كفاءاتها البشرية من خلال عملية التقييم. فالتقييم هو عملية قياس مستوى كفاءات العامل التي لديه و مقارنتها مع الكفاءات المطلوبة 1. أي أنها تسمح بقياس الانحراف ما بين الكفاءات الموجودة في الواقع مع ما يتطلبه منصب العمل 2، بحيث أصبح موضوع التقييم الفعال هدفاً لأي مؤسسة في عملية إدارة الكفاءات. لذلك حاولنا في هذه الدراسة تناول أحد أهم المؤسسات الجزائرية وهي مؤسسة SEROR الحائزة على شهادة ISO من أجل معالجة إشكالية تقييم الكفاءات و واقع نظام التقييم بها، لأن هدف المؤسسات الاقتصادية من عملية التقييم هو وجود نظام فعال لتقييم كفاءات العاملين والذي تكون نتائجه تتسم بالدقة والفعالية و يحظى هذا النظام بالمتابعة والاهتمام الكافيين حتى يؤدي دوره على أكمل وجه ، و يحقق الأهداف المسطرة، فمؤسسة SEROR لديها طريقة للتقييم من خلال وثيقة تقييم الكفاءات والتي تحتوي على مجموعة من المحددات ، لذلك حاولنا في هذه الدراسة معالجة واقع عملية التقييم بالمؤسسة وإثارة إشكالية عن إمكانية البحث عن نموذج كمي للتقييم .

مشكلة البحث:

ماهو واقع عملية تقييم الكفاءات بمؤسسة SEROR وهل يمكن اقتراح نموذج جديد لهذه العملية ؟

أهمية البحث وهدفه:

تكمن أهمية البحث كون تطور أداء نشاط المؤسسات الجزائرية مرهون بكفاءة أداء موردها البشري، فتقييم الكفاءات هو الوسيلة الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من التعرف على نقاط القوة والضعف والعمل على اتخاذ القرارات المناسبة من أجل تطوير الكفاءات والوصول للنتائج المرغوبة، وتهدف الدراسة إلى الخروج بنتائج و اقتراحات حول نظام تقييم الكفاءات، و كيفية الاستفادة من تطبيقاته من أجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة أو العاملين بها.

فرضية البحث:

عملية تقييم كفاءات العاملين الفعالة و السليمة هي تلك التي تعطي تقديراً حقيقياً و عادلاً لمستوى كفاءات العامل، و تكون دقيقة وموضوعية وتساعد على اتخاذ قرارات تتعلق بتسيير الكفاءات.

منهج الدراسة:

و من أجل دراسة الموضوع اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية.

1. ماهية تقييم الكفاءات:

يمثل التقييم مرحلة هامة في عملية تسيير الكفاءات فهو غالبا ما يعتبر النشاط المرافق لكل المراحل و العمليات التي تمر بها هذه العملية، و لما كانت الكفاءة نتاجاً بشرياً ينم عن تجنيد جملة من الموارد المعارف، القدرات، المهارات... إلخ لإنجاز الأعمال بطريقة صحيحة،" و لهذا يتم تقييم الكفاءات في وقت ما من خلال تقدير مستوى امتلاك أو تحكم العمال في الكفاءات في مجال معين(موضوع معين) 3".

فتقييم الكفاءات هو عملية دائمة و مستمرة تشمل جميع عمال المؤسسة ، فالطبيعة المكلفة بتسيير الموارد البشرية تقوم بهذه العملية بصورة مستمرة و في كل المناسبات التسييرية المتاحة و منها:

عند عمليات التوظيف الشرفية، إعادة ترتيب و تصنيف العمال، عملية التكوين4، منح الأجور... إلخ. و لقد اختلف العمال في تحديد طبيعة تقييم الكفاءات حيث أن غاي لو بترف يرى بأن مواضيع الكفاءة تختلف باختلاف مكونات الكفاءة في حد ذاتها و لهذا فهي يمكن أن تتعلق بتقييم5:

- ✓ الموارد: المعارف، القدرات.
- ✓ المهارات: التي تبرز أثناء تنفيذ العمليات المفروضة أو التعليمات المفصلة.
- ✓ تطبيقات وظيفية تؤدي إلى معرفة التصرف : الأخذ بالمبادرة تسيير أوضاع معقدة ، مواجهة الأحداث ، و الشكل أدناه يوضح هذه المواضع إلا أن التجارب الميدانية أكدت أن تقييم الكفاءة ينحصر فقط في تقييم الموارد التي يجب أن تجند للتصرف بكفاءة حيث أن فحص المعارف و المهارات لا يجعلنا على يقين بأن هناك نشاطاً كفوفاً، خاصة و أن بعض مكونات الكفاءة يصعب تحويلها إلى مادة يمكن قياسها.

| المراجع | | أهداف الأداء | متطلبات الوظيفة | الطرق العملية الدقيقة | أهداف بيداغوجية |
|--------------------------------|--|--------------|----------------------|-----------------------|-----------------|
| | | النتائج | معرفة التصرف | عمليات مفروضة للتنفيذ | الموارد |
| قياس الفارق | | × | | × | × |
| تخصيص القيم الملائمة | | × | × | | |
| الوسائل | | متابعة | ملاحظة في وضعية | ملاحظة في وضعية | اختبارات |
| أسئلة باختبارات | | المؤشرات | حقيقية أو مرغوب فيها | حقيقية أو مرغوب فيه | تمارين |
| متعددة (QCM) | | | | | |
| الاستدلال انطلاقاً من النشاطات | | | | | |

الجدول [6]: مواضيع التقييم

جدول مواضيع التقييم

المصدر: Le botref, Guy. Ingénieur et évaluation des compétences , 3 éd paris : Ed . d'organisation 2002.p 433

و في هذا الإطار أكدت MEDEF بأن تقييم الكفاءات عبارة عن جملة من العناصر التي ترتبط مع المفاهيم المختلفة للكفاءة و المتصلة باستراتيجيات تسيير الموارد البشرية التي تتبناها المؤسسة و لهذا فهي تعتبر تقييم الكفاءات هو6:

- تقييم للنتائج و الأداء .
 - تحليل للطريقة التي يجدد فيها الفرد مكانته في منصب عمله .
 - تقدير الطريقة التي يحصل بها الأجير على النتائج و تحقيق الأداء .
 - تقييم لإمكانيات العامل و قدراته.
- و هناك من المؤسسات من يعتمد على حل هذه العناصر و يعتبرها ك نقاط ارتكاز يعتمدها أثناء عملية تقييم الكفاءات ، في حين أن أخرى تعتمد على البعض منها فقط.

2. مقاربات تقييم الكفاءات: تتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي7:

- **مقاربة المعارف** : تتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضيعات المهنية التي يرتبط بها، غير أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءات⁸.

● مقارنة 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 معرفتها.

● مقارنة المعارف السلوكية: تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير اجتماعية باعتمادها على بعد سلوكي بحت، باعتمادها 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 المتجددة.

● المقاربة المعرفية (Cognitive): تنطلق فكرة هذه المقاربة من أن كل 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.

● مقارنة المواهب (Le talent): الميزات الشخصية مثل الموهبة هي مجموعة عناصر التدخل أكثر منها معارف وكذلك معارف وراثية أكثر منها مكتسبة، (Savoir-agir) أو التسيير ثلاثة أنواع Guy Le Boterf وتظهر هذه المقاربة خصوصا في بعض أنواع النشاط ويقترح للمهن:

- المهن التي تسيطر فيها الكفاءة (مهندس ...)
- المهن التي تسيطر فيها الموهبة (ممثل، شاعر...)
- المهن المختلطة (صحفي...)
- المهن التي تعتمد على الإبداع.

وهذه المقاربة لم تلقَ 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. مراحل تقييم الكفاءات:

يوجد هناك ثلاثة مداخل أو مقاربات لتقييم الكفاءات يمكن للمؤسسات الاختيار بينها أو القيام بربط و تنسيق بينها و هذا تبعا للوضعيات أو الحالة المصادفة تمثل في:

● **المدخل بالأداء:** أي انطلاقا من تقييم النتائج و من خلال هذا العنوان نلاحظ بأن هذه المقاربة تعتمد على فعالية النتائج في الحكم على كفاءة الشخص، فهي تقوم على " فحص النتائج المحققة فعليا من خلال معايير الأداء 9" ، أي أننا نستدل على وجود كفاءة أو نصدر الحكم على أن الشخص يتصرف بكفاءة إذا كانت النتائج المحصل عليها بالمقارنة مع معايير الأداء) كنسبة الأعطال، نسبة الرفض ، عدد المنازعات مع الزبائن ،نسبة وفاء الزبائن،المنتجات المصنعة،الخدمات المقدمة...الخ(تدل على ذلك و تتميز هذه المقاربة بأنها ملائمة و ذلك لأنه من السهل ربط النتائج مباشرة بفعالية الأداء 10 ، غير أنها يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أن:

النتائج التي تنجم عن الكفاءات الجماعية هي ناتجة عن التنسيق و الترابط بين الكفاءات الفردية، و لهذا يجب أن يتم قبل التقييم تحديد المساهمة المنتظرة للأفراد في الحصول على الأداء الجماعي.

الكفاءة لا تشكل العامل الوحيد المؤثر على النتيجة الملاحظة " المسجلة » بل يوجد هناك العديد من العوامل كالتنظيم، الإدارة، توفر المعلومات التكنولوجية التي يكون لها دور في الحصول أو عدم الحصول على الأداء المتطلع إليه.

فتقييم الكفاءة من خلال الأداء يفرض إذن الإجابة على سؤال الحلقة المفقودة فمن الضروري أن يتم تعيين الحلقة الموجودة بين الكفاءة و الأداء ، التي هي عبارة عن معايير الاستغلال الخاصة و الضرورية لاستخدام الكفاءات و لأنواع العمليات التي ترتبط بها ،لهذا فإن القيام بعملية التقييم يحتم التفكير حول السلسلة التالية:

الكفاءة ← طرق العمل

معايير الاستغلال ← (المناسبة) فبدون رؤية واضحة لهذه المعادلة فإن تقييم الكفاءة من خلال الأداء قد يحمل الكفاءة مسؤولية غير مؤهلة لها. 11

● **مدخل تقييم من خلال النشاط :** تقوم هذه المقاربة على تبين بأن هناك كفاءة إذا كانت سيرورة نشاط مهني تتلاءم مع جملة من المتطلبات الوظيفية أي أنه انطلاقا من تحليل الممارسات الوظيفية يمكننا الحكم على أن الشخص يتصرف بكفاءة إذا كان يستطيع أن يأخذ بعين الاعتبار و بطريقة ملائمة المعايير المرغوب فيها لإنجاز النشاط الوظيفي . فالعامل يجب أن يبين كفاءته من خلال ممارسة نشاط يتطابق مع المعايير خاصة أو قياسية " و لهذا

تعرف هذه المقاربة بالمطابقة ذلك لأنها تقر بوجود كفاءة إذا كان النشاط المنجز يطابق معيار الإنجاز الجيد و هذه المقاربة تتطلب 12:

استخدام ملاحظة موجهة و هذا من خلال دليل أو بروتوكول ملاحظة يركز على متطلبات الوظيفة المرتبطة بمهمة نشاط أو بكفاءة مطلوبة.

التقرب أكثر من وضعيات العمل فبعض النشاطات يمكن أن تلاحظ فور وقوعها كبداية تشغيل جهاز... الخ، أما البعض الآخر فلا تلاحظ بتاتا و ذلك لأنها تمتد لفترات طويلة مثل إنجاز مشروع أو تدخل عند بروز الأحداث غير المتوقعة، الحوادث، المفاجآت...

و تشكيل وضعية التقييم يجب أن يتم تبعا لمتغيرات مؤشر الكفاءة، فإذا كانت الكفاءة تمثل المهارة فوضعية التقييم تنحصر في الملاحظة لعملية ما قبل أن يتم إنجازها، و إذا كانت الكفاءة تمثل أو تعبر عن معرفة التصرف فوضعية التقييم سيتم بناؤها من أجل الكشف عن قدرة بناء و إنشاء روابط ملائمة للموارد (المعارف، المهارات) من أجل تحقيق أهداف و غايات وظيفية و لقد أكدت التجربة الميدانية بأن هذا النوع من التقييم لا يعمل إلا إذا توفرت الشروط التالية:

✓ الكفاءة المطلوبة هي محددة قبالا بعبارة المهام التي على أساسها تضمن معايير الإنجاز أو متطلبات الوظائف.

✓ قواعد التقييم هي واضحة و مقبولة منذ البداية من طرف الأفراد الذي يخضعون للتقييم.

✓ التقييم يعتبر تعليمة تسمح بمتابعة تطور الكفاءات و استمرارها.

● المدخل بالأفراد: تقوم هذه المقاربة على أساس معرفة المخطط العملياتي للنشاط المنجز من طرف العامل لتحقيق ما يمليه النشاط من أجل التفاعل مع حدث ما 13، فتقييم الكفاءات إذن لا ينحصر في القيام بقياس الفارق بين مرجع الكفاءات المطلوبة و الكفاءات الموجودة فإذا كان التمثيل البياني العملي هو فردي فلا يمكن أن يكون هناك وصل نقطة بنقطة بين الكفاءات الحقيقية و المراجع الملائمة فهي لا قياسية، فلا يجب أن تعتبر كقوالب و لكنها عبارة عن جاذبية، عن نقاط استدلال، مراجع، بأتم معنى الكلمة، تعمل بمجرد أن الأفراد أو فريق العمل يستطيع بناء كفاءته الخاصة.

4. متطلبات عملية تقييم الكفاءات:

إن تقييم الكفاءات موضوع حساس و مؤثر و يحرك غالبا مخاوف كثيرة لذلك فوضع أو

إعداد سياسة لتقييم الكفاءات في المؤسسة يتطلب:

1. تحديد حقول و غايات التقييم: قبل الشروع في عملية التقييم لابد من تحديد:

● **الغايات:** وظيفية، مسار المهنة، الحركة الداخلية، التصنيف، الأجور، ما هي الخيارات، ما هي الحتميات؟

● **الحقول:** الخبرة في الميدان، الأداء، القدرات، المعارف المهارات الموارد14. فالتقييم يمكن أن يتعلق إذن:

- بالكفاءات التقنية المرتبطة بالمنصب و هذه المعرفة أي تلك التي تكون أكثر ارتباطا بالنشاط أو بقلب مهنة ما.

- السلوكات، التصرفات الخاصة بالمنصب أي الخصائص الفردية ثابتة نسبيا و التي تسمح بالتمييز بين الأفراد بطريقة منهجية.

- الخصائص الشخصية التي تفسر من خلال سلوك الفرد في وضعيات معينة15.

- تحديد أدوات و طرق التقييم: و تتكون أداة التقييم من16:

- الكفاءات التي سيتم تقييمها .

2. **معايير التقييم:** و التي هي عبارة عن عناصر للعلامات الملاحظة التي تساعد على

تقدير مستوى الكفاءة أو على تشخيص السلوكات و الخصائص الشخصية، إنها تؤدي إلى موضوعية استخدام أداة التقييم و هذا من خلال مرجع موحد للمقيمين.

3. **سلم التقييم:** هي تتعلق بكل تقدير معطى فهي درجات تقدير للمعايير التي تقيم

الكفاءات ، السلوكات و المميزات الشخصية ، و يرجع اختيار نوع السلم إلى التنظيم تبعا لمتغيرات احتياجاته إلا أنه يجب أن يتسم بالموضوعية . أما طرق التقييم

فيتم اختيارها تبعا لغايات و حقول التقييم و من أهم الأدوات أو الطرق لدينا:

✓ الاختبارات المتعددة التي تقيس الملكات الذهنية و التقنية و المعرفية و حتى المعرفية، بطاقات التقييم17.

✓ تعيين العمال المكلفين بالقيام بعملية التقييم.

✓ تحديد أثر التقييم و توضيح نتائجه18.

و على كل يتطلب القيام بالتقييم طرح العديد من الأسئلة و الإجابة عليها ستمكننا من رسم خريطة طريق التقييم و تتمثل هذه الأسئلة في:

- ما هو هدف تقييم الكفاءات؟ : هل هو تقييم للنتائج و الأداء؟ أو تحليل للطريقة التي

يحدد فيها الفرد مكانه في منصب عمله؟ أو تقدير الطريقة التي يحصل بها العامل الأجير

على النتائج و يحقق الأداء؟ أو تقييم لإمكانات العامل19؟ .

- من يقوم بعملية التقييم؟: يقوم بالتقييم المسؤولون المباشرون أو المصلحة المكلفة بالموارد وفي بعض الأحيان العمال أنفسهم (التقييم الذاتي) أو الاعتماد على خبرات خارجيين.
 - متى تتم عملية التقييم؟ : التقييم هو عملية محورية في تسيير الموارد البشرية و هو متضمن في كل أنظمتها الفرعية (كالتوظيف، التكوين، التصنيف... إلخ) وعلى كل يمكننا أن نلاحظ عملية تقييم الكفاءات في المؤسسات في ثلاث فترات مختلفة وهي: التوظيف، التقييم الدوري و المستمر للعمال ، فترة على الخيار عند الضرورة (20) ، فتقييم الكفاءات إذن عملية ترافق المسار المهني للعامل منذ أول لحظة يتقدم فيها للوظيفة، و بعدما يصبح موظفا و يشغل منصباً ما أي خلال مساره الوظيفي، و تنتهي بمجرد مغادرته للمؤسسة.
 - ما هي نتائج التقييم؟ لتقييم الكفاءات نتائج عديدة و هي تبرز على مستويات مختلفة:
- (1) على مستوى المؤسسة:
- إذ يساعد تقييم الكفاءات المسييرين على التحكم و السيطرة الجيدة على الموارد البشرية بالنظر إلى الرهانات الاقتصادية التي تواجه المؤسسة .
 - تغير في توجهات المؤسسة من خلال إبدال التسيير بفعالية مناصب العمل إلى التسيير بالكفاءات.
 - التحرر من الأنظمة التقليدية لتحديد المناصب ودرجات الترتيب و تنمية المسار الوظيفي القائم على أساس الكفاءات²¹.
 - بناء آلية تنظيم ذات علاقة بالأفراد و تقديمها في إطار المؤسسة.
 - خلق مساحة حوار خاصة بين المسير و العمالة ، إنها داعم حقيقي لمسير في ممارسة التسيير و تسمح له بتوضيح الأبعاد الإستراتيجية للمؤسسة من خلال الأهداف التي سيكلف بها²².
- (2) على مستوى الأفراد :
- يتم تشجيعهم على بناء إستراتيجيتهم الخاصة لتطوير المسار المهني الشخصي.
 - تأكيد عمق العلاقة العمالية من خلال الاعتماد على خصائص و سمات الأفراد و مقارنتها مع الأداء²³.
- من خلال كل ما سبق نخلص إلى أن تقييم الكفاءات عملية لازمة و ترافق جل عمليات و تطبيقات و خطوات تسيير الكفاءات و هي عموماً تستخدم من أجل تحفيز و توجيه العمال و

إشكالية تقييم الكفاءات و واقعها بمؤسسة SEROR (بتلمسان)

مساعدتهم على تطوير مهاراتهم و قدراتهم المختلفة و تسمح أيضا للمؤسسة من تبرير القرارات و الأعمال في ميدان الموارد البشرية.

5. التقييم بمؤسسة (SEROR) بتلمسان:

تعتبر شركة (SEROR) أحد الشركات الرائدة و المنجزة في مجال المنشآت الفنية و الهندسية ، تتميز منشأتها بالجودة و النوعية السبب الذي أدى إلى حيازتها لحق (ISO) من طرف المنظمة العالمية للجودة الشاملة، كما أن الشركة تحضت العمل داخل التراب الوطني و لها تجربة بالخارج (المغرب "وحدة")، هذه المعطيات تبين أن الشركة تعتمد على المورد البشري المبدع صاحب الكفاءة المتميزة، لهذه الأسباب اخترت شركة (SEROR) .
لكن ما يهمنا في هذه الدراسة هو محاولة إثارة إشكال يتعلق بالوثيقة الخاصة بتقييم الكفاءات وإشكالية معالجتها و حقيقة التقييم بالمؤسسة و الجداول تحصلنا عليها من مؤسسة (SEROR) يعني المصدر التقرير السنوي للموارد البشرية لسنة 2011.

جدول دوران العمل Turn-over:

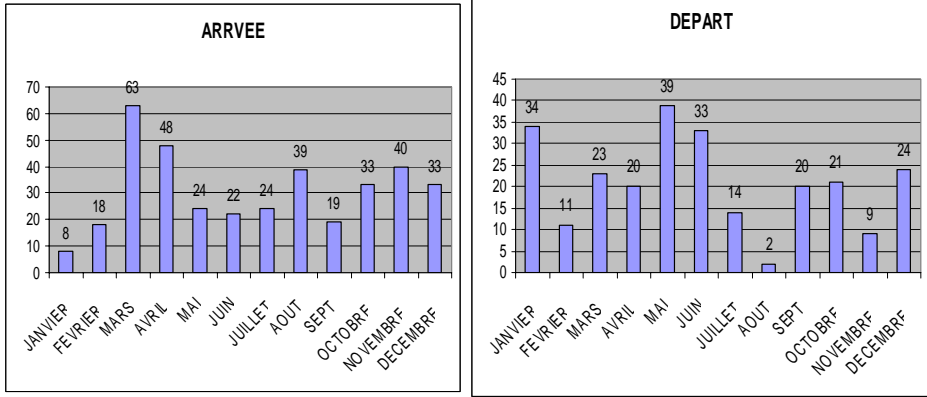
عدد العمال لسنة 2011 هو 1489، أما تقدير التوظيف لسنة 2012 هو 550، خلال 2010 قامت المؤسسة بتوظيف 371، بحيث يشير تقرير التقدير للتوظيف % 123.67. والجدول التالي يوضح تدفق العمال داخل وخارج المؤسسة:

من خلال الجدول نتحصل على المضلع التكراري التالي:

| العدد | الخارجين | | | | | | الداخلين | | | الشهر |
|-------|----------|-----|---------|------------------|---------|-------------|----------|---------|-----|---------|
| | الاجموع | آخر | التقاعد | قطع علاقات العمل | إستقالة | نهاية العقد | إدماج | التوظيف | | |
| 1351 | 34 | 3 | 8 | 2 | 3 | 18 | 8 | 2 | 6 | جانفي |
| 1359 | 11 | 1 | 1 | 0 | 4 | 5 | 18 | 8 | 10 | فيفري |
| 1398 | 23 | 7 | 1 | 2 | 1 | 12 | 63 | 19 | 44 | مارس |
| 1421 | 20 | 2 | 15 | 1 | 1 | 1 | 48 | 15 | 33 | أفريل |
| 1408 | 39 | 3 | 7 | 4 | 5 | 20 | 24 | 8 | 16 | ماي |
| 1389 | 33 | 2 | 3 | 1 | 1 | 26 | 22 | 1 | 21 | جوان |
| 1400 | 14 | 0 | 10 | 2 | 2 | 0 | 24 | 13 | 11 | جويلية |
| 1438 | 2 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 39 | 9 | 30 | أوت |
| 1437 | 20 | 0 | 0 | 0 | 15 | 5 | 19 | 5 | 14 | سبتمبر |
| 1446 | 21 | 2 | 5 | 6 | 1 | 7 | 33 | 7 | 26 | أكتوبر |
| 1474 | 9 | 0 | 2 | 1 | 5 | 1 | 40 | 3 | 37 | نوفمبر |
| 1489 | 24 | 4 | 0 | 1 | 3 | 16 | 33 | 5 | 28 | ديسمبر |
| | 250 | 25 | 52 | 20 | 42 | 111 | 371 | 95 | 276 | الاجموع |

إشكالية تقييم الكفاءات و واقعها بمؤسسة SEROR (بتلمسان)

من خلال الجدول نتحصل على المضع التكراري التالي:



دوران العمل لديه علاقة كبيرة بتقييم الكفاءات من خلال تحليل المعطيات تحصلنا على النتائج التالية

1. قطع علاقات العمل 1489 / 250: التوزيع حسب السيسيو - مهنية:

- الإطارات 10 من 191 تقدر النسبة بـ 05.23%؛
- التحكم 31 من 384 تقدر النسبة بـ 08.07%؛
- التنفيذ 209 من 914 تقدر النسبة بـ 22.86%

2. الإعادة إلى الوضع السابق - الترقية : 125/ 1518 تقدر النسبة بـ 0.08 %

- الإطارات: 07 من 191 تقدر النسبة بـ 3.66 %؛
- التحكم: 71 من 384 تقدر النسبة بـ 18.49 %؛
- التنفيذ: 24 من 914 تقدر النسبة بـ 02.63 %

إن تحليلنا لدوران العمل داخل المؤسسة يستوجب تقيماً فعالاً للكفاءات لا سيما من ناحية الترقيات التي تستدعي معرفة كبيرة لكفاءة الفرد من أجل النقل لمنصب أعلى أو حتى التوقيف أو الاستقالات يجب أن تقوم المؤسسة بدراسة لكفاءة أفرادها حتى لا تحدث فجوة معرفية وتسرب للكفاءات الذي قد يحدث خلافاً بمنظومة المؤسسة المعرفية.

● التوظيف و إعادة الدمج :

خلال نشاط 2010 توقعات التوظيف، إعادة الدمج حددت بـ 300 عامل يصل الرقم إلى 371 عاملاً في نهاية النشاط، تمثل نسبة 123.67% مقسمة حسب نماذج السيسيو مهنية إلى : 19 إطارات ، 70تحكم ، 282 تنفيذ.

جدول الغياب بالمؤسسة:

الجدول التالي يبين الغيابات و حوادث العمل بالمؤسسة لسنة 2011

| الشهر | الغياب بالايام | عدد العمال | % | المرض | عدد الأفراد | % | العدد | المجموع |
|---------|----------------|------------|------|-------|-------------|------|-------|---------|
| جانفي | 138 | 77 | 5,70 | 372 | 30 | 2,22 | 1351 | 7,92 |
| فيفري | 230 | 132 | 9,71 | 294 | 33 | 2,43 | 1359 | 12,14 |
| مارس | 156 | 98 | 7,01 | 271 | 26 | 1,86 | 1398 | 8,87 |
| أفريل | 193 | 87 | 6,12 | 424 | 30 | 2,11 | 1421 | 8,23 |
| ماي | 139 | 63 | 4,47 | 394 | 29 | 2,06 | 1408 | 6,53 |
| جوان | 121 | 79 | 5,69 | 524 | 30 | 2,16 | 1389 | 7,85 |
| جويلية | 65 | 41 | 2,93 | 316 | 28 | 2,00 | 1400 | 4,93 |
| أوت | 183 | 90 | 6,26 | 312 | 22 | 1,53 | 1438 | 7,79 |
| سبتمبر | 169 | 82 | 5,71 | 330 | 19 | 1,32 | 1437 | 7,03 |
| أكتوبر | 107 | 72 | 4,98 | 396 | 32 | 2,21 | 1446 | 7,19 |
| نوفمبر | 155 | 90 | 6,11 | 533 | 33 | 2,24 | 1474 | 8,34 |
| ديسمبر | 155 | 90 | 6,04 | 533 | 33 | 2,22 | 1489 | 8,26 |
| المجموع | 1811 | 1001 | 5,89 | 4699 | 345 | 2,03 | | 7,92 |

إن غياب الموظفين بالمؤسسة يوحى بإشكال، خاصة إذا كانت متكررة فلها تأثير على تقييم الكفاءة لذلك وجب على المؤسسة الإحاطة بحضور وغياب أفرادها .

في سنة 2011 سجلت مؤسسة (SEROR) حوالي 60 حادث عمل ، و ذلك بالرغم من توفر ظروف الأمن و وسائله في كل ورشة، و يبقى الإشكال المطروح من خلال عمليات التفتيش الزمنية لمسؤولي النظافة و حماية المحيط، كما أشار بعض عمال الشركة أن الإهمال و اللامبالاة في استعمال و سائل الحماية كقفازات الحماية، أحذية الأمن، ساهمت في ارتفاع هذه النسبة، فحوادث العمل بالمؤسسة لها علاقة بالكفاءة ويمكن مراعاتها عند عملية التقييم.

تسيير المهن (Gestion des carrières).

انطلاقاً من كون مؤسسة (SEROR) مؤسسة مفتوحة تنتقل من قرارات داخلية للمسؤولين وفق ضغوط العمل و الذي يتطلب مرونة في موردها البشري يتلاءم مع المحيط الخارجي و

إشكالية تقييم الكفاءات و واقعها بمؤسسة SEROR (بتلمسان)

الداخلي، حاولت المؤسسة الوصول إلى مرونة بشرية، الأمر الذي دفع بها إلى بذل الجهد من أجل اختيار الأفراد و تحفيزهم للوظائف الجديدة انطلاقا من قدراتهم و ميولاتهم .

يعني أن المؤسسة تقوم بتطوير المهن و من خلالها تميز عمالها الأجراء .

إن مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة تعتبر أنه من الأهمية تقييم الكفاءات و ذلك من أجل تزويد مديرية الموارد البشرية، بالبرامج التكوينية، و برامج المكافآت، الدمج، الترقيات، قرار التغيير، و كل ما يتعلق بالأفراد.

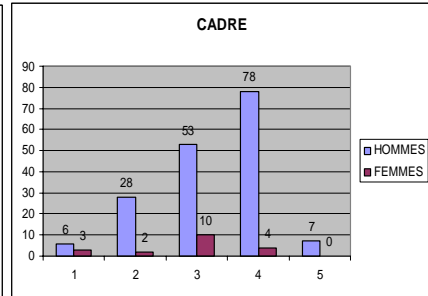
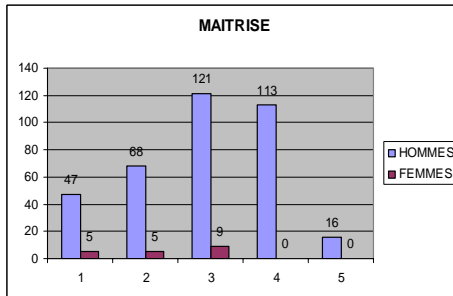
جدول هرم الأعمار:

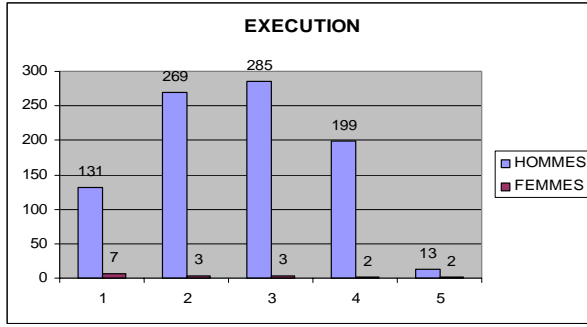
إن الاعتماد على تحليل هرم الأعمار يساهم في إدارة المؤسسة، باعتبار أن السن له الأثر الكبير

على سلوك الأفراد

| | | السن | | | | | |
|----------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------------|---------|--|
| الإطارات | من 16 إلى 30 | من 31 إلى 40 | من 41 إلى 50 | من 51 إلى 60 | أكثر من 60 سنة | المجموع | |
| الرجال | 6 | 28 | 53 | 78 | 7 | 172 | |
| النساء | 3 | 2 | 10 | 4 | 0 | 19 | |
| المجموع | 9 | 30 | 63 | 82 | 7 | 191 | |
| التحكم | من 16 إلى 30 | من 31 إلى 40 | من 41 إلى 50 | من 51 إلى 60 | أكثر من 60 سنة | TOTAL | |
| الرجال | 47 | 68 | 121 | 113 | 16 | 365 | |
| النساء | 5 | 5 | 9 | 0 | 0 | 19 | |
| المجموع | 52 | 73 | 130 | 113 | 16 | 384 | |
| التفيعد | من 16 إلى 30 | من 31 إلى 40 | من 41 إلى 50 | من 51 إلى 60 | أكثر من 60 سنة | TOTAL | |
| الرجال | 131 | 269 | 285 | 199 | 13 | 897 | |
| النساء | 7 | 3 | 3 | 2 | 2 | 17 | |
| المجموع | 138 | 272 | 288 | 201 | 15 | 914 | |
| | | | | | | 1489 | |

إنطلاقا من الجدول نتحصل على المدرجات التكرارية التالية:





يمكن أن نحلل هرم الأعمار، انطلاقاً من الأشكال:

الإطارات : نجد أن الفئة المرتفعة من الإطارات ما بين 51 إلى 60، و من المهم أن نشير إلى أن حوالي 53 إطاراً تجاوز الخمسينات، و هذا يطرح إشكالاً للمؤسسة بحكم اقتراب حصول هذه الإطارات على التقاعد أو الخروج كمستفيد من منحة الخروج و هو خسارة رأس مال بشري يؤثر على سير المؤسسة، لذلك يجب على المؤسسة أن تفكر في خطة من أجل سد هذه الفجوة من خلال الجدول نلاحظ أن الفئة ما بين 51- 60 مرتفعة و هذا يمكن اعتباره إيجابياً إذا طرحنا فكرة التراكم، و التجميع للخبرة التي تعتبر أحد أهم العوامل المشكلة للكفاءة، لكن هذه الفكرة قد تطرح إشكالية خطر الروتين و غياب روح الإبداع والابتكار.

أهمية التقييم بالمؤسسة

إن مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة تعتبر أنه من الأهمية تقييم الكفاءات و ذلك من أجل تسيير فعال للكفاءات و وضع كل مورد بشري في مكانه الذي يستطيع القيام بمسؤولياته كما أن عملية التقييم تجعل المؤسسة تعرف على نقاط القوة و الضعف وبالتالي اقتراح البرامج التدريبية التي من خلالها يمكن سد الفجوة، كما أن عملية الترقية تتطلب تقيماً فعالاً للكفاءة و معرفة قدرات الفرد بما يتلاءم والمنصب الجديد، و كل ما يتعلق بالأفراد بحيث يكون التقييم الفعال للأفراد محوراً أساسياً من خلاله تقف المؤسسة على حالة موظفيها لذلك عملت على إيجاد بعض الآليات لتقييم الموظفين كوثيقة التقييم، الموجودة بالمؤسسة، و مجلس التقييم وهو عبارة عن إجتماع تدرس به ملفات الموظفين .

وثيقة التقييم بالمؤسسة:

وثيقة التقييم التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تقييم كفاءاتها بحيث الوثيقة التالية تمثل إستمارة يملأها المشرف المباشر على عملية التقييم وهي كما تحصلنا عليها :

| Critère d'évaluation | Note (0-20) |
|--|-------------|
| CONNAISSANCE DE TRAVAIL | |
| L'intéressé connaît- il son travail de façon satisfaisante ? | |
| Connaissances spécifiques possédés par l'employé | |
| Valeur stratégique de la compétence | |
| QUALITE DE TRAVAIL - FACULTE DU TRAVAIL | |
| Qualité de travail à effectuer | |
| FACULTE D'ADAPTATION | |
| (possibilité d'acquérir de nouvelles connaissances ?) | |
| QUALITE PERSONNEL | |
| a) Conscience professionnelle | |
| b) Esprit de coopération | |
| c) Maitrise de soi | |
| d) Sens de la communication | |
| e) Discipline | |
| Potentiel de commandement | |
| a) Initiative | |
| b) Sens de la responsabilité | |
| c) Ténacité | |
| Expérience : | |
| - Durée de travail | |
| - Postes occupés dans d'autres entreprises : | |
| - nombre d'entreprises, | |
| - nombre de postes | |
| - nombre de domaines | |
| Aptitude à atteindre les objectifs tracés par la hiérarchie | |

وثيقة التقييم تضم المحددات التالية:

1. معارف العمل: وتضم العناصر التالية:

- الإدراك.
- معارف مكتسبة.
- القيمة الإستراتيجية للكفاءة.

2. جودة العمل والقدرة:

● القدرة على الإنجاز.

● نوعية وجودة العمل المنجز.

3. القدرة على التأقلم:

● القدرة على إستيعاب معارف جديدة.

4. المميزات أو الصفات الشخصية:

● الضمير المهني.

● روح التعاون.

● القدرة على الإتصال.

● السلوك.

5. القدرة على القيادة:

● المبادرة..

● روح المسؤولية.

● المثابرة.

6. الخبرة:

● مدة العمل أو الأقدمية.

● المناصب المشغولة في مؤسسات أخرى.

● عدد المؤسسات.

● عدد المناصب.

● مختلف المجالات.

7. القدرة على تنفيذ الأهداف المسطرة من طرف المسؤول الأول.

هذه الوثيقة تمثل بطاقة التقييم الخاصة بالموظفين بمؤسسة بحيث كل محدد من المحددات لديه مجموعة من المكونات التي تراها المؤسسة وينقط أو يقيم بملاحظات مثل ممتاز وجيد جدا وجيد وحسن ومقبول ومتوسط وضعيف، لكن هي عملية تقييم لكل محدد من المحددات المكونة للكفاءة لكن التقييم الكلي للفرد لا يكون عن طريق هذه الوثيقة بحيث توضع الملاحظات لكل عنصر لكن

عملية المعالجة لهذه الوثيقة لا تتم أي أن النتيجة المتعلقة بكل موظف هل هو كفي أم لا، لا تتم وهذا إشكال.

عملية تقييم الموظفين:

من خلال إطلاعنا على عملية التقييم وجدنا أن المؤسسة تخصص اجتماعات لعملية التقييم يحضر بها المسؤول عن الموارد البشرية، وممثل عن النقابة والمسؤول المباشر على العامل واللجنة المتساوية الأعضاء المنتخبة من طرف العمال وتكون عملية التقييم بصيغة شفوية بذكر الاسم و إبداء الرأي من طرف الحاضرين بعد سماع المشرف المباشر بحيث لا يكون للوثيقة الموضوعه من أجل عملية التقييم وزن كبير في هذه العملية وهنا يظهر أن هناك خللاً و إشكالاً في هذه العملية. من خلال حديثنا مع مسؤول الموارد البشرية حول الوثيقة التي وضعتها المؤسسة من أجل عملية التقييم قال أن هناك المشرف الذي يقوم بتقييم الأفراد المسؤول عليهم بوضع الملاحظات عن كل محدد لكن المعالجة الكلية لهذه الوثيقة لا تتم.

لذلك ارتأينا من خلال إطلاعنا على بعض النماذج الكمية التي يعتمد عليها في قياس بعض الأمور غير الملموسة كالمنطق الضبابي **fuzzy logic** والشبكات العصبية والذكاء الصناعي أن نطرح الإشكالية التالية من أجل معالجة وثيقة التقييم: كيف يمكن اقتراح نموذج كمي لتقييم الكفاءة انطلاقاً من المعلومات المتحصل عليها من الوثيقة التي وضعها المؤسسة * ؟

الخاتمة

إن السعي لإيجاد طرق تقرب للدقة في تقييم الكفاءات يعتبر أحد أهم الآليات لتعرف المؤسسة على رأسها البشري الذي تنافس من خلاله المؤسسات الأخرى لذلك أردنا إثارة إشكالية البحث عن طريقة كمية تمكن من تقييم فعال للكفاءة و الابتعاد نسبياً عن بعض الأخطاء التي قد تؤثر كثيراً على عملية التقييم لاسيما وأن المؤسسة من خلال تعرفها على كفاءتها تستطيع ضبط خططها وإستراتيجيتها بما يتلاءم مع موردها البشري وهذا يعتبر مجالاً خصباً للبحث كما لاحظنا ذلك في مؤسسة SEROR بحيث توجد وثيقة لكن لا توجد معالجة أي نتيجة ، ولازالت تعتمد على الاجتماعات والتقييم يكون شفهي في اجتماع بحيث لا يخلو من الأخطاء، هنا تظهر إشكالية البحث عن طريقة آلية أوتوماتيكية للوصول لتقييم يقرب للدقة فيما يتعلق بالكفاءة خاصة وأن المؤسسة لديها معطيات و وثيقة تحتاج فقط لعملية معالجة آلية بإمكانها أن تعطي نتائج.

فهذه الكفاءة الخفية وغير المرئية للهيئات التسييرية تشكل في الحقيقة حقلاً كبيراً، يجب على المؤسسة أن تنقب عنه وتستغله أحسن استغلال، سواء من أجل تحقيق النجاح الداخلي وتحسينها، أو من أجل الحصول على الميزة التنافسية، والمحافظة عليها لأنه يمكن أن تشكل لها كفاءة جماعية تستطيع أن تؤسس لمنتوج أو نشاط جديد وهذا يكون من خلال تقييم فعال للكفاءة يمكن المؤسسة من التعرف على كفاءاتها.

المراجع:

- 1 . Laetitia Lethielleux, "**L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines**", Gualino éditeur,EJA Paris 2006, P 45.
- 2 . Elisabeth Lecoecur, "**Gestion des compétences,(le guide pratique)**", 1 er édition ,édition de Booeck, 2008, P.89
- 3 . IRIS/GUIDE Postes et Compétences. 4 ème Partie. Fiche pratique 5. Elaboration des outils d'évaluation.
[on ligne].site visite le: 09.10.2007. Disponible sur
Hwww.iris.asso.fr/Publication%20IRIS/POSTES%20ET%20COMP/.../FP5_élaboration%20outils%20évaluation%20des%20compétenceH
- 4 . بن عيسى ، محمد المهدي . العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى الرأسمال الإستراتيجي. المنتدى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية 10 مارس . - 2004 جامعة ورقلة: آلية الحقوق والعلوم الإنسانية.
- 5 . Le botref, Guy .**Ingénieur et évaluation des compétences , 3 éd paris : Ed . d'organisation 2002.p 432**
- 6 Feutrier, Michel [et autre] .Evaluers valider et certifier les compétences professionnelles. **jours internationale de la formation : objectif compétence CNPF**. Deauville 1998.
- 7 . Valérie Marbach, **évaluer et rémunérer les compétences**, Ed d'organisation, Paris, pp20- 23.
- 8 إسماعيل حجازي، دور وأهمية مرجعية المهارات في تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مركز غازا للبترول المميع بسكرة- 071 -، مذكرة ماجستير(غير منشورة)، قسم التسيير، كلية الحقوق و العلوم 2004 ، ص - 64 الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003
- 9 . Feutrier, Michel [et autre] .Evaluer valider et certifier les compétences professionnelles. **Jours Internationale de la formation : objectif compétence CNPF**. Deauville 1998.
- 10 . Le botref, Guy .**Ingénieur et évaluation des compétences** Ibid. P434.
- 11 . Le botref, Guy. construire les compétences induviduelles et collectives. 2ed. Paris: éd. d'organisation.2001 p114.
- 12 . Ibid .p 116.
- 13 . 1 Obcit . p118
- 14 . Le botref, Guy .**Ingénieur et évaluation des compétences** Ibid.p 436.
- 15 . IRIS/GUIDE Postes et Compétences. 4 ème Partie – Fiche pratique 5. Ibid
- 16 . Ibid.

¹⁷ . بن عيسى محمد المهدي . المرجع نفسه.

¹⁸ . Feutrier, Michel [et autre]. Ibid.

¹⁹ . Ibid

²⁰ . Evaluation Mode d'emploi .Evaluer les compétences et l'efficacité d'une équipe ou d'un collaborateur

Déterminé. [on ligne].site visite le : 09.10.2007. Disponible sur

www.stics.be/evaluer/V1.htm

²¹ . 1Feutrier, Michel. [et autre]. Ibid

²² . Evaluation Mode d'emploi .Evaluer les compétences et l'efficacité d'une équipe ou d'un collaborateur déterminé. [on ligne].site visite le : 09.10.2007. disponible sur :

www.stics.be/evaluer/V1.htm.

²³ . Obcit