

**ثانيا: تقييم الكفاءات البشرية:**

يعد تقييم الكفاءات هو المرحلة الثانية في عملية تسيير الكفاءات، لذلك سوف نتطرق إليه من خلال معرفة مفهوم تقييم الكفاءات، أهميته وأهدافه، مقاربات تقييم الكفاءات، أدوات ومشاكل تقييم الكفاءات وتفصيل ذلك كما يلي:

**1- مفهوم، أهمية، وأهداف تقييم الكفاءات:**

**أ- مفهوم تقييم الكفاءات:** يمكن تعريف تقييم الكفاءات بأنه: عملية إدراك لمستوى المعارف والمهارات والسلوكيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة، لمعرفة نقاط القوة والضعف الناتجة عن تأدية المهام والوظائف على أساس الكفاءة. فتقييم الكفاءات إذا هي العملية الأكثر تطورا لحياة العامل من أجل قياس مستوى الكفاءات التي يمتلكها ومقارنتها مع الكفاءات المطلوبة، أي أنها تسمح بقياس الانحراف بين الكفاءات الموجودة في الواقع مع ما يتطلبه منصب العمل.

تقوم عملية تقييم الكفاءات على أساس الإجابة على الأسئلة الأربعة التالية:

**- لماذا نقيم:** للتقييم عدة أبعاد نوجزها في:

- بعد اقتصادي: من خلال تقليل تكاليف المنظمة وزيادة مداخيلها.
- بعد بيداغوجي: يمنح التقييم الكفاءة فرصة خارجية حول مهاراته مما يعطي فرصة لتطويرها.
- بعد سيكولوجي: تعكس الجوانب الشخصية للكفاءة كالهوية المهنية ونظرة الفرد لنفسه.
- بعد تقني: حيث تسمح نتائج عملية التقييم ببناء برنامج تدريبي جد محكم نتيجة التقييم الدقيق للاحتياجات.
- بعد إستراتيجي: التقييم يرمي إلى بناء برامج تطوير فردية وجماعية، ويسمح بتحديد التوجهات الكبرى في سياسة المنظمة.

**- ماذا نقيم:** تقييم الكفاءات يشمل مجالات نوجزها في:

- المهارات: أي تقييم مستوى المهارات من خلال نتائج العمل الفعلي من أجل مقارنتها مع الأهداف المسطرة.
- الكفاءات المهنية: أي تقييم مدى التحكم في الكفاءات اللازمة للقيام بالوظائف على أكمل وجه في الأجل المحدد.
- الإمكانيات: أي تقييم القدرة على اكتساب إمكانيات جديدة تفيد لاحقا في شغل مهام جديدة مختلفة عن الحالية.
- الإلتزام والتحفيز: أي تقييم مدى الإلتزام بالواجبات المهنية ومدى التحفيز في القيام بها.

**- من يقيم:** يمكن تقسيم المعنيين بالتقييم إلى:

- الكفاءة: وهو ما يعرف بالتقييم الذاتي.
- المسؤول: وهو المسؤول المباشر عن الكفاءة.
- مديرية الموارد البشرية: ويكون ذلك من طرف أفراد من المديرية مكلفين بمهمة التقييم.

**- متى نقيم:** يختلف وقت عملية التقييم إلى تقييم يومي ويكون للمهارات والنتائج، وتقييم على فترات ويكون للإمكانيات.

**ب- أهمية تقييم الكفاءات:** يمكن إبراز أهمية تقييم الكفاءات في النقاط التالية:

- التقييم هو حلقة ترتبط بمعظم العمليات، تهدف لتحديد مكانم الضعف والقوة لدى الكفاءات: إن فاعلية التقييم وتطبيقاته الدورية تسمح بتحديد مكانم الضعف والقوة لدى الكفاءات وبالتالي تساهم وبشكل واضح وضروري في عملية تخطيط الكفاءات ومدى حاجة المنظمة إليها، كما ترتبط بمختلف العمليات التنظيمية الأخرى كالاستقطاب والتوظيف،

- التدريب والتطوير... الخ وبالتالي نجد أن عملية تقييم الأداء عبارة عن حلقة متينة ترتبط بمعظم عمليات وظائف إدارة الموارد البشرية وتسمح لها بتحديد الفجوات والحاجات والمتطلبات.
- التقييم هو سبيل لتحقيق الرضا الوظيفي والاستقرار والولاء من خلال عدالة المكافآت والحوافز: يعد التقييم الموضوعي لأداء الكفاءات طريقا للعدالة أو سبيلا نحو مكافأة الأكفاء وأصحاب المهارات بشكل صحيح بعيدا عن المحسوبية ووفقا لمقاييس تصنف الجميع ولا تحابي أحدا، وبالتالي يتكون نوع من الرضا الوظيفي لدى الكفاءات وشعور بالعدالة والاستقرار.
  - التقييم يساعد الإدارة على تقييم جهود المشرفين وقدراتهم على تطوير الكفاءات: إن تقييم أداء الكفاءات يجعل الإدارة العليا في المنظمة قادرة على مراقبة وتقييم جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم، كما يسمح بتحديد مدى فاعلية المشرفين والمديرين في تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم.
  - التقييم يساعد في تحديد نوع التدريب الضروري لتطوير الكفاءات: حيث يمكن التقييم من تحديد احتياجات التدريب لدى الكفاءات الذين يعانون نقصا أو ضعفا في نتائج التقييم وبالتالي تحديد أنواع وبرامج التدريب والتطوير اللازمة.
  - التقييم يساعد الإدارة في التخطيط لعمليات ترقية ونقل الكفاءات: يسهم التقييم في تحديد مهارات وقدرات الكفاءات واستعداداتهم العلمية والعملية في شغل مناصب أعلى أو مناصب تتفق وإمكاناتهم وتنسجم وقدراتهم، وبالتالي يسمح للإدارة العليا ويسهل لها القيام بعمليات الترقية والنقل.
  - التقييم يعطي فرصة للكفاءات لمقارنة أدائهم مع أداء الآخرين: تسمح عملية التقييم بتحديد نقاط الضعف والقوة في أداء الأفراد ما يشكل حافزا لهم نحو تحسين الأداء وتطويره من خلال المقارنة مع من هم أفضل منهم والإستفادة من خبراتهم.
  - التقييم يكشف نقاط الضعف في عناصر الإنتاجية وفي السياسات والمعدات: يكشف التقييم مكانم القوة والضعف في جميع عناصر الإنتاجية ما يتيح فرصة مناسبة لتعريف الإدارة العليا بمكانم الخلل أو الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج والإجراءات والتعليمات المطبقة في العمل من ناحية ومعرفة الضعف في المعدات والأجهزة والآلات من ناحية ثانية.
  - التقييم هو أداة رقابة ترصد الانحرافات السلبية لمعالجتها وينمي الإيجابيات: يعد تقييم أداء الكفاءات أداة رقابية فعالة في المنظمات، حيث تضع الأداء التنظيمي فيها تحت السيطرة، فهو يرصد الانحرافات السلبية ويعالجها وينمي الإيجابيات في مسعى إلى تطوير وتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الفاعلية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء.
  - التقييم يرصد مدى توافق الكفاءات مع الثقافة التنظيمية للمنظمة: حيث تسمح عملية تقييم الأداء بقياس بعض جوانب الثقافة التنظيمية لدى الكفاءات وبالتالي تحديد مدى توافقهم ودعمهم لثقافة المنظمة أو امتعاضهم منها، ومنه التدخل بما يخدم المصلحة العامة للمنظمة.
  - التقييم يساعد على اكتشاف القدرات غير المستغلة لدى الكفاءات: فالتقييم هو فرصة للكشف عن الطاقات والقدرات غير المستغلة لدى الكفاءات، مما يساعد على إعادة توجيه الكفاءات إلى المجال الوظيفي المناسب.
  - التقييم يساعد على تنمية روح المسؤولية والرقابة الذاتية لدى الكفاءات: خاصة في حالة اقتناعهم بعدالة نظم تقييم الأداء، وارتباط ناتج تلك النظم بالتقدم الوظيفي والمكافآت وغيرها من المزايا التي تسعى الكفاءات إلى الحصول عليها.

**ج- أهداف تقييم الكفاءات:** يمكن توضيح أهم أهداف تقييم الكفاءات في النقاط التالية:

- الأهداف الإستراتيجية: تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط بين الأهداف الإستراتيجية ونشاطات الكفاءات، وهذا يستلزم تطوير أنظمة التقييم وإسترجاع المعلومات التي سوف تدعم استخدام الكفاءات لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول إلى النتائج المحددة، كما يتطلب مرونة في النظام لكي يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة.

- الأهداف التطويرية: يساعد تقييم الأداء كل من الكفاءات في معرفة حقيقة ومستوى أدائه، ومدى كفاءته في مجال عمله من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء، فإذا كانت هذه المعلومات تشير إلى مستوى أداء ضعيف فيجب البحث في أسباب الضعف، وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الرغبة أو علاقات العمل، ثم تصميم البرامج التدريبية والتطويرية بناء على ذلك.

- الأهداف الإدارية: وهي استخدام المعلومات المتعلقة بنتائج التقييم في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية أهمها إدارة المرتبات والأجور والترقيات والتسريح المؤقت من العمل ... الخ

**2- مقاربات تقييم الكفاءات:** هناك العديد من المقاربات التي يمكن من خلالها القيام بتقييم الكفاءات، كما يلي:

**أ- مقارنة المعارف:** حسب هذه المقاربة يكون التقييم على أساس المعارف النظرية؛ وهذا بإجراء مقارنة بين المعارف النظرية التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، إلا أن هذه المقاربة غير مستخدمة بشكل واسع لإعطائها أهمية كبيرة للمعارف النظرية، والتي لا تمثل سوى أحد أبعاد الكفاءة.

**ب- مقارنة المهارات:** فيما يخص هذه المقاربة فالتقييم يكون من خلال الملاحظة المباشرة للأفراد أثناء القيام بأداء المهام والأعمال الموجهة إليهم، لأن قدرات ومهارات الأفراد لا يمكن افتراضها مسبقا وإنما يجب ملاحظتها مباشرة بغية تحديدها.

**ج- مقارنة السلوكيات:** تعتبر هذه المقاربة غاضمة نوعا ما، ويتم التقييم فيها بالاعتماد على معايير إجتماعية تستند على البعد السلوكي للفرد، والأمر الذي يصعب تقييم مساهمة الفرد هو الفصل بين المعارف السلوكية والعملية، والتي أساسا تمثل توليفة من مجموعة من الموارد، وأيضا وفق هذه المقاربة فأداء المنظمة مرتبط بسلوكيات أفرادها سواء كانت فردية أو جماعية.

**د- مقارنة القدرات:** وفقا لهذه المقاربة يتم اخضاع المرشحين لوضعيات مهنية وهمية من أجل تحديد قدراتهم، كما يتم اخضاعهم إلى عدة تمارين من أجل تعبئة القدرات الواجب توفرها في كل شخص يشغل مهنة معينة، حيث تساعد هذه المقاربة على إعطاء مؤشرات مهمة في التوظيف وتسيير المهنة، وتجدر الإشارة إلى أن مدة المعاينة تكون طويلة.

**3- أدوات تقييم الكفاءات:** هناك عدد من الأدوات أو الطرق لتقييم الكفاءات، وفيما يلي أهمها:

**أ- طريقة حلقة الرجوع العكسي 360°:** هي مزيج من التقييم الذاتي، وتقييم المسؤول المباشر، وتقييم الزملاء، وحتى تقييم من أصحاب المصلحة الآخرين، وهذا النوع من التقييم الشامل يعطي معلومات قيمة للفرد حول نقاط قوته ونقاط ضعفه من مصادر متعددة. ويمكن شرح هذه الطريقة أكثر من خلال الجدول التالي:

## الجدول رقم 03: تقييم الكفاءات بطريقة حلقة الرجوع العكسي 360°

الخطوات	الإيجابيات	السلبات
<p><b>1- تصميم برنامج التقييم 360°:</b> من المهم في المراحل الأولى من أي نهج لتقييم الكفاءة تحديد المهارات المختلفة المتوقعة في السياق المحدد لعمل الكفاءة، ومن حيث التصميم فمن المهم تحديد من هو الكفاءة الذي سنقوم بتقييمه وما هي الجوانب التي سيتم تقييمها.</p> <p><b>2- اختيار المقيمين وجمع التقييمات:</b> وهنا يجب اختيار الأطراف المسؤولة عن التقييم، الذين يملكون خبرة كافية للمراقبة، لكي يتمكنوا من إبداء رأيهم الذي سيعكس أداء الكفاءة الخاضع لعملية التقييم، ومن ثم جمع التقييمات الفردية وترجمتها وصياغتها في شكل تقرير.</p> <p><b>3- التغذية العكسية:</b> وهنا يجب ارجاع نتيجة التقييم إلى الكفاءة 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.</p>	<p>- دعم مناخ التحسين المستمر.</p> <p>- عرض لأداء الكفاءة/فريق/منظمة، وتحديد نقاط القوة والضعف.</p> <p>- تحديد مجالات التنمية الرئيسية للفرد والإدارة والمنظمة ككل.</p> <p>- زيادة الوعي بالكفاءات وأهميتها.</p> <p>- تعدد جهات التقييم، مما يتيح الحصول على ردود فعل أكثر موثوقية للمسؤولين حول أدائهم.</p> <p>- اكتساب قبول مبدأ تعدد أصحاب المصلحة في تقييم الأداء.</p>	<p>- في الغالب لا يقدم الأفراد ردود فعل صريحة وصادقة.</p> <p>- وضع الكفاءات تحت الضغط في تلقي وإعطاء التغذية العكسية.</p> <p>- عدم اتخاذ الإجراءات بعد التغذية العكسية.</p>

**ب- طريقة مقابلة النشاط السنوية:** تجري مقابلة النشاط السنوية في المنظمة، وتتم بين الكفاءة والمسؤول المباشر عنه لتوضيح محصلة السنة المنصرمة، وتحليل وضعية الكفاءة الذي تم تقييمه، وهي تسمح للمسير بوضع النقطة السنوية أو السداسية للكفاءة وقد أصبحت هذه الطريقة كلاسيكية، لذلك فإنه على المنظمة الرائدة في مجال تسيير الكفاءات ادخال الإعلام الآلي في استعمال المقابلات السنوية للنشاط مما يسمح لهم بتكوين ارتباط مهم بين المشاركة في التكوين وتطوير الكفاءات.

ويمكن شرح هذه الطريقة أكثر من خلال الجدول التالي:

## الجدول رقم 04: تقييم الكفاءات بطريقة مقابلة النشاطات السنوية

الخطوات	الإيجابيات	السلبات
<p><b>1- قبل المقابلة:</b> على كل من المقيم والكفاءة القيام بما يلي:</p> <p>- اختيار الوقت والمكان المناسبين للمقابلة.</p> <p>- الإعداد الجيد وجمع المعلومات اللازمة للمقابلة.</p> <p>- إعلام الكفاءة بمكان ووقت المقابلة وتشجيعه على الإعداد لها.</p> <p><b>2- أثناء المقابلة:</b> من خصائص هذه المرحلة ما يلي:</p> <p>- يجب أن تبدأ بتحية قصيرة وغير رسمية لامتناع التوتر.</p> <p>- الحكم على الأداء وليس على شخصية الكفاءة.</p> <p>- وضع أهداف مستقبلية لتحسين الأداء بالاتفاق مع الكفاءة.</p> <p><b>3- بعد المقابلة:</b> بعد نهاية المقابلة ينبغي ما يلي:</p> <p>- الاتصال المستمر بالكفاءة ومساعدته في التغلب على العقبات.</p> <p>- تقييم التقدم نحو الأهداف دوريا.</p> <p>- ربط المكافآت والحوافز بمستوى الأداء.</p>	<p>- تعطي الكفاءة فكرة واضحة عن أدائه، مع شرح أوجه الضعف فيه ومناقشة سبل تحسينها.</p> <p>- توفر العدالة لأن النتائج ستكون موضع المناقشة بين المقيم والكفاءة.</p> <p>- تسمح للمقيم بتوضيح مستوى الأداء المطلوب وشرح أهداف العمل ومطالبه.</p>	<p>- إذا كان عدد الكفاءات بالمنظمة كبير جدا فإن المقابلة لا تتيح الفرصة لمساهماتهم جميعا في الإدلاء بآرائهم.</p> <p>- تتطلب تكاليف كبيرة وكذلك تأخذ وقتا طويلا.</p>

**ج- طريقة مراكز التقييم:** هي عملية التقييم التي من خلالها يقيم الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات: المحاكاة، أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة ... الخ. ويمكن شرح هذه الطريقة أكثر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 05: تقييم الكفاءات بطريقة مراكز التقييم

الخطوات	الإيجابيات	السلبات
1- تحديد الهدف: تحديد الأهداف المرجوة من استعمال مراكز التقييم، التي من خلالها تم تحديد موضوع التقييم، إما يكون من أجل الاختيار والتعيين أو الترقية أو التكوين.	- تقوم بتوفير مقياس موضوعي لأداء الأفراد للمهام الإدارية، إضافة إلى ذلك فإنها توفر معلومات مرتدة محددة ويمكنها المساعدة في تصميم خطط تنموية إدارية فردية.	- ارتفاع تكلفة استخدامها (تعدد التمارين، تكلفة طباعة التمارين، بعد مراكز التقييم عن المنظمة ...). كما أنها لا تقيم كيف يؤدي المديرون وظائفهم من الناحية الفعلية، ولكنها تقيس مدى امكانياتهم للقيام بأداء وظائفهم.
2- تحليل العمل: يمكن تحليل العمل من تحديد المعايير التي يتم بموجبها تقييم المشاركين، وكذلك تحديد الخصائص والمهارات والميزات المطلوبة.	- تتسم هذه الطريقة بالاعتمادية، الصلاحية والقبول لدى المديرين والعاملين، كما أنها توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى الكفاءات.	- تتطلب وقتا طويلا، حيث تحتاج مراكز التقييم إلى تدريب المديرين الذين سيشاركون فيها وهذا يؤدي إلى بعدهم عن مواقع أعمالهم طيلة مدة التقييم.
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 أهداف محددة، بحيث لا تتناقض مع مبادئ طريقة مراكز التقييم ومن بين التمارين المستعملة فيها: سلة القرارات والمحاكاة.		
5- تحديد إجراءات العمل: تحديد الخطوات التي تتم وفقها 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 العكسية: وهي مهمة من أجل أن يكون التقييم فعالا.		

**د- طريقة ميزانية الكفاءات:** هي الأداة التي تمكن من تحديد الكفاءات التي يمتلكها الأفراد، في إطار تحضير مشروع مهني أو برنامج تكويني. ويمكن شرح هذه الطريقة أكثر من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 06: تقييم الكفاءات بطريقة ميزانية الكفاءات

الخطوات	الإيجابيات	السلبات
1- المرحلة التمهيدية: - الإبلاغ عن شروط التقدم لميزانية الكفاءات، وعن الأساليب المستعملة. - تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها.	- تساعد على اتخاذ القرار الصحيح بشأن الأفراد الذين يطالبون بميزانية المهارات ومعظمهم يعاني من نقص التحفيز، صعوبة التأقلم والبقاء في المنظمة والشعور بالبطالة.	- هي مجرد طريقة للمعالجة وليست لإظهار المواهب المخفية.
2- مرحلة الاستقصاء: - تحديد المهارات والقدرات الشخصية المراد تقييمها. - تحديد اهتمامات الكفاءات. - تقييم المعارف العامة.	- يمكن إجراؤها عند الرجوع إلى العمل وذلك بعد فترة زمنية من التوقف عنه.	- تعتبر طريقة مجردة، لكي تكون فعالة يجب أن تتحول الميزانية بسرعة إلى عمل، والاستفادة من زيادة التحفيز من أجل البدء في التغييرات المهمة.
3- المرحلة الختامية: - تلخيص النتائج بالتفصيل (نتائج مرحلة الاستقصاء). - توقع الخطوات الأساسية لتنفيذ هذا المشروع.		
4- مرحلة المتابعة: - مرافقة التنفيذ الفعال للمشروع.		

هناك طرق أخرى كثيرة سوف نورد أهمها فيما يلي باختصار:

- طريقة التقييم بالإدارة بالأهداف: تستخدم فلسفة الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء على نطاق واسع، وبناء على هذه الطريقة فإن المسؤول يحدد للكفاءة صورة النتائج المتوقعة ويستخدم معايير تقيس مستوى إنجاز الهدف، فهي طريقة تقييم الكفاءات بناء على قدرتهم على تحقيق النتائج المتوقعة.

- طريقة التقييم بالمرافقة الميدانية: المرافقة الميدانية تسمح للمسؤولين بالتقييم الدوري لكفاءات، وكذا تقدم لهم النصائح وتساعدهم على التطوير، ويعتمد فيها على مرجعية الكفاءات، وتسمح بفحص التطورات المحققة بفضل التكوين، لكن هناك بعض السلبيات للمرافقة الميدانية تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكونا قبلا على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو المرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسؤولهم الذي وضع لتقييمهم.

- طريقة التقييم بمرجعية الكفاءات: إن مرجعية الكفاءات مفهوم مركب من مفهومين، فبالنسبة للكفاءات هي جملة المعارف النظرية، العملية والسلوكية المبنية في وضعية مهنية معينة، أما مفهوم المرجعية فهي مشتقة من كلمة مرجع والتي يقصد بها من الناحية اللغوية (محل الرجوع) لذلك يمكن أن تعرف مرجعية الكفاءات بأنها ما نرجع إليه في تحديد الكفاءات. كما يمكن تعريف مرجعية الكفاءات بأنها إطار عمل شامل ينظم ويحدد مجموعة من المهارات والمعارف والسلوكيات التي تعتبر ضرورية لنجاح الأفراد في أداء مهامهم وتحقيق أهدافهم في وظائفهم أو مجالات عملهم. تهدف مرجعية الكفاءات إلى: تحديد المهارات والمعارف والسلوكيات المطلوبة، وتقييم نقاط القوة والضعف في أداء الكفاءات، وتساعد في تطوير أداء الكفاءات من خلال تحديد احتياجاتهم التدريبية، وتساعد في اتخاذ قرارات توظيف الكفاءات من خلال اختيار المرشحين الذين يتمتعون بالمهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة للوظيفة. تتكون مرجعية الكفاءات من وصف دقيق للمعارف والمهارات والسلوكيات التي يجب أن يتحلى بها الكفاءة شاغل الوظيفة، ويجب أن توضح مرجعية الكفاءات ثلاثة مستويات كمايلي:

- المستوى الأساسي: هو المستوى الذي يتضمن المهارات والمعارف والسلوكيات الأساسية اللازمة لأداء الوظيفة.
- المستوى المتوسط: هو المستوى الذي يتضمن المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأداء الوظيفة بكفاءة عالية.
- المستوى المتقدم: هو المستوى الذي يتضمن المهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة للتميز في أداء الوظيفة.

#### 4- مشاكل تقييم أداء الكفاءات:

تعد عملية تقييم أداء الكفاءات من العمليات المعقدة نتيجة وجود بعض الصعوبات، والتي يمكن تصنيفها إجمالاً إلى مشاكل في المقيّم (الكفاءة)، المقيّم (المسؤول)، أداة التقييم (الاستبيان، المقابلة...)، وفيما يلي أمثلة عن أهم الصعوبات:

##### أ- مشاكل في المقيّم:

- مقاومة نظام التقييم: نتيجة الخوف من النتيجة السلبية للتقييم وبالتالي تحديد الأمن الوظيفي.
- إحباط الخاضعين للتقييم: قد ينتج عن التقييم شعور بالإحباط الشديد لدى الأفراد نتيجة شعورهم بأنهم تحت المراقبة.
- الاختلاف في فهم المعايير: إن معاني المعايير مثل مقبول، جيد، ممتاز... الخ قد يكون هناك اختلاف في فهمها.
- الثقافة التنظيمية غير المشجعة: إذا كانت الثقافة التنظيمية السائدة ترسخ مبادئ سلبية فلن يكون للتقييم جدوى.

**ب- مشاكل في المقيم:**

- عدم موضوعية المقيم: إن المسؤول عن التقييم هو بشر وبالتالي قد يطغى الجانب الذاتي له عن الموضوعية أثناء التقييم.
- عدم توثيق الأداء: قد يعجز المسؤول عن توثيق الأداء للجميع وبالوتيرة المطلوبة بسبب عدد الأفراد.
- استخدام التقييم كأداة للهيمنة: قد يكون للتقييم نتيجة سلبية إذا شعر الأفراد أن الهدف منه هو ممارسة الهيمنة عليهم.
- التشوهات في العملية الإدراكية للمقيم: المقيم يقوم بالملاحظة، الإدراك، التذكر، الحكم، وهذه المراحل قد يشوبها التشوه.
- التأثير الإيجابي أو السلبي للهالة: يقصد بالهالة التأثير الذي يتم تعميمه على الشخص الذي يتم تقييمه.
- مغالطة الأداء البارز: قد يقع المقيم في مغالطة التأثير الإيجابي أو السلبي لأداء بارز لا يعكس إجمالي الأداء.
- تحيز حداثة الأداء: قد يقع المقيم في مغالطة تأثره بطبيعة الأداء خلال الفترة الأخيرة فقط وهذا قد لا يكون عادلاً.
- التساهل المفرط والتشدد الصارم: قد يقع المقيم في خطأ منح تقدير أكثر أو أقل من المستحق فقط كي يحدث توازن.
- النزوع نحو المركزية في التقدير: يحدث هذا عندما يمنح المقيم للجميع تقييم قريب من المتوسط دون تغليب الفروق الفردية.

**ج- مشاكل في أداة التقييم:**

- عدم ملائمة معايير التقييم: قد تكون معايير التقييم غير واضحة أو تغفل أبعاد مهمة في الأداء أو تغفل البعد الجماعي.
- تداخل عوامل التقييم: عند تداخل عوامل التقييم مع بعضها قد يتم فهمها في سياقات أخرى وتكون النتيجة سلبية.
- جمود عوامل التقييم: مهم أن تحرص الإدارة على التحديث المستمر لأدوات التقييم بما يتناسب مع التغيرات في الوظائف.
- صعوبة قياس بعض العوامل: بعض العوامل يكون القياس فيها صعباً مثل الأفكار الجديدة، درجة المرونة ... الخ
- غياب التغذية العكسية المناسبة: قد يفقد التقييم جدواه عندما لا تكون هناك تغذية عكسية دقيقة وبالشكل المناسب.

**خامساً: أسئلة فهم المحاضرة:** للتأكد من الاستيعاب الجيد لهذه المحاضرة حاول الإجابة على الأسئلة التالية:

- ما المقصود بتقييم الكفاءات؟ لماذا نقيم؟ ماذا نقيم؟ من يقيم؟ متى نقيم؟
- تكلم عن أهمية تقييم الكفاءات؟
- أذكر أهداف تقييم الكفاءات مع الشرح؟
- اشرح مقاربات تقييم الكفاءات؟
- ما هي الأدوات التي يمكن أن تستخدمها المنظمة في تقييم الكفاءات؟
- هناك العديد من المشاكل التي يمكن أن تواجه عملية تقييم الكفاءات، اشرح ذلك؟