

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مشروع مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم اقتصادية

التخصص : اقتصاد وتسيير بترولي

من إعداد الطالب : عبد الغني جغبالة

بعنوان :

تقييم الكفاءات ودوره في تنمية الموارد
البشرية

دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود
- سوناطراك -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2014/06/12

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور/موساوي عمر(أستاذ محاضر قسم أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
الدكتورة / محسن زوييدة (أستاذة محاضرة قسم أ- جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مقررا
الدكتورة/مسغوني منى(أستاذ محاضر قسم أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2014/2013

جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة : علوم اقتصادية

التخصص : اقتصاد وتسيير بترولي

من إعداد الطالب : عبد الغني جغبالة

بعنوان :

تقييم الكفاءات ودوره في تنمية الموارد
البشرية

دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود

- سوناطراك -

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2014/06/12

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الدكتور/موساوي عمر (أستاذ محاضر قسم أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
الدكتورة / محسن زوييدة (أستاذة محاضرة قسم أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مقررا
الدكتورة/مسغوني منى (أستاذ محاضر قسم أ - جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية : 2014/2013

الإهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما...

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما...

أبي وأمي أطل الله عمرهما ومنحهما دواء الصحة والعافية.

إلى كل الإخوة والأخوات : علي، دليلة، لخضر، سيف الإسلام يزيد.

إلى كل من علمني حرفاً أصبح لنا بركة يضيء الطريق أمامي.

إلى أصدقائي وزملائي : طارق، دانيال، هشام، ياسين، يوسف.

إلى كل هؤلاء أمدي هذا العمل المتواضع.

محمد الغني

تشكرات

أتوجه بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذتي المحترمة :

محسن ز وببودة، على صبرها وما أسادتني لي من نصح وتوجيه وإرشاد خلال إعدادي

لهذه المذكرة

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من أمدني بيد العون والمساعدة في توفير

فرصة الترتيب والمتابعة، وأخص بالذكر الأخ: مستاك محمد حمزة، على نصائحه

وتوجيهاته القيمة.

وكذا الأمين العام لكلية العلوم والتكنولوجيا : مناصر رشيد، على المجهودات التي

قدمها لي قبل وبعد إنجاز هذه المذكرة.

وفي الأخير نتمنى التوفيق والسداد في إعداد هذه المذكرة.

الملخص :

تواجه المؤسسات تحديات عديدة فرضت عليها الاهتمام بمواردها البشرية، باعتبارها تساهم في إنشاء القيمة للمؤسسة بما تملكه من معارف وكفاءات، هذه الأخيرة اكتسبت أهمية كبرى في مختلف الدراسات والأبحاث في مجال تسيير الموارد البشرية، إذ أصبح حل الاهتمام ينصب حول توظيف الكفاءات وتنميتها بالتكوين وتسيير الحياة المهنية أي أن كل نشاطات تسيير الموارد البشرية تركز على الكفاءات، مما فرض ضرورة تسييرها للحفاظ عليها.

وقمنا بإجراء دراسة ميدانية لعملية تقييم الكفاءات بالمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي - مسعود سوناطراك قاعدة إراراء - من أجل معرفة واقع العملية التقييمية في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى الدرجات التي يمكن للعامل أن يتحصل عليها خلال مساره المهني، والإجراءات التي تتخذها إدارة المؤسسة بعد عملية التقييم، في حين قمنا بشرح مبسط لبرنامج التقييم الخاص بالمؤسسة، وفي الأخير تم التوصل إلى أن نظام التقييم المطبق يركز على مبدأ التسيير بالأهداف، أي أن العامل في المؤسسة تتم ترقيته على حساب ما تم تحقيقه من أهداف، كما يوفر هذا النظام التغذية العكسية للعاملين لأنه فرصة لمناقشة نتائج تقييمهم والتعرف على جوانب القوة والضعف بالنسبة لهم.

الكلمات الدالة : درجات، موارد بشرية، كفاءة، مسار مهني، برنامج تقييم.

Abstract :

Organisations face many challenges That imposed it to be attention for human ressources, as contributing to the creation of value for the institution with its knowledge and compétences , the latter has gained great importance in the various studies and researches in the field of management of human resources , as It became the most attention riveted on the Recruitment and development of the competencies by The composition and conduct of professional life ... that all the activities of conduct of human resources based on competencies, which impose the need to conduct to maintain them.

And we conducted a field study of the process of assessing the competencies of the Directorate Regional production on hassi – Massoud sonatrach base of irara in order to know the reality of the process of evaluation in the organization in study where , in addition to the steps that factor can be obtained during his career , and the actions taken by the management of the institution after the evaluation process , while we explain a simplified evaluation program of the organization, and at last has been reached to the evaluation system that applied based on the principle of the management by the objectives, that's mean the worker in the organization being promoted At the expense of What has been achieved objectives, as the system provides feedback to employees because it is an opportunity to discuss the results of their assessment and to identify the strengths and weaknesses of them.

Keywords: évaluation, human resources, competencie, career, evaluation program.

قائمة المحتويات

III.....	الإهداء
VI.....	لشكر
□ V.....	الملخص
VI.....	قائمة المحتويات
VII.....	قائمة الجداول
VIII.....	قائمة الأشكال البيانية
IX.....	قائمة الملاحق
IX.....	قائمة الاختصارات
أ.....	المقدمة
01.....	الفصل الأول : الدراسة النظرية للكفاءة في المؤسسة
03.....	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية
15.....	المبحث الثاني : الدراسات والأبحاث العلمية السابقة
18.....	الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية
21.....	المبحث الأول : تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود -سوناطراك-
36.....	المبحث الثاني : النتائج والمناقشة
45.....	الخاتمة
48.....	المصادر والمراجع
51.....	الملاحق
64.....	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
37	شرح محور التقييم (الأداء) الخاص بدرجة خبير	01-02
37	شرح محور التقييم (الفعالية/الأمن) الخاص بدرجة خبير	02-02
38	شرح محور التقييم (القدرة على التطبيق) الخاص بدرجة خبير	03-02
38	شرح محور التقييم (التأقلم مع التغيرات) الخاص بدرجة خبير	04-02
38	توزيع نسب درجات التقييم للخبراء في المؤسسة	05-02

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	مصادر الكفاءات	01-01
11	تقادم الكفاءات في المؤسسة	02-01
22	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود	01-02
24	الأدوار الأساسية لعملية التصنيف	02-02
26	السلم الخاص بالأدوار ذات المساهمة الفردية	03-02
28	السلم الخاص بأدوار المساهمات الإدارية	04-02
29	محاور العملية التقييمية	05-02
30	درجات العملية التقييمية	06-02
32	واجهة الجدول السنوي للتقييم	07-02
32	يبين معلومات العامل	08-02
33	يبين هدف المشاركة	09-02
33	يبين صفحة الهدف الثاني	10-02
34	يبين صفحة التعليقات على الهدف	11-02
34	يبين تقييم السنة	13-02
35	وضعية درجات التقييم	12-02
39	يبين توزيع الخبراء حسب درجة التقييم	14-02

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
51	يبين الطريقة التي كانت إدارة المؤسسة تتبعها في عملية التقييم قبل ظهور نظام التقييم الجديد	الملحق رقم 01
52	يبين عملية التقييم قبل تجسيد النظام	الملحق رقم 02
54	يبين محور المساهمة الخاص بالعامل	الملحق رقم 03
55	محور المساهمة الخاص بالمناوب التقني	الملحق رقم 04
56	يبين محاور المساهمة الخاص بالخبير	الملحق رقم 05
57	يبين محاور المساهمة الخاص بمسؤول المشروع	الملحق رقم 06
58	يبين محاور المساهمة الخاصة بالمشرف	الملحق رقم 07
59	يبين محاور المساهمة الخاص بمنشط الفريق	الملحق رقم 08
60	يبين محاور المساهمة الخاصة بمسؤول الفريق	الملحق رقم 09
61	يبين محاور المساهمة الخاصة بالمدير الميداني	الملحق رقم 10
62	يبين محاور المساهمة الخاصة بمدير الوحدة	الملحق رقم 11
63	يبين محاور المساهمة الخاصة بمدير الميدان	الملحق رقم 12

قائمة الإختصارات والرموز

الإختصار/الرمز	الدلالة
HSE	الصحة، الأمن، البيئة. Hygiène Sécurité Environnement
FRA	جدول التوجيه السنوية. feuille de route annuelle

المقدمة

أولا - توطئة :

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تجميع مواردها الداخلية وكفاءاتها الاستراتيجية، من أجل تحقيق أهدافها من جهة، ومواكبتها للتطور التكنولوجي من جهة أخرى، كما أن تحقيق القيمة الحقيقية للمؤسسات تكمن في قيمة مواردها البشرية وكفاءاتها الفردية والجماعية، لأن التسيير الفعال للموارد البشرية يعد محمدا أساسيا لأداء ونجاعة المؤسسة الاقتصادية، لذا يجب عليها الاهتمام بالطاقات البشرية، والسعي إلى تحسين وتطوير أداء القوى البشرية.

وفي إطار الظروف الحالية التي تعيشها المؤسسات الجزائرية المتمثلة خاصة في العولمة وتزايد المنافسة، أصبحت وظيفة تقييم الكفاءات وما تقوم به من برامج، خاصة برنامج تخطيط المسار الوظيفي للأفراد ضرورية تساعد المؤسسة على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في القوى العاملة وتوجيهها في قنوات محددة لغرض تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم في العمل، وعلى ضوء الصعوبات التي تعاني منها أغلب المؤسسات الاقتصادية في تطبيق مختلف البرامج الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

إذن فعملية تقييم كفاءات العاملين داخل المؤسسة هي الخطوة السابقة لكل برنامج من برامج تنمية الموارد البشرية، سواء تعلق الأمر ببرامج التكوين أو التدريب أو تنمية المسار المهني والترقيات إذا كان الأمر يتطلب ذلك،

وبناء على ما سبق فإن بقاء المؤسسة أو زوالها يرتبط بالإدارة الاستراتيجية لكل وظائفها خاصة وظيفة إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال العمل على تطويرها من جميع النواحي وتحديد مسؤولية كل فرد منها، من أجل أن يكون هدف المؤسسة هو هدف الجميع.

ثانيا - إشكالية الدراسة :

إن الإشكالية الرئيسية التي سنعالجها في دراستنا هذه تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي :

- ماهو واقع نظام تقييم الكفاءات المطبق في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود سوناطراك؟، وما مدى فعاليته؟
وعليه إشكالية البحث تتمحور حول التساؤلات الفرعية التالية :
- هل تساهم عملية تقييم الكفاءات في تنمية المسار الوظيفي للعامل؟
 - ما هي نوعية الترقية التي يمكن للعامل أن يحصل عليها خلال مساره المهني؟
 - هل توجد هناك علاقة بين تقييم الكفاءات والأجر أو الترقية؟
 - هل يعتبر نظام التقييم المطبق في المؤسسة محل الدراسة نظام فعال؟

ثالثا - الفرضيات :

- نتائج تقييم الكفاءات تساهم في تحسين القرارات المتخذة بشأن تحديد المسار المهني للعامل (تنمية المسار الوظيفي)؛
- نظام التقييم يوفر البديل للعامل من حيث نوعية الترقية سواء كانت عمودية أو أفقية؛
- عملية التقييم تمكن العامل من بذل كل مجهوداته من أجل إنجاز وظيفته كما هو مطلوب خاصة إذا تعلق الأمر بالزيادة في الأجر أو الترقية.
- نظام التقييم الفعال هو ذلك النظام الذي يسمح بتقدير حقيقي لكفاءة العامل ومن ثم تحسين أداءه.

رابعاً - أسباب اختيار الموضوع :

- الميول الشخصي لمواضيع الموارد البشرية وتحديدًا في مجال الكفاءات.
- يعتبر المورد البشري الركيزة الأساسية في المؤسسة الاقتصادية لهذا يجب المحافظة عليه وتنميته وتطويره، من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة.
- المؤسسة الجزائرية بحاجة إلى تطبيق مثل هذه الأنظمة من أجل النهوض بأداء عاملها منجهة ومن ثم أدائها.

خامساً - أهداف وأهمية الدراسة :

- تتجسد أهمية هذه الدراسة فيما يلي :
- التعرف على الجوانب التي يراعي لها هذا النظام في عملية تقييم الكفاءات على عكس عملية التقييم القديمة التي كانت تعتمد على الترقية العمودية بشكل كبير؛
- التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الكفاءات؛
- الضرورة الملحة لتحسين وتطبيق المفاهيم الحديثة لتقييم الكفاءات في بيئة عمل المؤسسات البترولية الجزائرية؛
- أنها وسيلة من وسائل الرفع من كفاءة وفعالية العاملين داخل المؤسسة من خلال المنهج المقترح لعملية التقييم؛
- تعتبر الدراسة محاولة لتكملة بعض النقص الموجودة في الدراسات السابقة وذلك من خلال إحتوائها على نظام جديد لتقييم الكفاءات (جدول التوجيه السنوي).
- الدراسة بحث يساعد على اختيار المفاهيم الحديثة المناسبة التي يمكن تطبيقها في المؤسسات البترولية.

كما نهدف من خلال هذه الدراسة إلى :

- معرفة النظام المطبق في تقييم الكفاءات في المؤسسات البترولية الجزائرية؛
- تطبيق مثل هذه الأنظمة من أجل العدالة والمساواة في تقييم الكفاءات خاصة في سوناطراك التي يمثل نشاطها الركيزة الأساسية لإقتصاد البلاد؛

سادساً - حدود الدراسة :

الجانب النظري تم الاعتماد على جانب التعميم وتمت المعالجة باعتماد أحدث النظريات والمقاربات والطرق خاصة الحقبة الأخيرة والتي تم فيها إنشاء نظام جديد خاص بعملية التقييم، أما الجانب التطبيقي فقد تم التركيز على المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود، كون طبيعة نشاط المؤسسة يتأقلم مع التخصص (الاقتصاد والتسيير البترولي)، في حين كانت مدة الدراسة 15 يوما من شهر مارس 2014.

سابعاً - منهج الدراسة :

قصد الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع والإجابة على إشكالية البحث وإختبار صحة الفرضيات، سوف نستخدم على المنهج الوصفي التحليلي الذي يجمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الميدانية، ومنهج دراسة الحالة الذي إعتدنا من أجل تطبيق موضوع الدراسة على المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود.

ثامناً - مرجعية الدراسة :

ارتكزت هذه الدراسة في جانبها النظري على مجموعة من المراجع شملت بالأساس مجموعة من المقالات المنشورة في بعض المجالات المتخصصة في تقييم كفاءات الموارد البشرية أو التابعة لبعض الجامعات، وبعض أطروحات الدكتوراه والماجستير التي كان موضوعها يخص موضوع الكفاءات، بالإضافة إلى بعض الكتب الأجنبية والعربية المتعلقة بالموضوع. أما الجانب التطبيقي للدراسة فارتكز على المعطيات المتحصل عليها من التقرير السنوي الخاص بالمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود -سوناطراك- وتحديدًا قسم الموارد البشرية والوسائل، بالإضافة إلى المقابلة التي تم إجراؤها مع رئيس المصلحة الموارد البشرية والوسائل والجدول الخاص بالتقييم السنوي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

تاسعا - هيكل الدراسة :

- مقدمة الدراسة وشملت أساسا طرحا للإشكالية والفرضيات والتساؤلات، أهمية الدراسة والأهداف المرجوة منها، نطاق الدراسة والمنهج المتبع، أهم الصعوبات التي صادفت الباحث قبل وأثناء الدراسة؛

- الفصل الأول والمعنون بالدراسات النظرية والتطبيقية التي اعتمدت بموضوع الدراسة مقسمة إلى مبحثين المبحث الأول الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية والمبحث الثاني الدراسات السابقة مع إبراز موقع الدراسة من الدراسات السابقة، لتكون خلاصة الفصل هي رسم لإطار نظري مبني على معالجة نقائص هذه الدراسات لجعلها الركيزة الأساسية التي يقوم عليها الفصل الثاني.

- الفصل الثاني والمعنون تحت واقع تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود -سوناطراك- فشمّل هو الآخر مبحثين تم معالجة في المبحث الأول: إعطاء لمحة مختصرة على المؤسسة محل الدراسة وأسباب اختيارها وكذا شرح الطريقة التي اتبعها الباحث في جمع وتحليل المعطيات، أما المبحث الثاني فأبرز ما توصلت إليه الدراسة من نتائج من وجهة نظر الباحث.

عاشرا - صعوبات الدراسة :

كغيرها من الدراسات لقيت هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات نلخصها فيما يلي :

- بما أن نظام التقييم كان جديد وبعض العمال كانوا في تربص فيما يخص هذا النظام، وجدنا صعوبة في جدول التقييم الأمر الذي دفع بنا إلى القيام ببعض الإجراءات من أجل الحصول على المعلومة المناسبة.

- ضيق الوقت بالنسبة للدراسة الميدانية من جهة وحادثة الموضوع من جهة أخرى أدى بالباحث للإلتصال بمختلف المصالح من أجل الحصول على المعلومة المناسبة والضرورية.

- صعوبة الحصول على المعلومة من مصدرها المناسب.

الفصل الأول
الدراسة النظرية
للكفاءة في
المؤسسة

تمهيد:

أصبحت المؤسسات تتبنى استراتيجية تطوير لمواردها البشرية والإهتمام بها من أجل توفيقها وملائمتها مع إستراتيجيتها الاقتصادية، حيث لا يعتبر هذا الإهتمام حديثا، فقد تطور ضمن مراحل تاريخية تزامنت مع تطور المحيط الإقتصادي، وتحول نظرة المؤسسة إلى مواردها البشرية بإعتبارها مورد إستراتيجي، فرض على هذه الأخيرة ضرورة إدارة هاته الموارد إدارة استراتيجية، وأصبح إدراج المورد البشري في استراتيجية المؤسسة ضرورة ملحة ومعترف بها.

فالتغير في بيئة الأعمال اليوم فرض على المؤسسة الإهتمام بطاقتها البشرية ذلك نظرا لإمتلاكهم معارف ومهارات يمكن تطويرها واستغلالها في تفعيل مختلف الموارد الأخرى، وبالتالي وجب على المؤسسة السعي جاهدة في تنمية هذه الثروة وتطويرها بما يتماشى مع الواقع من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها بالصفة المطلوبة.

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية

لقد أصبح مفهوم الكفاءات مفهوم متعدد الأوجه يختلف من حيث التصور والمجالات المقترحة والمطبقة، مما يجعل وضع تعريف محدد له أمر يختلف فيه الباحثون، كما يحتل هذا المفهوم مكانة أساسية في استراتيجية المؤسسة وفي تسيير وتأهيل وتنمية مواردها البشرية باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة، وفيما يلي نتناول مفهوم الكفاءات وأنواعها :

المطلب الأول : مفهوم الكفاءات

لمناقشة فعالية الإدارة يجدر بنا التفرقة بين الفعالية والكفاءة في الإدارة وذلك من خلال:

الفرع الأول - مفهوم الفعالية :

تعرف الفعالية بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها فإذا حققت الإدارة أهدافها توصف بأنها إدارة فعالة وبأنها أقل فعالية إذا لم تحقق أهدافها بالشكل المطلوب¹.

كما تعرف الفعالية بأنها جل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة، وهي مرتبطة بتحفيز الأفراد، تطوير قدراتهم ومهاراتهم، ومدعمهم بمهارات جديدة، والموارد الكفيلة لتحقيق ذلك ومساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه.

ومنه يمكن أن نعرف الفعالية بأنها القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة، التي تقاس بين النتائج والموارد المستخدمة.

الفرع الثاني : الكفاءة حسب g. Le boterf

تعتبر الكفاءة حسب g. Le boterf* نتيجة بين معرفة التصرف، الرغبة في التصرف والقدرة على التصرف².

1- معرفة التصرف: تتمثل هذه الأخيرة في معرفة التنسيق على أساس الحالات التي نواجهها، الموارد البشرية ك: المعارف، المهارات، من التصرف مع المارد الخارجية ك: طرق العمل، شبكات الاعلام، الوثائق... إلخ؛ هذا يعني أن الفرد يعتبر ك: "مقاوم لكفاءاته بنفس الطريقة التي ينسق بها مقاوم ما وسائل مختلفة لإنتاج الموارد والخدمات، يسعى أي فرد إلى تنسيق موارد مختلفة من أجل إنجاز نشاط ما بكفاءة"³.

2- رغبة التصرف : يعني قبول الاندماج في الوضعية المتلقاة هذا يعني:

- الإعراف بمدى مساهمته؛
- الملائمة لقيمته المهنية وما ينتظر منه؛
- الصورة الايجابية والنفعية للذات.

¹ منال طلعت محمود، أساسيات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص268.

* g. Le boterf مستشار في الموارد البشرية.

²A. MASSON et M. PARLIR. Sous darde "**Les démarches compétences**" Ed. Ana ct - Paris. 2004.p31.

modifié

³G. LE BOTERF, "**Construire des compétences et réussir la professionnalisation**", 1998.p41. modifies

3- القدرة على التصرف : يعني التوفر على كل الوسائل الضرورية من أجل التعامل مع الحالة والتي تتوفر على ما يلي :

- تحديد مسؤولية واستقلالية الفرد؛
- تقييم الرهانات وتوضيح نماذج التعارف؛
- تحسين ظروف العمل من أجل تقليص الأعباء والمخاطر.

الفرع الثالث - الكفاءة حسب P. Zarifflan :

قدم لنا عالم الاجتماع P. Zarifflan ثلاثة تعاريف للكفاءة :

الأول : تعتبر الكفاءة: " أخذ المبادرة والمسؤولية للفرد بخصوص الحالات المهنية التي يواجهها"؛

الثاني : تعتبر الكفاءة: "ذكاء عملي للحالات التي تتركز على المعارف المكتسبة وتحويلها بنفس القوة إلى حالات متزايدة أو متنامية"؛

الثالث : تعتبر الكفاءة: " إمكانية تجهيز شبكات المساهمين حول نفس الوضعيات، لتقييم الرهانات ولضمان المجالات المناسبة"؛

رابعاً : أما Mintzberg في كتابه Administrative Beauvoir يعرف الكفاءة على أنها "القدرة على اختيار المسلك الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الموارد المتاحة، أي أن الكفاءة تعني الوصول إلى المنظمة في أي هدف تسعى إليه المنظمة"؛¹

خامساً : إن مفهوم الكفاءة كما جاء به القاموس التجاري 1930: "هي مجموعة المعارف، المميزات، القدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص المهنة، فهي تفترض معارف مبررة، بصفة عامة نعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية المميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة".²

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج التعريف التالي :

"الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مجموعة مهام محددة، وهي قابلة للقياس والملاحظة في النشاط (تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة)، وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد (المعارف، المعارف العلمية، معارف التحلي) في العمل، والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل والتي تعطي الحق بالحكم في هذا أو ذاك المجال، أي مجال الكفاءات ومن يمكن القول بأن الكفاءة هي الاستغلال الأمثل للموارد".

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص227.

² إناس بن جادة، سليمة زاوي، دور التسيير المعرفي والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ليسانس علوم التسيير غير منشورة، جامعة ورقلة 2003/2004 ص36.

المطلب الثاني : أنواع ومصادر الكفاءات

الفرع الأول : أنواع الكفاءات

يوجد هناك العديد من التصنيفات للكفاءات وذلك باختلاف وجهات النظر لهذه الأخيرة من بينها :

أولا : الكفاءات حسب الحجم

1- الكفاءات الفردية : تنشأ من عامل، فرد في وضعية مهنية معينة ولديه مجموعة من المعارف العلمية العملية المتصلة بميدان عمله ويتميز بالمرونة ويهدف إلى تحقيق أهداف محددة¹.

الكفاءة الفردية هي كفاءة مرتبطة بالشخص ومطبقة في وضعيات عمل عن طريق ربط فعال للمعارف، المهارات، حسن التصرف².

2- الكفاءات الجماعية : تنشأ من خلال التعاون وتآزر الكفاءات الفردية ويمكن تحديد وجود هذه الكفاءات من خلال مؤشرات الإتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة للجميع.

عرف G.le.poterf الكفاءات الجماعية عن طريق المكونات التالية :

- صورة إجرائية مشتركة : يتعلق الأمر بمجموعة تسعى إلى تحقيق هدف مشترك.

- لغة مشتركة : من أجل أن يتمكن أفراد المجموعة من فهم بعضهم البعض بصورة واضحة وسهلة.

ثانيا : الكفاءات حسب الهيكل التنظيمي

1- الكفاءات التنظيمية : تعد من بين الكفاءات التي يصعب تداولها ونقلها بين المنافسين وهي نتيجة علاقات ضمنية ما بين مختلف الموارد.

ثالثا : الكفاءات حسب الدور

1- الكفاءات المحورية: وهي المهارات الناجمة عن التدخل والتساند والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطورها ومن ثم ظهور موارد جديدة، وسميت بالمحورية لأن بقاء المؤسسة وتطورها مرهون بها³.

2- الكفاءات الاستراتيجية : تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال أليات تنسيق معينة، فالكفاءات الاستراتيجية هي كفاءات جماعية⁴.

3- الكفاءات الأساسية: هي الكفاءات التي تتوفر لدى المؤسسة دون غيرها وتوفر مصدر إنشاء قيمة للزبون، والتي تجعلها تتميز بمنتجاتها في الأسواق.

¹ زيغي كوكب وآخرون، معايير الكفاءة في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ليسانس علوم التسيير جامعة ورقلة 2005 ص 8 ص 9.

² د. كمال منصوري، " تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى " أبحاث إقتصادية وإدارية العدد السابع جوان 2010 ص 52.

³ زيغي كوكب، وآخرون، مرجع سابق ص 11.

⁴ الهادي بوقلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية مجلة الباحث 9-10 مارس 2004، ص 208

رابعا : الكفاءة حسب العملية الإنتاجية¹

- 1- **الكفاءة الاقتصادية** : ويمكن أن تتجسد في عوامل الإنتاج، التوزيع والتجميع.
- 2- **الكفاءة الهيكلية** : وهي كفاءة المؤسسة التقنية للصناعة أي تحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات من خلال زمرة المدخلات المعطاة (كفاءة التعامل مع المواد الأولية وكفاءة الحجم في تعظيم المخرجات).
- بالإضافة إلى هذه التصنيفات توجد أنواع أخرى للكفاءة وهي :
 - **الكفاءة العامة (الأفقية)** : وهي تتعلق بامتلاك القدرات الذهنية والاجتماعية والسلوكية التي تمكن من تخطي الظروف الآتية والتكيف مع الظروف المستجدة وتنجم أيضا من تملك المبادرة الداخلية في حالة العمل المؤجر والمبادرة الخارجية في حالة إقامة مشروع.
 - **الكفاءات الخصوصية** : هي قدرات عملية وفنية ووظيفية تمكن من القيام بالأنشطة والعمال المتعلقة بالمهنة.

تصنف كذلك الكفاءات في المؤسسة إلى أربعة أصناف وذلك حسب تصنيف : thomas st wort

- 1- **كفاءات تنتج قيمة عالية يصعب استبدالها** : وهذه الكفاءات وجب على المؤسسة التركيز عليها وتنميتها لأنها تحقق ميزة تنافسية عالية لها.
- 2- **كفاءات تنتج قيمة منخفضة يسهل استبدالها** : وهذه الكفاءات وجب على المؤسسة التخلص منها لأنها مخل تكلفة لها.
- 3- **كفاءات يصعب استبدالها تنتج قيمة مضافة منخفضة** : وهذه الكفاءات لا يمكن الإستغناء عنها وإنما يجب إدخال مكون معلوماتي لتكون أكثر منفعة للعملاء ومن ثم زيادة القيمة المضافة.
- 4- **كفاءات يسهل استبدالها تنتج قيمة مرتفعة** : وهذه الكفاءات يمكن الاحتفاظ بها تفاديا لتكلفة الإحلال.

الفرع الثاني : مصادر الكفاءات²

- أولا- **المصادر الداخلية** : من بين المصادر الداخلية نجد ما يلي :
- والمقصود بالمصادر الداخلية هو اعتماد المنظمة على الموارد البشرية المتاحة داخل المنظمة والتي تتوفر لديهم الشروط والمتطلبات الوظيفية حيث يتم ذلك عن طريق العديد من الطرق منها:
- 1- **الترقية** : تقوم المؤسسة بوضع خطة متكاملة للترقية تبين فيها الطرق والإجراءات الواجب إتباعها ولا بد أن تستند على أسس موضوعية وعادلة لتحقيق العدالة، وتعد كميّة تنافسية.
 - 2- **النقل والتحويل** : حيث يتم نقل فرد من منصب إلى آخر أو من مكان إلى آخر فيما يحقق التوازن والإنسجام في موارد المؤسسة وكفاءتها وبما يحقق لها أهدافها.

¹ زبني كوكب، وآخرون، مرجع سابق، ص12 ص13.

² عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي الثاني حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 2004/03/10/09. ص7.

للمزيد يمكن زيارة الموقعين :

3- تطوير نظم المعلومات : يتم خلق الكفاءات عن طريق تطوير وتبادل المعرفة بين أعضاء المؤسسة وأفرادها وذلك من خلال تعريف العمال بمحيطهم ودراسة المنافسين واكتشاف الفرص الجديدة، وإيجاد نظام إتصال فعال بين الكفاءات العليا وباقي أعضاء المؤسسة، لتداول الابتكارات وتشجيع الإبداع.

ثانيا-المصادر الخارجية : لا تعتمد المؤسسة كلياً على مصادرها الداخلية لإستقطاب الكفاءات التي تحتاجها ولذلك نلجأ إلى المصادر الخارجية:

1- العلاقات : تعد من أكثر الطرق إستخداماً للإستقطاب الأفراد الأكفاء ولضمان نجاح الإعلان يجب أن يحدد فيه نوع العمل، الشروط الواجب توفرها. ويتم ذلك عن طريق الصحف والمجلات.

2- توصية الأفراد العاملين الحاليين : يتم إشراك العاملين بالمؤسسة في عملية إستقطاب المؤهلين وتعتبر هذه الوسيلة لا سيما إذا كان الفرد يتسم بالنزاهة والولاء للمؤسسة.

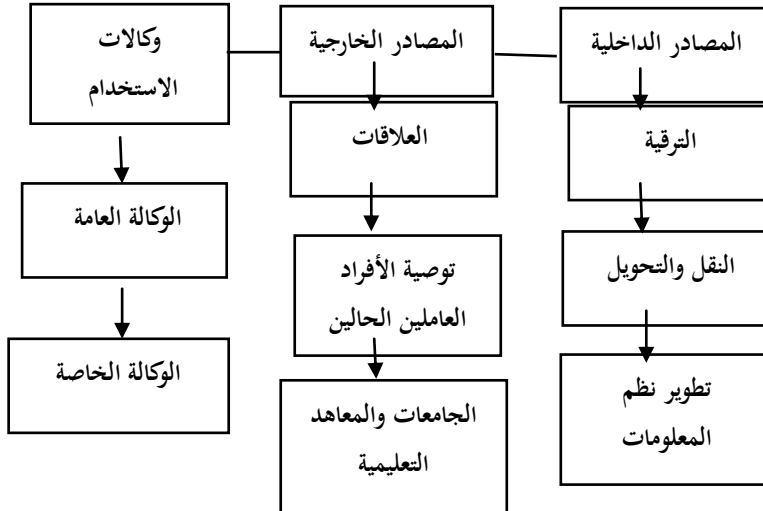
3- الجامعات والمعاهد التعليمية : يعتبر المتخصص والأكاديمي العلمي من أهم المصادر للكفاءات خاصة من ناحية المعارف العلمية والنظرية.

ثالثا- وكالات الاستخدام : وتضم الوكالات العامة والخاصة.

1- الوكالة العامة : وهي وكالة عمومية تحتفظ بأسماء الراغبين في العمل لإيجاد وظائف مناسبة لهم.

2- الوكالة الخاصة : تضم المكاتب الاستشارية ووكالات العباقرة، وهي وكالات خاصة تساهم في جذب الكفاءات والمهارات العالية والفنية.

الشكل رقم: 01-01 يبين مصادر الكفاءات



المصدر : من إعداد الطالب وفقاً لمصادر الكفاءات.

من بين مصادر الكفاءات نجد هناك مصادر داخلية وأخرى حاجية لإستقطاب الكفاءات حيث قد تعتمد المؤسسة في جلبها للكفاءات على مصادرها الداخلية قبل المصادر الخارجية وذلك لعدة أسباب أهمها :

- إنخفاض تكاليف الحصول عليها من داخل المنظمة؛

- سرعة الحصول عليها؛

- سرعة إندماجها وذلك لنشوتها في بيئة المؤسسة الداخلية؛
- ضمان إستقرارها وتميزها من خلال نظام الحوافز والمكافآت؛
- ضمان الحفاظ على سرية الإبتكار والإختراع وطرق الإنتاج.

المطلب الثالث : أهمية ومميزات الكفاءات البشرية

الفرع الأول : أهمية الكفاءات البشرية

أولا : على المستوى الفردي

- يعتبر عنصر الكفاءة بمثابة الورقة الراجحة للفرد، ففي ظل التحديات الجديدة التي يفرزها العالم الجديد الذي يتميز بالصعوبة وعدم التأكد وبيئة العمل المتسارعة التغير أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد للأسباب التالية:¹
- 1- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو التسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك؛
 - 2- في حالة الفرد كفاءة معينة على نحو جيد فإن ذلك سيعزز من فرصة الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحه؛
 - 3- أمام التضخم " Inflation Des Diplômes " وبالرغم من أهمية المعرفة والشهادات المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية فإنها لا توحى بأنها تحقق ميزة تنافسية فإن هذا السبب له شقين الأول يقلص من حظوظ الأفراد في الحصول على عمل، والثاني يحفز الأفراد أكثر نحو تنمية واستغلال كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة؛
 - 4- وفي داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم، إلا بإمتلاكهم لعنصر التأهيل Qualification وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى.

ثانيا : على المستوى الجماعي

- تؤدي الكفاءة على المستوى الجماعي دورا هاما خاصة بما يتعلق بفعالية التسيير داخل المؤسسة والسير الحسن لنشاطاتها، كما يمكن أن تكون للكفاءة أهمية فيها على هذا المستوى :
- 1- تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو للمدير، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة؛
 - 2- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون بين الأفراد وهي تضمن بذلك إقامة الإعتمادية علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي تنتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده؛
 - 3- تلعب الكفاءة البشرية دورا هاما في تنمية العمل الجماعي في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، وتعتبر هذه الكفاءات بمثابة العمل الفيصل للعمل في عصر المعرفة والمعلومات إذا يتطلب هذا الأخير ضرورة التعامل بالشبكات ما بين الأفراد لضمان السرعة والمصدقية.

¹ J.ubert-P.Gillbert-F.Pigyere. **management des compétences**. Réalisstion-concepts-analyses-2eme éditions.Dunod.parise.2003.p48 modifié.

4- أمام تعقد الأوضاع والحالات المهنية وإدارتها، كان ولا بد من ضبط سيرها وحركتها وذلك بضمان (الجودة، الأمن، الإنتاجية، البيئة... إلخ)، وذلك لن يأتي إلا بالعمل الجماعي للفرق حيث بدأت بعض المؤسسات بتخصيص عمال خاصين بإدارة هذه المعلومات وصياغتها وخدمة هذه العملية لآبد من إعطاء أهمية بالغة لعنصر الكفاءة؛

5- أصبحت بعض المؤسسات تعتمد نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.

ثالثا : أهمية الكفاءات البشرية على مستوى إدارة الموارد البشرية¹

تتلخص أهمية الكفاءات البشرية على مستوى إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية :

- 1- الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق؛
- 2- تغيير أنماط التوظيف وغدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونوا (دائمين أو موسمين أو حتى متقاعدين شركاء... إلخ).
- 3- تعتمد إدارة الموارد البشرية في كثير من الأحيان على تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد التقارير، الترقية المسار المهني، كل أعمالها أصبحت قائمة التكنولوجيا الجديدة، حتى التوظيف أصبح يتم عبر الأنترنت مما فرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لغرض سد ذلك الإحتياج الدائم والمتزايد للعمل؛
- 4- احتلت الكفاءة مكانة هامة في إدارة الموارد البشرية حيث أصبحت تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب، حيث فرضت التحديات العالمية والسوقية على هذه الإدارة ثقافة (توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات الأفراد).

رابعا : أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة²

- تشكل كفاءات الأفراد أحد أهم الموارد الأساسية والاستراتيجية للمؤسسة كما يراه Barney فمن بين الموارد التالية: رأس المال المادي والبشري والتنظيمي؛
- 2- إن كفاءات الأفراد هي عنصر أساسي في استراتيجية المؤسسة حيث تنعكس هذه الأهمية على دعم الميزة التنافسية التي تكسبها المؤسسة والتي تميزها على باقي المنافسين وهو ما ذهب إليه كل من G.Hamel.C.K Prahalad
 - 3- في مجال وضع الإستراتيجية أصبحت عملية تنمية الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، حيث أصبحت في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة؛
 - 4- تعتبر كفاءات الأفراد بمثابة المنقذ الرئيسي للمؤسسة في حالة مواجهتها للتحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف العولمة والتطورات التقنية.

¹ Loïc Cadin- Francis Guérin- Frédérique pigerez, **Gestion De Ressources Humaines- Pratique Eléments De Théorie**. 2é édition. Dunond. Parise. 2002. p119-120 modifies.

² بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 09-10 مارس، 2004، ص68.

الفرع الثاني : مميزات الكفاءات البشرية¹

إن إعتبار الموارد والكفاءات البشرية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية وذلك على النحو التالي :

أولا : مساهمة الموارد في خلق القيمة

إن الطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية من خلال إختلاف مستوياتها وقدراتها تجل مساهماتها في خلق القيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد أن المستخدمين كانوا أكفاء ومجتهدين بقدر ما كان أداءهم جيدا وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، وبقدر ما تملك مؤسسة ما من مستخدمين جيدين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري قيما ومميزا.

ثانيا : أن تكون الموارد نادرة

وليكون المورد مصدرا للميزة التنافسية وجب أن يكون نادرا، وأخذ بعين الإعتبار التباين للقدرات الدهنية في الموارد البشرية فإن تلك تمتلك قدرات عالية عادة ما تكون نادرة.

ثالثا : يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد

إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد والكفاءات البشرية ما يلي :

- طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة؛
- صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تدخل النشاطات المختلفة؛
- صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

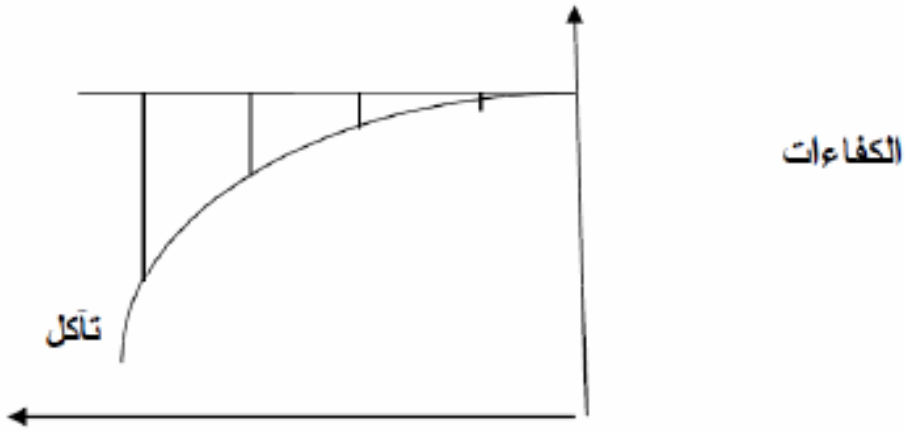
رابعا : عدم قابلية المورد للتبديل :

فحتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية المستدامة فإنه يجب ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة.

¹ سمالي بحضيه، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الإدماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة 09-10 مارس 2004، ص158.

خامسا : تقادم الكفاءات¹ ويمكن توضيحه في الشكل التالي :

الشكل 01-02 بين تقادم الكفاءات في المؤسسة



تتقادم الكفاءات عند عدم إستعمالها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار مهاراتهم وكفاءاتهم، فإن هذه الكفاءات والمهارات تتقادم الشيء الذي يؤثر بالسلب على موقع المؤسسة التنافسي لصالح المنافسين، لهذا وجب عليهم تنمية كفاءاتهم وتطويرها من أجل الرفع من أداء الفرد من جهة ومن تم زيادة أداء المؤسسة من جهة ثانية لتحقيق الأهداف المرجوة.

¹ زكية بوسعد، أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية، ماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2008، ص30.

المطلب الرابع : تقييم الكفاءات وتنمية الموارد البشرية¹

الفرع الأول : تقييم الكفاءات (Evaluation des compétences)

يمثل تقييم الكفاءات مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وواحدة من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العملية من معرفة جوانب الضعف والقوة في الكفاءات، وسنحاول التعرف على بعض مقاربات تقييم الكفاءات، وكذا الأدوات المستعملة في التقييم.

أولا - مقاربات تقييم الكفاءات : تتضح أبرز مقاربات تقييم الكفاءات فيما يلي :

1. مقاربات المعارف : تتمثل هذه المقاربة في التقييم من خلال المعارف النظرية، وذلك بإجراء مقارنة بين المعارف المحققة التي يمتلكها الفرد والوضعيات المهنية التي يرتبط بها، غير أن هذه المقاربة لا تتمتع باستخدام واسع لإعطائها أهمية للمعارف النظرية التي ليست سوى أحد مكونات الكفاءات.

2. 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 لمعرفة.

3. مقارنة المعارف السلوكية : تعد هذه المقاربة غامضة وغير واضحة، لأنها تفتح المجال لمعايير إجتماعية بإعتمادها على بعد سلوكي بحت، بإعتقادها 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 المجددة.

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

5. مقارنة 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...)

- المهن التي تسيطر فيها الموهبة (ممثل، شاعر...)

- المهن المختلطة (صحفي...)

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.

¹ د. كمال منصور، مرجع سبق ذكره ص 61.

الفرع الثاني : أدوات تقييم الكفاءات¹

توجد العديد من أدوات تقييم الكفاءات وترتكز في مجملها على تحضير مرجعية معتمدة للكفاءات وسنحاول ذكر بعضها :
أولا - **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 الرائدة 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.

ثانيا- **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 السلبيات للمرافقة الميدانية، تظهر في أن حكم المسير قد يكون غير سليم، إذا لم يكن مكونا قبلا على مثل هذه التقنيات، كما أن سلوك الأفراد أو الرؤوسين يكون غير عادي أثناء وجودهم بمرافقة مسئولهم الذي وضع لتقييمهم.

ثالثا- **مرجعية الكفاءات (Référentiel de compétences)** مرجعية الكفاءات هي أداة تسمح بمجرد 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...)، 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.

رابعا- **طريقة مركز التقييم (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 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 (**Assessment**) الذين يستعملون مجموع متكامل من التقنيات : المحاكاة، أو ملاحظة السلوكيات كقاعدة للتقييم، صياغة جزء مهم من التقنيات المستعملة.

¹ نفس المرجع السابق الذكر ص62.

الفرع الثالث : مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية¹

أولاً- مفهوم التدريب : التدريب هو ذلك الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة.

ومن هنا تظهر أهمية التدريب للأفراد في الأسباب التالية :

- أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى دورات تدريبية من نوع خاص للقيام بالوظائف الجديدة التي يشغلونها.
- أن الوظائف نفسها معرضة للتغيير، كما أن الأفراد قد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية.
- إن التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية وإنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة.

ثانيا- مفهوم تنمية الموارد البشرية : تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها : "إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده".

وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها " مرحلة تأتي بعد الحصول على الأفراد الملائمين لأداء العمل، ويقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازها"

كما يقصد بتنمية الموارد البشرية أيضا زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوي العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءاتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن.

ثالثا : العلاقة بين التدريب وتنمية الموارد البشرية² (Training and Development)

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى و متميز؛ لتلبية مطالب تحقيق استراتيجية المؤسسة وأهدافها وتتكون هذه الوظيفة من :

1- التعلم والتدريب : يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أداؤها، كما يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذا المورد، وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.

2- التنمية : يسعى هذا النشاط إلى تنمية الأداء المستقبلي للموارد البشرية، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع التغيرات التي تدخل على المؤسسة.

¹ بارك نعيمة، مقال بعنوان : تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الشلف الجزائر، ص 277.

² يرقى حسين، تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ليل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007/ ص 30 ص 31.

المبحث الثاني : الدراسات والأبحاث العلمية السابقة

المطلب الأول : الدراسات التي تناولت موضوع تقييم الكفاءات

أولاً - دراسة رشيد مناصرية (2013)¹

كانت هذه الدراسة محاولة للإجابة على الإشكالية التالية:

كيف يمكن أن تساهم الكفاءات البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة وفي مؤسسة سوناطراك بصفة خاصة، حيث كانت من بين الفرضيات يمكن قياس مستويات الكفاءات البشرية بإستخدام أحد نماذج الكفاءة التي منها نموذج سبنسر، ويمكن تسيير الكفاءات البشرية من خلال مجموعة من الأنشطة كالتوظيف والتدريب والصيانة... إلخ؛ ومن بين أهداف البحث محاولة التأكيد على دور الكفاءات البشرية وليس الموارد البشرية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة والتميز بينهما، ومحاولة تعميق الفهم الصحيح لإدارة الجودة الشاملة وأهمية تطبيقها ومختلف العوامل المساعدة في ذلك، بالإضافة إلى الإطلاع على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة وواقع الإهتمام بالكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وكانت المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة سوناطراك وذلك خلال سنة 2013.

ثانياً - دراسة هاملي عبد القادر(2011)²

عالج فيها الطالب واقع نظام تقييم الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية وما مدى فعاليته، كانت الفرضية الرئيسية أن نظام تقييم كفاءات العاملين الفعال والسليم هو ذلك النظام القادر على الوصول إلى تقدير حقيقي وعادل لمستوى كفاءات العامل، والذي تكون نتائجه تتسم بالدقة والفعالية، كما أن نظام تقييم الكفاءات لا بد أن يحظى بالمتابعة والاهتمام الكافيين، حتى يؤدي دوره على أكمل وجه، ويحقق الأهداف المرجوة منه، في حين أنه في بعض الأحيان يواجه نظام التقييم العديد من الصعوبات والمشاكل الأمر الذي لا يسمح من الوصول للأهداف المرجوة.

ومن بين النتائج التي توصل إليها الباحث أن نظام التقييم المطبق في المؤسسة لا يوفر التغذية العكسية للعاملين حول جوانب أدائهم، لأنه لا يوفر فرصة لمناقشة نتائج تقييمهم، والتعرف على جوانب القوة والضعف في أدائهم، بالإضافة لذلك أن بعض العاملين يستغل الفرصة مع بعض العمال الآخرين وذلك بمنحهم نقاط ضعيفة وهذا نتيجة لخلفيات أخرى، الأمر الذي يؤدي إلى ظهور صراعات بين المقيمين، في حين شملت الدراسة مؤسستي نפטال وسونلغاز وكانت فترة التبرص خلال سنة 2010/2011.

ثالثاً - مقال علمي، للباحث : كمال منصورى (2010)³

حيث بين فيه الباحث الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى للكفاءات وذلك من خلال المحطات التالية:

- مفهوم الكفاءات وأبعادها؛
- تسيير الكفاءات ومقارباته؛
- المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات (إعداد مواصفات الكفاءات، تقييم الكفاءات، تطوير الكفاءات، رواتب الكفاءات).

¹ رشيد مناصرية، الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 2013.

² هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2010/2011.

³ د. كمال منصورى، " تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى " أبحاث إقتصادية وإدارية العدد السابع جوان 2010.

ومن بين النتائج التي توصل لها الباحث:

- أن إفرازات تيار العولمة على محيط المؤسسات هو تحويل مركز إستراتيجيات المنافسة فيها إلى البعد اللامادي أي لصالح تنمية المعارف والموارد البشرية؛
- أنه من خلال إعداد مواصفات الكفاءات تتضح لنا الكفاءات المطلوبة؛
- يمثل تسيير الكفاءات مجموع الأنشطة المخصصة لإستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد.

المطلب الثاني : الدراسات التي تناولت تنمية الموارد البشرية

أولا : دراسة حسين يرقى (2007)¹

وهي دراسة أجراها تحت عنوان : استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية من جهة، والتعرف على القرارات المرتبطة بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية من جهة أخرى، ولتحقيق هذا الهدف تم وضع العديد من الأسئلة التي تمثلت في : كيف تساهم تنمية الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية في ظل المتغيرات الجديدة، وما طبيعة سياسة الموارد البشرية لمؤسسة سوناطراك (المؤسسة محل الدراسة)، وما مدى نجاعتها وفعاليتها في تحسين أداء المؤسسة، وكانت المؤسسة محل الدراسة هي مؤسسة سوناطراك وذلك خلال سنة 2007.

ومن بين الفرضيات التي وضعها الباحث هي :

- ان كفاءة نظام تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية تعرف من خلال تقدير العائد والتكلفة لهذا النظام؛
 - تعتبر الموارد البشرية من أكثر الأنشطة الاستثمارية التي تدر عائدا في المدى الطويل للمؤسسة الاقتصادية؛
 - إن وظيفة تسيير الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك تحتل موقعا استراتيجيا.
- في حين أن النتيجة التي توصل لها الباحث أنه من بين أسباب فشل العديد من المؤسسات هو إهمال دور العنصر البشري والذي يعتبر الطريق الأساسي لنجاح أي مؤسسة، كما يعتبر نشاط تنمية الموارد البشرية نشاط هادف ينبغي التعامل معه بالجدية المناسبة مع أهميته في بناء وتعظيم كفاءة الموارد البشرية، لأنه عبارة على مهمة تسييره استراتيجية تنطلق في تكامل استراتيجيات المؤسسة.

ثانيا - دراسة تيروشي وردية (2012)²

إن الهدف من موضوع البحث كان لدراسة وإقتراح حلول لمشكل التالي:

هل الأجر المدفوع للعامل يعتبر حافزا يمكنه من أداء عمله بالشكل المطلوب وبطريقة فعالة، وكانت الفرضية الأساسية للباحث هي أن عملية التحفيز تعمل على زيادة نشاط ومردودية العامل، كما نجد أن عينة الدراسة كانت عبارة على مجموعة من عمال الشركة الجزائرية الخاصة **CVITAL**، حيث استعمل الباحث من أجل الإجابة على الاشكالية الرئيسية طريقة الاستبيان الذي يعتبر

¹ يرقى حسين، تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ليل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007/2008.

² M^{elle}TIRCHI OURDIA, **la gestion des rémunérations un outil de motivation au service de la performance au travail – Cas de l'entreprise privée CEVITAL – université de Tizi Ouzou Département des Sciences économiques.**

كوسيلة من أجل جمع المعلومات، في حين كانت من بين النتائج التي توصل لها الباحث هي أنه توجد علاقة طردية بين عملية التحفيز وأداء العامل أي أنه كلما كان تحفيز للعامل كانت هناك زيادة في الأداء.

المطلب الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من الدراسات السابقة التي قمنا باستعراضها أن هناك علاقة وطيدة بين تقييم الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، ومن خلال هذه الدراسة سوف يتم التعرف على إمكانية تطبيق نظام تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود - قاعدة إرارا- وذلك من خلال المعلومات المقدمة من مصلحة الموارد البشرية والوسائل وكذا مصلحة تنمية المسارات المهنية، كما أن هناك قلة واضحة من الدراسات التي تناولت موضع تقييم الكفاءات، وهذا يضيف على الدراسة الحالية لونا من الحداثة والحيوية، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كما استفاد من نتائج الدراسات السابقة في صياغة النتائج والتوصيات في التعقيب على النتائج التي كشفت عنها الدراسة.

خلاصة

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتضح أن كفاءة المورد البشري هي عبارة على مزيج من الموارد (المعارف العلمية، معارف التحلي، والمعارف)، والتي تكون لديها القدرة والرغبة على التصرف والتي تهدف في الأخير إلى تحقيق أهداف المؤسسة بالحالة المرغوب فيها.

يقوم نشاط تقييم الكفاءات على مفاهيم وسياسات تحدد الطريقة التي يمكن أن تتم بها عملية التقييم، والمفاهيم لبلوغ الأهداف المرغوبة، ولضمان المسار الصحيح لهذا النشاط تسعى المنظمات إلى توجيه أدائها نحو هذه الأهداف وذلك من خلال وجود طريقة واضحة وفعالة تمكن بالقيام بعملية التقييم بصورة عادلة وفعالة، ويتم عادة هذا التقييم عن طريق نظام لقياس كفاءة الفرد داخل المؤسسة؛

كما يوجد للكفاءة ثلاثة أبعاد : المعارف، المعارف العلمية، المعارف السلوكية، وأبرز تصنيفاتها هو تصنيف **Celile Dejoux**، (الكفاءات الفردية، الكفاءات الجماعية، الكفاءات الإستراتيجية، أو الأساسية والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد). كما يمثل نشاط تقييم الكفاءات مجموع الأنشطة المخصصة لإستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد، من خلال أنشطة (تطوير المسار، التكوين، التوظيف والاختيار وغيرها...).

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

الفصل الثاني ===== واقع تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود

تمهيد :

تدعيما لما تطرقنا له في الجانب النظري من خلال المبحثين السابقين، تم إعداد دراسة حول المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود (قاعدة إرار) بالضبط قسم الموارد البشرية والوسائل، وذلك لمعرفة الكيفية التي تتم من خلالها عملية تقييم الكفاءات البشرية في المؤسسة محل الدراسة، والمحاور الأساسية التي تأخذها إدارة الموارد البشرية في عملية التقييم بالإضافة إلى الدرجات التي يتحصل عليها الفرد خلال العملية التقييمية، بالإضافة إلى نوعية الترقية التي يتبناها هذا النظام (ترقية عمودية أو الترقية الأفقية).

بالإضافة إلى ذلك معرفة الإجراءات الإدارية التي تتخذها مصلحة تسيير الموارد البشرية بعد عملية التقييم خاصة إذا كان الأفراد المقيّمين يعانون من نقائص، سواء كانت نقائص معرفية أو نقائص سلوكية والتي تظهر من خلال البطاقة التقييمية للفرد. سنتطرق في دراستنا لهذا الفصل إلى واقع العملية التقييمية بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال المبحثين التاليين:

- المبحث الأول : تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود (قاعدة إرار).
- المبحث الثاني : النتائج والمناقشة.

الفصل الثاني = واقع تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود

المبحث الأول : تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية لقسم الإنتاج بحاسي مسعود (قاعدة إزارا)

تتضمنت الدراسة المعروضة في هذا الفصل مقارنة مبنية على الدراسات التي شملها الفصل الأول، بعد تعديلها من أجل بناء هيكل عام يوضح كيفية تقييم الكفاءات الذي يتناسب مع عينة الدراسة وبيئتها. ولهذا تضمن هذا المبحث توضيحا لكيفية إنجاز الدراسة في المطلب الأول، وشرحا لجميع الطرق المتبعة في تجميع المعلومات وتحليلها في المطلب الثاني.

المطلب الأول : الطريقة

الفرع الأول : إختيار مجتمع الدراسة والعينة

أجريت هذه الدراسة على قسم الموارد البشرية والوسائل للمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود التابعة لمؤسسة سوناطراك، تضم هذه المديرية أربعة أقسام رئيسية وهي: قسم الأمن، وقسم التموين، قسم المعلوماتية، قسم الموارد البشرية والوسائل الذي يعتبر القسم محل الدراسة¹ والذي يرأسه السيد قحموشن بوسعد؛ في حين تم اختيار عينة الدراسة على أساس أنها إحدى مؤسسات قطاع تخصص الباحث (القطاع البترولي) ، بالإضافة إلى أنها تتميز بوجود عدد كبير من الإطارات المتواجدة فيها، ولتحقيق هذه الدراسة أجرينا تريبا في المديرية الجهوية للإنتاج لمدة 15 يوما وكان ذلك بشهر مارس 2014.

وفيما يلي سوف نقوم بتقديم عام لقسم الإنتاج بحاسي مسعود بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية.

أولا : تقديم قسم الإنتاج

1- قسم الإنتاج: يتمثل نشاطه الأساسي في إنتاج المحروقات السائلة والغازية وهو يتكون من قسمين رئيسيين حسب الهيكل التنظيمي وهما :

- مديريات وظيفية مقرها في الشمال في المقر الاجتماعي للشركة (حيدرة).

- مديريات عملية تقع في الجنوب الجزائري وعددها تسع مديريات.

2 - الهيكل التنظيمي لقسم الإنتاج : ويتشكل أساسا من :

2 - 1- المديريات الوظيفية : مديرية المالية والمحاسبة، مديرية الموارد البشرية، مديرية العمليات، مديرية التموين والنقل، مديرية

المعلوماتية، مضافاً إليها دائرة الصحة، الأمن والمحيط (HSE)* السلامة، الأمن، والبيئة، دائرة المراجعة.

وكل مديرية من هذه المديريات تنقسم إلى دوائر ومصالح وخلايا تسهر كلها على إنجاز وتطبيق السياسات والإستراتيجيات الوظيفية للشركة.

2 - 2- المديريات العملية : وهي مشكلة من تسع مديريات جهوية وهي :

- حاسي الرمل، حاسي مسعود، حوض بركاوي، قاسي الطويل، رود النص، تين فوي تبنكورت، عين أمناس، السطح، أوهانت.

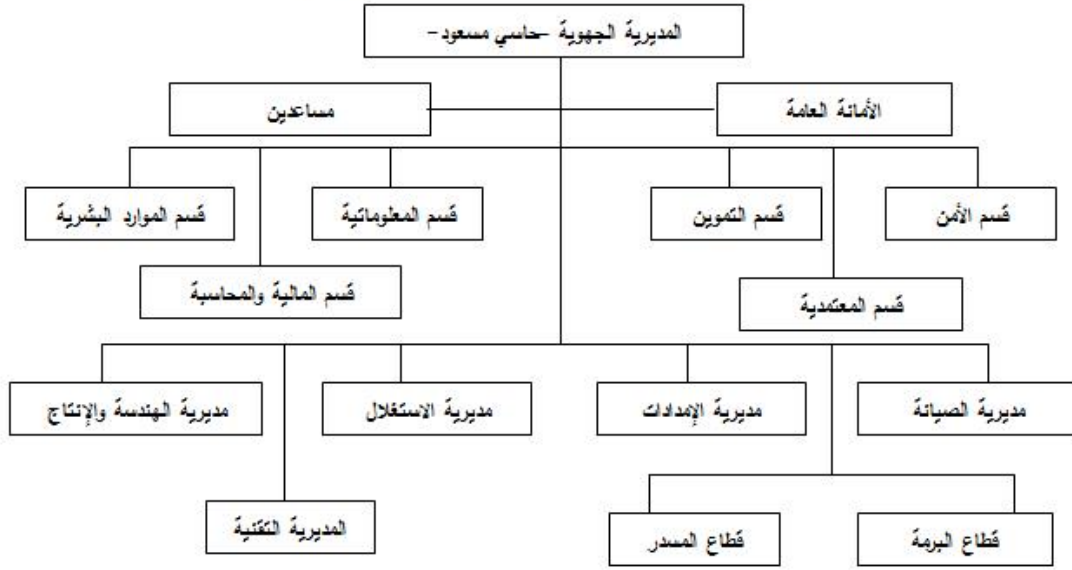
¹ السيد قحموشن بوسعد، رئيس قسم الموارد البشرية والوسائل للمديرية الجهوية بحاسي مسعود قاعدة إزارا.

* HSE : Hygiene Sécurité Environment

الفصل الثاني = واقع تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود

ثانيا : الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود

الشكل 01-02 : يبين الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود سوناطراك



المصدر: Rapport tournée d'information, Direction Régionale Hassi Messaoud.

ثالثا : معوقات نظام التقييم القديم

قبل ظهور نظام التقييم الجديد كانت المؤسسة محل الدراسة تتبع النظام الكلاسيكي الذي يعتمد على تقسيم الوظائف إلى ثلاثة فئات وكذا ترقيتهم وفق السلم التدرج العمودي، عملية التقييم في النظام القديم كانت تتم وفقا لمنهجية تعتمد على 105¹ محاور والتي يعاب عليها أنها لم تكن مهيكلة ومدققة بشكل واضح، الشيء الذي أدى إلى عدم وجود المصادقية والموضوعية في عملية التقييم.

ومن جهة أخرى وبصفة أن الترقية العمودية كانت الوسيلة الوحيدة التي من خلالها يتم الاعتماد عليها في المسار المهني بالنسبة للعامل، أدى هذا الأمر بركود وتجميد المسارات وانعكس ذلك الأمر سلبا على تنمية الموارد البشرية (قطع الرابطة ما بين تطوير الكفاءات وعملية الترقية)، فأصبح عامل الأقدمية يمثل الأساس في ترقية العمال وقد أثر هذا سلبا على مصادقية الترقية عدم الاهتمام بالجانب العلمي)، لهذا كان النظام القديم يهمل دور العمال و كذا ترسيبهم²؛ مع العلم أن التقييم الكلاسيكي الذي كان يصنف العمال إلى ثلاثة أصناف ألا وهي :

- 1- منفذ (operateur) : حيث كانت الدرجة التي يتحصل عليها هي 8-15 (تكوين بسيط)؛
- 2- مناوب تقني (relais technique) : حيث كانت الدرجة التي يتحصل عليها هي 16-20 (تكوين متوسط)؛
- 3- خبير (professionnel) : حيث كانت الدرجة التي يتحصل عليها هي 21 (تكوين عالي).

¹ أنظر الملحق رقم 1 يبين الطريقة التي كانت إدارة المؤسسة تستعملها في عملية التقييم قبل تجسيد برنامج التقييم.

² مستاك حمزة، رئيس مصلحة تسيير المسارات المهنية، ترقية العامل خلال مساره المهني، المديرية الجهوية حاسي مسعود -قاعدة إرارا- سوناطراك، 2014/03/23، (مقابلة شخصية).

الفصل الثاني **=====** واقع تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود

وكمثال نجد مبدأ بيتر¹ والذي أعطى نظرة على محدودية النظام الكلاسيكي هذا التقييم الذي يركز على الترقية العمودية (principe de Peter).

الفرع الثاني : طريقة قياس المتغيرات وطرق جمعها

دراستنا عبارة عن التعرف على نظام التقييم المطبق في المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى الطرق المتبعة في عملية التقييم، ومن أجل جمع المعلومات الخاصة بالموضوع اتبعنا الطرق التالية :

- وضع مخطط عمل للتربص يضم مراحل ونوعية المعلومات المراد الوصول إليها؛
- إجراء العديد من المقابلات المباشرة خاصة مع الإطارات الذين قاموا بإجراء التكوين الذي يتعلق بهذا النظام؛
- التقارير السنوية الخاصة بقسم الموارد البشرية والوسائل؛
- إجراء مقابلات مع مسوولي مصلحة تسيير المسارات المهنية من أجل معرفة نقائص النظام القديم والتي من شأنها أدت إلى ظهور نظام التقييم الجديد؛
- الإطلاع على جدول التوجيه السنوي (FRA)* وهي عبارة على ورقة من نوع Excel تحتوي على كل المعلومات الخاصة بالعامل، بالإضافة إلى المحاور التي تبنى عليها عملية التقييم وكذا الدرجات التي يمكن للعامل الحصول عليها خلال العملية التقييمية.
- الإطلاع على الملاحق التي كانت مستعملة في العملية التقييمية قبل أن تقوم الإدارة بتحسيد النظام²

¹ كل موظف في الهرم الوظيفي تتم ترقيته حتى يصل إلى مستوى تعدم فيه الكفاءة عنده.

² أنظر الملحق رقم 02.

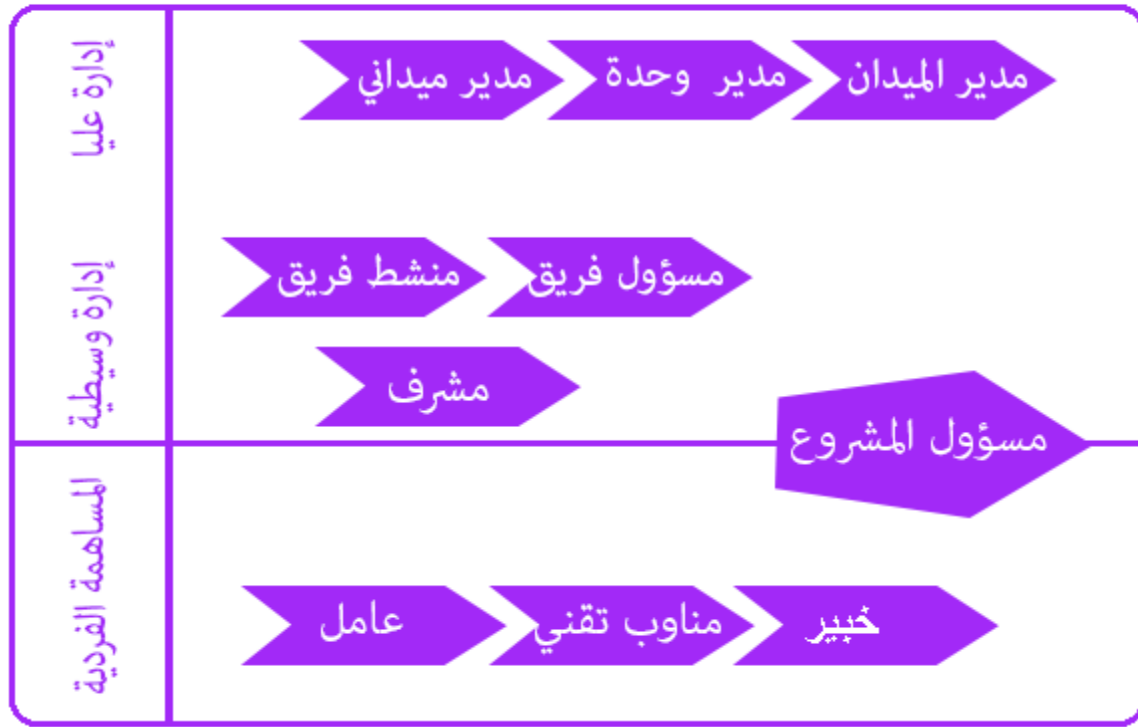
الفصل الثاني ===== واقع تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود

الفرع الثالث : تلخيص المعطيات المجمعة¹

أولاً- بالنسبة لتصنيف العمال :

الشكل : 02-02 يبين عشرة أدوار الأساسية لعملية التصنيع

الأدوار العشرة التي تمثل نظام التصنيف لسوناتراك



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج التقييم الخاص بسوناتراك

من خلال الشكل يتضح لنا بأن هناك تقسيم للعمال إلى 10 أدوار منها :

- أربعة تكون فيها مساهمة ذاتية contribution individuelle والستة أدوار الباقية تكون مساهمة إدارية (management)

بالإضافة إلى ذلك نجد السلم الخاص بالأدوار وهو كما يلي :

¹ Sonatrech DCG Ressources humaines Projet Rémunération –Modèle Rôles & Contributions.p02.2007.

الفصل الثاني ===== واقع تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود

أ- الأدوار المتعلقة بالمساهمة الفردية: ¹ وتتمثل في الأدوار التالية :

- 1- العامل (operateur): ² يتدخل في المهام البسيطة ويكون عمله قابل للقياس ويلتزم بإرشادات العمل؛
 - ينفذ في مجال نشاطه مهمات بسيطة بشكل متكرر ومقاس من قبل كما يجب عليه معرفة أساسيات المهنة؛
 - إحترام الإرشادات والإجراءات المتبعة الخاصة بالعمل المحدد، بشكل إجمالي ومفصل من أجل تحقيق العمل المطلوب، كما يجب أن يكون على دراية بالأدوات المستعملة والمتبعة في العمل؛
 - اليقظة المستمرة بواسطة المراقبة التلقائية لمدى تطابق العمل مع مقاييس الجودة والإنتاج؛
 - المساهمة في عمل الفريق؛
 - تطبيق إرشادات الأمان في شتى الظروف.

2- مناوب تقني (relais technique): ³ يقوم بالأعمال الصعبة نوعا ما، ويكون له دراية ونظرة في التجارب العلمية

- يقوم بإنجاز أعمال معقدة ومركبة بمساعدة أعضاء الفريق باستعمال قواعد معروفة من أجل :
 - ✓ تحليل الوضعيات؛
 - ✓ البحث عن أسباب المشاكل وإقتراح الحلول المناسبة؛
 - ✓ يقوم بحل المشاكل التي تحدث بشكل مفاجئ أحيانا.
- إستلام إرشادات عامة (كل حسب درجته في السلم الدرجات) بشكل يسمح له بالمبادرة في إختيار أدوات معينة ووضعها في الخدمة مما يسمح بتحقيق العمل المطلوب واستمراره؛
- المشاركة في تحسين الإجراءات والأنظمة المعمول بها إذا لزم الأمر ذلك؛
- إمكانية المشاركة في تنظيم بعض العمال الخاصة بالمناوب التقني الثاني الذي سيحل مكان العامل الأول؛
- تطبيق قواعد الأمان.

3- خبير (professionnel): ⁴

- يكون لديه مؤهل جامعي ويكون على دراية بوضعيات العمل الصعبة، ويكون له خبرة في مجال تخصصه بالإضافة إلى مواكبته إلى التطور التكنولوجي في بيئة العمل .
- يقوم بوضع معارفه ومهاراته العلمية الخاصة في مجال تخصصه من أجل الوصول الى الهدف المنشود؛
 - تحليل الوضعيات وإقتراح حلول وتطبيقها من أجل حل المشاكل المعقدة؛
 - يضمن نوعية الدراسة ويقوم بأداء الخدمات المستأمن عليها؛
 - يساعد على إتخاذ القرارات بتقديم النصائح الموثوقة؛
 - صيانة وتطوير ومشاركة الخبرات والمعارف التقنية نظريا وتطبيقيا داخل مجال تخصصه؛

¹ Sonatrach: formation amont – divisions forage/associations/production, PDF.p03.p07 Modifié.

² أنظر الملحق رقم 03

³ أنظر الملحق رقم 04

⁴ أنظر الملحق رقم 05

الفصل الثاني ===== واقع تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود

- المشاركة في إقتراح تحسينات للإجراءات المتبعة في ميدان تخصصه؛
- العمل بتنسيق مع فرق المناوبة التقنية الأخرى.
- 4- **مسؤول المشروع (responsable de projet)**¹: يقوم بتأطير فرقة العمل وهو المسؤول على الخبير والمناوب التقني والعامل العادي، ويكون على دراية بالمحاور الضرورية التي لها علاقة بمهدف المؤسسة.
 - تسيير كيان المشروع من أجل هدف واضح بواسطة موارد فعالة خلال فترة المشروع؛
 - تعريف طبيعة ومستوى الموارد الداخلية والخارجية اللازمة للمشروع (مالية، بشرية) ويضمن أن تكون متاحة بشكل فعال خلال فترة المشروع؛
 - يقود العملية والإجراءات المتداخلة والمتقاطعة من أجل تحقيق المشروع بتكلفة أقل وفي وقت أقل؛
 - إستعراض حالة التقدم وشروط تحقيق المشروع وإقتراح ردود الأفعال المناسبة بشكل منتظم قبل البدء في التطبيق من جديد؛
 - ضمان التوافق مع المشاريع الأخرى؛
 - ضمان تطابق النتائج المتحصل عليها مع الأهداف المنشودة.

الشكل: 02-03 يبين السلم الخاص بالأدوار ذات المساهمة الفردية:

مساهمة فردية

سلم	عامل	مناوب تقني	خبير	مسؤول مشروع		
8						
9						
10	عامل					
11						
12						
13						
14						
15						
16		مناوب تقني				
17						
18						
19						
20						
21			خبير	مسؤول مشروع		
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لبرنامج التكوين الخاص بسوناطراك

نلاحظ من خلال الشكل السابق أنه توجد أربعة أدوار بالنسبة للمساهمة الفردية وهي مرتبة ترتيبا تصاعديا بدءا من العامل إلى مسؤول المشروع، في حين يختلف سلم الدرجات من دور لآخر وتزيد هذه الدرجات أيضا حسب دور العامل أي أنه كلما كان الدور كبير كانت درجة التقييم كبيرة أيضا.

¹ أنظر الملحق رقم 06 .

الفصل الثاني ===== واقع تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود

ب- الأدوار المتعلقة بالإدارة :

- 1- منشط الفريق (animateur de D'équipe)¹ : يقوم بالإشراف على عمل العامل العادي وعمل المناوب التقني ، والعمل على تأمين الإجراءات القانونية ومواد الأمان بشكل خصوصي .
 - يقوم بتأطير فريق من العمال على الأقل 5 أشخاص؛
 - ترتيب حصيلة العمل يوميا أو في إطار أسبوعي؛
 - متابعة ومراقبة الحضور/الغياب (عطلة، مرض) ومدى توفر الوسائل البشرية اللازمة؛
 - المراقبة المستمرة للعمليات الجارية ومدى تطابق الإجراءات والإرشادات؛
 - إحترام قواعد الأمان ومعايير الجودة؛
 - إنتاجية وفعالية عناصر الفريق.

2-مسؤول الفريق (responsable d'équipe) : يُوَظَر مجموعة من العمال بالإضافة إلى الإشراف على عملهم خاصة مجموعة المناوبين التقنيين والخبراء.

- يقوم بتأطير فريق العمال بمساعدة منشط الفريق أو فريق من المناوبين التقنيين؛
- تحليل خطة العمل المطلوب وطلب الوسائل اللازمة لتحقيقها القادمة ومراقبة مدى سيرورة العمل؛
- ترشيد إستعمال الموارد البشرية والمالية والمادية اللازمة وإحترام المواعيد ومعايير الجودة والأمان؛
- إقتراح إجراءات وأنظمة تحسينية في مجال نشاطه؛
- تحليل أداء الفريق والتحقق من مدى تحقيق الأهداف المطلوبة.

3- مشرف (superviseur)²: يضمن توافق العديد من الأعمال الداخلية والخارجية وتوجيه الموارد المتخصصة خاصة فيما يخص الكفاءات.

- الإشراف المراقبة وتقييم مدى إنجاز الأعمال الداخلية والخارجية من ناحية الجودة والتكلفة والزمن ومدى توافقها مع التعاقدات والاتفاقيات ودفاتر الشروط؛
- يضمن توافق الأعمال بحسب ما هو موجود في دفتر الشروط؛
- يضمن تطبيق قواعد السلامة والامان؛
- يشارك في تحسين الإجراءات المتبعة بطريقة مستمرة كل حسب مجال تخصصه.

4-مدير ميداني (manager de proximité)³: وهو المسؤول الأول لميدان النشاط.

- ينشط وينظم مجموعة فرق من أجل ترجمة أولويات العمل وذلك حسب الهدف بطريقة جماعية أو فردية؛
- متابعة ومراقبة الانجازات وتحليل النتائج والبحث عن أسباب المشاكل وإتخاذ الإجراءات التصحيحية؛

¹ أنظر الملحق رقم 08.

² أنظر الملحق رقم 07 .

³ أنظر الملحق رقم 10.

الفصل الثاني **واقع تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود**

- تسيير وتحسين وتنسيق عمل الفريق والتأكد من أن الفرق تستعمل الأدوات اللازمة وبكيفية صحيحة؛
- إقتراح وتفعيل تحسينات إجرائية للفرق : تقسيم الأدوار، تنظيم دورة المعلومات، كيفية الإنجاز، الطرق والأدوات.
- تطوير وتبادل الخبرات والمعارف التطبيقية داخل الفرق من أجل الوصول الى الأهداف المشتركة؛
- توفير الدعم اللازم لكل فرد من أفراد الفريق خلال إنجاز الأعمال.
- 5- مدير الوحدة manager d'entité¹ :** تكون مساهمته إدارية وهو المسؤول الأول على وحدته.
 - يشارك في التدابير الإدارية وإعطاء التوجيهات على مستوى وحدته.
 - تنفيذ السياسات والإجراءات الإدارية داخل الوحدة.
 - يشارك في وضع ميزانية الوحدة ويقترح مشاريع إستثمارية.
 - يبحث رفقة المدير الميداني الأولويات الإجرائية التي تتوافق مع الإتجاهات الإدارية.
 - يضمن الوصول إلى النتائج المسطرة كأهداف للوحدة، ويقيم الأهداف.
- 6- مدير مجال النشاط manager d'un Domain d'activité² :** وهو المسؤول الأول للنشاط وتكون مساهمته إدارية.
 - يشارك في تعريف إستراتيجية العمل وتحديد أهداف الوحدات.
 - يشارك في تحديد سياسات المؤسسة وقيادة عملية التنفيذ داخل مجال نشاطه.
 - يقترح تنظيمات خاصة بالوحدات (تنظيمات بنوية، تنظيمات إجرائية...)، وتحديد الكميات اللازمة من الموارد البشرية، التقنية والمالية من أجل القيام بالأعمال اللازمة.
 - يضمن الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال قيادة العملية التنفيذية.
 - يقترح ويقسم الميزانية ويتابع عملية صرف الميزانية.

الشكل 02- 04: بين السلم الخاص بأدوار المساهمات الإدارية

مساهمة إدارية						
	مدير الميدان	مدير وحدة	مدير ميداني	مشرف	مسؤول فريق	منشط
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						منشط
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22					مسؤول فريق	
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
30						
31						
32						
33						

المصدر: من إعداد الطالب وفقا لبرنامج التكوين الخاص بسوناطراك

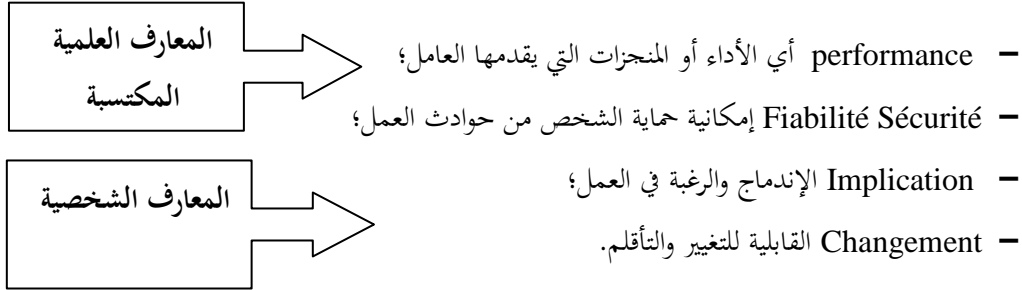
¹ أنظر الملحق رقم 11.

² أنظر الملحق رقم 12.

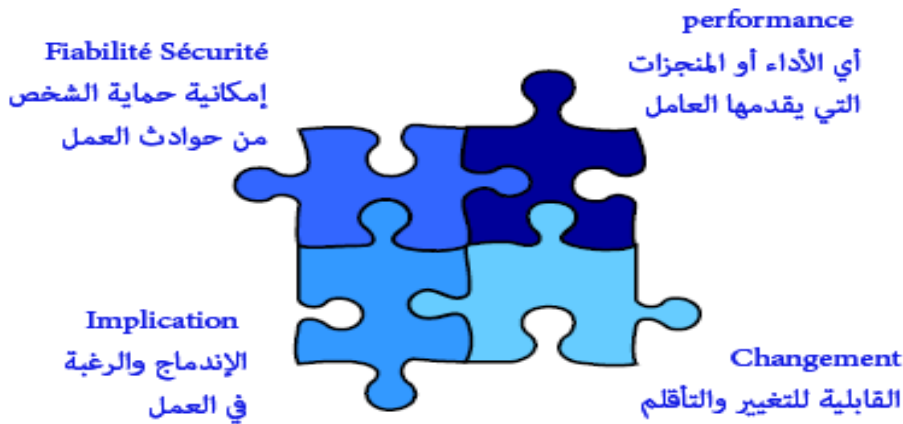
الفصل الثاني ===== واقع تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود

نلاحظ من خلال الشكل السابق الخاص بأدوار المساهمة الإدارية أنه توجد ستة أدوار مرتبة ترتيبا تصاعديا بدءا من المنشط إلى المدير الميداني، في حين نجد أنه هناك علاقة عكسية بين الأدوار وسلم الدرجات أي أنه كلما زاد الدور زادت درجة التقييم، ويغلب على هذه الأدوار الطابع الإداري أكثر منه فردي.

ثانيا- بالنسبة للمحاور التي تقوم عليها عملية التقييم :



الشكل رقم: 02-05 يبين أربعة محاور للعملية التقييمية
محاور التقييم الأربعة لشركة سونطراك



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على برنامج التكوين الخاص بسوناطراك

من خلال الشكل السابق نلاحظ بأن محاور العملية التقييمية مترابطة ومتداخلة مع بعضها البعض فمثلا في إمكانية حماية الشخص من حوادث العمل يجب أن يكون بدرجة وعلم بالمعايير الأساسية الخاصة بالسلامة والحماية الأمنية، وتكون هذه المرحلة مبنية على المعارف العلمية المكتسبة.

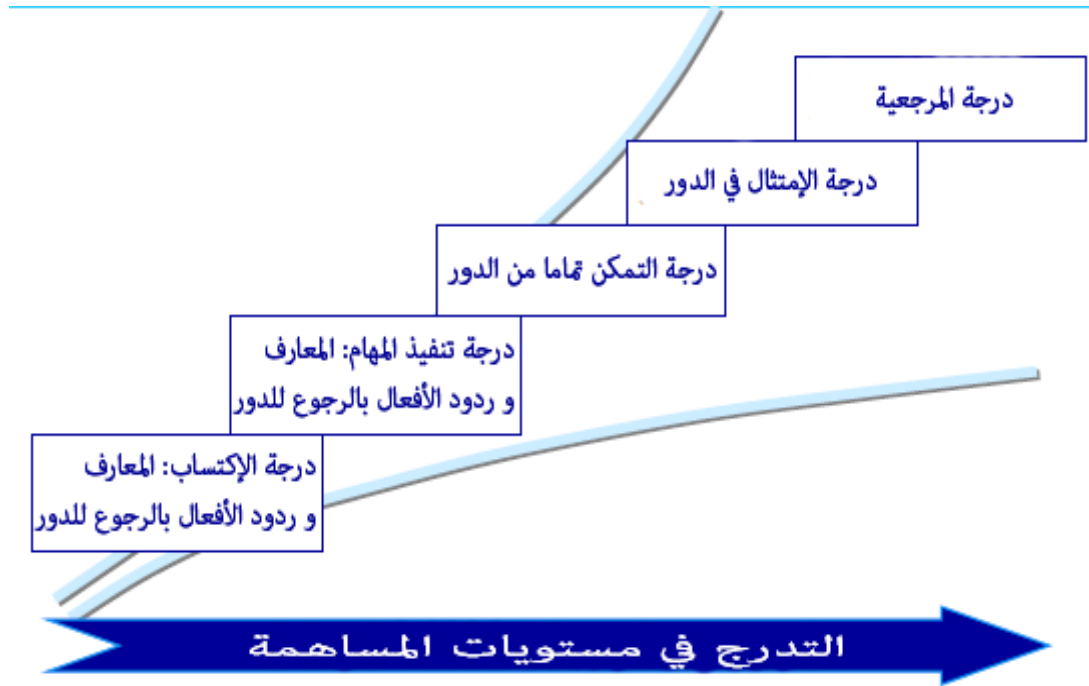
وفي مرحلة الأداء (Performance) نجد أن سوناطراك تريد أن تكون منافسة في سوق البترول والغاز، لهذا يجب أن يكون الأداء متميز من أجل خدمة المنتج ذو جودة عالية.

الفصل الثاني ===== واقع تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود

ثالثا-درجات أو مراحل العملية التقييمية :

- Acquiert درجة الإكتساب؛
- Met en œuvre درجة تنفيذ المهام؛
- Domine درجة التمكن؛
- Fait Evoluer درجة الامتثال (المثالية) و هذه المرحلة تكون نتيجة للقدرات التي يملكها العامل؛
- Fait Reference وهي درجة المرجعية.

الشكل (02- 06): يبين درجات العملية التقييمية



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج التكوين الخاص بسوناطراك

نلاحظ من خلال الشكل السابق السلم التدريجي الخاص بالعملية التقييمية، والذي من خلاله يبين كيفية ترقية الفرد في السلم الوظيفي الخاص به، وذلك بداية من الاكتساب إلى غاية أن يكون متمكنا في تطبيق نشاطه بكل فعالية، في حين آخر درجة يصبح فيها مرجع لجميع الأعمال أي يصبح يبتدع والحاجة أم الإختراع.

الفصل الثاني ===== واقع تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود

المطلب الثاني : الأدوات

الفرع الأول : الأدوات المستخدمة في الجمع

استعنا في عملية جمع المعلومات على الأدوات التالية :

- **المقابلة :** تعتبر الأداة الأساسية في توجيه عملية البحث وهي عبارة على جلسات مباشرة مع رئيس مصلحة تسيير المسارات المهنية، ورئيس مصلحة الموارد البشرية والوسائل؛
- **الاطلاع على تقرير الدورة التكوينية:** (rapport tournée d'information -direction régionale hassi Messaoud-).
- **الإطلاع على بعض المراجع خاصة فيما يتعلق بالملاحق التي كانت مستعملة في عملية التقييم؛**
- **معرفة كيف تتم عملية التقييم وذلك من خلال جدول توجيه السنوي والذي يعمل وفقا للمبادئ التي يقوم عليها النظام الجديد للتقييم (شرح مبسط خلال عرض المذكرة عن طريق برنامج اكسل)؛**
- **الاطلاع على جدول الأدوار والمساهمات الخاص بالمؤسسة.**

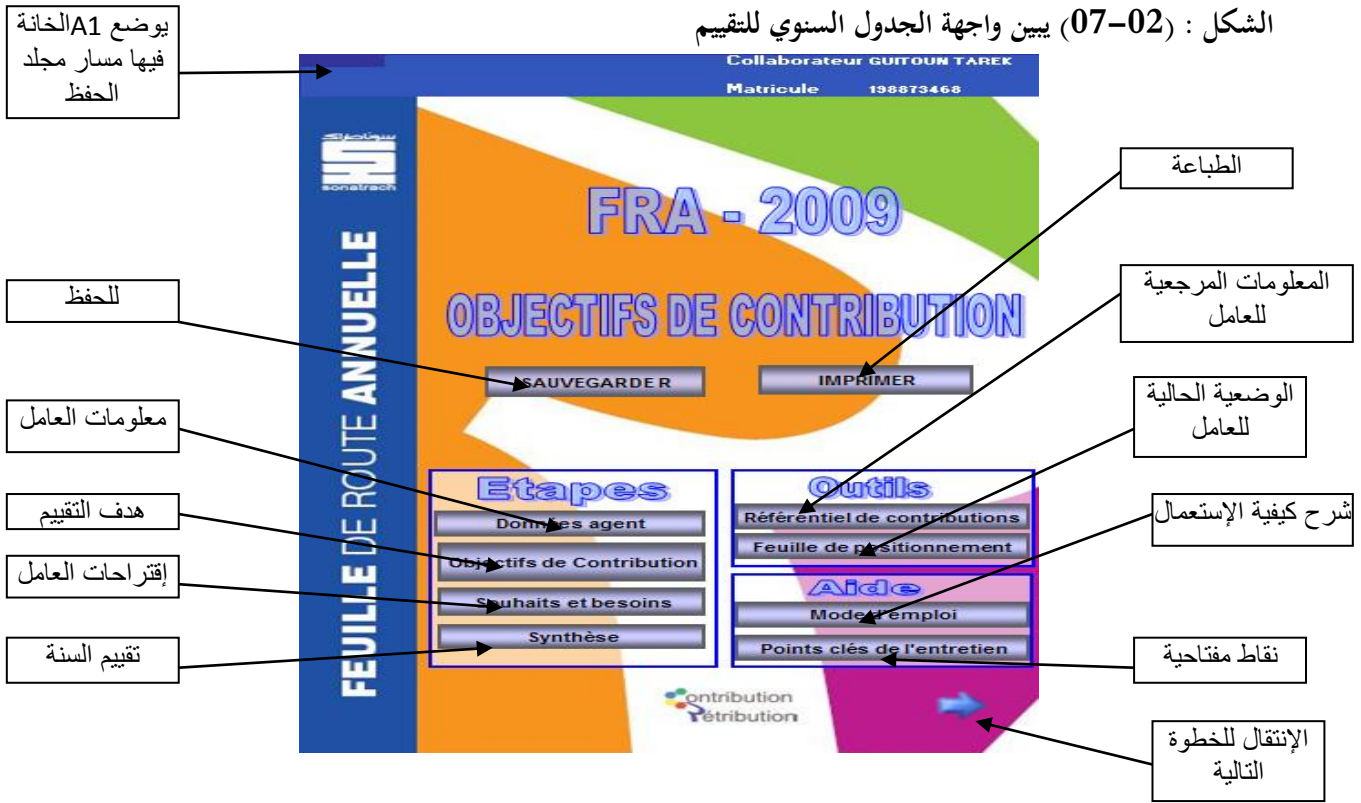
الفرع الثاني : البرنامج المستخدم في العملية التقييمية

وهو عبارة على برنامج تقوم المؤسسة محل الدراسة من خلاله بإجراء العملية التقييمية الخاصة بالعمال، حيث أن النظام يقوم على مبدأ التسيير بالأهداف ومن خلاله يمكن معرفة دور الشخص ومستوى أدائه، بالإضافة إلى المحاور المتخذة في العملية التقييمية، وهذا من أجل أن تكون العملية التقييمية تنصف بالموضوعية والمصداقية، ويهدف هذا النظام إلى الحد من هجرة الكفاءات من جهة أي العامل يكون وفي المؤسسة وهذا ما يعرف برضا العاملين، ومن جهة أخرى.

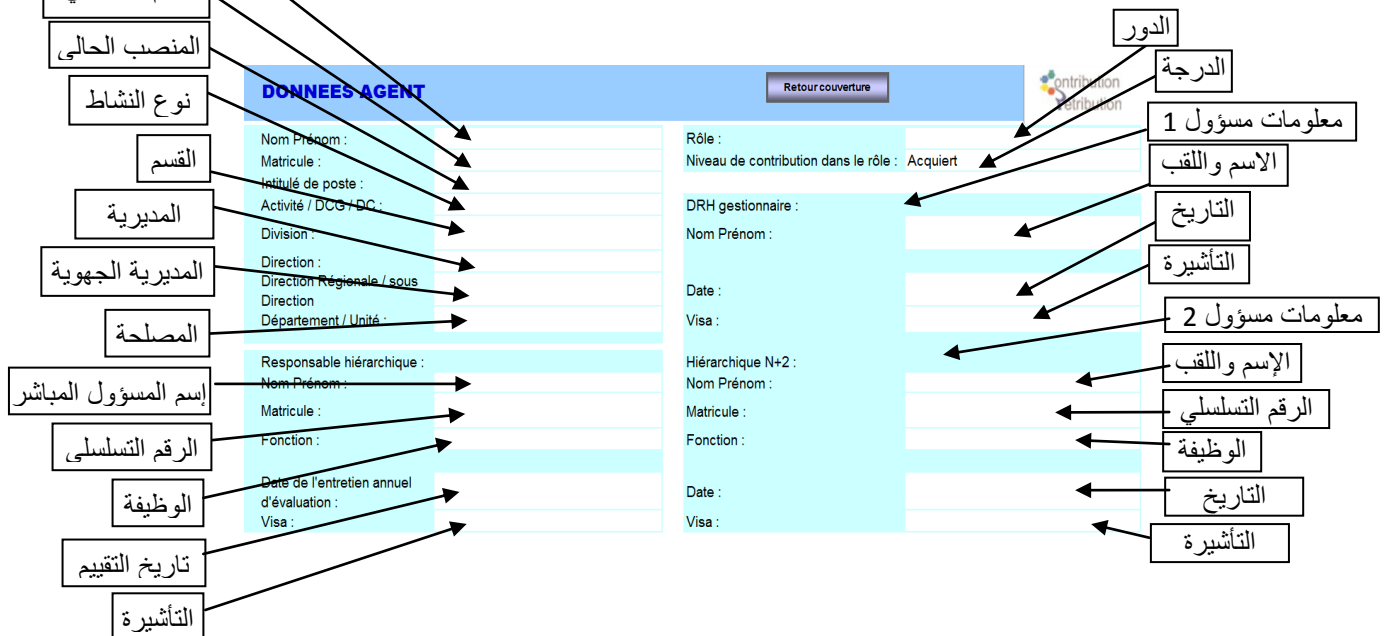
وفيما يلي سوف نقوم بشرح مبسط لبرنامج التقييم :

الفصل الثاني واقع تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود

الشكل : (07-02) يبين واجهة الجدول السنوي للتقييم



الشكل : (08-02) يبين معلومات العامل Donnees agent

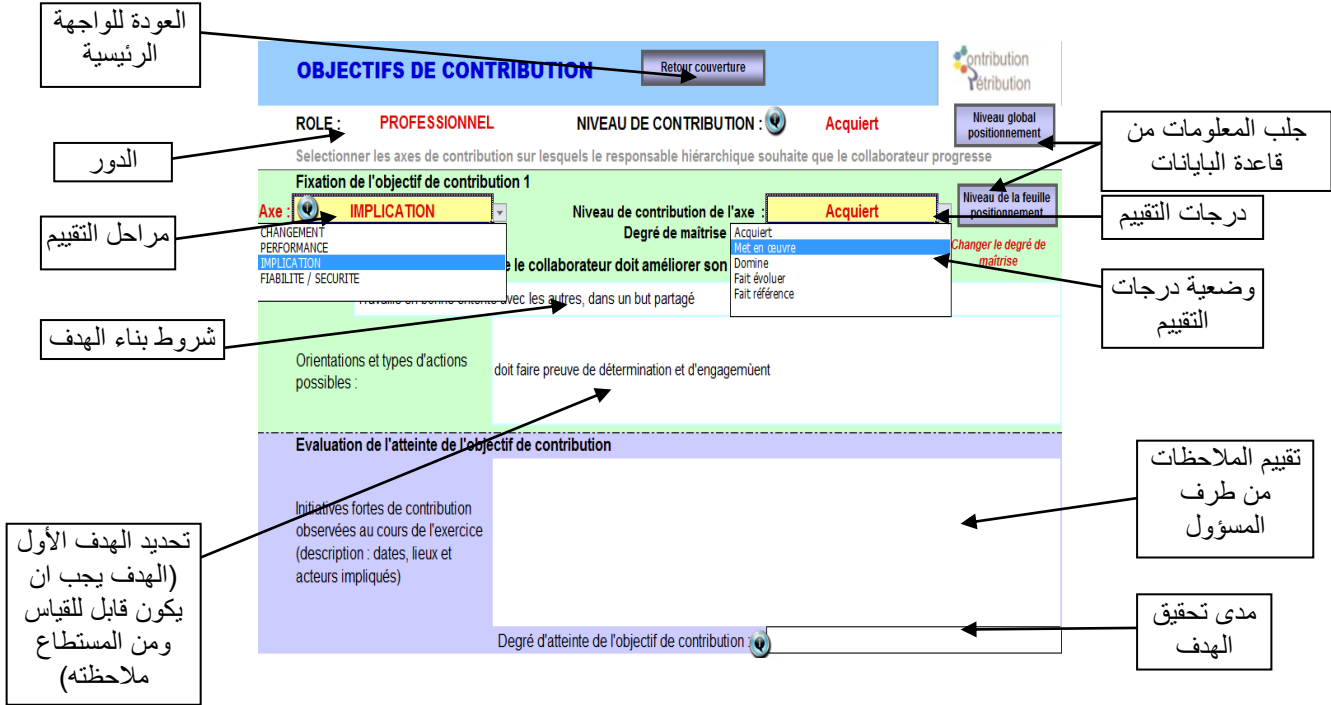


من خلال هذه الصفحة بتسجيل كل المعلومات المتعلقة بالعامل وهي المرحلة الأولى في عملية التقييم، بالإضافة إلى تحديد دور ودرجة العامل وذلك بعد إجراء إختبار لهذا الأخير يتعلق بتحديد المسار الوظيفي للعامل من أجل معرفة الدور الذي يمكن منحه للعامل.

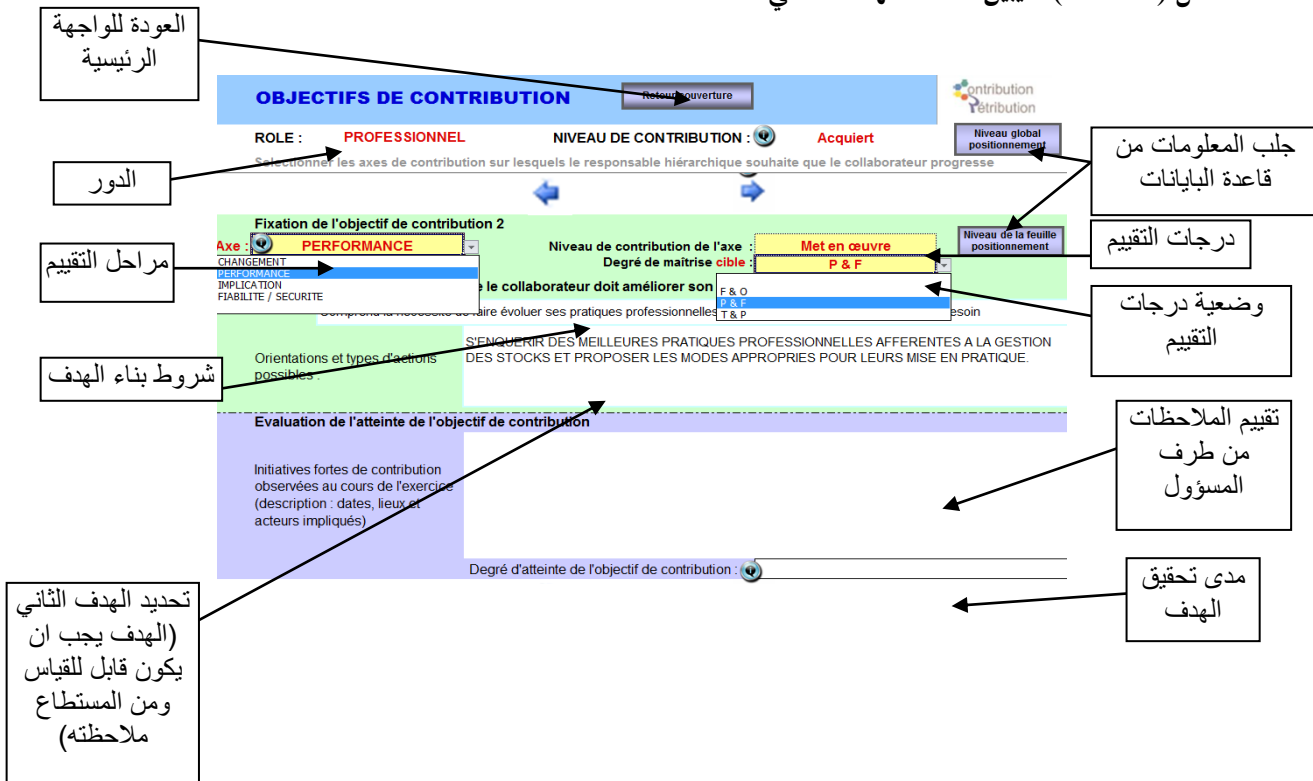
الفصل الثاني = واقع تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود

الشكل (02-09) : يبين هدف المشاركة Objectifs de contribution

أ - صفحة الهدف الأول



الشكل (02-10) : يبين صفحة الهدف الثاني

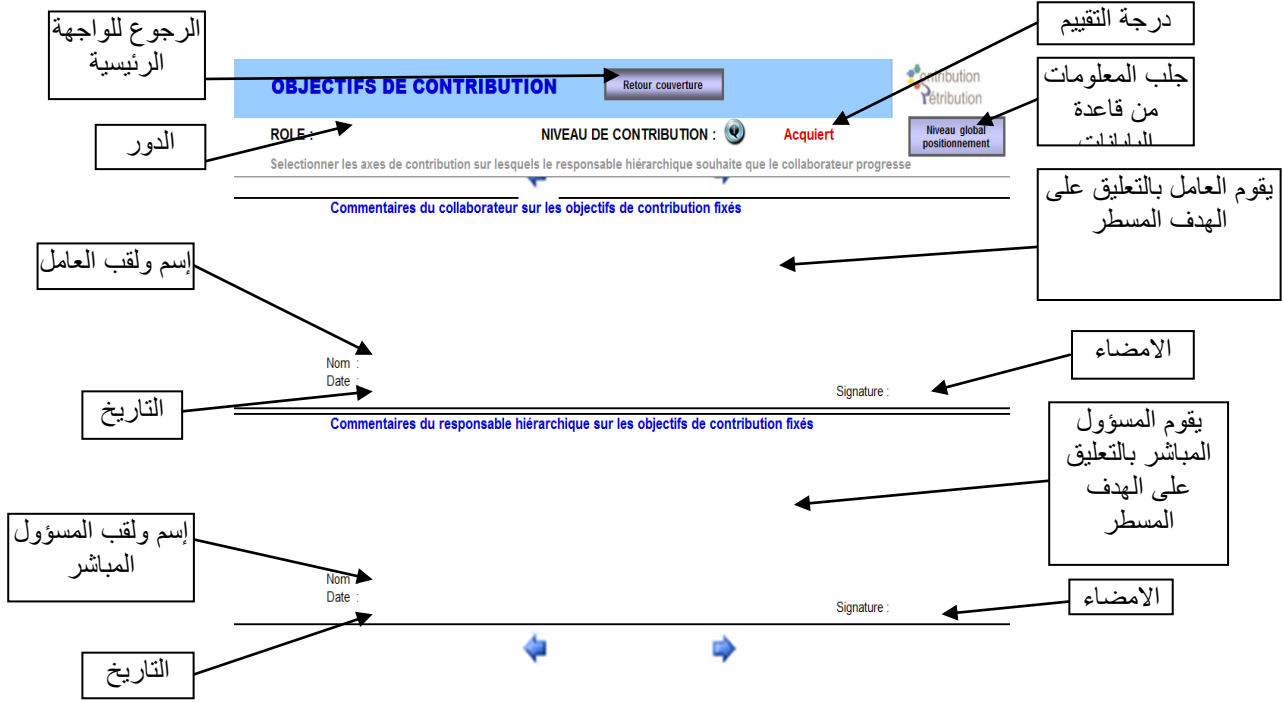


يقوم المسؤول على عملية التقييم بتحديد الهدف الأول والهدف الثاني الواجب على العامل تحقيقهما خلال مساره المهني في بداية السنة، ويجب أن يكون الهدف هنا يتناسب مع دور العامل بالإضافة إلى إلتزام هذا الأخير بالشروط التي يتم وضعها من

الفصل الثاني = واقع تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود

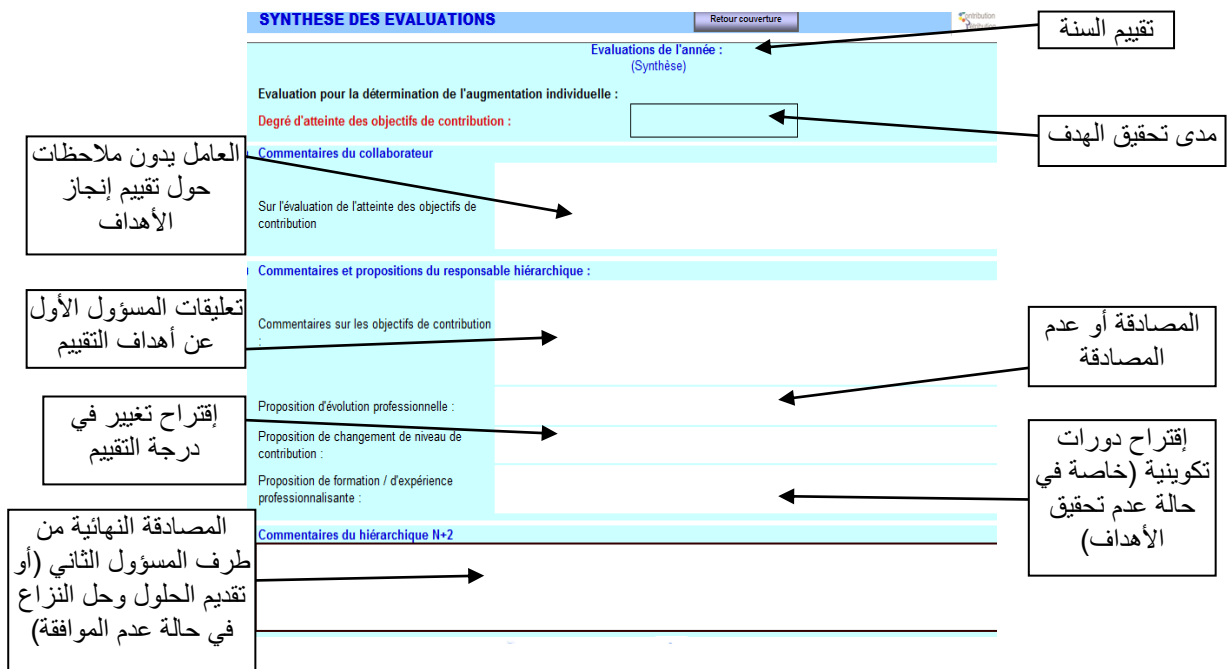
قبل المسؤول الأول على عملية التقييم، ويجب أن يكون الهدف قابل للقياس ومن الممكن ملاحظته.

الشكل (02-11) : يبين صفحة التعليقات على الهدف



هذه الصفحة مخصصة للتعليق على الأهداف من قبل العامل والمسؤول المباشر، ويكون هذا من خلال ورقة التوجيه السنوية لأن هذه الورقة تكون نسخة منها متواجدة لدى العامل ونسخة لدى المسؤول الأول يقوم من خلالها بوضع كل التصرفات التي يقوم بها هذا الأخير خلال مساره المهني.

الشكل (02-12) : يبين تقييم السنة (évaluations de l'année)



الفصل الثاني // واقع تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود

في آخر السنة عند تحقيق العامل لأهدافه يتم وضع له هدف آخر يتعلق بالدرجة التي بعدها، وإن لم يحقق الهدف فالمسؤول الأول يقوم بالبحث على الأسباب ويقدم الحلول لذلك فإذا كان السبب نقص في المعارف العلمية مثلا يقترح للعامل إجراء دوره تكوينية.

الشكل (02-13) : يبين وضعية درجات التقييم

FEUILLE DE POSITIONNEMENT DANS LE MODELE ROLE ET CONTRIBUTIONS

الدور : Ancienneté Sonatrach : Ancienneté Fonction : Ancienneté Poste :
Rôle : **PROFESSIONNEL**

وضعية التقييم : درجات التقييم

مشاركة كلية دائمة : مشاركة كلية دائمة

درجة المشاركة ضعيفة : درجة المشاركة ضعيفة

مشاركة جزئية فعالة : مشاركة جزئية فعالة

إختيار وضعية التقييم : إختيار وضعية التقييم

درجة التقييم : درجة التقييم

تحدد الخيارات : تحديد الخيارات

Positionnement dans les niveaux de Contributions :
Sélectionner sur chaque axe de contribution un niveau de contribution et un des trois degrés de maîtrise
F&O : Faible et Occasionnelle P&F : Partielle et Fréquente T&P : Totale et Permanente

Axes de contribution	Acquiert	Met en œuvre	Domine	Fait évoluer	Fait référence
Performance	T&P				
Fiabilité/Sécurité		P&F			
Implication	F&O				
Changement	P&F T&P	P&F			

Niveau de contribution : **Acquiert** Reporter ce niveau de contribution

توجد ثلاثة وضعيات للتقييم : T&P مشاركة كلية دائمة، P&F مشاركة جزئية فعالة، F&O درجة المشاركة ضعيفة، في كل درجة هناك أربعة مراحل وفي كل مرحلة توجد ثلاثة وضعيات للتقييم، وعند الإنتهاء من وضع درجات التقييم يظهر لنا من خلال البرنامج في الأخير درجة التقييم الخاصة بالعامل، وهكذا في بداية السنة الموالية يتم إدراج العامل في جدول التقييم حسب الوضعية المناسبة له وعندما تكون وضعية العامل لا بأس بها في جميع مراحل العملية التقييمية يتم وضعه مباشرة من خلال برنامج التقييم في الدرجة التي بعدها ونفس الشيء بالنسبة لوضعية درجات التقييم .

الفصل الثاني **=====** واقع تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود

المبحث الثاني : النتائج والمناقشة

سوف نقوم في هذا المبحث بدراسة عينة من عمال المؤسسة محل الدراسة من أجل وضوح الصورة بالنسبة للعملية التقييمية، ولقد تم اختيار دور خبير (professionnel) لكون عددها كبير في المؤسسة من جهة ولكونها تشتمل على أربعة درجات للعملية التقييمية من جهة ثانية.

المطلب الأول: النتائج المحصل عليها من الدراسة

تم العملية التقييمية بالنسبة للخبراء من خلال أربعة محاور في كل محور خمسة درجات في حين يتم الإنتقال من درجة لأخرى عن طريق تحقيق الهدف المسطر من قبل المسؤول وهذا بناء على مراحل العملية التقييمية وفي آخر السنة وعند عملية التقييم إذا وجد بأن العامل حقق الهدف يتم وضع له هدف آخر مبني على الدرجة التي بعده، وإذا لم يتمكن من تحقيقه يكون نفسه هدف السنة الموالية.

ومن جهة أخرى لابد عند القيام بتحديد الهدف الذي يجب على العامل تحقيقه أن يكون الهدف يتلائم مع الوظيفة التي يمارسها هذا الأخير، لأنه من غير الممكن أن يكون الهدف الذي تم تحديده خاص بإطار ويتم تسطيره لعون تحكم أو عامل عادي. بعد تنصيب العمال الذين لهم دور الإطارات في الجدول المخصص لهم بالإضافة إلى تحديد درجاتهم وهذا يكون في بداية السنة مع ضرورة تحديد الهدف المراد تحقيقه في آخر السنة والذي من خلاله يستطيع العامل الحصول على الترقية سواء كانت ترقية عمودية أو ترقية أفقية.

المقصود هنا بالترقية العمودية هي أن العامل يتم ترفيته من دور لأخر مثلما هو مبين في جدول الأدوار، أما في الترقية الأفقية فتكون على حساب الدرجات التي تكون مبنية على المحاور الأربعة وهي :

- performance أي الأداء أو المنجزات التي يقدمها العامل؛
- Fiabilité Sécurité إمكانية حماية الشخص من حوادث العمل؛
- Implication الإندماج والرغبة في العمل؛
- Changement القابلية للتغيير والتأقلم.

الفصل الثاني ===== واقع تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود

الفرع الأول : محاور التقييم الخاصة بالخبراء

الجدول رقم 01-02 يمثل شرح محور التقييم (الأداء) الخاص بدرجة - خبير - (professionnel)

الإكتساب	تنفيذ المهام	التمكن	الإمتثال	المرجعية
معرفة خصائص محيط العمل معرفة الدور الخاص به	التوسع في وقت العمل	الاستفادة من التجربة	تحليل الأداء وإصلاح نقاط الضعف	الإحاطة التامة بالخبرات في مجال النشاط
	معرفة الحوار الرئيسية في العمل ومصادر المعلومات	ضمان توافق النشاطات مع الأهداف المنشودة	معرفة الخبرات والمعارف التطبيقية	التحكم في استعمال المعارف التطبيقية

المصدر: من إعداد الطالب إنطلاقاً من تقارير المؤسسة

الجدول رقم 02-02 يمثل شرح محور التقييم (الفعالية/الامن) الخاص بدرجة - خبير - (professionnel)

الإكتساب	تنفيذ المهام	التمكن	الإمتثال	المرجعية
معرفة الإجراءات والمعايير	تطبيق قواعد السلامة والأمان	المعرفة الجيدة للمبادئ التقنية للنشاط	متابعة واستعمال التقنيات المستعملة في العمل	إعداد وتحيية الحلول للمشاكلية المستقبلية
	التعمق في المعارف	نشر ثقافة (HSE) الصحة والأمن والبيئة داخل المؤسسة	تمية كفاءات الآخرين	إقراح التقييم بمفاهيم تنظيمية

المصدر: من إعداد الطالب إنطلاقاً من تقارير المؤسسة

الفصل الثاني ===== واقع تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود

الجدول رقم 02-03 يمثل شرح محور التقييم (القدرة على التطبيق) الخاص بدرجة - خبير - (professionnel)

الإكتساب	تنفيذ المهام	التمكن	الإمثلة	المرجعية
إكتشاف المؤسسة وثقافتها	البحث عن حلول من أجل حل المشاكل العارضة	تقديم النصائح للعمال الآخرين	تشجيع المبادرات	إثبات القدرات من أجل المساهمة في تدريب الآخرين
عرض الخبرات في العمل للعمال الآخرين	إختيار الحل الأمثل والأحسن والأكثر ثلاثاً مع المشكل	قياس إمكانية تحقيق الأعمال وتقييم الأخطار	يكون مسؤولاً عن قراراته	يكون مثالاً يحتذى به من الناحية التنظيمية (ردود الأفعال، السلوك والكفاءة المهنية)

المصدر: من إعداد الطالب إنطلاقاً من تقارير المؤسسة

الجدول رقم 02-04 يمثل شرح محور التقييم (التأقلم مع التغييرات) الخاص بدرجة - خبير - (professionnel)

الإكتساب	تنفيذ المهام	التمكن	الإمثلة	المرجعية
يملك معارف نظرية جيدة في مجال عمله	فهم التحديثات وكل ما هو جديد و التطورات الحادثة في العمل	تعريف التغييرات الحادثة و تكيفها مع الوضعيات	يكون عنصر محرك في عملية التغيير	تطوير ثقافة التغيير في المؤسسة
العمل بإنسجام مع الآخرين	يتكيف بسهولة مع التغييرات الناتجة	معرفة وتجريب التقنيات الحديثة	التكيف المستمر مع الوضعيات المتغيرة	

المصدر: من إعداد الطالب إنطلاقاً من تقارير المؤسسة

بعد جمع المعلومات المتعلقة بمختلف المتغيرات التي تدخل ضمن عملية التقييم في المؤسسة أخذنا كعينة للدراسة الدور الخاص بالمهنيين وما يتضمنه من درجات التقييم فوجدنا ما يلي:

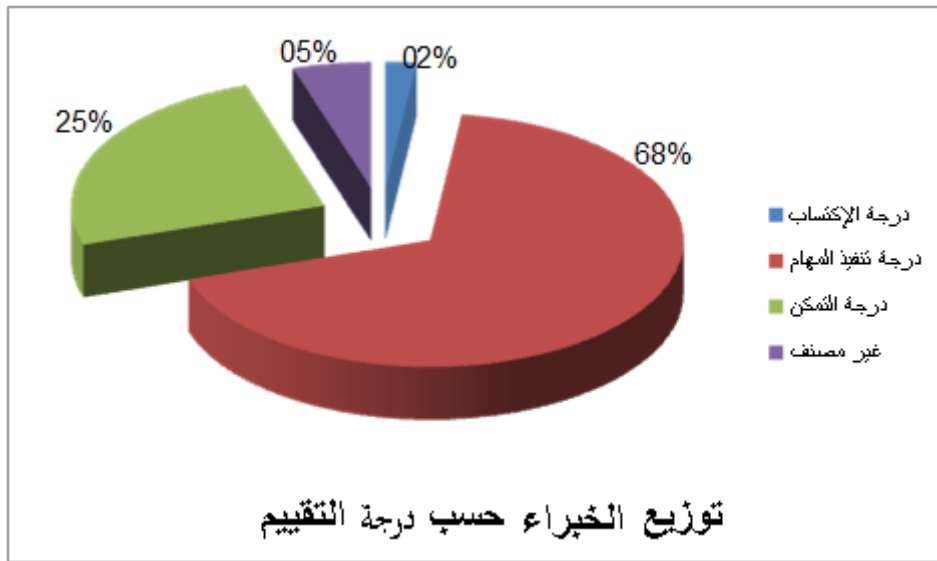
الجدول رقم 02 - 05 يبين توزيع نسب درجات التقييم للخبراء في المؤسسة

الدرجة	درجة الإكتساب	درجة تنفيذ المهام	درجة التمكن	غير مصنف
عدد الخبراء	12	345	128	18
النسبة المئوية	2%	68%	25%	5%

المصدر: من إعداد الطالب وفقاً لتقرير مصلحة الموارد البشرية والوسائل.

الفصل الثاني تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود

الشكل رقم (02-14) : يبين توزيع الخبراء حسب درجة التقييم



المصدر: من إعداد الطالب وفقا للجدول رقم 02-05.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن عدد الخبراء الذين لهم درجة الإنكساب عددهم قليل وهذا راجع إلى أن أهداف هذه الدرجة تكون سهلة نسبيا ومن المستطاع إنجازها في فترة وجيزة مما يسمح للعامل بالانتقال إلى الدرجة التالية وهي درجة تنفيذ المهام، كما نلاحظ أن درجة التمكن أقل نسبيا من درجة تنفيذ المهام وذلك راجع لكون هذه الدرجة صعبة الوصول نوعا ما، حيث لا يصل إلى هذه الدرجة سوى العمال الأفضل من حيث الكفاءة. تعتبر درجة تنفيذ المهام هي الدرجة التي يستقر بها معظم العمال.

الفصل الثاني ===== واقع تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود

المطلب الثاني : المناقشة

نحاول في هذا المطلب مناقشة النتائج التي توصلنا إليها بخطوات هي: تحليلها، مقارنتها بالفرضيات ومن ثم صياغة الاستنتاجات (الحلول المقترحة).

الفرع الأول - تحليل النتائج :

من خلال محاور التقييم الخاصة بالخبراء والجدول رقم 02 - 05 الذي يبين توزيع نسب درجات التقييم للخبراء في المديرية الجهوية وبناءا على البرنامج المستخدم في عملية التقييم يمكننا تحليل التقييم الخاص بالعمال الذين لهم دور خبير كما يلي :

- 12 خبير مازالوا في درجة الإكتساب ويمكن القول على أنهم عمال جدد في المؤسسة، معنى هذا أن المسؤول المباشر يجب عليه أن يسطر هدي في السنة على حساب تحسين وضعية محاور التقييم أو الشروط الواجب توفرها في الخبير من أجل ترقيته إلى الدرجة التي بعدها، وهي درجة تنفيذ المهام (Met en œuvre)، مع العلم أن الخبير لا يمكنه الوصول إلى هذه الدرجة ما لم يحقق أهداف الدرجة التي قبلها في جميع محاور العملية التقييمية أي يكون الأداء الذي يقدمه الخبير مقبولا ويكون قادرا على حماية نفسه من حوادث العمل، بالإضافة إلى الرغبة في العمل و التأقلم مع بيئة عمل المؤسسة؛

- 345 خبير لديهم درجة تنفيذ المهام أي يقوموا بتنفيذ المهام الموجهة إليهم من قبل المسؤول المباشر معنى هذا أنهم تمت ترقيتهم من درجة الاكتساب (Acquiert) إلى درجة التمكن (Met en œuvre)، وهذا بعد تحقيقهم للأهداف التي كانت مسطرة في الدرجة الأولى لهذا يكون الهدف الذي يسطره المسؤول المباشر مبني على تحسين وضعيات التقييم في درجة تنفيذ المهام أو على الشروط الواجب توفرها في المحاور الأربعة المتعلقة بدرجة Domine وهي الدرجة التي يسعى الخبير من أجل الوصول إليها؛

- 128 خبير أصبحوا في درجة التمكن أي أن الخبير هنا أصبح العمل الذي يقوم به من اختصاصه ويمكنه إنجازه بأحسن طريقة، معنى هذا أن هؤلاء الخبراء تمت ترقيتهم إلى الدرجة الثالثة وهي درجة Domine وهذا يعني أنهم حققوا الأهداف التي كانت مسطرة في الدرجة الأولى والثانية والثالثة في جميع مراحل العملية التقييمية وهي :
(performance, Fiabilité Sécurité, Implication, changement)

بعدها يقوم المسؤول الأول بتحديد الهدفين الواجب تحقيقهما في السنة من قبل الخبير بناءا على الدرجة التي بعدها ونفس الشيء بالنسبة لمحاور العملية التقييمية.

بالإضافة إلى ما سبق يمكننا أن نستنتج ما يلي:

- نظام التنقيط المطبق في المؤسسة يوفر التغذية العكسية للعاملين حول جوانب أدائهم، لأنه يوفر للعاملين فرصة لمناقشة نتائج تقييمهم، والتعرف على جوانب القوة والضعف في أدائهم، وبالتالي محاولة تحسين جوانب الضعف فيه، ومن ثم محاولة تطوير قدراتهم وكفاءاتهم بما يساهم في تطوير مساراتهم المهنية خاصة إذا تعلق الأمر بالخبراء؛

- يترتب عن عملية التقييم تنصيب الخبير في الجدول المخصص (المدرج)، ويترتب على هذا التدرج (إذا كان متصاعدا) الزيادة في الأجر على أساس الترقية الأفقية؛

الفصل الثاني = واقع تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود

- يركز نظام التقييم الجديد بدرجة كبيرة على المحاور الأربعة الأساسية والتي تلم بجميع جوانب العامل من حيث الجوانب الشخصية (الرغبة في العمل، والقابلية للتغير والتأقلم) والجوانب العلمية (إمكانية حماية الشخص من حوادث العمل، و الأداء الذي يقدمه العامل)، تفرض على العامل والمسؤول على التقييم إلتزام الموضوعية والمصادقية أكثر أثناء عملية التقييم؛

- ضرورة وجود الإلتصال الرسمي وهذا فيما يخص نطاق الإشراف أي أن العامل يشرف على عمله المسؤول المباشر Responsable hiérarchique وهذا الأخير يشرف عليه المسؤول الثاني hiérarchiqueN+2 وهذا من أجل أن تتم العملية التقييمية بشكل موضوعي التي تنتج عليها مكافآت ترقية أفقية وعمودية تعتبر حافز للعامل لبذل مجهود أكبر؛

- عملية التقييم تكون سنوية نسبة لما تم تحقيقه من أهداف ووفقا لما لوحظ من إنجازات وتطورات منشودة خلال السنة؛

- التفرقة ما بين المساهمين الذاتين والإدارين الذين يتحكمون في فرقة مع العلم أن المساهمين الذاتيين أو الإدارين قد يتقسمون إلى صنفين (مناوب تقني أو خبير أو منفذ)، وهذه التفرقة مفادها أن مخطط المسار المهني والترقية قد تأخذ إتجاهين (عمودية أو أفقية) ذلك وفقا للمؤهلات الشخصية ورغبة العامل.

الفرع الثاني- دراسة الفرضيات :

عند إجراء مقارنة للنتائج المتوصل إليها مع الفرضيات المطروحة يتضح ما يلي :

- تعتبر كل من الدرجات ومحاور العملية التقييمية أساسيات تقييم الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة، والتي من خلالها يتحدد المسار المهني للعامل بصورة واضحة وهذا وفقا لإنجازاته الملاحظة وكذا تصرفاته الذاتية أو المكتسبة؛ ومن خلال هذا المنطلق تتم عملية التقييم والتي من خلالها يتم تسجيل النقائص (النقاط التي يجب معالجتها أو ترميمها) وتسطر هذه الأخيرة كأهداف وجب على العامل التقيد والإلتزام بها وذلك لمدة سنة؛

في حالة ما كانت النقائص والسلبيات ناتجة على نقص في المعارف في هذه الحالة يسطر برنامج تكويني مخصص (التكوين المتواصل للعمال)، خاصة وإن كان هذا النقص نتيجة إلتهاج تكنولوجيا جديدة في العمل، وهذا ما يعطي أهمية وتوافق مع الفرضية الأولى التي تنص أنه من خلال نتائج عملية التقييم يمكن تحديد المسار المهني للعامل.

- عند النظر في جدول التقييم وسلم الدرجات نجد بأن نظام التقييم يوفر البديل من حيث نوعية الترقية سواء كانت عمودية أو أفقية، على عكس النظام القديم الذي كان يعتمد على الترقية العمودية بشكل كبير، الأمر الذي يؤدي إلى تجميد المسارات وإنعكس هذا الأمر سلبا على تنمية الموارد البشرية (قطع الرابطة ما بين تطوير الكفاءات وعملية الترقية)، وأصبح عامل الأقدمية يمثل الأساس في ترقية العمال وقد أثر هذا سلبا على مصادقية الترقية (العلمية) حول دور العمال وتصنيفهم.

وعند النظر في الجدول رقم 02-02 يتضح لنا الأمر أكثر على الترقية الأفقية فنجد مثلا بالنسبة للخبراء أن الترقية الأفقية تكون كما يلي :

درجة الاكتساب ← درجة تنفيذ المهام ← درجة التمكن

وعند النظر في الشكل : 02-02 الخاص بالأدوار ذات المساهمة ذاتية (contribution individuelle)

نجد بأنه هناك ترقية عمودية كما يلي :

عامل ← مناوب تقني ← خبير

الفصل الثاني ===== واقع تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود

وهذا ما يعطي أهمية ويتوافق مع الفرضية الثانية التي تنص بأن نظام التقييم يوفر البديل من حيث نوعية الترقية سواء كانت عمودية أو أفقية.

- عملية التقييم الموضوعي تنتج عليها مكافآت ترقية أفقية وعمودية تعتبر حافز للعامل لبذل جهود أكبر، والعامل في نظام التقييم الجديد يكافئ على ما حققه من أهداف وذلك عن طريق ملاحظة تصرفاته من قبل المسؤول المباشر، أي أن العامل تتم ترقيته على حساب ما حققه من أهداف خلال السنة، وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول السنوي للتقييم الشكل (02-09)، والشكل (02-10)، ويمكن القول هنا بأن عملية الترقية والأجر توجد بينهما علاقة طردية أي أنها كل ما كانت هناك ترقية كانت هناك زيادة في الأجر وهذا ما يمكن ملاحظته من خلال سلم الدرجات، وهذا ما يعطي أهمية ويتوافق مع الفرضية الثالثة التي تنص على أن عملية التقييم ينتج عنها بذل جهود أكبر من قبل العامل خاصة إذا تعلق الأمر بالترقية والتي تؤدي في الأخير إلى زيادة في الأجر.

- إنطلاقاً من نتائج الفرضيات الثلاثة السابقة يمكن الحكم على نظام التقييم المطبق في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود -سوناطراك- على أنه نظام يسمح بتقدير حقيقي لكفاءة العامل وذلك لأنه يشمل جميع الجوانب الذاتية والعلمية المتعلقة بالعامل من جهة، ومراقبة المسؤول المباشر للعامل والمسؤول الثاني على العملية التقييمية، الأمر الذي يزيد من موضوعية عملية التقييم ويجعلها تتصف بالمصادقية والجدية، بالإضافة إلى كون هذا النظام يعتمد على عنصر أساسي في عملية التقييم ألا وهو التسيير بالأهداف، أي أنه تتم عملية تقدير كفاءة العامل على حساب ما حققه من أهداف وعلى أساسها تتم ترقيته، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن نظام التقييم المطبق في المؤسسة هو نظام فعال يسمح بتقدير حقيقي وعادل لمستوى كفاءة العامل.

الفرع الثالث - الاستنتاجات (الحلول المقترحة) :

من خلال الجزء السابق استطعنا بواسطة النتائج المحققة الوصول إلى إجابات لفرضيات الدراسة وذلك بإجراء المقارنة بينهما، حيث خلصت هذه المقارنة بالإجابة على الفرضيات الثلاثة وعليه نستنتج ما يلي :

- المبدأ الذي يقوم عليه هذا النظام هو مبدأ التسيير بالأهداف الذي يؤدي بالعامل إلى المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- المراقبة المستمرة لعملية نظام التقييم من أجل إكتشاف نقاط الضعف وتحديد الحلول اللازمة من أجل علاجها وهذا عن طريق الدورات التكوينية إذا كان هناك نقص في المعارف العلمية مثلاً؛
- نظام التقييم المطبق في المؤسسة يوفر التغذية العكسية للعاملين لأنه فرصة لمناقشة نتائج التقييم والتعرف على جوانب القوة والضعف بالنسبة للعامل، من أجل محاولة تطوير قدرة وكفاءة العامل مما يساهم في تنمية المسار المهني للعامل؛
- إشراف المسؤول الأعلى (المسؤول الثاني) على عملية التقييم التي يقوم بها المشرف على تقييم عمل العامل الأمر الذي يمنع تعرض النتائج لتحيز المشرف؛
- عملية الترقية على حساب ما تم تحقيقه من أهداف الأمر الذي يجعل العامل حريص على عمله، ويمنعه من عدم الحوار في حالة ما لم تتم ترقيته لأنه يكون على دراية وعلم بأنه لم يحقق الأهداف المطلوبة منه.

الفصل الثاني ===== واقع تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود

خلاصة

تعتمد وظيفة تقييم الكفاءات على نظام خاص لعملية التقييم، حاولنا في هذا الفصل أن نبين ذلك من خلال عرضنا لجدول التقييم السنوي والمراحل التي يمر بها، بالإضافة إلى أخذ عينة الخبراء في المؤسسة محل الدراسة كنموذج لشرح نتائج العملية التقييمية لهذا البرنامج، حيث يتركز هذا الأخير على المحاور الأساسية للعملية التقييمية بالإضافة إلى درجات التصنيف التي يمكن للعامل الحصول عليها خلال مساره المهني.

استطعنا من خلال هذا الجزء أن نصل إلى بعض النتائج التي أبرزها هذا النظام وذلك بعد إجراء مقارنة بينها وبين فرضيات الدراسة، مبرزين كفاية النتائج المتوصل إليها في الإجابة على هذه الفرضيات من جهة، وتمكنا من طرح حل للإشكالية الأساسية للدراسة وذلك بتوضيح الواقع التقييمي للكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود لمؤسسة سوناطراك.

الختامة

تهدف دراسة موضوع تقييم الكفاءات في المؤسسة البترولية دراسة حالة المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود سوناطراك - قاعدة إرار- إلى إبراز واقع تقييم الكفاءات في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى توضيح أهم الطرق المستخدمة في عملية التقييم ومن بين ما نتج عن ذلك نذكر ما يلي :

النتائج المستخلصة من الدراسة النظرية في الفصل الأول تتعلق أساسا بمفاهيم نظرية حول الكفاءة في المؤسسة، بالإضافة إلى إبراز الدور الذي يلعبه نظام تقييم الكفاءات في تحقيق أهداف المؤسسة وبيان مستوى أدائها وتحقيق أهداف أفرادها من خلال تلبية طموحاتهم والنهوض بمستوى أدائهم، إضافة إلى أحدث الطرق التي تبنتها المؤسسة محل الدراسة في مجالات تقييم كفاءات أفرادها، زيادة على الخطوات العريضة لتطبيق مثل هذا النظام وكذا شروط فعاليته، كما أعطى مفهوم وخصائص الكفاءة في المؤسسة مدى الأهمية البالغة لعملية تقييم الكفاءات ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة .

وشكلت الدراسات السابقة من خلال ما تم تحليله وإستنتاجه، نظرة على موضوع الدراسة خاصة فيما تعلق بوظيفة تقييم الكفاءات حيث توافقت دراسة الطالب هاملي عبد القادر مع دراستنا من حيث الموضوع وهو تقييم الكفاءات في المؤسسة لكن كانت طريقة التقييم تقليدية نوعا ما حيث اعتمد على طريقة الرجوح العكسي، حيث توصل في الأخير إلى أن المؤسسة محل الدراسة لا تعطي أهمية بالغة لهذه الطريقة لكونها لا تقوم على أسس علمية الأمر الذي يؤدي إلى عدم وجود الموضوعية والعدالة في عملية التقييم.

أما في الفصل الثاني فقد قمنا بدراسة واقع تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود -قاعدة إرار- بسوناطراك وتبين لنا من خلال الدراسة التطبيقية أن نظام التقييم المطبق هو نظام جديد وهو عبارة على التسيير بالأهداف، أي أنه توجد هناك أهداف وجب على العامل تحقيقها خلال مساره المهني، بالإضافة إلى معرفة المراحل والمحاور الأساسية المتبعة في عملية التقييم.

أولا - تقييم الفرضيات :

نتائج تقييم السنة والذي من خلاله يمكن معرفة مدى تحقيق العامل للأهداف المسطرة له، ومن هنا يقوم المسؤول على عملية التقييم باتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد المسار المهني للعامل، أي إذا حقق العامل الأهداف المسطرة له تتم ترقيته إلى المرحلة التي بعدها أو الدور إذا كان الدور السابق قد أكمل جميع مراحلها وحقق جميع الأهداف التي كانت مسطرة فيه، ومن هنا يمكننا إثبات صحة الفرضية الأولى التي تنص أنه من خلال نتائج عملية التقييم يمكن تحديد المسار المهني للعامل.

من خلال الأدوار الأساسية لعملية التصنيف نستنتج أن نوعية الترقية هي ترقية عمودية (العامل إلى غاية مدير ميدان)، في حين نستنتج من خلال درجات العملية التقييمية أن نوعية الترقية هي ترقية أفقية أي نفس الدور ولكن الاختلاف في درجات التقييم، ومن هذا المنطلق يمكننا إثبات صحة الفرضية الثانية التي تنص على أن نظام التقييم يفر البديل للعامل من حيث نوعية الترقية (أفقية أو عمودية).

نستنتج من خلال السلم الخاص بالأدوار ذات المساهمة الفردية، و السلم الخاص بالأدوار ذات المساهمة الإدارية يتضح لنا بأن عملية التقييم تنتج عليها عملية ترقية خاصة بالسلم الوظيفي للعامل، الأمر الذي يؤدي إلى الزيادة في الأجر (كلما كانت

هناك ترقية كانت هناك زيادة في الأجر)، ومن هنا يمكن إثبات صحة الفرضية الثالثة التي تنص بأن عملية التقييم تمكن العامل من بذل كل مجهوداته خاصة إذا تعلق الأمر بالترقية والتي تؤدي بدورها إلى زيادة في الأجر.

من خلال نتائج الفرضيات الثلاثة السابقة والجدول السنوي الخاص بالتقييم (الترقية على حساب ما حققه العامل من أهداف)، بالإضافة إلى أن المسؤول المباشر الأول والمسؤول الثاني هما القائمين على عملية التقييم للعامل من خلال ملاحظة تصرفاته ومراقبة أعماله المنجزة ومقارنتها مع الأهداف المسطرة، مع العلم إلى أن العامل يكون على دراية بعملية التقييم الأمر الذي يؤدي به تحسين أداءه، ومن هذا المطلق يمكننا تأكيد صحة الفرضية الرابعة التي تنص بأن عملية التقييم تسمح بتقدير حقيقي لكفاءة العامل الأمر الذي يؤدي به إلى تحسين أداءه.

ثانيا - توصيات الدراسة :

- سعيًا للتخلص أو التقليل من فجوات الأداء المستنتجة في هذه الدراسة، نقترح ما يلي :
- ضرورة مراجعة نظام التقييم كلما استجد جديد خاصة إذا تعلق الأمر بالظروف المحيطة بها وظروف العمل؛
- توفير وتحسين ظروف العمل للوصول إلى أفضل الأداء لأن العامل وحده غير قادر على تحقيق أداء أحسن دون توفير الوسائل المادية والأدوات اللازمة لتنفيذ مهام وظيفته على أكمل وجه؛
- يجب على المؤسسة القيام بتحليل جميع مناصب العمل، من أجل تحديد مسؤوليات وواجبات كل وظيفة، وفي جميع المستويات سواء الإداري أو الوظيفية؛
- إعلام وتحسيس المقيمين والخاضعين لعملية التقييم على حد سواء بضرورة وأهمية عملية التقييم ومحاولة إضفاء نوع من الجدوية على تطبيق هذا النظام؛
- إعلام العاملين بنتائج تقييم كفاءاتهم وعدم الاكتفاء بإدراجها في كشف الراتب، لأن مقابلات التقييم تتيح فرص الاتصال والتحسين من طرف الإشراف كما تساعد على كسب ثقة الأفراد وإحلال روح المبادرة والإبداع عندهم، كما توفر لهم التغذية الكافية حول أدائهم واكتشاف المهارات الكامنة التي يجب عليها تطويرها؛
- خلق بيئة تشاورية تعمل على فتح مجالات الابتكار والإبداع النظري القابل للتجسيد على بيئة المؤسسة.

ثالثا - آفاق الدراسة :

- إنحصرت هذه الدراسة في تطبيق نظام التقييم في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود - سوناطراك - حيث يرتكز هذا النظام على المراحل والمحاور الأساسية للعملية التقييمية بالإضافة إلى درجات التصنيف التي يمكن للعامل الحصول عليها خلال مساره المهني، وعند خوضنا في موضوع هذه الدراسة لاحظنا أنه هناك جوانب هامة جديرة بالدراسة والبحث ونقترحها لتكون إشكاليات بحوث ودراسات في المستقبل، نذكر منها ما يلي:
- تقييم الكفاءات ودوره في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية؛
- التسيير بالكفاءات ودوره في إدارة المعرفة بالمؤسسات الجزائرية؛
- وظيفة تقييم الكفاءات ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؛
- التسيير بالكفاءات ودوره في تنمية أداء الموارد البشرية؛
- دور نظام المعلومات في تسيير أداء الموارد البشرية.

قائمة

المراجع

أولاً- باللغة العربية :

- 1- الهادي بوقلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية 9-10 مارس 2004.
- 2- إناس بن جددة، سليمة زاوي، دور التسيير المعرفي والكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ليسانس علوم التسيير، جامعة ورقلة 2003/2004 .
- 3- بن عيسى، محمد المهدي. العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 09-10 مارس، 2004.
- 4- بارك نعيمة، مقال بعنوان : تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، جامعة الشلف الجزائر.
- 4- رشيد، مناصرية. الكفاءات البشرية وأهميتها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الإقتصادية رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 2013.
- 5- زكية، بوسعد. أثر برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية، ماجستير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2008.
- 6- زيغي كوكب وآخرون، معايير الكفاءة في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ليسانس علوم التسيير جامعة ورقلة 2005.
- 7- سملاي، يحضيه. بلالي، أحمد. الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة 09-10 مارس 2004.
- 8- عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي الثاني حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة 09/10/03/2004.
- 9- كمال منصوري، " تسيير الكفاءات: الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى " أبحاث إقتصادية وإدارية العدد السابع جوان 2010.
- 10- محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.
- 11- منال طلعت محمود، أساسيات الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
- 12- هاملي، عبد القادر. وظيفة تقييم الكفاءات في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة تلمسان، 2010-2011.
- 13- يريقي، حسين. تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007-2008.

التقارير :

Rapport tournée d'information, Direction Régionale Hassi Messaoud ,Direction Finance.

ثانيا- باللغة الأجنبية :

- 1- A. MASSON et M. PARLIR. Sous darde Les démarches compétences, Ed. Ana ct - Paris. 2004 modifié.
- 2- G. LE BOTERF, Construire des compétences et réussir la professionnalisation, 1998. Modifies.
- 3- J.ubert-P.Gillbert-F.Pigyere, management des compétences, Réalisstion-concepts-analyses-2eme éditions.Dunod.parise.2003. Modifies.
- 4- Loïc Cadin- Francis Guérin- Frédérique pigerez. Gestion De Ressources Humaines, Pratique Eléments De Théorie. 2é édition. Dunond. Parise. 2002. Modifies
- 5- ¹ M^{elle}TIRCHI OURDIA, la gestion des rémunérations un outil de motivation au service de la performance au travail – Cas de l'entreprise privée CEVITAL – université de Tizi Ouzou Département des Sciences économiques.
- 6- Sonatrech DCG: Ressources humaines Projet Rémunération, Modèle Rôles & Contributions2007.
- 7- Sonatrach : formation amont – divisions forage/associations/production

ثالثا- مواقع على شبكة الأترنت :

- <http://www.hrdiscussion.com/hr32390.html#.UzaIaKh5O6U>
- <http://www.hrdiscussion.com/hr15155.html#.UzaLC6h5O6U>

قائمة الملاحق

الملحق رقم 01 : يبين الطريقة التي كانت إدارة المؤسسة تتبعها في عملية التقييم قبل ظهور نظام التقييم الجديد

FICHE D'APPRECIATION		
MAITRISE DU POSTE		
COMPETENCES MISES EN ŒUVRES	NIVEAU DE MAITRISE *	OBSERVATIONS
1 - Efficacité personnelle - - -		
2 - Résolution de problèmes - - -		
3 - Action réalisation - - -		
4 - Influence - - -		
5 - Management - - -		
POINTS FORTS	POINTS D'AMELIORATION	

A

Indiquer le degré de maîtrise de la compétence.

⚠ Pour le choix et la définition des niveaux de compétence, cf. dictionnaire des compétences et l'échelle d'évaluation des compétences.

الملحق رقم 02 : بين عملية التقييم قبل تجسيد النظام

	Acquiert	Met en oeuvre	Domine	Fait évoluer	Fait Référence
Performance	<u>Commentaires</u> ■ ■ ■	<u>Commentaires</u> ■ ■ ■	<u>Commentaires</u> ■ ■ ■	<u>Commentaires</u> ■ ■ ■	<u>Commentaires</u> ■ ■ ■
	<u>Niveau atteint ?</u> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	<u>Niveau atteint ?</u> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	<u>Niveau atteint ?</u> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	<u>Niveau atteint ?</u> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	<u>Niveau atteint ?</u> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
	<u>Si oui, degré de maîtrise :</u> Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>	<u>Si oui, degré de maîtrise :</u> Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>	<u>Si oui, degré de maîtrise :</u> Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>	<u>Si oui, degré de maîtrise :</u> Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>	<u>Si oui, degré de maîtrise :</u> Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>

	Acquiert	Met en oeuvre	Domine	Fait évoluer	Fait Référence
Fiabilité / Sécurité	<u>Commentaires</u> ■ ■ ■	<u>Commentaires</u> ■ ■ ■	<u>Commentaires</u> ■ ■ ■	<u>Commentaires</u> ■ ■ ■	<u>Commentaires</u> ■ ■ ■
	<u>Niveau atteint ?</u> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	<u>Niveau atteint ?</u> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	<u>Niveau atteint ?</u> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	<u>Niveau atteint ?</u> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	<u>Niveau atteint ?</u> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
	<u>Si oui, degré de maîtrise :</u> Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>	<u>Si oui, degré de maîtrise :</u> Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>	<u>Si oui, degré de maîtrise :</u> Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>	<u>Si oui, degré de maîtrise :</u> Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>	<u>Si oui, degré de maîtrise :</u> Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>

	Acquiert	Met en oeuvre	Domine	Fait évoluer	Fait Référence
Implication	<u>Commentaires</u> ■ ■ ■	<u>Commentaires</u> ■ ■ ■	<u>Commentaires</u> ■ ■ ■	<u>Commentaires</u> ■ ■ ■	<u>Commentaires</u> ■ ■ ■
	<u>Niveau atteint ?</u> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	<u>Niveau atteint ?</u> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	<u>Niveau atteint ?</u> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	<u>Niveau atteint ?</u> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	<u>Niveau atteint ?</u> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
	<u>Si oui, degré de maîtrise :</u> Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>	<u>Si oui, degré de maîtrise :</u> Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>	<u>Si oui, degré de maîtrise :</u> Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>	<u>Si oui, degré de maîtrise :</u> Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>	<u>Si oui, degré de maîtrise :</u> Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>

	Acquiert	Met en oeuvre	Domine	Fait évoluer	Fait Référence
Changement	<u>Commentaires</u> ■ ■ ■	<u>Commentaires</u> ■ ■ ■	<u>Commentaires</u> ■ ■ ■	<u>Commentaires</u> ■ ■ ■	<u>Commentaires</u> ■ ■ ■
	<u>Niveau atteint ?</u> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	<u>Niveau atteint ?</u> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	<u>Niveau atteint ?</u> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	<u>Niveau atteint ?</u> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	<u>Niveau atteint ?</u> Oui <input type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>
	<u>Si oui, degré de maîtrise :</u> Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>	<u>Si oui, degré de maîtrise :</u> Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>	<u>Si oui, degré de maîtrise :</u> Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>	<u>Si oui, degré de maîtrise :</u> Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>	<u>Si oui, degré de maîtrise :</u> Faible et occasionnelle <input type="checkbox"/> Partielle et fréquente <input type="checkbox"/> Totale et permanente <input type="checkbox"/>

OPÉRATEUR

Axes de Contributions	ACQUIERT	MET EN OEUVRE	DOMINE
Performance	<p>Apprend à utiliser les procédures et outils de travail. En prend soin</p> <p>Comprend son rôle, ce que l'on attend de lui et la nécessité d'être efficace dans son travail</p>	<p>Maîtrise l'utilisation des procédures et outils de travail</p> <p>Réalise son travail avec efficacité et en ligne avec le niveau de performance requis</p>	<p>Identifie les causes qui influent sur la productivité dans son travail</p> <p>Propose en cas de besoin de nouvelles façons de réaliser le travail pour améliorer l'efficacité et la productivité (à partir de ses observations et de son expérience)</p>
Fiabilité Sécurité	<p>S'approprie les procédures et modes opératoires applicables à ses tâches. Les respecte strictement</p> <p>Alerte immédiatement sa hiérarchie en cas de problème, difficulté, ou incident</p> <p>Exécute les consignes HSE données par la hiérarchie</p>	<p>Contrôle en permanence la qualité de son travail</p> <p>S'efforce, en cas de problème de trouver la solution adéquate puis alerte la hiérarchie si nécessaire</p> <p>Maîtrise parfaitement les règles de sécurité applicables à son travail et les respecte strictement</p>	<p>Propose ponctuellement à sa hiérarchie les modifications de procédures et modes opératoires permettant d'améliorer la fiabilité et la sécurité de son travail</p> <p>Anticipe les risques liés à son travail et propose / déclenche les actions préventives adaptées</p> <p>Constitue un exemple en matière de sécurité</p>

OPÉRATEUR

Axes de Contributions	ACQUIERT	MET EN OEUVRE	DOMINE
Implication	<p>Connait les règles de fonctionnement et les membres de l'équipe ainsi que leur travail</p> <p>Respecte les autres</p> <p>Participe aux travaux de l'équipe et s'y intègre</p> <p>S'implique dans la réalisation de son travail et demande de l'aide lorsque nécessaire</p>	<p>Travaille en bonne entente avec les autres, dans un but partagé</p> <p>Contribue à créer un bon esprit d'équipe</p> <p>Affronte les difficultés</p> <p>Identifie l'information utile relative à son travail, et la fait remonter ou circuler</p>	<p>Contribue activement à améliorer le fonctionnement de l'équipe</p> <p>Se place spontanément à la disposition des membres de l'équipe pour les aider à surmonter les problèmes</p> <p>Reste positif et volontariste en toutes circonstances.</p> <p>Est reconnu comme source d'information utile et crédible</p>
Changement	<p>Modifie dans les délais requis ses pratiques professionnelles lorsque la hiérarchie le lui demande</p> <p>Est réceptif au changement, en comprend l'intérêt, et y adhère</p>	<p>Comprend la nécessité de faire évoluer ses pratiques professionnelles et les adapte spontanément en cas de besoin</p>	<p>Anticipe les changements nécessaires dans ses pratiques professionnelles et apporte des suggestions d'amélioration argumentées</p>

RELAIS TECHNIQUE

Axes de Contributions	ACQUIERT	MET EN OEUVRE	DOMINE	FAIT EVOLUER
Performance	<p>Apprend à utiliser les procédures et outils de travail et en prend soin</p> <p>Comprend la nécessité d'être efficace dans ses activités</p> <p>S'organise pour réaliser ses activités</p>	<p>Maîtrise l'utilisation des procédures et outils de travail, évite leur dégradation</p> <p>Structure ses activités et prend des initiatives pour être le plus efficace possible</p>	<p>Organise ses activités en adoptant les meilleures pratiques développées par les membres de l'équipe</p> <p>Est conscient de l'impact de son rythme de travail et de celui des autres sur le niveau de productivité de l'équipe ; prend des mesures pour l'améliorer</p>	<p>Applique les principes d'organisation du travail permettant de générer de la performance</p> <p>Est un exemple dans l'amélioration permanente de l'efficacité et de la productivité de l'équipe</p>
Fiabilité Sécurité	<p>Assimile les règles HSE ainsi que les processus et procédures applicables à ses activités et les respecte strictement</p> <p>Alerte la hiérarchie en cas de problème</p>	<p>Maîtrise parfaitement les règles HSE applicables à ses activités et en contrôle la qualité et la conformité</p> <p>Effectue un diagnostic en cas de problème, et s'efforce de trouver la solution adéquate (action curative) puis alerte la hiérarchie si nécessaire</p>	<p>Engage des actions préventives suite aux problèmes rencontrés de manière à réduire les risques</p> <p>Apporte son aide à d'autres relais techniques ou à des opérateurs sur les questions ou problèmes liés à la fiabilité et à la sécurité</p>	<p>Evalue les risques potentiels (anticipation), propose et met en œuvre les actions préventives adéquates</p> <p>Propose à sa hiérarchie des améliorations majeures concernant la fiabilité et la sécurité des systèmes et équipements</p>

RELAIS TECHNIQUE

Axes de Contributions	ACQUIERT	MET EN OEUVRE	DOMINE	FAIT EVOLUER
Implication	<p>Connait et respecte les règles de fonctionnement de l'équipe, ses membres, leur travail et leur point de vue</p> <p>Participe aux travaux de l'équipe</p> <p>Demande l'aide ou l'avis des autres membres de l'équipe sur ses propres travaux lorsque nécessaire</p> <p>S'implique dans la réalisation de ses activités</p>	<p>Collabore activement et au quotidien avec les membres de l'équipe</p> <p>Tient compte de l'avis émis par les membres de l'équipe sur son travail</p> <p>Apporte son aide aux membres de l'équipe lorsque ceux-ci lui demandent</p> <p>S'organise pour conduire plusieurs activités en parallèle sans dégrader la qualité de son travail</p> <p>Affronte avec ténacité les difficultés qui surviennent</p>	<p>Facilite les échanges au sein de l'équipe par ses actions et son comportement,</p> <p>Apporte spontanément son aide aux membres de l'équipe</p> <p>Orienté ses efforts en fonction des difficultés rencontrées</p> <p>S'investit volontairement dans des activités pouvant sortir du périmètre normal de sa fonction et se rend disponible pour prendre en charge de nouvelles activités</p>	<p>Sait en quoi chacun peut contribuer le plus utilement à l'efficacité collective</p> <p>Contribue activement au développement d'un bon climat de travail au sein de l'équipe et veille à donner la meilleure image possible de l'équipe sur le site</p> <p>Perçoit l'intérêt de s'impliquer et en retire une forte motivation personnelle</p> <p>Est un modèle d'implication personnelle pour les membres de l'équipe</p>
Changement	<p>Modifie dans les délais requis ses pratiques professionnelles sur instruction de sa hiérarchie</p> <p>Recherche les idées et bonnes pratiques (exemples à suivre) des autres membres de l'équipe</p>	<p>Comprend la nécessité de faire évoluer ses pratiques professionnelles et les adapte spontanément</p> <p>Sélectionne l'information nécessaire et s'en inspire pour modifier ses pratiques professionnelles</p>	<p>Comprend l'impact sur les membres de l'équipe du changement de ses pratiques professionnelles</p> <p>Suggère des améliorations possibles, et les partage avec ses collègues</p>	<p>Encourage les membres de l'équipe à développer une attitude d'ouverture au changement</p> <p>Est dans une attitude permanente d'ouverture au changement, et assure une veille sur les sujets techniques qui le concernent</p>

PROFESSIONNEL

Axes de Contributions	ACQUIERT	MET EN OEUVRE	DOMINE	FAIT EVOLUER	FAIT REFERENCE
Performance	Organise ses activités de manière rationnelle Comprend comment utiliser les ressources qui lui sont allouées	Est orienté résultat et cherche à améliorer son efficacité et sa productivité Evalue les ressources nécessaires à la réalisation de ses activités	S'inspire des meilleures pratiques connues pour améliorer ses méthodes de travail et sa productivité Optimise les ressources qui lui sont allouées Respecte ses engagements et produit des résultats conformes aux attentes	Hiérarchise les priorités et participe à l'allocation des ressources dans l'équipe Assure la diffusion des meilleures pratiques Analyse les causes des éventuels dysfonctionnements ou écarts sur les objectifs et propose des solutions pour améliorer les résultats	Développe et formalise les meilleures pratiques permettant d'améliorer l'efficacité et la rentabilité de l'équipe Fait référence par la façon dont il respecte ses engagements et produit des résultats qui dépassent les attentes
Fiabilité Sécurité	Comprend sa mission ainsi que sa place au sein de l'équipe. S'approprie et respecte les normes et processus liés à sa mission (qualité, HSE, ...). Contrôle systématiquement la conformité de ses actions aux procédures de l'entreprise.	Adapte et approfondit ses compétences en fonction des missions qui lui sont confiées. Démontre un haut niveau de fiabilité et respect des règles HSE dans l'exercice de sa mission.	Maîtrise et partage les technologies et les techniques de son domaine de spécialité. Promeut la culture qualité, fiabilité et les règles HSE et peut réorienter les comportements et efforts des autres. Crée les indicateurs et les procédures adaptés pour mesurer l'efficacité des processus et mettre en évidence les besoins d'amélioration.	Recherche à maîtriser de nouveaux processus pour élargir son champ d'action et apporter une meilleure contribution à l'entreprise. Met en place des actions pour faire bénéficier ses collègues de ses compétences (savoirs et savoir-faire).	Favorise la diffusion des savoirs et savoir-faire Propose et développe des solutions optimisant les processus. Participe à la validation des nouvelles techniques et à leur adéquation aux besoins de l'entreprise. Donne des avis sur les projets d'investissement.

PROFESSIONNEL

Axes de Contributions	ACQUIERT	MET EN OEUVRE	DOMINE	FAIT EVOLUER	FAIT REFERENCE
Implication	Respecte les procédures pour résoudre les problèmes rencontrés Fait appel aux autres en cas d'échec S'implique dans la réalisation de ses objectifs Connaît et comprend les valeurs de l'entreprise	Analyse les problèmes, identifie les réponses possibles et propose la solution la plus adaptée Comprend l' impact de ses actions sur les résultats de l'équipe Met tout en oeuvre pour atteindre ses objectifs et surmonter les difficultés	Engage des actions en intégrant leur faisabilité et les risques associés Anticipe et évalue les conséquences de ses actions sur les résultats de l'équipe Se mobilise pour dépasser ses objectifs et contribuer à la réalisation des objectifs de l'équipe S'engage pour améliorer la maîtrise des activités de l'équipe	Assume pleinement la responsabilité de ses décisions / actions Favorise un climat propice aux initiatives et aux idées nouvelles au sein de l'équipe Partage ses connaissances avec d'autres professionnels de son domaine pour atteindre efficacement les objectifs communs	Est une référence pour sa créativité et sa capacité à dépasser le cadre strict des missions qui lui sont confiées Démontre son implication en toutes circonstances pour faire progresser son domaine et remplir au mieux sa mission Mobilise les autres professionnels ou relais techniques et les encourage à s'investir encore davantage
Changement	Connaît les différentes méthodes ou techniques de son domaine de spécialité Observe et apprend de ses collègues	Comprend comment mettre en oeuvre les nouvelles approches ou façons de faire pour améliorer son efficacité Intègre et met en oeuvre les changements de méthodes, d'outil ou de techniques décidés au niveau de l'équipe	Capte les évolutions dans son domaine de spécialité et se prépare aux changements qui en découleront Propose l'introduction de nouvelles méthodes dans les processus après s'être assuré de leur efficacité	Gère avec flexibilité les conséquences des changements sur sa mission et ses activités Fait évoluer les autres en expliquant les changements	Anticipe les nouveaux procédés et propose des changements qui auront un impact significatif au niveau de l'entité ou du métier Encourage et renforce un état d'esprit favorable à l' adaptation permanente des processus, outils-méthodes et modes de fonctionnement

RESPONSABLE DE PROJET

Axes de Contributions	MET EN OEUVRE	DOMINE	FAIT EVOLUER	FAIT REFERENCE
Performance	<p>Organise les étapes du projet et l'enchaînement des phases pour un déroulement efficace</p> <p>Mesure l'avancement réel des travaux du projet au travers de métriques normées</p> <p>Analyse les écarts constatés sur son projet. Sait identifier leurs causes</p>	<p>Apporte des solutions aux problèmes et obstacles rencontrés qui entravent le bon déroulement et l'efficacité du projet</p> <p>Suit l'évolution dans le temps des indicateurs les plus pertinents pour son projet</p> <p>Prend au bon moment les décisions d'ajustement du travail, des méthodes et de calendrier. Sait "donner de l'air" lorsque la pression est trop forte sur l'équipe projet</p>	<p>Anticipe les difficultés potentielles, susceptibles de nuire à l'efficacité du projet</p> <p>Ajuste au contexte particulier de son(s) projet(s) les indicateurs à suivre particulièrement et les valeurs de référence</p> <p>Rationalise la gestion du projet en créant des outils de suivi en temps réel de l'avancement et des résultats, pour choisir vite les actions correctives les plus adaptées</p>	<p>Etablit avec ses pairs des préconisations, normes et standards aptes à renforcer l'impact des projets. Véhicule une culture d'engagement et de résultat</p> <p>Définit des outils de mesure de performance pour les projets majeurs</p> <p>Sait optimiser le résultat du projet à budget égal</p>
Fiabilité Sécurité	<p>S'assure au sein de son équipe de l'application des règles et procédures concernant la fiabilité et HSE</p> <p>Diffuse et explique à l'équipe les procédures Qualité & HSE</p> <p>Veille à utiliser au mieux les ressources qui lui sont allouées (hommes, budget, outils,...) en vue de respecter les objectifs Qualité & HSE</p>	<p>Applique envers son équipe des standards élevés en matière de qualité, de fiabilité et de sécurité et aide chacun à les atteindre</p> <p>Met en place les dispositifs de contrôle et de pilotage permettant de déceler rapidement des écarts en matière de Qualité & HSE</p> <p>Alerte sur les inadéquations entre Ressources mobilisées et Exigences Qualité & HSE. Suggère les aménagements nécessaires</p>	<p>Qualifie pour son projet les enjeux et les risques sur la qualité & HSE. Adopte une organisation qui permet de relever ces défis et de mettre sous contrôle ces risques</p> <p>Anticipe les difficultés potentielles sur les coûts, délais, fiabilité, Qualité/HSE et propose les aménagements qui optimisent les résultats et le déroulement du projet</p> <p>Ajuste régulièrement les ressources mobilisées et/ou les méthodes utilisées afin de garantir la bonne fin de son projet dans le respect des engagements Qualité & HSE</p>	<p>Participe avec ses pairs à la révision des normes & standards Qualité & HSE, applicables dans le cadre de projets</p> <p>Participe à la définition des améliorations sur les processus d'Assurance Qualité et de contrôle de l'application des normes et standards HSE</p> <p>Propose avec ses pairs des optimisations sur les méthodes d'organisation et de conduite de projet aptes à satisfaire au mieux les exigences Qualité & HSE</p>

RESPONSABLE DE PROJET

Axes de Contributions	MET EN OEUVRE	DOMINE	FAIT EVOLUER	FAIT REFERENCE
Implication	<p>Agit de manière autonome, en prenant des initiatives dans le cadre du déroulement quotidien du projet</p> <p>Conduit son projet dans le cadre des processus établis, en tenant compte de la faisabilité et des risques associés aux actions entreprises</p> <p>Obtient des membres de l'équipe qu'ils concentrent leurs efforts sur la réussite du projet</p> <p>Alloue des responsabilités précises et en définit les limites - Assure la coordination interne</p>	<p>Evalue les risques liés aux actions entreprises par l'équipe projet, anticipe leur impact, prend les décisions appropriées et en assume les conséquences</p> <p>Fait preuve d'autonomie dans la résolution de situations inhabituelles, prévoit les contraintes et prend des décisions adaptées</p> <p>Suscite l'adhésion de son équipe sur les objectifs fondamentaux du projet et obtient son engagement</p> <p>Rend son équipe responsable et capable de prendre des initiatives et des décisions de façon autonome et maîtrisée</p>	<p>Prévoit l'incidence des contraintes internes et externes sur le projet. Gère les aléas possibles et leurs répercussions sur l'atteinte des objectifs</p> <p>Anticipe les problèmes, parvient à les éviter ou facilite leur résolution</p> <p>Mobilise en permanence toutes les énergies et les compétences utiles à la réussite de son projet</p> <p>Incite et motive les autres à se dépasser, par son exemple et au travers des responsabilités qu'il leur confie</p>	<p>Prend la responsabilité de projets transversaux dépassant le cadre de son activité et porteurs de changement lourd pour l'entreprise</p> <p>S'attache à simplifier et fluidifier les processus impactés par ses projets</p> <p>Est reconnu pour son engagement et sa capacité à réussir des projets ambitieux qui contribuent directement au succès de l'entreprise</p> <p>Développe dans son équipe un sens de la responsabilité et de la compétition et un sentiment de fierté, d'appartenance pour atteindre voire dépasser les objectifs</p>
Changement	<p>Accepte et applique les changements liés à des événements ou contraintes externes</p> <p>Adapte le déroulement du projet (participants, planning,...) en tenant compte des situations qui évoluent ou des suggestions</p> <p>Prépare son environnement à accepter le projet et les changements induits</p>	<p>Adapte son comportement en fonction des particularités des participants au projet et des situations rencontrées</p> <p>Modifie ses méthodes de travail et encourage les autres à faire de même en justifiant ces changements</p> <p>Identifie les réticences ou les oppositions et sait les résoudre ou limiter leur nuisance</p>	<p>Répercute en continu sur son équipe projet les changements imposés par les évolutions de l'environnement</p> <p>Conserve une attitude positive en dépit de changements répétés qui affectent son projet. Est moteur dans la mise en œuvre des adaptations</p> <p>Promeut son projet et crée les conditions d'une appropriation par le collectif concerné</p>	<p>Anticipe les évolutions de l'environnement, évalue leur impact et prépare les équipes au changement</p> <p>Propose à ses pairs des approches méthodologiques et outils de travail en « mode projet » aptes à intégrer plus rapidement les changements</p> <p>Associe en profondeur tous les acteurs et bénéficiaires du projet et fait en sorte que cela devienne "leur" projet</p>

SUPERVISEUR

Axes de Contributions	MET EN OEUVRE	DOMINE	FAIT EVOLUER	FAIT REFERENCE
Performance	<p>Suit l'avancée des prestations fournies par les équipes supervisées</p> <p>Prend connaissance des conditions financières et contractuelles d'exécution des prestations</p> <p>Suit la réalisation des travaux et leur conformité au cahier des charges</p>	<p>Adapte les objectifs du prestataire dans le cadre du cahier des charges et en tenant compte des conditions de déroulement du contrat ou de la mission</p> <p>Fait respecter les délais et la qualité des prestations fournies dans l'enveloppe financière définie</p> <p>Organise le travail des équipes internes et/ou externes et assure la meilleure utilisation des ressources disponibles</p>	<p>Mobilise les ressources internes nécessaires pour faciliter le travail du prestataire et sécuriser l'atteinte du résultat</p> <p>Identifie les gains de productivité réalisables par les équipes et fait en sorte que les mesures nécessaires soient prises pour les réaliser</p> <p>Cherche les causes de déviation par rapport au cahier des charges et intervient auprès du prestataire pour qu'il prenne les mesures correctives</p>	<p>Alerte sa hiérarchie en cas de problème et propose de remettre en cause le prestataire lorsque celui-ci ne délivre pas les résultats attendus</p> <p>Capitalise l'expérience acquise avec le prestataire et la partage avec ce dernier et ses collègues pour que les travaux futurs soient réalisés avec une efficacité et une productivité accrues</p> <p>Optimise l'utilisation du budget qui lui est alloué afin d'obtenir le meilleur ratio qualité / coûts de prestations</p>
Fiabilité Sécurité	<p>Connaît les techniques et modes opératoires et comprend comment ils sont utilisés</p> <p>S'assure que tous les membres des équipes connaissent et appliquent les normes HSE en vigueur</p> <p>Connaît en détail les termes du contrat entre le client et le prestataire</p>	<p>Maîtrise les processus, modes opératoires et techniques de son domaine d'intervention</p> <p>S'assure que les membres des équipes sont conscients des risques propres à leur domaine d'activité</p> <p>Contrôle la qualité des prestations des équipes internes ou du prestataire, tout au long de l'exécution des opérations</p>	<p>Identifie les processus et modes opératoires pouvant faire l'objet d'améliorations et met en oeuvre la démarche qualité adéquate</p> <p>Identifie les sources de risques potentiels et met en place des actions pour les prévenir</p> <p>Propose des adaptations aux conditions de réalisation du contrat afin d'assurer le niveau d'excellence et de qualité attendu</p>	<p>Partage avec les autres superviseurs et les prestataires les bonnes pratiques, participant ainsi à l'amélioration continue</p> <p>Élève le niveau des équipes externes en matière de HSE par la sensibilisation et la formation</p> <p>Participe aux études préalables justifiant ou non le recours à un prestataire externe ou interne et au processus de validation du choix de celui-ci</p>

SUPERVISEUR

Axes de Contributions	MET EN OEUVRE	DOMINE	FAIT EVOLUER	FAIT REFERENCE
Implication	<p>Favorise la prise d'initiatives au sein des équipes du prestataire dans le respect du cahier des charges</p> <p>Clarifie le partage des responsabilités entre le prestataire et le client</p> <p>Respecte le cahier des charges</p>	<p>Recherche avec le prestataire des solutions pour résoudre les problèmes. S'assure de leur faisabilité et contrôle leur mise en oeuvre dans le respect des intérêts de Sonatrach</p> <p>Fait en sorte que le niveau de motivation des équipes mises à disposition soit tel que la mission se déroule dans les meilleures conditions</p> <p>Garantit que toutes les activités dont il a la charge sont assurées soit en interne soit par le prestataire</p>	<p>Fait des propositions relatives aux prestations fournies et aux conditions d'exécution du contrat</p> <p>Fait en sorte de créer un climat de travail propice à la mobilisation des équipes afin que tous travaillent en bonne intelligence</p> <p>Met le prestataire en face de ses responsabilités et fait en sorte qu'il les assume totalement</p>	<p>Contribue à la rédaction des cahiers des charges, aux appels d'offre et à la finalisation du processus de contractualisation</p> <p>Crée et développe un esprit de partenariat avec le prestataire afin que chacun s'investisse dans une perspective "gagnant/gagnant"</p> <p>Sert d'exemple au sein de son entité pour les résultats que le prestataire délivre et pour les bénéfices qu'en tire Sonatrach</p>
Changement	<p>Est ouvert aux idées du prestataire et cherche à comprendre comment il peut les utiliser</p> <p>Est attentif aux changements intervenant dans son métier, mesure l'impact sur la réalisation des travaux supervisés et en tire les conséquences avec le prestataire</p>	<p>Tire parti des propositions du prestataire ou des équipes afin d'optimiser le résultat produit</p> <p>Informe le prestataire et les équipes des changements prévus.</p> <p>Suggère des modifications dans les modalités de réalisation des travaux, permettant de respecter les coûts, les délais et la qualité définis dans le contrat</p>	<p>Identifie les bonnes pratiques des prestataires et les partage avec les autres prestataires et ses collègues</p> <p>Encourage le prestataire à remettre en cause ses habitudes et pratiques et à s'adapter aux évolutions du contexte</p>	<p>Fait référence auprès des prestataires et de ses collègues comme promoteur du changement permettant une amélioration continue des pratiques et des résultats</p> <p>Incite le prestataire à proposer des idées/pratiques/méthodes nouvelles permettant à Sonatrach de bénéficier des avancées techniques éprouvées dans la profession</p>

ANIMATEUR D'ÉQUIPE

Axes de Contributions	ACQUIERT	MET EN OEUVRE	DOMINE	FAIT EVOLUER
Performance	<p>Se familiarise avec les notions d'efficacité et de productivité d'une équipe</p> <p>Initie son équipe à l'utilisation des outils, machines ou systèmes dont elle dispose pour accomplir son travail</p>	<p>Explicite les objectifs d'efficacité à atteindre par l'équipe et explique les règles de fonctionnement pour y parvenir</p> <p>S'assure du bon fonctionnement des outils, machines ou systèmes. S'assure de la conformité des prestations par rapport aux consignes de qualité et aux standards de performance dans l'utilisation quotidienne de ces moyens</p>	<p>Analyse les facteurs négatifs qui impactent la productivité de l'équipe au quotidien et prend les mesures correctives</p> <p>Encourage et apporte son soutien à chaque membre de l'équipe afin d'aboutir à une utilisation optimale des équipements</p>	<p>Améliore constamment l'organisation et le fonctionnement interne de l'équipe pour obtenir une meilleure efficacité</p> <p>Collabore avec son N+1 pour optimiser les moyens et méthodes de travail permettant à l'équipe d'atteindre ses résultats. Etablit une répartition claire des tâches et des rôles</p>
Fiabilité Sécurité	<p>Connaît les normes (qualité, délai, coûts) et les fait respecter strictement par les membres de son équipe</p> <p>Veille à ce que les règles en matière de sécurité / HSE soient connues de tous les membres de l'équipe</p>	<p>Engage toutes les actions de contrôle et de formation / accompagnement nécessaires pour que chacun respecte scrupuleusement les normes de qualité et de sécurité. Vérifie leur application sur le terrain</p> <p>Sensibilise chacun sur les risques liés à son travail et sur l'application des consignes de sécurité et de sûreté (<i>en particulier pour les activités/sites industriels</i>).</p>	<p>Réaffecte éventuellement les tâches au sein de l'équipe de façon à ce que la fiabilité et la sécurité soient garanties en toutes circonstances</p> <p>Détecte les risques potentiels en matière de sécurité. S'assure que chacun en a réellement conscience et s'autocontrôle</p>	<p>Participe à l'amélioration des méthodes de travail qui visent à garantir en continu la fiabilité des résultats et la sécurité des activités</p> <p>Partage ses connaissances en matière de sécurité avec son équipe et avec ses pairs</p>

ANIMATEUR D'ÉQUIPE

Axes de Contributions	ACQUIERT	MET EN OEUVRE	DOMINE	FAIT EVOLUER
Implication	<p>Connaît bien chacun des membres de son équipe. S'intéresse au travail de chacun</p> <p>Suit les réalisations de chaque membre de son équipe et est conscient des difficultés qu'il rencontre. Répartit le travail en veillant à la charge de chacun</p> <p>S'implique activement dans l'animation quotidienne de son équipe et recherche ce qui la motive</p>	<p>Instaure un climat de travail permettant à chacun de s'impliquer dans de bonnes conditions</p> <p>Apporte un soutien personnalisé afin de maintenir son équipe mobilisée</p> <p>Favorise les initiatives individuelles qui permettent à chacun de progresser</p>	<p>Développe des relations de confiance et d'entraide dans l'équipe et aide à résoudre les blocages</p> <p>Mobilise judicieusement toutes les ressources et moyens mis à sa disposition pour résoudre les problèmes rencontrés</p> <p>Renforce l'esprit d'équipe et de coopération en incitant chacun à s'intéresser au travail des autres et en relevant ensemble les challenges quotidiens</p>	<p>Gère les conflits entre les membres de l'équipe ou les remonte au niveau supérieur si nécessaire</p> <p>Anticipe les problèmes. Trouve des solutions adaptées et revoit les priorités</p> <p>Cherche à éviter les crises ou blocages et à renforcer la cohésion</p>
Changement	<p>Est ouvert aux idées et aux propositions des autres (équipe, pairs, supérieurs)</p> <p>Comprend ce qu'il doit demander à son équipe en cas de changement</p>	<p>Recherche et analyse les idées nouvelles que propose son équipe et en tient réellement compte</p> <p>Evalue l'impact des changements et adapte en conséquence ses modes opératoires</p>	<p>S'approprie les changements d'organisation et de méthodes de travail. Les explique à son équipe et l'aide à les mettre en application</p> <p>Propose des adaptations concrètes sur les méthodes de travail et les moyens alloués à l'équipe afin de tenir compte des changements</p>	<p>Fait adhérer son équipe aux changements et à l'amélioration continue des résultats</p> <p>Contribue à faire évoluer les façons de faire, à les assouplir et à les ajuster aux différentes situations rencontrées</p>

الملحق رقم 09 : بين محاور المساهمة الخاصة بمسؤول الفريق

RESPONSABLE D'ÉQUIPE (S)

Axes de Contributions	ACQUIERT	MET EN OEUVRE	DOMINE	FAIT EVOLUER
Performance	<p>Identifie comment il peut organiser le travail en recherchant l'efficacité</p> <p>Assimile les outils de management de la performance et sait comment fixer des objectifs à ses équipes</p> <p>Comprend les indicateurs de suivi des résultats par rapport aux objectifs et les suit régulièrement</p>	<p>Organise en permanence le travail de ses équipes avec la meilleure efficacité</p> <p>Fixe des objectifs individuels et collectifs à ses équipes et les sensibilise à l'importance du respect des engagements pris</p> <p>Analyse les résultats et identifie les écarts par rapport aux objectifs. Détermine les causes, les explique et suggère des actions correctives à sa hiérarchie</p>	<p>Rationalise l'utilisation de toutes les ressources</p> <p>Démontre son implication et motive ses équipes sur la productivité</p> <p>Déclenche des actions correctives en cas de résultats non conformes et en mesure les effets pour en tirer les bonnes pratiques</p>	<p>Coache et encourage ses équipes pour qu'elles produisent un résultat en tous points conforme aux attentes</p> <p>Met en place les meilleures pratiques pour améliorer ses méthodes de travail et la productivité de ses équipes</p> <p>Participe à l'élaboration du planning de travail en anticipant les besoins en ressources pour atteindre les objectifs</p>
Fiabilité Sécurité	<p>S'approprie les techniques et modes opératoires utilisés par ses équipes</p> <p>Comprend et utilise les indicateurs de qualité</p> <p>S'assure que tous les membres des équipes connaissent les normes et règles HSE et les appliquent</p>	<p>Met en pratique ses connaissances pour améliorer la fiabilité et la qualité des processus et modes opératoires</p> <p>Assure la disponibilité et la préservation des équipements / matériels</p> <p>Suit et contrôle la qualité dans le respect des règles HSE</p>	<p>Explique et partage ses connaissances, son savoir et son savoir-faire avec les membres des équipes</p> <p>Contribue à détecter les risques HSE potentiels et propose des actions de prévention</p> <p>Implémente la démarche qualité et identifie les processus et modes opératoires pouvant faire l'objet d'améliorations</p>	<p>Suit l'évolution des techniques et s'assure que les connaissances de ses équipes sont au meilleur niveau</p> <p>Est considéré par ses pairs comme un promoteur de la sécurité et propose des améliorations des procédures et règles dans ce domaine</p> <p>Participe aux actions d'amélioration des processus et/ou à des projets d'amélioration, éventuellement dans d'autres domaines que le sien</p>

RESPONSABLE D'ÉQUIPE (S)

Axes de Contributions	ACQUIERT	MET EN OEUVRE	DOMINE	FAIT EVOLUER
Implication	<p>Comprend la nécessité de favoriser la prise d'initiatives dans ses équipes</p> <p>Réunit ses équipes et encourage la participation de chacun au travail</p> <p>Connait et comprend les valeurs de l'entreprise</p> <p>Apprend à communiquer efficacement avec ses équipes</p>	<p>Incite ses collaborateurs à prendre des initiatives, les examine et organise leur mise en œuvre</p> <p>Fait des propositions pour améliorer le fonctionnement de ses équipes et leurs interactions avec les autres équipes</p> <p>Diffuse les valeurs de l'entreprise dans ses équipes</p> <p>Communique régulièrement de façon précise et claire avec ses équipes</p>	<p>Propose à sa hiérarchie de nouvelles façons de procéder</p> <p>Crée un esprit de solidarité dans ses équipes afin d'unifier les efforts pour surmonter les difficultés</p> <p>Sait reconnaître les performances de chacun et valorise les réussites des équipes</p> <p>Met en place des outils de communication pratiques, adaptées aux besoins</p>	<p>Est reconnu par ses pairs à travers les initiatives et les responsabilités que prennent ses équipes</p> <p>Est une force de proposition pour améliorer le fonctionnement des équipes et leurs interactions avec les autres groupes</p> <p>Crée et porte des synergies avec les autres équipes</p> <p>Est reconnu par l'efficacité de la communication entre ses équipes et les autres</p>
Changement	<p>Comprend les changements et leurs implications</p> <p>Comprend la nécessité pour son équipe d'évoluer et de s'adapter aux changements</p>	<p>Explique à ses équipes les changements et les convainc de leur nécessité</p> <p>Adhère au changement et fait adhérer ses équipes pour qu'elles fassent évoluer leurs habitudes de travail</p>	<p>Sensibilise ses équipes au changement afin qu'ils s'y adaptent plus facilement</p> <p>Encourage ses équipes à remettre en cause les habitudes et pratiques passées et à réagir en fonction des évolutions du contexte</p>	<p>Apprend à ses équipes à s'adapter au changement</p> <p>Participe activement au changement en s'adaptant rapidement aux évolutions</p>

MANAGER DE PROXIMITÉ

Axes de Contributions	MET EN OEUVRE	DOMINE	FAIT EVOLUER	FAIT REFERENCE
Performance	<p>Sensibilise ses collaborateurs à l'importance du respect des engagements</p> <p>Prend en charge immédiatement les difficultés qui lui remontent et rassemble les éléments de décision</p> <p>Guide ses équipes vers un usage rationnel des moyens mobilisés pour atteindre leurs objectifs</p> <p>Propose et assure un suivi rigoureux du budget et le rapporte aux coûts/résultats obtenus</p>	<p>Pilote son équipe. Organise un reporting plus orienté "résultat" que "moyens"</p> <p>S'engage personnellement pour résoudre au plus vite les difficultés et les aléas apparus</p> <p>S'assure que ses équipes utilisent au mieux les ressources affectées</p> <p>Établit des coûts "standards" des prestations fournies et les respecte</p>	<p>Fixe des objectifs à ses collaborateurs et leur demande un engagement personnel et de la solidarité</p> <p>Se montre créatif dans la recherche des meilleures solutions</p> <p>S'inspire des meilleures pratiques pour améliorer la productivité collective</p> <p>Fait prendre conscience à ses équipes des sources de coût et des façons de les maîtriser</p>	<p>Met en place des outils lui permettant de piloter l'action de ses équipes et d'anticiper les problèmes</p> <p>Valorise la créativité de ses collaborateurs qui font l'effort de trouver des solutions originales</p> <p>Optimise les ressources engagées en effectuant des arbitrages</p> <p>Crée une culture de maîtrise des coûts au sein de ses équipes</p>
Fiabilité Sécurité	<p>Évalue l'adéquation des techniques utilisées par ses équipes au regard des objectifs. Détecte les insuffisances et recherche les leviers d'amélioration</p> <p>Identifie les moyens simples d'améliorer au quotidien la fiabilité, la sécurité et le respect de l'environnement</p> <p>Établit un diagnostic de l'organisation de ses équipes et des facteurs de productivité</p> <p>Mesure les risques auxquels ses équipes sont confrontées et s'assure que les règles de sécurité sont connues et appliquées</p>	<p>Maîtrise les techniques / technologies utilisées et s'assure que le niveau de compétences des équipes est en ligne avec les exigences de qualité</p> <p>Engage ses équipes dans une dynamique de progrès continu HSE</p> <p>S'assure que l'organisation du travail permet aux équipes de fonctionner de façon efficace</p> <p>Met en place des indicateurs de suivi des normes HSE et de la productivité de ses équipes</p>	<p>Met au point avec les autres managers de l'entité des améliorations de processus pour élever la qualité des prestations</p> <p>Met en place des échanges formalisés d'expériences entre les différentes équipes de l'entité</p> <p>Veille au respect des normes et propose des améliorations des processus afin de les déployer plus facilement</p> <p>Analyse les indicateurs HSE et prend les mesures d'amélioration à long terme</p>	<p>Propose et met en place une démarche d'amélioration continue des processus</p> <p>Organise et favorise le partage de savoirs et d'expériences</p> <p>Facilite l'introduction des nouvelles technologies et propose des formations adaptées</p> <p>Construit des instruments de pilotage de son activité afin de "monitorer" ses résultats</p>

MANAGER DE PROXIMITÉ

Axes de Contributions	MET EN OEUVRE	DOMINE	FAIT EVOLUER	FAIT REFERENCE
Implication	<p>S'approprie les valeurs de l'entreprise et les fait vivre au quotidien</p> <p>Veille à la réactivité de ses équipes en réponse aux sollicitations externes. Encourage les prises d'initiatives et l'autonomie</p> <p>Initie des projets où chacun assume une responsabilité particulière</p> <p>S'implique personnellement dans les projets majeurs</p>	<p>Vulgarise les valeurs de l'entreprise, fédère les équipes autour d'elles et les concrétise en fonction dans les pratiques</p> <p>Impulse des changements pour accélérer le déroulement des processus dont il a la responsabilité</p> <p>Encourage les initiatives, effectue des choix selon les risques associés</p> <p>Agit en tant que spécialiste technique pour éclairer un choix ou aider à prendre une décision avec un recours éventuel à une expertise</p>	<p>Se montre solidaire des décisions, les exploite et est responsable leur mise en oeuvre</p> <p>Est une force de proposition. Fait des recommandations qui permettent d'améliorer des résultats de ses équipes</p> <p>Sensibilise son/ses équipe(s) sur les conséquences de ses choix</p> <p>Prévoit les actions de soutien nécessaires, pour chaque mission confiée</p>	<p>Pilote la déclinaison locale de la stratégie et des priorités de l'entité</p> <p>Encourage l'initiative individuelle et collective</p> <p>Responsabilise ses collaborateurs sur l'impact direct de leurs actions sur les résultats collectifs. Développe le sens de la responsabilité individuelle</p> <p>Réduit les carences de compétences techniques et managériales (actions de formation, coaching, mise en situation...)</p>
Changement	<p>Est ouvert aux propositions de ses collaborateurs et s'en inspire</p> <p>Prend conscience de la nature des changements à accomplir pour chaque équipe / personne concernée</p> <p>Explique à son/ses équipe(s), avec les arguments appropriés, la nécessité de modifier leurs habitudes, pratiques. Définit les actions prioritaires</p> <p>Met en place les actions de soutien (formation, accompagnement individuel...), en fonction des transformations</p>	<p>A une attitude positive vis-à-vis du changement et fait adhérer ses collaborateurs</p> <p>Met immédiatement en oeuvre les changements après avoir évalué comment les introduire concrètement</p> <p>Met facilement en pratique de nouvelles façons de faire dans son organisation</p> <p>Soutient activement son/ses équipes aux moments critiques des projets</p>	<p>Encourage ses équipes à anticiper les changements. Les responsabilise sur cette veille</p> <p>Assure l'introduction immédiatement des changements rendus nécessaires par les évolutions externes</p> <p>Suscite la production d'idées nouvelles et encourage les suggestions et l'expérimentation au sein de ses équipes</p> <p>Anticipe et planifie des actions ciblées de soutien, selon les personnes concernées et l'importance et la nature des changements</p>	<p>Remet en cause les pratiques et propose des changements dans son entité</p> <p>Conseille les autres managers en matière de conduite du changement</p> <p>Intègre la dimension et la nature des besoins de soutien dans ses choix et arbitrages sur le lancement ou l'abandon d'un projet</p>

MANAGER D'ENTITÉ

Axes de Contributions	MET EN OEUVRE	DOMINE	FAIT EVOLUER	FAIT REFERENCE
Performance	<p>Recherche la meilleure utilisation des moyens engagés afin de tenir les engagements de résultats (<i>volumes, qualité, sécurité</i>) en optimisant les moyens et les ratios coûts / bénéfiques</p> <p>Déploie et évalue les solutions les mieux adaptées (<i>plus efficaces et moins coûteuses</i>)</p> <p>Connaît les structures de coût et les contraintes budgétaires. Suit la réalisation de son budget</p> <p>Sensibilise son équipe et répartit l'effort en matière de contrôle des coûts sur l'ensemble de l'équipe</p>	<p>Négocie avec ses collaborateurs des objectifs permettant de produire les résultats escomptés et définit avec eux les moyens nécessaires</p> <p>Expérimente et déploie de nouvelles solutions pour un meilleur rendement</p> <p>Assure un suivi rigoureux de son budget et prend rapidement les actions correctives nécessaires</p> <p>Inscrit dans la durée les efforts en matière de maîtrise des coûts et d'amélioration de la rentabilité</p>	<p>Fixe les objectifs de performance annuels. Veille à l'engagement profond de ses managers sur cette ambition</p> <p>Active les bons leviers afin de renforcer l'efficacité de son activité</p> <p>Mobilise ses équipes sur la maîtrise de leurs budgets de fonctionnement et de projets</p> <p>Lisse les investissements et découpe les projets les plus importants sur des périodes pluriannuelles</p>	<p>Fait référence par la façon dont son équipe s'engage pour atteindre / dépasser ses objectifs</p> <p>S'assure que ses équipes ont bien intégré la logique de "juste coût", proportionné à l'utilité des prestations fournies</p> <p>Contribue à la rentabilité, à la création de valeur par le niveau des résultats de son équipe</p> <p>Compense l'inflation de dépenses par des gains effectifs de productivité</p>
Fiabilité Sécurité	<p>Comprend comment les techniques utilisées par ses équipes garantissent la fiabilité (<i>conformité aux exigences contractuelles</i>) des résultats et contribuent à apporter de la valeur ajoutée</p> <p>S'assure que l'ensemble des équipes de l'entité appliquent les consignes de sécurité</p> <p>Intègre dans son action les impératifs fiabilité, qualité, sécurité et développement durable</p> <p>Favorise le développement des compétences de ses collaborateurs sur la fiabilité et QHSE⁽¹⁾</p>	<p>Optimise les macro processus visant à garantir la fiabilité et QHSE en repérant les activités à forte valeur ajoutée. Répartit les efforts et les moyens selon la valeur, l'utilité</p> <p>Évalue la performance intrinsèque de chaque processus et s'investit sur la qualité des interfaces entre services</p> <p>Au-delà de la vérification du respect des consignes, développe la prévention des risques</p> <p>Incite chacun à améliorer les résultats en matière de QHSE</p>	<p>Veille à ce que les processus soient en ligne avec la stratégie de l'Activité, adaptés à son métier et contribuent aux ambitions de fiabilité et QHSE</p> <p>Organise l'entité en instituant des relations "clients / fournisseurs".</p> <p>Met en œuvre dans son entité un système formalisé de management QHSE</p> <p>Développe l'autonomie et le sens des responsabilités de ses managers sur fiabilité et management QHSE</p>	<p>Fait en sorte que les exigences fiabilité et QHSE soit comprises, partagées et concrétisées en actions de terrain et que le système de management QHSE soit opérationnel</p> <p>Impulse la diffusion des meilleures pratiques sur le pilotage des processus et la qualité totale</p> <p>Veille à la traduction concrète des innovations dans les méthodes et outils quotidiens.</p> <p>Sécurise les décisions à risques. Les analyse avec la Direction HSE</p>

MANAGER D'ENTITÉ

Axes de Contributions	MET EN OEUVRE	DOMINE	FAIT EVOLUER	FAIT REFERENCE
Implication	<p>Démontre une adhésion profonde aux valeurs Sonatrach dans ses comportements quotidiens</p> <p>Définit les modalités d'application des politiques d'entreprise dans son entité. S'assure qu'elles sont connues et appliquées</p> <p>S'inscrit progressivement dans les processus de décision en veillant à la qualité de ses argumentaires</p> <p>Montre une très forte implication personnelle. Identifie des domaines de responsabilisation. Met en place les processus de délégation / contrôle</p>	<p>Est solidaire des décisions prises et fait en sorte que ses équipes en comprennent le sens</p> <p>Communique la stratégie à ses collaborateurs, en analyse les impacts et en assure la cohérence de mise en œuvre</p> <p>Assume les conséquences de ses décisions sans se défaire. Soutient ses équipes en difficulté</p> <p>Demande à ses collaborateurs un très fort engagement personnel en vue d'atteindre leurs objectifs</p>	<p>Traduit la stratégie de l'Activité en objectifs clairs et réalistes</p> <p>Encourage la participation de ses collaborateurs à des projets transverses. Maintient la cohérence dans les responsabilités assumées</p> <p>Assume la responsabilité finale des actions déléguées, la délégation n'étant jamais synonyme d'abandon de responsabilité</p> <p>Responsabilise ses équipes sur les résultats et sur l'utilisation optimale et sur les moyens mis en œuvre</p>	<p>Contribue à la définition de la stratégie et des plans d'action à moyen et long terme de l'Activité. Décline ces plans sur son entité</p> <p>Est moteur dans l'amélioration de la performance de son entité par la cohérence des contributions entre ses équipes et avec les autres entités</p> <p>Veille à la rapidité et à la pertinence des décisions internes et se montre autonome et courageux</p> <p>Valorise la prise d'initiatives et met en place des dispositifs ad-hoc de soutien de ses collaborateurs</p>
Changement	<p>Évalue l'impact des changements de l'environnement sur l'entité. Repère les opportunités pour l'entité</p> <p>Explicite les bénéfices liés au changement et l'explique à ses équipes pour le rendre plus concret</p> <p>Recherche l'adhésion de ses collaborateurs et les mobilise sur la réalisation de leurs objectifs</p> <p>Promeut de nouvelles pratiques de management qui favorisent l'engagement</p>	<p>Sensibilise ses équipes à la nécessité de faire évoluer leur comportement et de s'adapter au changement</p> <p>Donne à ses équipes des perspectives à moyen terme. Resitue les initiatives locales par rapport à ces perspectives</p> <p>Construit des argumentaires convaincants pour mobiliser ses équipes</p> <p>S'implique dans la coordination des travaux entre les différentes équipes et maintient la cohérence et l'entraide entre ses managers de proximité</p>	<p>Encourage les attitudes qui facilitent la mise en œuvre du changement. Sait interpréter les répercussions internes des évolutions extérieures</p> <p>Construit sa vision des changements à introduire et décrit clairement la cible</p> <p>Mobilise ses équipes pour que chacun concoure, à son niveau, à la réalisation du projet d'entreprise et des priorités de l'entité</p> <p>Anticipe les besoins de soutien des personnes les plus exposées aux changements</p>	<p>Est un exemple pour ses équipes par la façon dont il conduit les changements dans son organisation</p> <p>Met en perspective les priorités de son entité par rapport à la stratégie Sonatrach</p> <p>Fédère ses équipes autour d'un projet commun et d'objectifs de performance exceptionnels</p> <p>Évalue la faisabilité sociale des projets et propose des ajustements concernant le rythme d'introduction des changements</p>

الملحق رقم 12 : يبين محاور المساهمة الخاصة بمدير الميدان

MANAGER D'UN DOMAINE D'ACTIVITÉ

Axes de Contributions	MET EN OEUVRE	DOMINE	FAIT EVOLUER	FAIT REFERENCE
Performance	<p>Vérifie régulièrement le niveau de Retour sur Investissement (ROI) des projets. Procède à un suivi rigoureux des dépenses</p> <p>Orienté vers les solutions qui présentent un rendement optimum</p> <p>Veille à la qualité des dispositifs d'alerte sur l'évolution de la rentabilité. Optimise en permanence ses outils de pilotage</p> <p>Sensibilise ses managers d'entités sur la rentabilité</p>	<p>S'assure que ses projets contribueront bien au PMTE</p> <p>Sélectionne les dossiers d'investissement en fonction du niveau d'efficacité des moyens à mobiliser</p> <p>Repère et actionne les leviers économiques et financiers assurant profit et/ou croissance</p> <p>Etudie les effets à terme des investissements antérieurs et propose des ajustements pour les investissements à venir</p>	<p>Participe aux décisions sur les investissements au niveau de l'Activité et contribue à les rendre plus pertinentes</p> <p>Stimule ses collaborateurs à trouver des solutions qui optimisent les ressources</p> <p>Orienté les décisions vers le ROI optimum</p> <p>Assure les conditions pour que ses équipes contribuent aux objectifs de croissance / rentabilité</p>	<p>S'engage pour son domaine d'Activité sur des objectifs réalistes, ambitieux (et performant)</p> <p>Intègre les contraintes économiques et contribue à la création de valeur</p> <p>S'assure du rendement des investissements consentis</p> <p>Evalue la pertinence des décisions à prendre sur les coûts et la rentabilité dans une perspective à long terme</p>
Fiabilité Sécurité	<p>Vérifie l'utilité et la qualité de la production des entités qu'il supervise</p> <p>Veille, sur son domaine d'Activité, à faire appliquer les standards de qualité et les impératifs en matière de sécurité et de développement durable</p> <p>Met en place un pilotage efficace des processus et optimise les interfaces en normalisant et en standardisant toutes les opérations qui peuvent l'être</p> <p>Valorise le sens des responsabilités, le fait de prendre des initiatives et d'assumer ses erreurs</p>	<p>Définit et ajuste, pour son domaine d'Activité, les processus clés (Qualité, Sécurité, Santé et Environnement: QSSE)</p> <p>Engage une démarche d'amélioration continue des processus (QSSE)</p> <p>Favorise les échanges avec d'autres sociétés éventuellement dans d'autres pays et adopte les meilleures pratiques existantes</p> <p>Responsabilise ses collaborateurs sur la qualité, la fiabilité, la sécurité et l'environnement</p>	<p>Garantit l'utilité stratégique des produits, prestations et services fournis dans son domaine d'activité en fixant les niveaux d'exigence</p> <p>Introduit des innovations porteuses de progrès sur le QSSE, en initiant des échanges d'expériences</p> <p>Promeut la transversalité entre structures et la standardisation des processus en recherchant les gains de fiabilité et de sécurité</p> <p>Pilote le déploiement de démarches d'amélioration continue.</p>	<p>Garantit la création de valeur dans les entités qu'il supervise</p> <p>Fait évoluer les normes de QSSE en soutenant la dynamique interne d'innovation</p> <p>S'assure de l'efficacité des interfaces avec les autres structures</p> <p>Est porteur dans son domaine d'Activité de la vision de l'entreprise en matière de développement durable et d'intégration des contraintes environnementales</p>

MANAGER D'UN DOMAINE D'ACTIVITÉ

Axes de Contributions	MET EN OEUVRE	DOMINE	FAIT EVOLUER	FAIT REFERENCE
Implication	<p>Promeut les valeurs Sonatrach au sein de ses équipes. Est solidaire des décisions prises, les fait appliquer</p> <p>Assure la cohérence du déploiement des politiques. Assure un rôle de régulation entre les entités qu'il supervise</p> <p>Prend des initiatives et décisions après avoir examiné les alternatives et en assume les conséquences</p> <p>Organise le processus de délégation et communique clairement sur les marges d'autonomie, le reporting et l'engagement sur les résultats</p>	<p>Se porte garant des valeurs Sonatrach et veille à leur respect. Les incarne au quotidien</p> <p>Participe à la définition de la stratégie de son Activité et anime le processus d'élaboration des plans à moyen terme</p> <p>Assume pleinement la responsabilité des résultats de son domaine d'Activité et prend rapidement des décisions d'ajustement au moment opportun</p> <p>Est garant de l'amélioration de la performance de son domaine d'Activité</p>	<p>Montre comment les valeurs Sonatrach supportent les priorités stratégiques et les grands projets de son domaine d'Activité</p> <p>Fixe une direction claire et cohérente à tous ses collaborateurs</p> <p>Clarifie le processus de décision et la limite des pouvoirs de chacun</p> <p>Encourage l'initiative après analyse des risques et le sens des responsabilités</p>	<p>Contribue à faire évoluer la culture Sonatrach dans son rôle de relais et par les décisions qu'il prend à son niveau</p> <p>Contribue de manière significative à l'élaboration de la stratégie de son domaine d'Activité et garantit la cohérence de son déploiement</p> <p>Démontre un réel esprit de décision au travers d'arbitrages clairs et rapides</p> <p>Récompense l'audace et la prise de risque managériale tout en s'assurant que chacun se sente responsable de l'impact des ses décisions</p>
Changement	<p>Est à l'écoute des signes d'évolution de l'environnement</p> <p>Communique une vision claire de ses priorités, de la cible à atteindre, des changements à engager</p> <p>Favorise l'engagement de chacun autour du projet commun</p> <p>Adopte et promeut un comportement ouvert au changement et mobilisateur</p>	<p>Appréhende les changements liés à l'environnement</p> <p>Resitue chaque entité et chacun dans son rôle</p> <p>Etablit le rythme et les modalités du changement. Responsabilise en faisant adhérer chaque équipe</p> <p>Favorise l'engagement en proposant des challenges réalistes et prévoit un accompagnement adapté</p>	<p>Anticipe les transformations internes rendues indispensables par les évolutions de l'environnement</p> <p>Challenge l'organisation, choisit les changements progressifs. Anticipe les obstacles et met sous contrôle les risques</p> <p>Fédère les équipes autour du projet d'entreprise</p> <p>Célébre les succès et met en valeur la performance individuelle autant que collective</p>	<p>Se constitue un réseau personnel de veille, l'aidant à comprendre les évolutions de l'environnement et à anticiper</p> <p>Structure et fait partager sa vision de l'évolution de son business. Donne du sens aux actions quotidiennes</p> <p>Ses collaborateurs le prennent pour un exemple car il démontre un niveau d'engagement personnel sans faille</p> <p>Tire ses équipes vers des performances de niveau exceptionnel. Impulse et soutient les changements radicaux</p>

الفهرس

III	الإهداء.....
VI □	الشكر.....
V □	الملخص.....
VI	قائمة المحتويات.....
VII	قائمة الجداول.....
VIII	قائمة الأشكال البيانية.....
IX	قائمة الملاحق.....
IX	قائمة الاختصارات.....
أ	المقدمة.....
01	الفصل الأول : الدراسة النظرية للكفاءة في المؤسسة.....
02	تمهيد.....
03	المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للكفاءات البشرية.....
03	المطلب الأول : مفهوم الكفاءات.....
03	الفرع الأول : مفهوم الفعالية.....
03	الفرع الثاني : الكفاءة حسب g. Le boterf.....
04	الفرع الثالث : الكفاءة حسب P. ZARIFFIAN.....
05	المطلب الثاني : أنواع ومصادر الكفاءات.....
05	الفرع الأول : أنواع الكفاءات.....
07	الفرع الثاني : مصادر الكفاءات.....
08	المطلب الثالث : أهمية ومميزات الكفاءات البشرية.....
08	الفرع الأول : أهمية الكفاءات البشرية.....
10	الفرع الثاني : مميزات الكفاءات البشرية.....
12	المطلب الرابع : تقييم الكفاءات وتنمية الموارد البشرية.....
12	الفرع الأول : تقييم الكفاءات.....
13	الفرع الثاني : أدوات تقييم الكفاءات.....
14	الفرع الثالث : مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية.....
15	المبحث الثاني : الدراسات والأبحاث العلمية السابقة.....
15	المطلب الأول : الدراسات التي تناولت موضوع تقييم الكفاءات.....
16	المطلب الثاني : الدراسات التي تناولت موضوع تنمية الموارد البشرية.....
17	المطلب الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة.....
18	خلاصة الفصل.....
19	الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية.....

20	تمهيد.....
21	المبحث الأول : تقييم الكفاءات في المديرية الجهوية للإنتاج بحاسي مسعود -سوناطراك-.....
21	المطلب الأول : الطريقة.....
21	الفرع الأول : إختيار مجتمع الدراسة والعينة.....
23	الفرع الثاني : طريقة قياس المتغيرات وطرق جمعها.....
24	الفرع الثالث : تلخيص المعطيات المجمعة.....
31	المطلب الثاني : الأدوات.....
31	الفرع الأول : الأدوات المستخدمة في الجمع.....
31	الفرع الثاني : البرنامج المستخدم في العملية التقييمية.....
36	المبحث الثاني : النتائج والمناقشة.....
36	المطلب الأول : النتائج المحصل عليها من الدراسة.....
37	الفرع الأول : محاور التقييم الخاصة بالخبراء.....
40	المطلب الثاني : المناقشة.....
40	الفرع الأول : تحليل النتائج.....
41	الفرع الثاني : مقارنة النتائج بالفرضيات.....
42	الفرع الثالث : الاستنتاجات (الحلول المقترحة).....
43	خلاصة الفصل.....
45	الخاتمة.....
48	المصادر والمراجع.....
51	الملاحق.....
65	الفهرس.....