

تقييم المهارات التسييرية بين معيار الفعالية وواقع الممارسة

يحيوي نور الهدى

طالبة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم (تسيير الموارد البشرية)

تحت اشراف الاستاذ الدكتور مزيان محمد، جامعة وهران 2

مقدمة:

تعتبر المهارات التسييرية موردا من الموارد الإستراتيجية للمنظمة وتكمن قيمتها وفعاليتها في جودة توظيفها ومدى التحكم فيها ولتحكم عليها لابد من تقييمها، تطويرها، تقويمها ومجازاتها.

كما أن الحكم على المسير بأنه ماهر لا يمكن أن يكون إلا من خلال المواقف المهنية، كما أن المنظمة هي التي تدفع وتنبئ وتعزز وجود مثل هذه المهارات وليس فقط الفرد مما يجعلنا نفكر في كيفية تقييم المهارات وإلى أي مدى يساهم كل من المنظمة والفرد في وجودها وتعزيزها في الممارسة التسييرية (Le Boterf, 1998, p:151).

1- التقييم: هو التعرف على المهارات في المواقف التسييرية الممارسة، حيث أن بدايات عملية التقييم ترجع لـ 1973 Mc Clelland وهو باحث نفسي سلوكي والذي يرى بأن دراسة الفرد في خضم العملية المهنية هو أحسن وسيلة لتحديد عوامل النجاح في العمل وهو أداة ووسيلة يتم بواسطتها إضفاء الطابع الرسمي عليها.

كما يعرف 2004 Grimaud عملية تقييم المهارات التسييرية على أنها مجموعة مكونة من ثلاث عناصر متفاعلة تتكون من قوام تقني مجرد يمثل القاعدة التي يستند عليها التقييم و كعنصر ثاني الفلسفة التسييرية التي تترجم الجزء الفكري والنهائيات المطلوبة والمتوقعة من الأداة التقييمية وثالثا وأخيرا رؤية مبسطة للعلاقات التي تجمع بين مختلف الفاعلين في أداء المهام التسييرية (Grimaud, 2004, p:28).

إن تقييم المهارات يرمي إلى إضفاء قيمة واعتراف بها، بصيغة أخرى مهمة التقييم هو نتيجة حكم اجتماعي في الأصل مشكل منها (Le Boterf, 1998, p:45).

كما لا يمكن الحكم عليها إلا من خلال عملية ممارستها مما يشير إلى العنصر الثاني من المعارف المكونة للمهارة وهو معرفة الأداء، هذا من جهة، ومن جهة مقابلة عملية التقييم تعتمد على مدى الفعالية المتفق عليها في التحقيق، هاته الأخيرة تعتمد على معايير فعالية . كما يجب أن نشير إلى أن عملية التقييم تتطلب لنجاحها التصميم

والتخطيط لها وتحقيقها وتنفيذها مع الأخذ بعين الاعتبار

أن مضمون التقييم يتأثر بالتطورات التنظيمية والتغيرات التي تحصل في المنظمة، حيث أنها تتجلى في تركيزها على المهارات التسييرية الفردية، فإذا طابعها فردي والهدف من ذلك تحديد الأجر والمجازاة للفرد ومهاراته بدل الجماعة.

كما أنه يجب توخي الحذر في اختيار المفردات أثناء عملية التقييم والتفريق بين الأداء والمهارة، حيث أن الأولى تسعى من خلالها لتبيين وتحديد مدى فعالية الفرد خلال الممارسة الأدائية، بينما الثانية تهدف لتحقيق التقدير الجماعي لفعالية الفرد، أي أن عملية التقييم لا تعني قياس مدى فعالية الفرد في الممارسة التسييرية بل تعداه إلى معاني ومتغيرات أخرى مرتبطة بمفهوم التقييم للمهارات التسييرية (Nagelo, 2009, p:53).

من خلال عملية التقييم للمهارات تتبادر إلى أذهان المهتمين بهذا المجال ومفاهيمه أسئلة عديدة منها: هل فعالية المسير تتمثل في أدائه لمهام العمل بصفة جيدة؟، لكن ما الذي يحدد مستوى النجاح؟ وما هي هاته المهام الناجحة والجيدة ؟ وكيف يتم قياسها؟

وللجواب على هاته الأسئلة 1998 Le Boterf يوضح أن المهارة لا يمكن ملاحظتها بطريقة مباشرة لأن المهارة تمارس في خضم عمليات متعددة ومتفاعلة في إطار المجموعة، حيث أن النجاح الكلي يشكل الفعالية مما يصعب عملية التقييم للمهارات التي تقيس حالة معينة في حين أنها تنصهر في حالات ومهام تعطينا الشكل الكلي للعمل التسييري لكن هناك إمكانية للتقييم للمهارات الممارسة إذا كانت تؤدي لتحقيق فعالية معيارية (Le Boterf, 1998, p:13).

2- أهداف تقييم المهارات التيسيرية:

لقد فرض نظام عولمة المنظمات منافسة حادة لا تقتصر فقط على السلع والخدمات وإنما توسعت لتشمل مدى جودة الموارد المستخدمة في العملية المهنية وبالتالي أصبحت المنظمة تعطي أهمية بالغة للمهنة وجودة المهارات التي تؤدي بها وبأي مستوى فعالية. ولهذا تظهر مدى الأهمية من عملية التقييم للمهارات التيسيرية، أي قياس مدى اكتسابها من خلال الدورات التكوينية ومدى ترجمتها في ميدان التيسير بالإعتماد على مؤشرات فعالية تحقق الأهداف التنظيمية كما تحقق الحاجة للتطور.

يرى Pemartin 2005 أن للتقييم عدة أهداف منها:

- ✓ الاعتراف بالمهارة بصفة مؤسسية.
 - ✓ التقييم بتحديد أهداف ومحاور الفعالية لتحقيق التطوير.
 - ✓ محاولة تحقيق الموضوعية في التيسير.
 - ✓ قياس مدى تأثير الممارسات التيسيرية خاصة منها التكوين.
 - ✓ تحقيق تغذية راجعة بمضمون المهارات التي يكتسبها الفرد بعد قياسها.
 - ✓ تحفيز الحراك الوظيفي والهيكلية لدى الأفراد الموظفين.
 - ✓ التقييم يسمح بمعرفة مدى قدرة الفرد على مواجهة المهمات المسندة إليه بصفة عامة (Pemartin, 05, p:67).
 - ✓ إن عملية تقييم المهارات تحدث دوريا في الحياة المهنية كالتوظيف وذلك باختيار الفرد المناسب الذي تتوافق مهاراته مع متطلبات المنصب باستخدام أدوات قياس كالمقابلة التوظيفية، الاختبارات النفسية، لعب الأدوار والمحاكاة.
 - ✓ تيسير المسار المهني و تطويره باستخدام أدوات كالتقدير الهيكلي، اختبار 360° درجة، المقابلة السنوية لتقييم العمل.
 - ✓ تحقيق معيار الجودة بتوحيد المنظمة لمعايير المهارات الممارسة مع مثيلاتها العالمية لتحصل على شهادات الجودة العالمية.
- يجب التنويه إلى أنه في خلال بحثنا هذا نهتم بالنوع الثاني من التقييم، كما أن من أهداف التقييم ثلاث أشكال نهائية هي:
- الحصول على شهادة إثبات المهنية.

- الحصول على شهادة الخبرة في مجال التيسير للموارد البشرية.

- تحقيق التقييم الذاتي، أي أن عملية التقييم لا تساعد الفرد على التعرف على مواطن الضعف والقوة في الممارسة التيسيرية لشميتها وتطويرها واستدراك النقص.

تقييم المهارات يعكس النظرة الخاصة للفرد نحو عمله، حيث يكون الإعراف والقيمة المتحصل عليها في مقابل الممارسة التيسيرية ذو أولوية، إذ أن البحث المتواصل لتحقيق الفعالية في المواقف المهنية يحتاج إلى تجنيد كل المهارات العملية، كما يحتاج كذلك لإستثمار الموارد المتاحة ومدى قدرة الفرد في مساحة الحرية في اتخاذ القرار وتيسير علاقات العمل واحتمال الفوارق والاختلافات بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية (Aubret et Gilbert،2003،p:51).

كما أن عملية تقييم المهارات تمتاز غالبا بطابع الرسمية وتكون دورية، حيث أن الإختيار لأدوات القياس لتحقيق التقييم يجب أن يكون موازيا وفي علاقة مع التقييم العام للمنظمة من حيث معايير التقدير والترقية وتيسير الأجور، التكوين، التي يجب الإعلان عنها مسبقا ومناقشتها (Aubret et Gilbert،2003،p:153).

من هنا نستنتج أن عملية تقييم المهارات التيسيرية تحدث على مستويين هما:

1-2 المستوى التنظيمي العام: حيث أن المنظمة تحتاج لمعلومات حول الإطارات والموظفين، بحيث أن هذه المعلومات يتم جمعها ومناقشتها وتحليلها وفق تقارير يتم مقارنتها بمحركات ومعايير قيمة. كما أن عملية التقييم يقوم بها مجموعة من الخبراء وبالإعتماد على اختبارات واستبيانات.

2-2 المستوى الفردي الخاص: حيث يحتاج الفرد من خلال التقييم لمهاراته لموافقتها مع المنظمة ومتطلباتها لتحقيق الفعالية وذلك بهدف الحصول على الإعراف والحصول على مميزات تخدم المصالح الشخصية.

ما يجدر الإشارة إليه بعد عرض مستويات التقييم هاته أن كلاهما يتكاملان ولا يمكن اعتماد مستوى دون الآخر.

ويرى Le Boterf 1998 أن التقييم للمهارات التسييرية مهم ليتعلم الأفراد كيفية التصرف والعمل بفعالية، حيث أن تقييم الفرق مرة واحدة لا تكفي لتدارك النقص وتحقيق التطور بل يجب أن يتم تدعيمها بتسيير رقابي، بينما يحدث العكس إذا كان التقييم للمهارات يعتبر بالنسبة للمنظمة عملية تطوير وتكوين للمهارات، فإن الفرد سوف يتعرف على درجة معارفه ومدى الاستراتيجيات التوظيفية التي يستثمرها وعلى هذا الأساس يسعى التقييم للتعرف على استراتيجيات الفعل وكيفية قيادتها بشكل فعال (Le Boterf, 1998, p:148).

3- بناء مخطط عملية تقييم المهارات التسييرية:

يرى Bourdon et Tessier 2006 أن تعريف بناء عملية التقييم هو مجموع معرف، منظم ومتابع لنشاطات ذات مضمون وظيفي يتم تقييمها وتحكيمها من طرف خبراء بالاعتماد على مناهج تقييم دقيقة وعلى مراجع عامة للمهارات لإبداء حكم حول المميزات الفردية، للتحضير لقدرات تسيير فعالة (Bourdon et Tessier, 2006, p:07).

بالنسبة ل'Aubret et Gilbert 2003 فإن التقييم هو توازي وتزامن عملية التقييم وأهدافها، كما تعتبر هاته العملية أي التقييم عملية تحديد لمهارات معينة على سلم قيم محدد مسبقا، حيث أن هذه السلاسل القيمية تسمى بمراجع المهارات أي وضع مجموع المهارات اللازمة للأداء التسييري وإحصائها في جداول تدعى مراجع (Référentiels) (Aubret et Gilbert, 2003, p:30).

ويرى Courau 2001 أن قياس المهارة هو عملية تقييم لحجم مهارة معينة ومقارنتها بمهارة مرجعية من نفس الحجم (Courau, 2001, p:104).

ولمعرفة كيفية بناء العملية التقييمية لابد من الإشارة أن عملية بناءها تتطلب مرحلتين أساسيتين هما:

3-1- مرحلة التصميم: إن الأولوية في اختيار المقاربة التقييمية يتحدد بتحديد أهداف التقييم، هاته الأهداف نفسها تتحدد بمنطق التسيير الممارس في المنظمة، حيث يتفق معظم المفكرين على أن انتهاج المنظمة للأدوات التقييمية بشكل واسع إنما هو محاكاة وتقليد لمسيرة ركب التنافس مع منظمات أخرى، وليس نتيجة لمطلب داخلي في المنظمة.

يشير Brasseur et al 2001 إلى أن التقييم هو فعل تسييري ذو بنية حفاظية ويهدف للتعرف على مدى توافق المهارات الممارسة مع ما يتطلبه المنصب، كما قد تكون ذات نية تعديلية لتقليص فارق معين بين ما هو ممارس وما يجب أن تكون عليه هاته المهارات أو ذات نية شارحة المهدف منها إنتاج المعرفة باستخدام أداة تقييمية.

كما تجدر الإشارة إلى أن عملية التقييم موجهة غالبا للمتابعة ولمقارنة النتائج المحققة ومدى فعاليتها، أو لدعم التطور التنظيمي المقبل (Déjoux cécile, 2006, p:100).

وتتمثل مراحل عملية تصميم مخطط التقييم فيما يلي:

3-1-1- مرحلة تحديد المهارات المستهدفة من التقييم:

يتم من خلال هاته المرحلة تحديد ماهية وأهمية وعدد المهارات التي تحتاج إلى تقييم (مهارات معرفية، مهارات سلوكية، نتائج الممارسة التسييرية ومقارنتها بالفعالية المعيارية).

كما يتم تحديد الأهداف المراد الوصول إليها من خلال عملية التقييم وربطها بخطوط الفعل والإجراء وكذا عمليات التصرف واتخاذ القرار.

مما يتطلب جعل هاته المهارات محل عملية التقييم قابلة للقياس وبالتالي التقييم بمميزات مشتقة من تفكير نظري مفاهيمي يعطينا أهم المؤشرات المختارة بعناية للتعريف بها، مما يشكل أولى الصعوبات التي تواجه عملية التصميم لمدى صعوبة التعريف ببعض المهارات خاصة منها النوع الإنفعالي والعلائقي، بحيث يحدد Pemartin 2005 أربعة أهداف للتقييم وهي:

- المعارف، التحويل الفكري للمعارف وكيفية تطبيقها في الميدان.
- الطريقة التي يمارس بها الفرد نشاطه الخاص وليس فقط النشاط العام.
- النتائج المحصل عليها.
- المهارات المكتسبة (مقارنتها بمراجع المهارات) (Pemartin, 2005, p:111-112).

3-1-2- تحديد الفاعلين في عملية التقييم:

يتم تحديد من تسند إليه مهمة تصميم مخطط التقييم، كما يحدد من يكلف بالتطبيق في ميدان التقييم (لجنة مختصة، المشرف المباشر، تقييم ذاتي)، وهنا الفاعل يعتبر موردا يحقق هدف أو العكس من ذلك يرى على أنه فاعل يجلب موارد، فالدعامات تختلف باختلاف المستويات التنظيمية والمناصب المشغولة (Le Boterf, 1998, p:31).

3-2- مرحلة تطبيق مخطط التقييم:

في خلال هاته المرحلة يتم تحديد الخطوات الإجرائية لعملية التقييم (الإجراءات، الأدوات التقييمية، المختارة حسب الأهداف المرجوة). كما يتم بناء بناء مرجع المهارات يستدل به على مدى فعالية المهارات الممارسة، كما يتم تحديد وقت ومكان هاته العملية. نستنتج مما سبق ذكره في خلال هذا العنصر أن التحديد الشامل لكل العناصر الإجرائية لعملية التقييم يتم على أساس الفارق الملاحظ بين ما هو ممارس من مهارات تسييرية في مقابل ممارسة فعالة معيارية محددة مسبقا هدفها بلوغ غايات ذات طابع منظماتي اقتصادي. ولهذا فإن السلم المرجعي للمهارات التسييرية هو أداة تسمح بالتقييم بالاعتماد على سلم و درجات تحكم لمهارة ما، كما أنها تسمح بإعطاء تقدير ذو نوعين، فقد يكون كمي يقاس بنسب أو قيم عددية، وقد يكون كيفي يساعد على إحصاء مواصفات ما. (Aubret et Gilbert, 2003, p:77).

3-2-1- أدوات التقييم الأساسية لقياس المهارات التسييرية:

إن المسير إضافة إلى كونه المشرف والمدير للمهام التسييرية، إلا أنه لا يجب أن ننسى أنه يقع تحت سلطة مشرفة أخرى تسييره وهو مطالب بنتائج ممارسته التسييرية وبفعالية محددة بمعايير، كما أنه يشكل عنصر من سلسلة تسييرية تعمل لتحقيق الأهداف العامة والخاصة في نفس الوقت، حيث أنه يطلب منه تحقيق أهداف معينة وهو بدوره يحاول تحقيقها بمطالبتة لمن يسيروهم بتحقيقها، أي بإعتماد نظام الوكالة واسناد المهام.

فالمسير إذن هو عضو في سلسلة التولي للمهام التي تتميز بعلاقات قائمة على مبدأ أمر المرؤوسين بما أنا مطالب القيام به، ومن هنا تبرز الصعوبة في تقييم المهارات التسييرية لتعقد الأمور بسبب مبدأ التولي، لأن النتائج التي ستحصل عليها لا تعكس على الإطلاق الممارسة الفعلية للمهارات التسييرية.

كما أن عملية التقييم للمستمرين مستدامة لكنها تتميز بنوع من الغموض ونقص في الدقة لتفسير الممارسات التسييرية لتداخل هذه الأخيرة واختلاطها بنظام غير رسمي مجهول الأبعاد والعناصر لتقييمه، مما يجعل معايير التقييم لدى المسير تتركز حول شخصه من حيث سلوكياته، مظهره، شخصيته والتي أصبحت تعتبر المؤشر لقياس جودة ممارسته التسييرية ومدى فعاليته.

ولهذا فإن المسير مجبر على توخي الحذر إزاء هاته المؤشرات التي ينتجها والتي ستسمح بتقييمه، مما تجعله يتحكم أكثر في نفسه وانفعالاته، من هذا المنطلق ظهرت عدة أدوات قياس في المؤسسات لتقدير مسيريهما اهمها ما يلي:

3-1-2-3- اختبار 360° درجة (تغذية راجعة):

وهي تقنية تقييم موجهة للمسيرين هدفها البحث عن معلومات متعلقة بالفعالية (بالمعنى الأوسع)، كما أنه من الأدوات التي أثبتت جودتها في تطوير المهارات الأساسية للتطور الخارجي والداخلي للمنظمة.

ويتميز اختبار 360° بأن له هدفين يمكن الاستعانة بأحدهما أو كلاهما معا وهما: التطوير للمهارات وتقييمها، ففي الحالة الأولى فإن المسير مطالب بتطوير مهاراته الأساسية والتي تؤكد نقصها ووجوب تطويرها من خلال التغذية الراجعة لمقياس 360°، كما يمكن لهذا الاختبار أن يطبق بصفة جماعية أو فردية على المسيرين ويكون مرة في السنة بهدف تحديد الأجور أو تسيير المسارات المهنية.

إن هذا الاختبار يتميز بطريقة تقييم موضوعية وسهلة التكيف، كما أن طريقة القياس دقيقة وتقاريره مفصلة (Cloet et, 2006, p:159). (Saint Aubret).

إن فكرة اختبار 360° تغذية راجعة تعود لسنوات الستينات لما كانت المؤسسات تبحث عن طرق أو نماذج جديدة لتطور المؤسسات، وفي هذا السياق دراسات التغذية الراجعة كانت واحدة من عدة أشكال الأكثر انتشارا وتحاوبا مع التطور التنظيمي فقد وجدت لأجل هدف يتمثل في تحليل ردود أفعال العمال حول عدة عوامل مثل: محتوى عملهم، التعويضات الخاصة، الاتصال بالمؤسسات.... الخ.

هذا النوع من الدراسات ينتج فقط من القاعدة في حين أن حلقة التغذية الرجعية 360° تمون المقيم، الزملاء، المسؤولين المباشرين، والتابعين بالمعلومات الواردة أو الناتجة من عدة مصادر.

لهذه الأسباب فإن استعمال حلقة التغذية الرجعية 360° مفيد جدا من أجل إعلام الإطار المقيم حول نقاط قوته ونقاط ضعفه من أجل أن تسمح له فيما بعد مساهمة أحسن في تلبية لحاجات الفريق والمؤسسة، ويستعمل اختبار حلقة التغذية الرجعية 360° يمكن استعماله في أربع حالات مختلفة منها:

- الأولى: تركز على تقييم المهارات التيسيرية للإطار الواحد من أجل اتخاذ قرار مرتبط بمهنته و كفاءاته.

- الثانية: تركز على تقييم مجموعة من الإطارات في نفس الوقت .

- الثالثة: تتجه إلى التطوير المهني لإطار واحد .

- الرابعة: وهي من أجل هدف تطوير المهارات التيسيرية لعدد معين من الاطارات .

بالإضافة إلى هذه الأسباب يمكن للمؤسسة أيضا اللجوء إلى هذه الطريقة لعدة أسباب أخرى:

الأولى: متعلقة بتحديد المنافسين ,بسبب الرغبة في عدم السماح للشركات أن تبرز بقوة فيما يخص إدارة الموارد البشرية.

الثاني: سياسي متعلق بالمؤسسات المدرجة في البورصة التي ترغب في عرض وسيلة جديدة لقياس المهارات التيسيرية على المساهمين.

3-2-1-2-3 - التقدير التنظيمي: وهي من الممارسات التقييمية الأكثر شيوعا وتداولاً وتتجلى في أنه يكلف المسير مهمة التقييم والحكم على ممارسات ونتائج رؤوسيه، بصفة عامة يتم التأكد من مدى ممارسة المهارات التي اكتسبها الموظفون في الدورات التكوينية لتطوير العمل. كما يمكن للمسير من خلال هذه الأداة أن يعطي تقديرا عاما حول السلوكات والنتائج والشخصيات، أو يتخذ تقديرا خاصا لمهارة معينة أو تقديرا مقارنا لما هو مسطر كهدف وما هو محقق في زمن محدد.

ويكون الهدف من هذا النوع من أدوات التقييم هو تحقيق نظام مجازة أو عقوبات، تحديد الحاجات، التكوين. بالرغم من الممارسة الواسعة لمثل هذه التقنيات في المنظمات إلا أنه من الانتقادات التي توجه لها أنها تبقى عرضة لذاتية المسير والانحراف عن الموضوعية العامة في التقييم (le Boterf, 1998, P:113).

3-2-1-3-3 - المراكز التقييمية المتخصصة: ويتمثل عمل هذه المراكز في تقييم السلوكات التيسيرية وتحديد مهارات المترشحين خاصة في إطار تطوير المسار المهني ضمن المؤسسة، حيث يقوم المختصين في التقييم في هاته المراكز بخلق مواقف مهنية شبه حقيقية ويطلب من الأفراد المقيمين لعب أدوار معينة في إطار مواقف مهنية حرجة تتطلب التصرف وحل المشكلات وتكون هاته المحاكاة بهدف ملاحظة سلوكات تيسيرية معينة توظف فيها مهارات محددة، بعد ذلك يتم استنتاج تقرير عام حول المرشح المقيم يشرح فيه أهم نقاط القوة والضعف وكيف يتم تطويرها، ثم يسلم تقريراً بعد ذلك لإدارة المؤسسة أو للمرشح مباشرة (Le Boterf, 1998, p:115).

عموما فان مركز التقييم يسير حسب مرحلتين أساسيتين:

- تعريف وتحديد المهارات المقيمة عند المترشحين .

- اختيار التمارين .

-الفرع الأول: تعريف الكفاءات المقيمة عند المترشحين

إن نجاح أو فشل مركز التقييم يعود بشكل كبير إلى تعريف جيد للمهارات اللازمة والضرورية لمنصب العمل، حيث قواعد تعريف الكفاءات تتمثل في أنها كل مهارات يستوجب أو يتضمن اسم، وعدة معايير تسمح للمقيمين بمعرفة جيدة لمعنى وحدود المهارة الملاحظة عند مترشح معين.

كما أن عدد المهارات المقيمة عند مركز التقييم يجب أن تكون متوسطة أي لا قليلة ولا يجب أن تكون كبيرة، ومع ذلك تصبح صعوبة التقدير أو التقييم من يوم إلى عدة أيام من التمارين.

المهارات المعرفة يجب أن يكون لها تناسق جيد بينها(داخلي) أي لا يجب الجمع بين نوعين متقاربين من المهارة، حيث أن في مركز تقييم المهارة الأكثر تكرارا في التقييم أو التي غالبا ما تقيم هي كالتالي:

- معرفة التفاوض، الاستدلال، الاستنتاج .
 - معرفة التواصل مع الآخرين .
 - معرفة تحقيق وقيادة المشاريع .
 - معرفة التوقع، التخطيط والتنظيم .
 - معرفة التحليل، أخذ القرارات والتكيف مع التغيرات.
- لهذا السبب فان مركز التقييم هو الأكثر استعمالا في الغالب من أجل اكتشاف عدة أنواع من المهارات عند المترشح مثل التقارير العلاقاتية، القيادة، قدرة اتخاذ القرارات، روح الجماعة، قدرة التحليل والتركيب.
- عند تعريف المهارات التيسيرية في مركز التقييم فإننا نقوم بتقديم عدة عناصر أخرى والتي ليست دقيقة ولكن فيما يخص وجودها أو توفرها فهي مستحبة مثل التحفيز ودرجة مشاركة المترشح في عمله.
- حيث أنه توجد عدة طرق تعريف أو تحديد المهارات منها:
- طريقة تحليل مناصب العمل: والتي تركز على وصف الطريقة التي يعمل بها منصب العمل في العادة ولهذا يجب استعمال الملاحظات واستجواب الأفراد الذين يشغلون مناصب مشابهة.
 - طريقة الحوادث الحرجة: والتي تركز على طرح الأسئلة على الأشخاص الذين يعرفون جيدا الأعمال المرتبطة أو المتعلقة بالمنصب المراد شغله مع مطالبتهم بنقل الحوادث الحقيقية المعاشة.
 - إن التحليل الجيد يسمح بالحصول على معلومات متعلقة بأحسن السلوكات التي تضمن أحسن أداء في منصب عمله.
 - المقابلات المنظمة:

في حالة ما إذا توسعت أسئلة مركز التقييم لعدة مناصب أخرى فإنه من المهم استعمال المقابلات المنظمة، أهمية المقابلات المنظمة تظهر في القدرة على تحضير سلسلة من الأسئلة التي يمكن أن تكون مفتوحة لأجل الحصول على عدة معلومات بدلالة الأهداف المتبعة. وبالعودة إلى مثالنا السابق السؤال يصبح " ما هي المهارات التي يتمنى الاطارات المسيرة اكتسابها، حيث أن التحليل الجيد للإجابات المنقولة بواسطة المقابلة يسمح باكتشاف وتعريف المهارات المبحوث عنها.

هناك عدة صراعات يمكن أن تظهر بين المقيم المقيم وذلك لسببين رئيسيين:

- ✓ الخلاف والشقاق حول عدة نقاط مثل الأهداف المحققة والموارد اللازمة لتحقيقها .
 - ✓ العلاقات التدرجية أو السلطوية وطريقة التعايش.
- إذن من مصلحة المسؤول التدرجي القضاء على هذا الصراع أو التراجع مخفضا من سوء التفاهم بينه وبين مساعده إذا أراد ضمان عمل بسيط استمرار جيد للمقابلة.

منهجية تركز على خمس مراحل T.GORDON : في إطار حل هذه النزاعات يقدم لنا المؤلف الاعتراف بوجود هذا النزاع، لأن هذا النزاع المحجوب أو المخجل لن تستطيع أبدا معالجته و لا إيجاد الحلول له .(Pemartin ;2005,p.45).

- تحليل كل الأسباب التي كانت وراء ظهور هذا النزاع.
 - تكوين وإنتاج كل الحلول الممكنة لمعالجة النزاع .
 - تقييم كل النتائج المعروضة مع تحليل نتائجها حول عمل الوظيفة أو المصلحة و رهاية الآخرين.
 - المصادقة على الحل الجديد ,وينبغي أن تكتمل هذه الخطوة بالترحيب بالنتائج المحصل عليها التي تسهل في عملية تقديم التقارير اللاحقة.
 - الشروط الأساسية لنجاح عملية مقابلة التقييم كالآتي J.Piveteau :
- 1 . تخصيص وقت كافي للمقابلة مع تفادي كل ما يعيقها.

2. خلق محيط مساعد وملائم للعمل لكلا الطرفين سواء المقيم أو المقيم.
3. عدم ربط المقابلة التقييم مع أسئلة رفع الأجور.
4. الحفاظ من أجل تجنب الانحراف عن الهدف الرئيسي للمقابلة الذي هو تحسين الجودة و المردود المهني للمساعد.
5. الشروع في مقابلة التقييم مع استحضار محتواه وامتيازاته.
6. التحكم الجيد في عبارات المديح الشناء.
7. التخصيص قبل كل شيء طريقة جيدة لفض النزاعات وسوء التفاهم.
8. إعطاء المساعد الحرية في التعبير عن رأيه حول عمله.
9. عدم انتهاء المقابلة قبل ضمان شيئين:
 - ✓ فهم إدراك كل ما يريد المقيم أن يقوله.
 - ✓ فهم إدراك كل ما تريد أن تقوله من طرف المساعد (Le Boterf, 1998, p: 149).
- 4- حدود عملية تقييم المهارات التسييرية:

لقد لاحظنا مما سبق في عرضنا لأهم تقنيات تقييم المهارات التسييرية أنها وبالرغم من فعاليتها إلا أنها تبقى نسبية في نتائجها ولا يمكن تعميمها وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى كون المسير ظاهرة فردية تتميز بفروق شخصية قد لا تصب في الإطار العام لما هو متفق عليه من ممارسات للمهارات التسييرية ولهذا لزم تحديد أهم حدود عملية التقييم.