

متطلبات تطبيق مراكز التقييم كآلية لتقييم المهارات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية -
دراسة حالة مؤسسة التمور والمنتجات الزراعية والغذائية طولقة-

د/زعرور نعيمة جامعة بسكرة -الجزائر-

naimaz@ymail.com

د/سميرة هشير جامعة بسكرة -الجزائر-

samira.hicher@yahoo.com

د/سهام موفق جامعة بسكرة -الجزائر-

mouffok.sihem@yahoo.com

Abstract

This study aims to test the readiness of Algerian enterprises to accept the application of the method of evaluation centers as a new mechanism to evaluate the skills, through the identification of the contribution of providing the requirements of the application of the evaluation centers in the success of the evaluation process of the skills in the enterprise of Dates and Agricultural and Alimentary productions in Tolga, using a questionnaire distributed to a sample of 60 workers. In order to achieve the objective of the study, we have used several statistical methods, including: Cronbach Alpha to ensure unchanged,

ملخص:

يهدف من خلال هذه الدراسة إلى اختبار مدى استعداد مؤسساتنا الجزائرية لتقبل تطبيق طريقة مراكز التقييم كآلية جديدة لتقييم المهارات، وذلك من خلال التعرف على مساهمة توفير متطلبات تطبيق مراكز التقييم في نجاح عملية تقييم المهارات بمؤسسة التمور والمنتجات الزراعية والغذائية طولقة، وباستخدام استبيان تم توزيعه على عينة مكونة من 50 عامل وعاملة، ولتحقيق هدف الدراسة فقد قامت الباحثين باستخدام عدة أساليب إحصائية منها كرونباخ ألفا للتأكد من الثبات، والتكرارات والنسب المئوية لوصف متغيرات الدراسة، والوسط الحسابي لتحديد مستوى الإجابة على متغيرات الدراسة، وللتعرف على مساهمة توفير

redundancies percentages to describe the study variables, and the regression to determine the link between the application of evaluation centers and the success of skills evaluation process, the study provided a variety of explanations and relevant recommendations. Keywords: Skills, Skills evaluation, evaluation centers, requirements of the application of evaluation centers.	متطلبات تطبيق مراكز التقييم في نجاح عملية تقييم المهارات تم استخدام تحليل الانحدار الذي أظهرت نتائجه وجود علاقة ارتباط قوية بين توفير متطلبات تطبيق مراكز التقييم وتقييم المهارات، وقدمت الدراسة مجموعة من التفسيرات والتوصيات ذات الصلة بالموضوع. الكلمات المفتاحية: المهارات، تقييم المهارات، مراكز التقييم، متطلبات تطبيق مراكز التقييم.
--	--

مقدمة:

إن المؤسسات اليوم تنشط في محيط يتسم بالتطور التكنولوجي وهو ما يفرض عليها نوعا جديدا من الموارد البشرية عكس ما كانت عليه في الماضي، فاستعمال تقنيات جديدة يفرض استخدام موارد بشرية ذات قدرات متميزة، وتحمل هذه الموارد صدارة الاهتمام في أي مؤسسة باعتبارها مصدرا أساسيا من مصادر التنمية والتطور، فلقد أصبحت المؤسسات تتنافس من أجل الحصول على أفضل تركيبة من الموارد البشرية وهذا لكونها تمتلك أهم عنصر قادرة على المنافسة والتفرد من خلاله ألا وهو عنصر المهارات، لهذا أضحت تسعى جاهدة من أجل العمل على تطويرها وتنميتها لما ستحققه لها من تميز في محيطها، وتمكنها من مواجهة تحديات التنافسية وسبق مختلف التغيرات، وإن المشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسات اليوم هي صعوبة قياس أو تقييم الطاقات الكامنة والمهارات لهذه الموارد البشرية، وهو الأمر الذي جعل الباحثين يبحثون عن أنجع الأساليب والطرق التي تسمح بتقييم وتقدير هذه المهارات والقدرات، وتعد مراكز التقييم من أنجح الطرق المستعملة في تقييم مهارات وقدرات الأفراد، ولاستعمال هذه الطريقة لابد من توفير جملة من الشروط والمتطلبات، وهذا لضمان نجاحها وبالتالي الحصول على معلومات دقيقة ذات مصداقية

عالية، وعلى اعتبار طريقة مراكز التقييم طريقة حديثة بالنسبة لمؤسساتنا الجزائرية ولم يتم تطبيقها في المؤسسات الجزائرية فإننا سنحاول في دراستنا الحالية اختبار مدى استعداد أو جاهزية مؤسساتنا الجزائرية لتقبل تطبيق طريقة مراكز التقييم كآلية جديدة لتقييم المهارات، وذلك من خلال اختبار مدى قدرة المؤسسات الجزائرية على توفير متطلبات تطبيق طريقة مراكز التقييم وهذا بغية إنجاح عملية تقييم المهارات، وللقيام بذلك اخترنا مؤسسة اقتصادية وهي مؤسسة التمور والمنتجات الزراعية والغذائية، وهي مؤسسة خاصة تعمل في مجال المنتجات الزراعية والغذائية، ومما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل يساهم توفير متطلبات تطبيق مراكز التقييم في نجاح عملية تقييم المهارات بمؤسسة التمور والمنتجات الزراعية والغذائية؟

1- فرضيات الدراسة: للإجابة عن الإشكالية المطروحة تم تبني فرضية رئيسية واحدة،
إندرجت ضمنها فرضيتين فرعية هي كالآتي:

✓ الفرضية الرئيسية: "يساهم توفير متطلبات تطبيق مراكز التقييم في نجاح
عملية تقييم المهارات بمؤسسة التمور والمنتجات الزراعية والغذائية".

✓ الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى: "يساهم توفير متطلبات تخص أساليب الاختبار
في نجاح عملية تقييم المهارات بمؤسسة التمور والمنتجات الزراعية
والغذائية".

الفرضية الفرعية الثانية: "يساهم توفير متطلبات تخص المترشحين
للتقييم في نجاح عملية تقييم المهارات بمؤسسة التمور والمنتجات
الزراعية والغذائية".

2- أهمية الدراسة: لقدت جاءت هذه الدراسة لإبراز الفائدة النظرية لكل من المتغير
المستقل والمتمثل في متطلبات تطبيق مراكز التقييم، والمتغير التابع والمتمثل في
تقييم المهارات، بالإضافة إلى إبراز مساهمة توفير متطلبات تطبيق مراكز التقييم
لنجاح عملية تقييم المهارات بالمؤسسة نظريا وعمليا وذلك من خلال إجراء دراسة
ميدانية في مؤسسة التمور والمنتجات الزراعية والغذائية طولقة -بسكرة-.

3- أهداف الدراسة: يتجلى الهدف الأساسي لهذه الدراسة في التعرف على مدى مساهمة توفير متطلبات تطبيق مراكز التقييم في نجاح عملية تقييم المهارات بالمؤسسة، إلى جانب السعي للوصول إلى مجموعة من الأهداف نختصرها في الآتي:

أ- إعطاء إطار نظري خاص لكل من تقييم المهارات ومراكز التقييم؛

ب- إبراز مساهمة توفير متطلبات تخص أساليب الاختبار في نجاح عملية التقييم بالمؤسسة؛

ت- إبراز مساهمة توفير متطلبات تخص المترشحين للتقييم في نجاح عملية التقييم بالمؤسسة.

4- التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة:

يعكس التعريف الإجرائي لمتغير الدراسة جانب من مفهوم متغيرات الدراسة التي ركز عليها الباحثين في دراستهما الحالية، وانطلقا منه في تحديد أبعاد المفهوم والفقرات التي تم صياغتها في الاستبيان لقياس المتغير. وفيما يلي توضيح التعريف الإجرائي لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع.

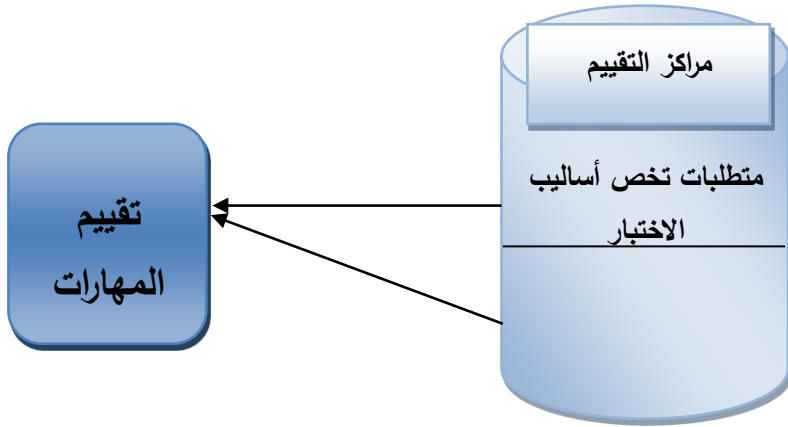
✓ **تقييم المهارات:** العملية التي يتم فيها تقييم المهارات، والتي تستطيع من خلالها المؤسسة التعرف على مستوى مهارات مواردها البشرية وتحديد نقاط القوة والضعف.

✓ **مراكز التقييم:** العملية أو الإجراء الذي يتم من خلاله تقييم مهارات الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين، ويستعملون عدد من الأدوات منها: الاختبارات، المحاكاة، ملاحظة السلوكيات والمقابلات وغيرها من الأدوات.

✓ **متطلبات تطبيق مراكز التقييم:** وهي كافة الشروط التي تستلزم للقيام بتطبيق طريقة مراكز التقييم وفي دراستنا الحالية قسمنا هذه المتطلبات إلى قسمين يتمثلان في: متطلبات تخص أساليب الاختبار ومتطلبات تخص المترشحين للتقييم.

5- **نموذج الدراسة:** في ضوء إشكالية الدراسة تطلب بناء نموذج شامل مقترح لبيان العلاقة بين مراكز التقييم وتقييم المهارات، والشكل أدناه يوضح ذلك والذي اشتمل على نوعين من المتغيرات هما:

- ✓ المتغير المستقل: والمتمثل في مراكز التقييم، والذي تضمن الأبعاد الفرعية التالية:
متطلبات تخص أساليب الاختبار ومتطلبات تخص المترشحين للتقييم.
- ✓ المتغير التابع: والمتمثل في تقييم المهارات.
- الشكل رقم(1): نموذج الدراسة المقترح



6- الدراسات السابقة:

✓ دراسة هاملي عبد القادر(2010/2011): بعنوان وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة -دراسة حالي مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان، وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نفطال تلمسان- ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير-غير منشورة - ، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع نظام تقييم المهارات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومدى فعاليته، بالإضافة إلى التعرف على نقاط قوة وضعف هذا النظام، واستهدفت الدراسة الميدانية موظفي مؤسستين هما: مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان، ومؤسسة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعددة نفطال تلمسان، البالغ عددهم: 110 عامل من كل مؤسسة، حيث تم جمع البيانات من العينة المستهدفة باستخدام الإستمارة والمقابلة، وقد توصلت الدراسة إلى أن نظام التقييم الجاري العمل به في مؤسسة نفطال تلمسان، ومؤسسة سونلغاز تلمسان هما نظامين

لا يرقيان إلى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبين، لأنهما لا يقومان على أسس علمية تتسم بالموضوعية والعدالة، وبالتالي لم يتمكننا من الوصول إلى تقييم عادل وموضوعي لمهارات العامل، كما أن نتائجهما لا تتسمان بالدقة، ولا تخدمان القرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بتسيير شؤون العاملين، وبناءا على نتائج الدراسة تم التقدم بالعديد من التوصيات التي كان أهمها: وضع إطار تنظيبي وقانوني يضمن الشرعية الكافية على نظام التقييم ويجعله أحد أسس ثقافة المؤسسة، وبناء معايير وأسس موضوعية لتقييم المهارات في المؤسسات.

✓ دراسة صولح سماح (2007/ 2008): بعنوان دور تسيير المهارات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب بأوماش بسكرة، مذكرة ماجستير -غير منشورة- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور تسيير المهارات في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ولتحقيق هذا الهدف تم إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، وقد تم جمع البيانات عن طريق الاستمارة والمقابلة، ولتحقيق هدف الدراسة فقد استعملت الباحثة عدة أساليب إحصائية منها: التكرارات والنسب المئوية، كاي مربع، واشتملت عينة الدراسة على الإطارات والعمال التقنيين البالغ عددهم 42 موظف، تم توزيع الاستمارة عليهم استرد منها 35 استمارة، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: عدم وجود أي برنامج خاص وأي توثيق يدل أن المؤسسة تنتج لتسيير المهارات رغم وعيها بأهميته ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى وجود نوع من التسيير الذاتي للمهارات.

أولا: الإطار النظري.

1. تقييم المهارات بالمؤسسة:

1- تعريف المهارات: فلقد عرف G. le Boterf المهارات بأنها القدرة على تعبئة، مزج

وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم، كما يمكنها أن تكون فردية أو جماعية.¹

وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية MEDEF للمهارات بأنها تركيب من المعارف والخبرات والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، ويتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي

لها صفة القبول (Validaté)، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقييمها وقبولها وتطويرها.²

عرفت كذلك المهارات بأنها: تحمل مبادرة ومسؤولية فيما يخص الحالات المهنية في التوجهات كما في الأداء، وهي مقدرة اجتماعية والتزام يأتي من الفرد، والمهارات هي معرفة معمقة، معرفة عملية معترف بها والتي تعطي الحق بالحكم في هذا المجال أو ذاك.³

2- تسيير المهارات: يعتبر تسيير المهارات من أحدث المقاربات في مجال تسيير الموارد البشرية، لأن من خلاله تستطيع المؤسسة التحكم بطرق أفضل في أكثر الموارد أهمية لديها، ألا وهو المورد البشري الذي بواسطته تستطيع مواجهة تغيرات المحيط، والمتطلبات المحتملة بالإضافة إلى مساهمته في خلق القيمة للمؤسسة، يعرف تسيير المهارات على أنه: "مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد".⁴

وعرف أيضا على أنه: تطور للعلاقات بين الفرد، العمل وتنظيم المؤسسة، والذي يحمل رفض النظام التaylorي لتنظيم العمل.⁵

3- تقييم المهارات:

1-3- تعريف تقييم المهارات: يعرف تقييم المهارات: "بأنها العملية التي يتم من خلالها تقييم مختلف القدرات الموضوعية في وضعيات العمل والمتمثلة في المعارف الممنهجة أو التقنية، المعارف العملية، الخبرات ومختلف السلوكيات والتصرفات للفرد أثناء أدائه للعمل"⁶، وتكتسي عملية تقييم المهارات نوعا من الصعوبة وهذا راجع لكونها لا يمكن تثبيتها، لذلك بات من الضروري الاعتماد على مقارنات للقيام بذلك، ومن أشهر المقارنات استعمالا ما يلي:⁷

✓ التحليل التاريخي: والذي من خلاله يتم متابعة تطور المهارات عبر فترة من الزمن، ومن ثم تقييمها حيث يمكن في هذه الحالة تسجيل هذا التطور أو التغيير من خلال دورة حياة المهارات.

✓ مقارنة مهارات المؤسسة بالمعايير المتعلقة بالقطاع أو مع مؤسسات أخرى وخاصة المنافسة، غير أن صعوبة الحصول على معلومات خاصة بالمنافسين يحول دون ذلك، كما يمكن المقارنة كذلك مع أحسن التطبيقات المعروفة حتى وإن كانت في

قطاعات صناعية أخرى، والاستفادة من خبراتها في مجال تسيير المهارات، وإن هذه المقارنة هي الأكثر استعمالا وتدعى بـ Benchmarking (المقارنة المرجعية).
وإن تقييم المهارات يتطلب التأكيد والتوضيح للنقاط الأساسية التالية:⁸

✓ رغم صعوبة الفصل بين المهارات المرغوبة والمهارات المحققة إلا أن عملية التقييم تتطلب التفرقة بينهما لذلك تقام في الغالب دراسة مدققة لتنظيم العمل و إجراء تشخيص للفرد في مكان العمل على أن لا تفصل العمليتين لضمان التكامل؛

✓ ما يجب معرفته أيضا هو أن عملية تقييم المهارات هي عملية متعددة الأطراف، بحيث يشكل الفرد أو الأفراد محل التقييم المحور الأساسي؛

✓ إن عملية تقييم المهارات قد تؤول إلى مفهومين، يتمثل الأول في عملية الرقابة وذلك عندما تركز المؤسسة على المعارف العملية، والثاني يتلخص في تلك المساهمات الخاصة بإضافة قيمة والبحث عن الملائمة للعمل الاحترافي وهذا عندما تتجه المؤسسة إلى المعارف السلوكية.

2-3- مداخل تقييم المهارات: أما عن التعامل مع نشاط تقييم المهارات فيمكن أن يتم من خلال ثلاث مداخل أساسية:⁹

- أ- مدخل الأداء: وتبعاً له فإن وجود المهارات مرتبط بتحقيق نتائج محددة؛
- ب- مدخل الأنشطة: وفيه وجود المهارات يتعلق بوجود نشاط احترافي الذي تقابله متطلبات احترافية والتي تعمل على تحقيقها المهارات؛
- ت- المدخل الفردي: والتركيز في هذا المدخل على المخطط العملي الخاص بالفرد الذي يمكنه من انجاز نشاط معين أو من رد الفعل، كما أن المرجعيات المعدة أساساً للمقارنة بين الانجازات والمخططات الفردية يجب أن لا تؤخذ بأنها ثوابت بل يجب التعامل معها كمؤشرات عمل

3-3- أهداف تقييم المهارات: يهدف تقييم المهارات بشكل أساسي إلى:

✓ التأكد من أن المهارات المستخدمة تسمح بتأدية الخدمات التي تتوافق مع متطلبات الجودة؛

- ✓ مواكبة استخدام التسيير التوقعي للتشغيل والمهارات (GPEC)؛¹⁰
 - ✓ معرفة مستوى المهارات في المؤسسة وتصميم نظام المكافآت أو تعديل في نظام التكوين؛
 - ✓ تقييم فعالية نظام التوظيف؛
 - ✓ تحليل الفجوات بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة؛
 - ✓ المساهمة في تقدير الأهداف المستقبلية من خلال مستويات المهارات المتوفرة؛
 - ✓ تحفيز العاملين بالمؤسسة وذلك من خلال تعريفهم بأدائهم الجيد للعمل؛
 - ✓ تقدير مدى فعالية المرجعيات المعتمد عليها في القياس؛
 - ✓ تسهيل اتخاذ القرارات المتعلقة بسير المسار المهني (الترقية، النقل)؛¹¹
 - ✓ تحديد موقف الفرد من أي نزاع مهني أو نقابي؛
 - ✓ توحيد قواعد التقييم بالنسبة لجميع القائمين به؛
 - ✓ بناء فرق العمل؛
 - ✓ معرفة مدى ملائمة الملف الشخصي لمنصب العمل؛
 - ✓ تطوير الأفراد من خلال التعرف على المهارات الحالية من ثم العمل على تطويرها.¹²
- وبصفة عامة فإن تقييم المهارات يسعى إلى تحقيق التحديات أو الرهانات على المستويات التالية:¹³
- ✓ على المستوى الاجتماعي: تحقيق إستمرارية العمل للأفراد مما يضمن ثقة الزبائن والمساهمين في المهارات الفردية والجماعية بالمؤسسة؛
 - ✓ على المستوى المهني: ضمان التحسين المستمر للتطبيقات المهنية؛
 - ✓ على المستوى التسييري: ضمان قيادة جيدة في تسيير الموارد البشرية
- على أساس المهارات، على مستوى مختلف الوحدات والعمليات، وعلى مستوى المؤسسة ككل.
- وفي الأخير يمكن القول أن التقييم يحاول تحديد قيمة الفرد ومهاراته في المؤسسة بالنسبة لزملائه، وبالنسبة لفرص الترقية، الأجور، الحوافز ظروف العمل، أي المزايا

التي يجب أن يحصل عليها نظير مهاراته حتى يستمر في العمل بمستوى فعال من الانتماء التنظيمي.

II. مراكز التقييم:

1- تعريف مراكز التقييم: إن كلمة مراكز التقييم لا تعني في الحقيقة مراكز أو أماكن أو مباني، فكلية مراكز تشير إلى أحد الإجراءات المستخدمة في تقييم المهارات، لغويا مراكز التقييم مكونة من كلمتين: assessment و center وهي كلمة انجليزية، فكلية assessment تأتي من الفعل to assess الذي يعني قدر وقيم، أما كلمة center فإنها تعني المركز أو الوسط¹⁴، وفي إطار هذه الطريقة يشارك الأفراد الذين سيتم تقييمهم في مجموعة متنوعة من التمارين المستوحاة من الوضعيات الحقيقية للعمل التي يمكن أن تصادف في المؤسسة أو في المناصب المعنية، وهي طريقة صممت لتقييم قدرات الفرد و مهاراته المهنية بالمقارنة مع المنصب المستهدف، وكذلك لتحديد مدى احتياجات الفرد للتنمية والتطوير¹⁵، وإن طريقة مراكز التقييم توضع بصفة عامة من أجل اختيار المرشحين للتوظيف، وخاصة من أجل التوظيف الداخلي، وهي تركز على وضع طالبي الوظائف في وضعيات أكثر قرب من الحقيقة العملية، ومن أجل التأكد من فاعليتها مع الوضعيات التي وضعت من أجلها¹⁶، فمن خلال هذه الاختبارات التي يوضع فيها المترشحين في وضعيات مهنية تصورية يمكن اتخاذ قرار التوظيف، وتعتبر طريقة مراكز التقييم من أكثر الطرق استعمالا في مجال اختيار وتوظيف المترشحين لعملية التوظيف، وهذا لكونها أكثر تأقلا مع مشاكل الاختيار¹⁷، وتستخدم هذه الطريقة في المؤسسات الكبيرة، وتستعمل لتقييم المدراء والرؤساء المشرفين ومؤخرا لتقييم كافة الموظفين¹⁸.

وتعرف مراكز التقييم بأنها: "العملية أو الإجراء الذي يتم من خلاله تقييم مهارات الفرد أو المجموعة من قبل العديد من المقيمين، ويستعملون عدد من الأدوات منها: الاختبارات، المحاكاة، ملاحظة السلوكيات والمقابلات... وغيرها من الأدوات"¹⁹. كما تعرف بأنها: "أساليب للاختبار لمعرفة القدرات الكامنة داخل الفرد والتي تستخدم لتقييم شاغلي الوظائف الحالية أو المرشحين لشغل وظائف مستقبلية باستخدام أساليب

ووسائل متنوعة ومتعددة لقياس عدد من المهارات المحددة مسبقا استنادا إلى تحليل الوظائف وذلك بهدف الوصول إلى الاختيار الأمثل للموظفين".²⁰

وتتمثل الميزة الرئيسية لمراكز التقييم في كونها توفر مقياس موضوعي لمهارات الأفراد، بالإضافة إلى أنها توفر معلومات محددة، كما يمكنها المساعدة في تصميم خطط تنمية الأفراد، وتسمح مراكز التقييم بالاعتمادية والصلاحيات والقبول لدى المديرين والعاملين، كما أنها توفر معلومات قيمة عن نواحي القوة والضعف لدى الأفراد، وفي ضوء هذه الطريقة أصبح لعملية تقييم المهارات حدود واضحة وشروط تجعل منها أكثر دقة وفائدة.²¹

ويمكن إيراد العناصر الأساسية لطريقة مراكز التقييم فيما يلي:²²

✓ نظام تقييم مخصص للتعريف بقدرات ومهارات الأفراد؛
✓ تستعين هذه الطريقة بعدد من التقنيات والأساليب، وهذا ما يزيد من مدى مصداقيتها ودقتها؛

✓ تشدد على تقييم سلوكيات الأفراد، وهذا من خلال ملاحظتها أثناء وضعيات العمل، وهذا ما يزيد من صحتها وحقيقتها؛

✓ تستعين بالعديد من خبراء وأخصائي التقييم (متخصصين نفسانيين)؛

✓ نظام في كل مرحلة من مراحله من ملاحظة وتقييم أكثر تفصيل، أي أنه في كل مراحله مفصل ودقيق؛

✓ تتمحور طريقة مراكز التقييم على ملاحظة وتقييم سلوكيات العديد من المترشحين.
2- آلية عمل مراكز التقييم: إن طريقة مراكز التقييم تتم وفق آلية معينة، فمن خلال هذه الطريقة يتم تجميع من 10 إلى 15 مشارك أو مترشح من نفس المستوى التنظيمي ويكونوا متقاربين في الأعمار، وذلك من أجل أن يعملوا معا من 3 إلى 5 أيام في حل بعض التدريبات الجماعية المشابهة لما قد يقابلونه من مشاكل في مجال عملهم، ويتم تقييمهم بواسطة مجموعة من الإطارات العليا وكذلك مختصين نفسانيين. ويستخدم في عملية التقييم عددا من الاختبارات أو التمارين منها: المقابلات، المحاكاة، اختبارات الوضعية... الخ، وإن هذه الاختبارات لا تكون مختارة بعشوائية بل يجب اختيارها بدقة متناهية²³، وللقيام بعملية تقييم المهارات فإن المقيمين يقومون بتحديد عدد من الأبعاد أو المعايير السلوكية التي

سيتم من خلالها تقييم المهارات، هذه الأبعاد تتراوح ما بين 7 و 20 بعد أو أكثر، ومن هذه الأبعاد نذكر: القدرة على الاتصال الشفهي والتواصل مع الآخرين، القدرة على مواجهة الضغوط، القدرة على القيادة وروح الفريق، المرونة والقدرة على التكيف، القدرة على التعلم والقدرة على الرؤية الشاملة، الإبداع والمبادرة، مهارات التخطيط، القدرة التحليلية، مهارات التفويض، النشاط والطاقة والتوجيه الذاتي... الخ. وبعد تحديد الأبعاد المراد تقييمها يوضع الأفراد المراد تقييمهم في وضعيات الاختبار، ويقوم المقيمين بملاحظة سلوكيات وتصرفات هؤلاء الأفراد، ومن ثم يتم تقييمهم، ولكي ينجح هذا البرنامج لابد من اختيار المقيمين بعناية فائقة، لذلك لابد أن يكونوا مدربين ولديهم علم ومعرفة بآلية الاختبارات والتمارين المستخدمة²⁴.

3- استخدامات طريقة مراكز التقييم: يمكن تلخيص استخدامات مراكز التقييم فيما يلي:²⁵

✓ توفير الأدوات المناسبة التي تمكن المؤسسة من الربط بين مهارات الأفراد ومتطلبات شغل الوظائف؛

✓ اختيار أفضل للأفراد الذين تتوافر فيهم المهارات والقدرات المطلوبة للعمل؛

✓ تطوير أساليب الاختيار العادية التي تتبعها المؤسسة، وتزويدها بوسيلة ذات مصداقية عالية، وقدرة عملية على التوقع بنجاح الأفراد في وظائفهم في المستقبل؛

✓ تحديد المهارات والقدرات المتاحة لدى المؤسسة مما يسهل تحديد مخزون المهارات وخطط الإحلال والترقية؛

✓ تحديد وسائل تنمية المهارات والقدرات المتاحة للعاملين من خلال ما تقدمه مراكز التقييم من اقتراحات للتنمية سواء من خلال التنمية الذاتية أو أي وسائل أخرى للتنمية؛

✓ اختيار المديرين من داخل المؤسسة لشغل مناصب إدارية بناء على ما يتوفر فيهم من قدرات ومهارات لشغل هذه المناصب؛

✓ تخطيط الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على احتياجات فعلية وليست تقديرية مما يساهم في وضع خطط تدريبية أكثر فعالية؛

✓ تخطيط المسارات الوظيفية بناء على ما يتوفر من المهارات والقدرات لديهم؛

✓ التقييم الفردي للأفراد ومهاراتهم من أجل توقع أدائهم وتقييم فرص نجاحهم
تطورهم داخل المؤسسة؛

✓ التقييم الفردي والجماعي لأفراد المؤسسة، وهذا من أجل اتخاذ العديد من
القرارات التي تخص الأفراد مثل: تحديد الأجور والمكافآت، تحديد فرص الترقية، تحديد
الاحتياجات التدريبية... الخ؛

✓ تقييم واختيار المرشحين من أجل نشاط التوظيف.
وعليه فإن مراكز التقييم تعتبر أداة فعالة وذلك لكونها توفر معلومات تكون أساسا
موضوعيا عادلا للقرارات المتعلقة بالأفراد.

4- مراحل طريقة مراكز التقييم: إن طريقة مراكز التقييم تتم وفق عدد من المراحل
والمتمثلة فيمايلي:

1-4 تحديد الهدف: في هذه المرحلة الأولى يتم تحديد الأهداف المرجوة من استعمال
مراكز التقييم والتي تساعد في فهم أكثر للعمل المطلوب انجازه، وانطلاقا من الأهداف
الموضوعة يتم تحديد موضوع التقييم فإما يكون التقييم من أجل الاختيار والتعيين، أو
التقييم من أجل الترقية، أو التقييم من أجل تحديد الاحتياجات التكوينية والتطوير.

2-4 تحليل العمل: ويعد التحليل المنهجي الدقيق للعمل من قبل الباحثين في مراكز
التقييم ضروريا والقدرات المطلوبة لأداء العمل الفعال، وتحديد المعايير التي بموجبها يتم
تقييم المشاركين بالشكل لتأمين مصداقية المركز، فمن خلال تحليل العمل بالإمكان تحديد
الخصائص والمهارات والميزات المطلوب، ويساعد تحليل العمل في اختيار وتصميم الأنشطة
والتمارين، وكذلك بوضع عينات العمل على نحو كاف والسماح بملاحظة المعايير.²⁶

3-4 تحديد الأبعاد الضرورية للتقييم: (أو تحديد الأبعاد المراد تقييمها) وهنا يتم
تحديد الأبعاد أو المهارات المراد تقييمها، ومن هذه المهارات ما يلي:²⁷

✓ الوعي بما يحدث وبما يجب معرفته: وتعتبر هذه القدرة على مدى سعة أفق الشخص
وإدراكه ووعيه لما يدور حوله، وتتطلب هذه القدرة أن يكون الشخص ملم بكافة المتغيرات
من حوله، وكذا قادر على متابعة أنشطة وتحركات المنافسين.

- ✓ القدرة على التصرف وابتكار حلول للمشكلات: وتعبر عن قدرة الفرد على تقديم حلول جديدة، وابتكار أفكار وتقديم اقتراحات تساعد على حل المشكلات.
- ✓ الثقة في النفس بالوصول إلى الهدف: وتعبر عن القدرة على تقدير الفرد وإيمانه بقدراته الذاتية، وتوصيل تلك الفكرة إلى الآخرين.
- ✓ التعاون مع الآخرين: وتتضمن هذه القدرة إمكانية تعاون الفرد مع الآخرين في تأدية العمل.
- ✓ الرغبة الجادة في التفهم الواضح للأمور: وتعبر هذه القدرة من رغبة الفرد وإصراره على فهم الأمور بوضوح.

4-4 تحديد التمارين المراد استعمالها: وهنا يتم تحديد التمارين أو الأساليب التي سوف يتم استعمالها في هذه الطريقة، ويجب أن تكون هذه التمارين تظهر السلوكيات المطلوبة، وأن تكون هذه التمارين ذات أهداف محددة بحيث لا تتناقض مع مبادئ طريقة مراكز التقييم، ومن التمارين المستعملة: سلة القرارات، المحاكاة... الخ.

5-4 تحديد إجراءات العمل: وفي هذه المرحلة يتم تحديد الإجراءات التي سيتم وفقها العمل في مراكز التقييم، أي تحدد الخطوات التي سوف تتم وفقها هذه الطريقة، وتتمثل هذه الخطوات في: الملاحظة وتسجيل السلوكيات، تصنيف السلوك، إعداد ملخص للملاحظات، اجتماع المقيمين، وإعداد التقرير النهائي للتقييم، وسوف نتناول هذه الخطوات بالتفصيل في مرحلة تنفيذ برنامج طريقة مراكز التقييم.

6-4 اختيار وتدريب المقيمين: إن اختيار المقيم يعتمد إلى حد ما على اختيار الأسلوب المستخدم لتقييم المشاركين، فإذا كان الأسلوب أو التمرين المستخدم متطور فمن الواضح أن يحتاج المقيم إلى درجة معينة من الكفاءة في استخدامه، وبالتالي لابد من اختيار مقيمين يتوافقون مع الأساليب المستعملة، كذلك يجب اختيار المقيمين من مجموعة عارفة بالعمل، ولكن من الأحسن أن لا تكون لهم علاقة مباشرة بالمشاركين وهذا يعطي للمركز بعض المصداقية الجادة

وقبل بداية المركز يجب أن تقدم دورة تدريبية وجلسات مبسطة للمقيمين على الأقل لمدة يومين وهذا لضمان معرفتهم لأهداف المركز وتدريباته وجميع ملفاته.²⁸

ويحتاج المقيمين إلى تدريب على كل مرحلة من مراحل التقييم، فهم بحاجة لمعرفة ما يلي:

✓ هدف المركز؛

✓ الأبعاد ذات العلاقة؛

✓ تحديد السلوك لكل بعد؛

✓ أمثلة عن السلوكيات التي تعكس التقييمات خلال كل بعد؛

✓ أنواع السلوك المحتمل عرضه في كل نشاط؛

✓ كيف تكون علاقة تمرين محدد بالجوانب المهمة للعمل المعني؛

✓ كيفية تقدير السلوك الفروض؛

✓ كيفية دمج المعلومات في التقييم النهائي؛

✓ كيفية إعطاء التغذية العكسية السرية و الملائمة للمتدرب.

7-4 تنفيذ البرنامج: في هذه المرحلة يقوم المقيمون بتنفيذ البرنامج، فيتم وضع المترشحين في وضعيات اختبار ويقومون بتقييمهم من خلال الخطوات التالية:²⁹

أ- الملاحظة وتسجيل السلوك: فمن خلال هذه الخطوة يقوم المقيمون بملاحظة سلوك كل مشارك أثناء وضعيات الاختبار وتسجيله في كل مرة ، بحيث يقوم المقيم بمراقبة وملاحظة السلوك ومن ثم تسجيل كل تصرفات و سلوكيات وأقوال المترشح التابع له.

ب- تصنيف السلوك: وفي هذه الخطوة يقوم المقيم بتحديد نوع السلوك الذي يقوم به المشارك أو المترشح وعلاقته بالقدرات والمهارات المراد قياسها، بحيث يقوم المقيم بتسجيل سلوك المترشح طبقاً للأبعاد السلوكية الخاصة بالمهارات التي سيتم قياسها، ولتسهيل عملية الملاحظة والتسجيل ينبغي أن يقوم المقيم باستخدام رموز تمثل جوانب السلوك والبعد الواحد، فمثلاً يقوم بوضع إشارة (+) إذا كان السلوك ايجابياً، وعلامة (-) إذا كان السلوك سلبياً.

ت- إعداد ملخص عن الملاحظات: ويقوم كل مقيم في نهاية كل تمرين أو اختبار بإعداد ملخص للملاحظات التي قام بتسجيلها عن كل مترشح، ويقوم كذلك بتحديد علامات

السلوك الايجابي، وعلامات السلوك السلبي لكل بعد من أبعاد القدرات والمهارات التي تم قياسها.

ث- اجتماع المقيمين: ويجتمع المقيمين بعد انتهاء البرنامج لعرض تقديراتهم عن كل مشارك، ثم الاتفاق عن التقرير النهائي للمهارات التي تم قياسها لكل مشارك.

ج- إعداد التقرير النهائي للتقييم: وبشكل عام يجب أن يكون التقرير معدا على أساس دلائل سلوكية وليس على الحكم الشخصي للمقيمين، ويتكون التقرير النهائي من الأجزاء التالية:

✓ وصف عام لجوانب شخصية المشارك؛

✓ وصف نقاط القوة التي يتمتع بها المشارك؛

✓ وصف نقاط الضعف مع تحديد الأسلوب الذي يفضل استخدامه لكل جانب من الجوانب التي يجب تطويرها؛

✓ إعطاء اقتراحات وتوصيات خاصة بالمسار الوظيفي المحتمل؛

8-4 التغذية العكسية: وفي هذه المرحلة يتم إعطاء المترشحين تغذية عكسية عن نتائج التقييم، بحيث يمكنهم التعرف على نقاط قوتهم، وكذا الجوانب التي يحتاجون إلى تحسينها، وكيفية تحسينها.

III. متطلبات تطبيق مراكز التقييم:

للقيام بتطبيق أو استخدام مراكز التقييم لابد من توفير جملة من المتطلبات أو الشروط، ومن أهم هذه الشروط ما يلي:

➤ يجب استعمال أساليب متعددة في هذه الطريقة للقيام بعملية التقييم منها: ملاحظة السلوكيات، المحاكاة، وسنحاول فيما يلي التعرف على أهم الأساليب المستعملة في طريقة مراكز التقييم:

✓ المناقشات الجماعية: وفي هذا الأسلوب يشترك من 5 إلى 7 أفراد في معالجة مشكلة خلال فترة محددة، ويتم تقييمهم أثناء حل المشكلة.

✓ **المقابلة:** ومن خلالها يسأل المشاركون عن أسئلة شخصية مثل: خبراتهم، نقاط قوتهم وضعفهم، ومن خلال إجاباتهم يتم تقييمهم، وقد تكون هذه المقابلات فردية أو جماعية.

✓ **سلة القرارات:** وهي عبارة عن محاكاة للمهام الإدارية اليومية التي يصادفها الموظف، ويتضمن التمرين مجموعة من الوثائق التي ترد بريد الموظف، ويتعين عليه معالجتها سواء من خلال التفويض للآخرين، أو إصدار قرارا حولها...الخ، ويطلب من المشاركين أن يقرأ كل منهم الوثائق الواردة، وأن يقرر بشأنها ما يراه مناسباً.

✓ **اختبارات شخصية:** وتستخدم لتحديد ما إذا كان الموظف يستطيع التكيف بفعالية مع الآخرين، وكذا لتحديد السمات اللازمة للنجاح.³⁰

✓ **تمثيل الأدوار:** هنا يأخذ المشاركون دور مدير أو مؤسس، ويزود لاعب الدور كمدير بنص يتضمن معلومات عن أداء المؤسس ويطلب منه كمدير أن يخطط لمقابلة مع المؤسس لمدة تتراوح ما بين 30 و45 دقيقة، لمناقشة مشكلات الأداء، ويقوم بلعب دور المؤسس أحد المقيمين المشاركين أو أحد أعضاء مركز التقييم.³¹

✓ **أسلوب المحاكاة:** والمحاكاة هي عبارة عن تدريب في العمل صممت لاختبار السلوك المتعلق بأبعاد الأداء في العمل الذي يتطلب من المشارك أن يستجيب سلوكيا للدوافع الوظيفية، ويجب أن تكون الدوافع المتمثلة في المحاكاة أو التقليد متطابقة أو مشابهة للدوافع المتواجدة في حالات العملية الفعلية، وتتيح المحاكاة للعاملين حشد كافة العوامل والمتغيرات التي تحيط بالعمل وتأثر على مستويات الأداء، وهذا من أجل التحكم فيها لتطوير المهارات والأداء.³²

✓ **القصة غير المكتملة:** بحيث يقوم المدرب بسرد قصة غير مكتملة (يجب أن تكون قصيرة وتحمل فكرة واحدة، وكذا يجب أن تكون هادفة ونابعة من

البيئة المحلية وواقعية) ويترك المتدربين يتصورون الحل، وهي أسلوب فعال لتقييم قدرات الابتكار والإبداع لدى الفرد.³³

- يجب استعمال عدة مقيمين، ويجب إخضاع هؤلاء المقيمين إلى تدريبات قبل مشاركتهم في التقييم بهذه الطريقة.
- تدريب المقيمين على أدوات التمارين المستعملة.
- السهر على أن يستفاد المقيمين من عملية التكوين التي يخضعون لها.
- دمج الأخصائيين النفسيين في فريق المقيمين.
- الشرح المسبق للمرشحين أو المشاركين ما هي المهارات المراد قياسها خلال مراكز التقييم.
- يمكن تحديد الأبعاد والصفات والخصائص المراد تقييمها بواسطة مراكز التقييم من خلال القيام بعملية تحليل العمل وتحديد المهارات المراد تقييمها.
- التقييم العام للسلوك يجب أن يجري من قبل المقيمين في وقت منفصل عن الوقت المخصص لمراقبة السلوك.
- الأحكام التي تؤدي إلى النتائج (التزكيات من أجل الترقية، التدريب...) يجب أن تكون مبنية على معلومات تم جمعها من قبل المقيمين والأساليب المعتمدة.
- يجب أن يرافق كل مترشح أو مشترك مقيمين اثنين على الأقل.
- استعمال قائمة باختبار السلوكيات أو سلم تقييم خاص.
- السهر على أن كل مترشح يلاحظ من قبل مختلف المقيمين على الأقل مقيمين اثنين حتى يتم تجنب الوقوع في الأخطاء أو تقليصها خاصة أخطاء الهالة.
- السهر على تنظيم وتطبيق تعليمات التقييم.³⁴
- يجب اختبار الأساليب المستعملة في طريقة مراكز التقييم قبل استعمالها، وذلك لضمان تزويد المؤسسة بالمعلومات السلوكية الموثوق بها والموضوعية الملزمة.
- قبل تطبيق طريقة مراكز التقييم يجب اختبارها على عينة صغيرة وهذا للتأكد من صحتها، ويتم ذلك من خلال ما يلي:³⁵

- ✓ اختيار عدد قليل من الأبعاد المراد تقييمها، ثم يتم تعريفها بشكل واقعي، مع مراعاة عند الاختيار الأبعاد التي تكون واضحة الاختلاف فيما بينها؛
- ✓ تسيير مراكز التقييم بواسطة مختصين نفسيين مهرة، مع تكوين المقيمين خاصة الذين يقومون بتعريف الأبعاد المقيمة؛
- ✓ تحضير تمارين ووضعيات اختبار ملائمة للأبعاد المراد تقييمها، ويجب أن يكون هناك تكوين جيد للأشخاص الذين يلعبون دور في وضعيات الاختبار، مع تحديد للمقيمين أي الأبعاد المراد تقييمها في كل وضعية اختبار؛
- ✓ تزويد المقيمين بأفكار عن التقييم خاصة قائمة بالسلوكيات الملاحظة عن الأبعاد المراد تقييمها.

ثانيا: الإطار العملي.

- 1- مجتمع وعينة الدراسة: يشمل مجتمع البحث على عاملي مؤسسة التمور والمنتجات الزراعية الغذائية وهي مؤسسة خاصة ذات أسهم SPA، والتي نشأت بموجب القرار الوزاري رقم 01/98 الصادر في 7 جانفي 1999 بعد عملية الخصخصة التي مست الديوان الوطني للتمور، وقد اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث التي بلغ عدد مفرداتها 60 عامل وعاملة، بحيث تم توزيع 60 استبيان على موظفي المؤسسة وقد تم الإجابة على 50 استبيان من طرف الموظفين أي بنسبة استرداد بلغت 83.33%، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.
- 2- أسلوب الدراسة: اعتمدت الباحثتان في دراستهما على الاستبيان كأداة لجمع البيانات قصد دراسة : تأثير توفير متطلبات تطبيق مراكز التقييم لنجاح عملية تقييم المهارات في مؤسسة التمور والمنتجات الزراعية والغذائية، وقد صمم الاستبيان بالاعتماد على دراسات سابقة وقد استخدم مقياس Likert، بحيث يتراوح المقياس من 1 إلى 3 أي من غير موافق إلى موافق. واعتمدت الباحثتان على الاستبيان لأنه الطريقة المناسبة لجمع البيانات الكمية في مجتمع كبير فهو بسيط وسريع، شمل الاستبيان على جزأين من الأسئلة: المجموعة الأولى تتضمن المتغيرات

الديمغرافية، بينما المجموعة الثانية فقد تضمنت (24) فقرة لقياس كل من تقييم المهارات ومتطلبات تطبيق مراكز التقييم.

3- نتائج الدراسة:

➤ خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم (1): توزيع أفراد العينة وفقا لمعيار الجنس، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة المنصب، الأقدمية.

المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	الذكور	29
	الإناث	21
السن	أقل من 30 سنة	06
	من 30-39 سنة	17
	من 40-49 سنة	22
	50 سنة وأكثر	05
المستوى التعليمي	ابتدائي	01
	متوسط	03
	ثانوي	7
	تكوين مهني	23
	جامعي	16
طبيعة المنصب	إطار	10
	عامل مهاري	06
	عامل تنفيذي	34
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	15
	من 5-10 سنوات	18
	من 11-15 سنة	08
	أكثر من 15 سنة	09

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

يوضح الجدول (1) وصف تفصيلي لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي، طبيعة المنصب، الأقدمية، وهي معلومات تقدم تصور دقيق يساهم في تفسير نتائج الدراسة.

➤ صدق وثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات الأداة استخدمت الباحثين مقياس كرونباخ ألفا لقياس الاتساق الداخلي وقد كانت النتائج أكبر من 70% ويعتبر هذا مقبولا.

الجدول رقم(2): ثبات أداة الدراسة

الصدق	Cronbach's Alpha	عدد الفقرات	عدد الحالات	المتغير
0.945	0.894	14	50	مراكز التقييم
0.951	0.906	7	50	متطلبات تخص أساليب الاختبار
0.944	0.893	7	50	متطلبات تخص المترشح للتقييم
0.953	0.909	10	50	تقييم المهارات
0.962	0.926	24	50	الاستمارة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة. الصدق=الجذر التربيعي لـ α

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور الإستمارة بحيث كانت أكبر من 70%، وهذا يعني أن معامل الثبات مقبول.

➤ التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة: بالنسبة لتوزيع البيانات كما هو موضح بالجدول(3) فهي موزعة توزيع طبيعي بحيث أن Skewness محصور بين -3 و3 وهذا مقبول، وكذلك معامل التفلطح kurtosis أقل من 7 وهذا استنادا إلى دراسة (Cao & Dowlathahi, 2005) في تحديد المجال المسموح به للالتواء والتفلطح.

الجدول رقم (3) معاملي الالتواء والتفطح

المتغير	Skewness	Kurtosis
مراكز التقييم	-1.619	1.049
متطلبات تخص أساليب الاختبار	-1,908	1,873
متطلبات تخص المترشحين للتقييم	-1,803	1,532
تقييم المهارات	-2,279	3,654

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يمكن القول أنّ جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، حيث قدرت قيم معامل الالتواء Skewness بالنسبة لمتغيري الدراسة "مراكز التقييم" و "تقييم المهارات" على الترتيب بـ(-1.619، -2.279)، وهذه القيم كلها محصورة في المجال [-3، 3].

أما بالنسبة لقيم معامل التفطح Kurtosis، فقد بلغت بالنسبة لمتغيري الدراسة "مراكز التقييم" و "تقييم المهارات" على الترتيب (1.049، 3.645)، وهذه القيم كلها محصورة في المجال [-7، 7].

ومما سبق وبما أنّ جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وهو ما يسمح للباحثين بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسب للاختبارات المعلمية.

➤ عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة:

1- عرض نتائج تقييم متغير مراكز التقييم:

الجدول رقم(4): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور مراكز التقييم.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1 أنا مستعد بأن يتم وضعي في وضعيات اختبار	2,6400	0,72168	02	عالي
2 أنا على استعداد بأن يتم تقييمي من قبل مختصين نفسيين	2,5000	0,86307	06	عالي
3 أنا مستعد بأن يتم تقييمي من قبل عدد من المقيمين (على الأقل اثنين)	2,5800	0,81039	03	عالي
4 أنا مستعد بأن يتم تقييمي جماعيا	2.4800	0,86284	07	عالي
5 أتقبل أن يتم تقييمي لأكثر من يوم	2,6800	0,71257	01	عالي
6 أتقبل لعب الأدوار في المناصب كأسلوب للتقييم	2.5600	0,81215	04	عالي
7 أتقبل أن يتم تقييمي أثناء حلي لمشكلة ما	2.5200	0,83885	05	عالي
متطلبات تخص أساليب الاختبار	2,6800	0,71257	01	عالي
8 بقائي في المؤسسة لانجاز عمل مستعجل يكون برضاي	2.6600	0,68839	01	عالي
9 في حالة عدم مقدرتي على انجاز عمل استشريري رئيسي أو زملائي	2.5200	0,83885	06	عالي
10 إذا ما إذا كان لدي رأي معين أو موقف أتمسك به وأحاول إقناع	2.5600	0,81215	04	عالي

				الآخرين به	
عالي	07	0,88271	2.4200	أحب العمل في الفريق	11
عالي	02	0,75295	2.6200	أبحث عن العمل المثير والممتع	12
عالي	03	0,78480	2.5800	أسعى لزيادة معارفي بكل الطرق	13
عالي	05	0,78792	2.5400	أجد حلول للمشكلات العملية التي تواجهني	14
عالي	02	0,71742	2,6600	متطلبات تخص المترشحين للتقييم	
عالي	/	0.71635	2.6100	مراكز التقييم	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

ويوضح الجدول أعلاه المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات محور مراكز التقييم، وقد حقق متغير مراكز التقييم متوسطا حسابيا قدره 2.6100 بانحراف معياري 0.71635، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين 2.33 و 2.98 على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن مراكز التقييم في مستوى عالٍ، وفيما يخص أبعاد هذا المتغير فقد وردت نتائجها بالترتيب حسب الأهمية المعطاة لها من قبل عينة الدراسة كمايلي:

أ- متطلبات تخص أساليب الاختبار: ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد متطلبات تخص أساليب الاختبار جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث حقق هذا البعد متوسط حسابي بلغ 2,6800 بانحراف معياري قدره 0.71257، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول عالية، ونلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات مقياس بعد المتطلبات التي تخص أساليب الاختبار كانت نسبة قبولها عالية بحيث تراوحت بين 2,6800 و 2.4800، بانحرافات معيارية محصورة بين 0,71257 و 0,86284.

ب- متطلبات تخص المترشحين للتقييم: ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بعد المتطلبات التي تخص المترشحين للتقييم جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، حيث حقق هذا البعد متوسط حسابي بلغ 2,6600 بانحراف معياري قدره 0,71742، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول عالية، ونلاحظ أن متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات مقياس بعد متطلبات تخص المترشحين للتقييم كانت نسبة قبولها عالية بحيث تراوحت بين 2,6600 و 2,4200، بانحرافات معيارية محصورة بين 0,68839 و 0,88271.

2- عرض نتائج تقييم متغير تقييم المهارات:

الجدول رقم(5): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات محور تقييم المهارات.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
1 أتعرف على مستوى مهاراتي من خلال عملية التقييم	2,7800	0,61578	01	عالي
2 أنا على علم بمعايير تقييم العاملين في المؤسسة	2,7000	0,70711	02	عالي
3 أشارك في عملية التقييم	2,4600	0,86213	09	عالي
4 اعرف فترة التقييم في المؤسسة	2,5800	0,75835	05	عالي
5 أرى بأن من يقوم بتقييمي كفؤ	2,5800	0,75835	05	عالي
6 أعرف أهم طرق التقييم المستخدمة في المؤسسة	2,7000	0,70711	02	عالي
7 يتم اطلاعي على نتائج تقييمي	2,4400	0,90711	10	عالي
8 أعرف فيما تستخدم نتائج تقييمي	2,6200	0,77959	04	عالي
9 أناقش نتائج تقييمي بحرية	2,5800	0,78480	05	عالي
10 يمكنني الطعن في نتائج التقييم	2,5400	0,78792	08	عالي
تقييم المهارات	2,7500	0,61652	/	عالي

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

يوضح الجدول رقم(5) المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والأهمية النسبية لفقرات محور تقييم المهارات، وقد حقق هذا المتغير متوسطا حسابيا قدره 2.7500 بانحراف معياري 0,61652، ولما كانت قيمة المتوسط الحسابي تتراوح بين 2.33 و 2.98 على مساحة المقياس، لذلك فإن النتائج تشير إلى أن تقييم المهارات في مستوى عالٍ، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تمتلك نظام لتقييم المهارات، والملاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات مقياس بعد تقييم المهارات كانت جميعها في مستوى عالٍ حيث تراوحت بين 2.7800 و 2.4400 وبانحرافات معيارية تراوحت بين 0,61578 و 0,90711.

➤ اختيار صحة فرضيات الدراسة:

1- الفرضية الرئيسية: والتي تنص على: " يساهم توفير متطلبات تطبيق مراكز التقييم في نجاح عملية تقييم المهارات بمؤسسة التمور والمنتجات الزراعية والغذائية".

الجدول رقم(6): نتائج تحليل الانحدار لاختبار مساهمة توفير متطلبات تطبيق مراكز التقييم في نجاح عملية تقييم المهارات بمؤسسة التمور والمنتجات الزراعية والغذائية.

تقييم المهارات						المتغير
Sig	Beta	قيمة t المحسوبة	Ddl	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط r	
0.000	0.699	6,770	1	0.488	0.699	مراكز التقييم

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في مراكز التقييم والمتغير التابع المتمثل في تقييم المهارات بمؤسسة التمور والمنتجات الزراعية والغذائية طولقة - بسكرة-، حيث بلغت T المحسوبة (6.770)، بقيمة إحصائية (0.000)، كما تشير قيمة معامل الارتباط (r) إلى قوة

2- الفرضيات الفرعية: والتي تنص على:

عملية تقييم المهارات بمؤسسة التمور والمنتجات الزراعية والغذائية".

نجاح عملية تقييم المهارات بمؤسسة التمور والمنتجات الزراعية والغذائية".

الجدول رقم (7): نتائج تحليل التباين للانحدار (المتغير التابع = تقييم المهارات).

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	معامل التحديد R^2	معامل الارتباط (R)	مستوى دلالة
1	9,589	2	4,794	0.515	0.718	0.000
	9,036	47	0,192			
	18,625	49				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

كما هو موضح في الجدول رقم (7) نلاحظ أن هناك علاقة طردية بين مراكز التقييم وتقييم المهارات بحيث بلغ معامل الارتباط 0.718، ومعامل التحديد يساوي 0.515، هذا يعني أن 51.5% من التباين في المتغير التابع (تقييم المهارات) مفسر بالتغير في المتغيرات المستقلة

(متطلبات تخص أساليب الاختبار، متطلبات تخص المترشحين للتقييم) عند مستوى دلالة يساوي 0.000 وهي أقل من 0.05، وهذا دليل بأن النموذج ذو أهمية إحصائية.

الجدول (8): نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة على تقييم المهارات.

النموذج Model	المعاملات غير النمطية B	الخطأ المعياري	المعاملات النمطية Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
ثابت Constant	0,7270	0,2970		2,452	0,000
متطلبات تخص أساليب الاختبار	0,3040	0,0920	0,3520	3,299	0,000
متطلبات تخص المترشحين للتقييم	0,4540	0,0920	0,5280	4,958	0,000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss لتحليل استمارة الدراسة.

طبقا للنتائج الموضحة بالجدول رقم (8) فإن المتطلبات التي تخص أساليب الاختبار والمتطلبات التي تخص المترشحين للتقييم لها مساهمة في نجاح عملية تقييم المهارات بمؤسسة التمور والمنتجات الزراعية والغذائية، بحيث بلغت نسبة مساهمة توفير المتطلبات التي تخص أساليب الاختبار 35.2 % وذلك عند مستوى دلالة 0.000، أما توفير المتطلبات التي تخص المترشحين للتقييم فإن نسبتها بلغت 52.8 %، وذلك عند مستوى دلالة 0.000 وهو أقل من مستوى الدلالة 0.05، وعليه فإننا نقبل الفرضيتين الفرعيتين الأولى والثانية.

تفسير نتائج الدراسة:

من خلال تحليل نتائج الدراسة الحالية تبين لنا أن المؤسسة محل الدراسة تهتم كثيرا بتطبيق طرق جديدة لتقييم المهارات وأنها مستعدة لتطبيق طريقة مراكز التقييم كآلية جديدة لتقييم المهارات وذلك من خلال استعدادها لتوفير متطلبات تطبيق طريقة مراكز التقييم، فقد تبين من خلال الدراسة التي قمنا بها أن أفراد عينة الدراسة مستعدين لتوفير كافة المتطلبات المتعلقة بتطبيق مراكز التقييم سواء المتطلبات المتعلقة بأساليب الاختبار أو المتطلبات المتعلقة بالمترشحين للتقييم، وبالتالي يمكن القول بأن المؤسسة محل الدراسة جاهزة لتطبيق طريقة مراكز التقييم بغية إنجاح عملية تقييم المهارات.

التوصيات:

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها خرج الباحثين بالتوصيات التالية:

- ✓ تمتلك مؤسسة التمور والمنتجات الزراعية والغذائية مورد بشري يتحلّى بمهارات عديدة يمكن الاستفادة منها بطرق مختلفة، كما يجب إجراء دورات تدريب مستمرة للحفاظ على هذه المهارات.
- ✓ يمكن أن تستفيد مؤسسة التمور والمنتجات الزراعية والغذائية من الموارد البشرية التي تمتلكها ليس فقط في تحسين جودة من الخدمات التي تقدمها بل في تبني مفاهيم جديدة تجعله ينافس في الأسواق الدولية.
- ✓ العمل أكثر فأكثر على خلق ظروف وطرق عمل تساهم في إشباع حاجات الموارد البشرية للمؤسسة في إطار العمل، تحقيق أهدافهم الخاصة، من خلال خلق مناخ عمل ملؤه الاحترام والتقدير والتحفيز مما يدفع إلى تحقيق مستوى أداء جيد.
- ✓ العمل على تطبيق مختلف طرق الحديثة لتقييم المهارات لما لها من إيجابيات في الحصول على معلومات أوفر وأدق حول مهارات الأفراد.
- ✓ تدعيم أكثر فأكثر كافة الشروط والمتطلبات اللازمة لتطبيق مراكز التقييم.

قائمة المراجع:

¹ حجازي إسماعيل، مساهمة في تطوير أداة لدراسة دورة حياة المهارات، مجلة العلوم الإنسانية،

العدد 10، نوفمبر 2006، جامعة بسكرة، الجزائر، ص 401.

² Michel Ferrary, yvon Pesqueux: Management de La Connaissances, ed : Economica, Paris, 2006, P24.

³ Bernard Galanband: Si La GRH etait de La gestion, ed : Laisons, Paris, 2002, P20.

⁴ Lou Van Beirendonck, Management Des Compétences, ed: De boeck, Belgique, 2004, P30.

⁵ Luc Boyer, Noël Equibey: Organisation "Theories et Application", ed: Organisation, 3^{ème}ed, Paris, 2001, P247.

⁶ عبد الفتاح بوخمخم، شابونية كريمة، تسيير المهارات ودورها في بناء الميزة التنافسية، الملتقى

الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحديد التنافسي للمؤسسات

والاقتصاديات، جامعة بسكرة، الجزائر، 13/12 نوفمبر 2005، ص 117.

⁷ فهمية بوروية ، دليلة بركان، تسيير المهارات كعامل أساسي لنجاح التغيير الثقافي للمؤسسة، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية : مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 23/22 فيفري 2012.

⁸ إسماعيل حجازي، مصفوفة الاستشارات بيوسطن كأداة لمتابعة المسار الاحترافي وتقييم المهارات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9/8 مارس 2005، الجزائر.

⁹ إسماعيل حجازي، سعاد معاليم، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، (دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013)، ص 134.

¹⁰ Guide Pratique, Evaluer la qualité et performance, ed: la Documentation française, Paris, 2006, p206.

¹¹ فهمية بوروية، دليلة بركان، مرجع سابق.

¹² Christine Rieu, Gestion des compétences , Université de Savoie, France, <http://www.univ-savoie.fr>, consulté le: 11/10/2012.

¹³ Guy Le Boterf, Ingénierie et évaluation des compétences, 5^{ème} ed, ed : Organisation, France, 2006, p470.

¹⁴ Elisabeth Lecoœur, Gestion des compétences: le guide pratique, ed:De Boeck, Paris,2008, p140

¹⁵ جاك فيليب، رون ستون، الاستثمار البشري، ترجمة: إصدارات بميك، (مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، مصر، 2003)، ص 147.

¹⁶ Bernard Martory et Daniel Crozet, Gestion des ressources humains: pilotage social et performances, 6^{ème} ed, ed : Dunnod, Paris, 2005, p63

¹⁷ Jean Marie Perretti, Ressources humaines et gestion des personnes, 6^{ème} ed, ed: Vuibert, Paris, 2007, p84.

¹⁸ <http://www.journaldunet.com>, consulté le: 15/12/2012.

¹⁹ Lakhdar Sékou et autre, Gestion des ressources humains, ed: De Bock université, Canada, 1993, p304.

²⁰ ماهية مراكز التقييم، مقال منشور بتاريخ: 2011/12/20 على الموقع الالكتروني: <http://www.edaraspot.blogspot.com> ، تاريخ زيارة الموقع: 2012/12/21.

21 جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، (الدار الجامعية، مصر،

(2003)، ص 342.

22 Alain Gavaand, Recrutement: des meilleures pratiques, ed: Organisation, Paris, p213.

23 راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، (الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 195.

24 محمد الصيرفي، قياس وتقويم أداء العاملين، (مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، 2008)، ص 154.

25 نصر الدين عشوي، صياغة نظام تقويم كفاءة القوى العاملة في المؤسسة، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية ،علوم التسيير، جامعة سعيدة، 11/10 نوفمبر 2009.

26 مارجريت ديل، بول ايلز، تقييم مهارات الإدارة: مرشد الكفاءة وأساليب التقييم، تر: اعتدال معروف، خولة الزبيدي،(مركز البحوث، السعودية، 2002)، ص 149 ، 194.

27 أحمد أبو السعود محمد، الاتجاهات الحديثة لقياس وتقويم أداء الموظفين، (منشأة المعارف، مصر، 2004)، ص- ص 333، 334.

28 مارجريت ديل، بول ايلز، مرجع سابق، ص 225، 231.

29 أحمد أبو السعود محمد، مرجع سابق، ص 108.

30 أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، (الناشر هو المؤلف، مصر 2004)، ص 263.

31 هشام حمدي رضا، التدريب والتأهيل الإداري، (دار الياقوت للنشر والتوزيع، الأردن، 2010)، ص 96.

32 عامر خضير الكبسي، إدارة الموارد البشرية، (المنظمة العربية للتنمية الإدارية، السعودية، 2005)، ص 166.

33 بلال خلف السكارنة، طرق إبداعية في التدريب، (دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011)، ص 218.

34 Lou Van Beirendonck, Tous compétents: la management des compétences dans l'entreprise, ed: De boeck, Belgique, 2006,p83.

35 Claude Lévy-Loboy, Evalution du personnel, ed: Organisation.Paris, p247.