

9 - نظام التقدير *Système D'appréciation*

9-1- المفهوم

نظام التقدير نشاط من أنشطة تسيير الموارد البشرية، يسمح للمنظمة الوقوف على نقاط قوتها و ضعفها من خلال تقييم موظفيها، كما يسمح للمسير من تحديد النواحي الايجابية و الاهتمام بالنواحي التي تحتاج إلى تطوير في المرحلة القادمة بجعلها أهداف مسطرة للمرحلة القادمة.

ويعني مصطلح التقدير (L'appréciation) " إصدار حكم على المعاونين فيما يخص قدراتهم و و كفاءاتهم المهنية، والنتائج المسجلة على امتداد فترة معينة " (Gilbert&Thionville 2006 En ligne).

9-2- مقابلة التقييم الدورية

يعتمد نظام التقدير على المقابلة الدورية التي يقوم بها المسئول المباشر مع معاونيه أو شخص مرخص له من طرف الإدارة للقيام بذلك .
و تركز المقابلة على البحث عن المعلومات من خلال مضمون أعد سلفا تبعا لفلسفة المنظمة التسييرية، و المقابلة في ظاهرها تركز على تقييم الفرد، و الهدف الحقيقي منها هو البحث عن نجاح المنظمة من خلال البحث عن الكفاءات و المهارات لدى أفرادها و تنميتهم.

و من هنا تهدف المقابلة إلى:

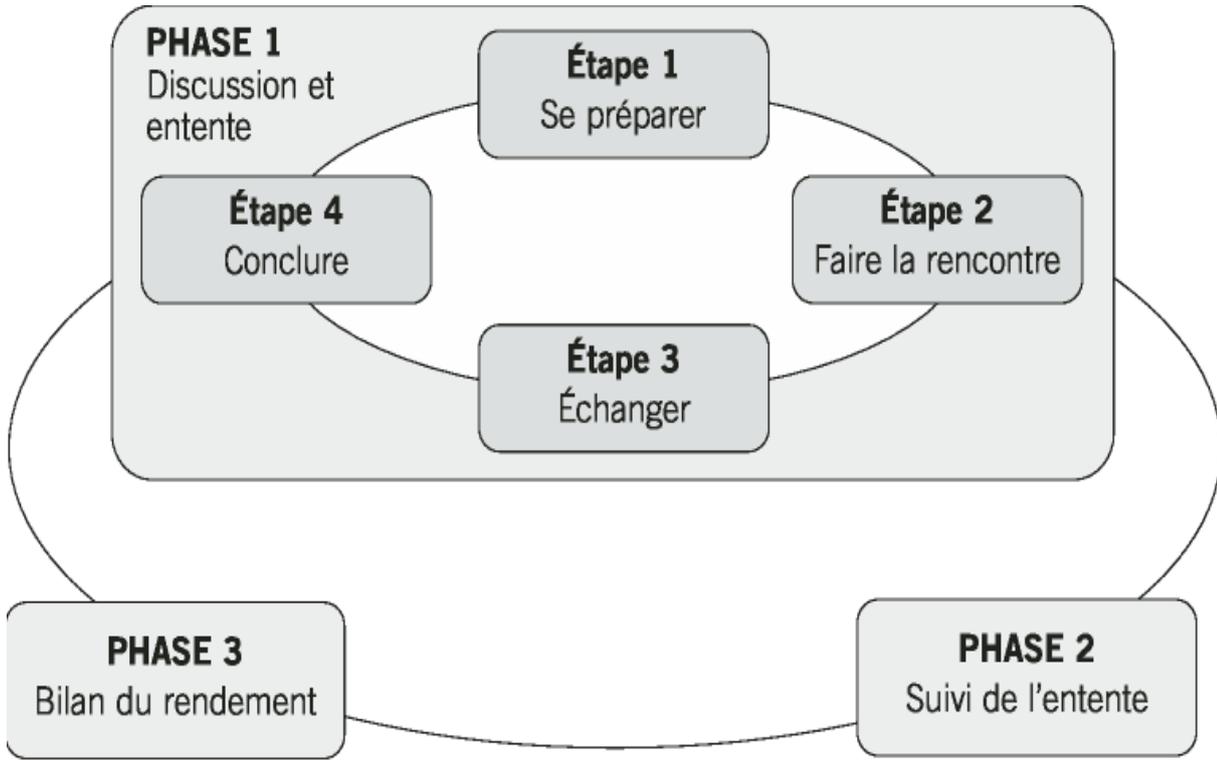
بالنسبة للعامل:

- معرفة مسؤولياته و ما ينتظر منه من أهداف.
- المعرفة الدقيقة للمعايير المعتمدة لتقييمه.
- الإفصاح عن حاجياته التكوينية، ومعرفة إمكانيات تقدمه المهني المتاحة من طرف المنظمة.
- التعبير عن الوسائل و الأدوات التي يجب توفرها لتحقيق النتائج المنتظرة.

بالنسبة للمنظمة:

- تنمية عملية التبادل بين المسير و المعاون.
- تقييم حاجيات العامل فيما يخص التكوين و التقدم المهني.
- توضيح التغيرات التي قد تطرأ على العمل.
- تقييم العامل من خلال نتائجه، طريقة عمله و من خلال علاقاته الإنسانية.
- تحديد الأهداف المسطرة للفترة القادمة مع العامل أو الإطار.
- معرفة وجهة نظر العمال في قضايا الساعة.

9-3- مراحل مقابلة التقييم:



شكل (3) يوضح مراحل مقابلة التقييم

(Dumais Jean-François,(2006), En ligne)

كما يوضحه الشكل (3) تمر المقابلة عبر ثلاثة مراحل:

1- مرحلة النقاش والتفاهم و التي تضم أربعة خطوات

ا- التحضير

ب- إجراء المقابلة

ج- الحوار أو التبادل

د- الخلاصة

2- مرحلة التفاهم

3- مرحلة متابعة التفاهم

و هذا ما نوضحه في الآتي:

المرحلة الأولى: النقاش و التفاهم Discussions et entente

وهي عبارة عن لقاء يتم بين العامل أو المعاون و مسئوله المباشر، يحدد الطرفان خلاله أهداف الفترة القادمة ووسائل تحقيقها.

و يسمح هذا اللقاء للعامل من معرفة المعايير التي سيقوم بالاعتماد عليها، و خلال هذه المرحلة يتم تحديد:

✓ أهداف السنة المقبلة

✓ حاجيات التكوين

✓ طموحات الفرد المهنية و خطط تسيير حياته المهنية

و تنطوي هذه المرحلة على أربعة خطوات: SE PRÉPARER

الخطوة الأولى: تحضير المقابلة SE PRÉPARER

التحضير الجيد للمقابلة يسمح للمسئول بتحديد الأهداف تحديدا جيدا، وبوضع

الشروط المناسبة لنجاح اللقاء، ويحرص المسئول خلال هذه الخطوة على:

- توضيح الأهداف ما أمكنه ذلك، و هذا ما يسمح بتحسين عملية "رد الصدى" من طرف المعاون محل التقييم.
- اختيار المكان و الزمان المناسبين لإجراء المقابلة.
- تحديد نقاط النقاش التي هي لها علاقة بالأهداف المحددة و التي تصب في الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

● تحديد موضوعات تخص العامل لمناقشتها الشيء الذي يشجع هذا الأخير على إعطاء أهمية لعملية التقييم باعتبار إدراج مصلحته المهنية ضمن النقاش.

● تجسيد هذه الخطوة الأولى باستمارة رسمية ومكتوبة تسلم للعامل قبل اللقاء لتحضير المقابلة ليكون عنصرا ديناميكيا و فعال خلال المقابلة (انظر الاستمارة التفاهم)

الخطوة الثانية: اللقاء FAIRE LA RENCONTRE

قبل البدء في اللقاء من المستحسن أن نتأكد من حسن اختيار المكان و الزمان ، و إبعاد كل ما بإمكانه أن يشوش على حسن سير المقابلة مثل رنات التلفون، زيارات غير منتظرة... الخ ،

فالحظات الأولى من اللقاء ذات أهمية قصوى لأنها تحدد مجريات كل المقابلة .
و من اجل ضمان اللقاء يجب الاهتمام بما يلي :

- الاهتمام بتوفير جو من الثقة المتبادلة مثل المبادأة بالترحيب بالعامل و إلقاء بعض عبارات المجاملة عليه.
- التذكير بأهداف المقابلة و أن جلها تدور حول أهدافه المهنية.
- الدفع بالعامل إلى تثمين المقابلة مثل سؤاله (حسب رأيكم ما هي ايجابيات هذا اللقاء ؟)
- إعلام العامل بخطوات اللقاء و المدة التي سيستغرقها.
- أخذ موافقة العامل مثل (هل نبدأ ؟)

الخطوة الثالثة : التبادل L'échange

الأخذ والعطاء و العطاء خلال المقابلة يسمح للعامل أن يساهم بطريقة بناءة و ديناميكية في

إثراء أهداف السنة المقبلة و تبيان ما غاب عن المسئول عند تحديده للأهداف، فمن المهم جدا هنا الاستماع لأفكاره و آرائه الشيء الذي يشجعه على الانخراط في المشروع (الأهداف)،
و من المستحسن هنا الاستعانة باستمرار الخطوة الأولى (تحضير المقابلة) لعدم إغفال أهداف الطرفين .

لإنجاح هذه المرحلة يجب أخذ بعين الاعتبار ما يلي :

- الاهتمام بإعطاء صبغة مرح على اللقاء و الابتعاد عن الصبغة الرسمية.
- تحديد جيد للأهداف، إرسال المعلومات و التأكد من بلوغها و فهمها من طرف المرسل إليه عن طريق التعدية الرجعية.
- توجيه الأسئلة بمنهجية و ببساطة ابتعادا عن التعقيد .
- دفع العامل إلى التعبير عن حاجياته و مناقشتها.
- الاهتمام بالتعبيرات غير الكلامية مثل الإيماءات ، تحريك الرأس ، التمتمة بين الشفاه ، تعابير الوجه ... و محاولة فهمها كان نقول : اعتقد انك لا توافقني ؟

- التأكيد على نقاط الاتفاق من حين إلى آخر مثل : لقد اتفقنا على برنامجك التأهيلي للسنة القادمة ، كما اتفقنا على زيادة الأهداف الإنتاجية بمقدار ...

الخطوة الرابعة: الخلاصة CONCLURE LA RENCONTRE

من الطبيعي أن تنتهي المقابلة بتلخيص لها يتضمن الأهداف المتفق عليها بين الطرفين للسنة القادمة، و تكون الأهداف مدونة و رسمية يوقع عليها الطرفين كما

تتضمن الخلاصة وسائل الدعم التي تكون على عاتق المسئول توفيرها لمساعدة
المعاون في تحقيق الأهداف، وأخيرا ننهي المقابلة بـ :

- محاولة معرفة رأي العامل في اللقاء كان نسأله: هل كان اللقاء مجدي؟
- أخيرا يجب شكر العامل على تعاونه و انخراطه في الأهداف .

المرحلة الثانية : متابعة الاتفاق SUIVI DE L'ENTENTE

في هذه المرحلة يعكف المسئول على متابعة الاتفاق مع المعاون ، كما يعمل
المعاون جاهدا على تحقيق الأهداف المتفق عليها بالوسائل التي وفرها له المسئول
من جانب آخر على المسئول أن يضع الشروط و الوسائل المناسبة لتجسيد أهداف و
حاجيات المعاون.

من المستحسن أن تبدأ عملية المتابعة ثلاثة أشهر بعد المقابلة، و يكون خلالها حوار
مفتوح ومتواصل بين الطرفين المراد منه تجاوز العقبات بتعديل الطرق في أي
لحظة.

لإنجاح هذا اللقاء يجب الوقوف على ما يلي :

- الالتزام بتحقيق أهداف العامل و العمل على ذلك.
 - الاستجابة لرغبات العامل قدر المستطاع.
 - تقييم التقدم الحاصل في تحقيق الأهداف.
- نخصص لهذه المرحلة استمارة لتشخيص مختلف نواحي التقييم و من بينها نقاط قوة
المعاون و النقاط التي يجب الاهتمام بها و تنميتها بالتكوين (انظر استمارة تقييم

المرحلة الثالثة: الحوصلة LE BILAN

الحوصلة آخر مرحلة يقف من خلالها الطرفين على نشاط العامل و مدى تحقق الأهداف المدونة في الاستمارة الأولى، إضافة إلى مستوى الأهداف الإنتاجية المتوصل إليها.

خلال هذه المرحلة يقف الطرفين على:

- مردود المعاون.
 - تطور كفاءة المعاون. (savoir,savoir faire ,savoir être.)
- لتجسيد هذه المرحلة نستعمل استمارة لتقييم كل السنة الماضية و من جميع النواحي، كما أننا نستعملها لتحضير المستقبل بتسطير أهداف جديدة.
- إذا الحوصلة هي تقييم الماضي لتحضير المستقبل، و من اجل إنجاح هذه المرحلة يجب مراعاة ما يلي:

- الاهتمام بالنقاط الايجابية
- التأكيد أن عملية التقييم لا تهدف إلى إجراءات تأديبية.
- ترجمة النقائص على شكل انتقادات بناءة
- التركيز على تقييم أنشطة المعاون و الابتعاد على ما هو شخصي.
- عدم الانزعاج للنقاط السلبية و إتاحة الفرصة للمعاون تفسير ذلك.
- إعطاء اقتراحات واضحة مع إمكانية تحقيقها لتجاوز النقائص.

(أنظر الاستمارة التالية)

GRILLE PHASE 3 - RENCONTRE ANNUELLE/ÉVALUATION

Outil n° 20

Grille phase 3- rencontre annuelle évaluation du rendement

Identification de l'employé(e)	
Nom et prénom de l'employé(e) :	Date :
Titre de l'employé(e) :	
Supérieur immédiat :	

Légende (cochez la colonne appropriée)						
++= Très satisfaisant	+= satisfaisant	+/- = besoin d'amélioration	- = insatisfaisant	Colonne N/A= ne s'applique pas		
Savoir L'employé connaît les principales caractéristiques de l'organisation et possède les qualifications requises pour son poste.	Échelle de notation					
	++	+	+/-	-	N/A	Commentaires et observations

Savoir-être L'employé démontre des aptitudes et affiche des comportements qui permettent d'entrer en relation avec les autres et de bien effectuer ses fonctions.	Échelle de notation					
	++	+	+/-	-	N/A	Commentaires et observations

Savoir-faire Possède des compétences techniques et les habiletés nécessaires à l'utilisation des outils et des méthodes d'exécution de son travail.	Échelle de notation					
	++	+	+/-	-	N/A	Commentaires et observations

المراجع:

1. الصباب أحمد عبد الله (2002)، أساسيات الإدارة الحديثة، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت.
2. العلاق بشير عباس (2004)، المعجم الشامل لمصطلحات العلوم الإدارية و المحاسبة و التمويل و المصارف، دار الجماهيرية للنشر و التوزيع و الإعلان، بنغازي.
3. حسن راوية محمد (1999)، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
4. حنفي عبد الغفار (2004)، إدارة الأفراد بالمنظمات مدخل وظيفي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
5. صلاح الدين عبد الباقي (2000)، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
6. صلاح الدين عبد الباقي (2002)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.
7. صلاح بيومي (1982)، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
8. عباس محمد عوض (1977)، دراسات في علم النفس الصناعي ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، ط 2 ، الإسكندرية، مصر.

9. علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة (2001)، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى

للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر.

10. كمال بربر (1997)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية

للدراستات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، بيروت.

11. محمد أنيس و قاسم جعفر (1973)، نظام الترقية في الوظيفة العامة و أثرها في فعالية

الإدارة، ط2، مصر.

12. محمد علي محمد (1972)، مجتمع المصنع، دراسة في علم الاجتماع التنظيم، الهيئة

المصرية العامة للكتاب، ط 2، مصر.

13. محمد ماهر عليش (دون سنة)، إدارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت.

14. محمد نجيب توفيق عبد الله و محمد بازرة (1966)، دراسة العلاقات الصناعية في

الشركات و المؤسسات العامة، مكتبة القاهرة، ط 2، مصر.

15. منصور فهيم (1976)، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، دار الشعب، ط3، القاهرة.

16. وفقى السيد الإمام (2006)، البحث العلمي، إعداد مشروع البحث، المكتبة

العصرية، مصر.

17. وليام هـ جرير و جون فليزر (بدون تاريخ)، الإدارة الجديدة، المدير التنفيذي في منشأة

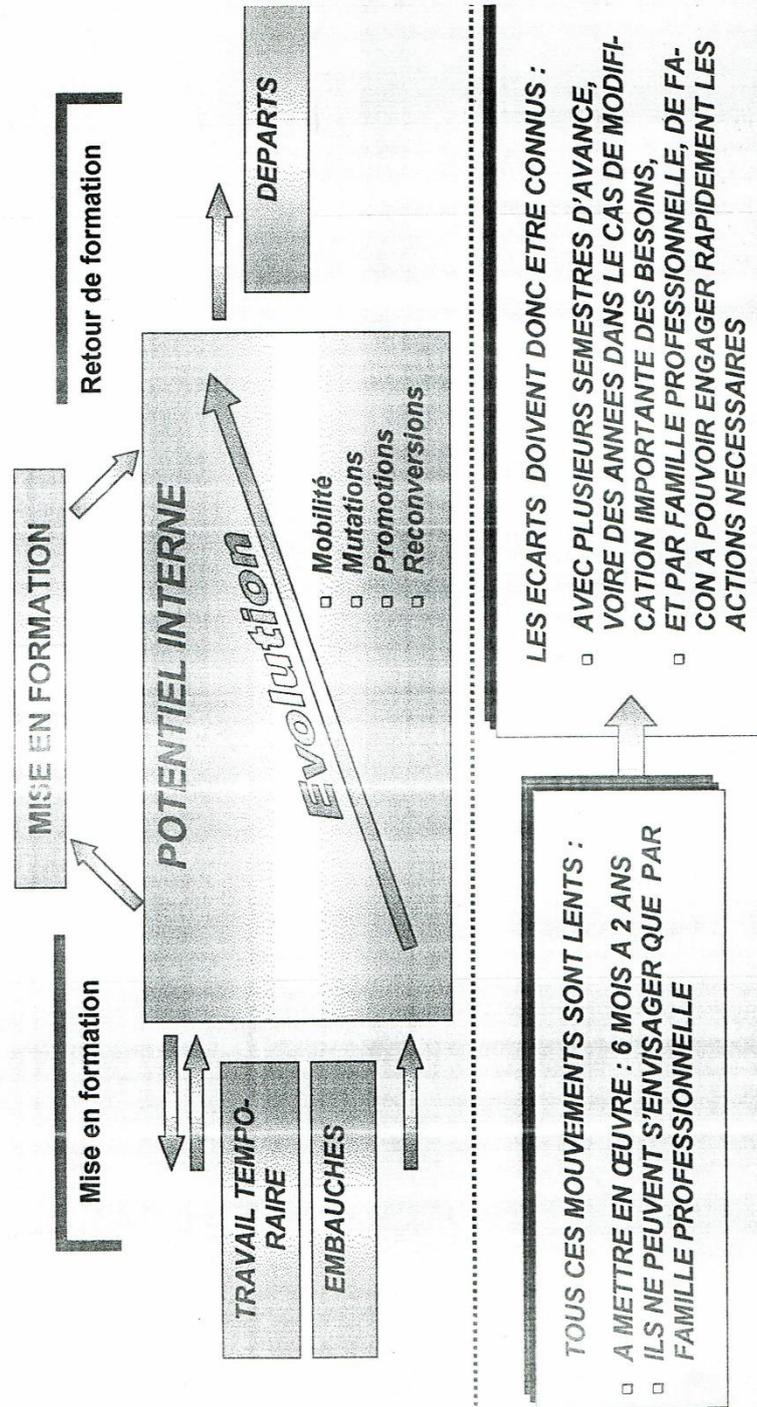
المستقبل، ترجمة محمد راسم الجمال،، مكتبة غريب، القاهرة.

REFERENCE

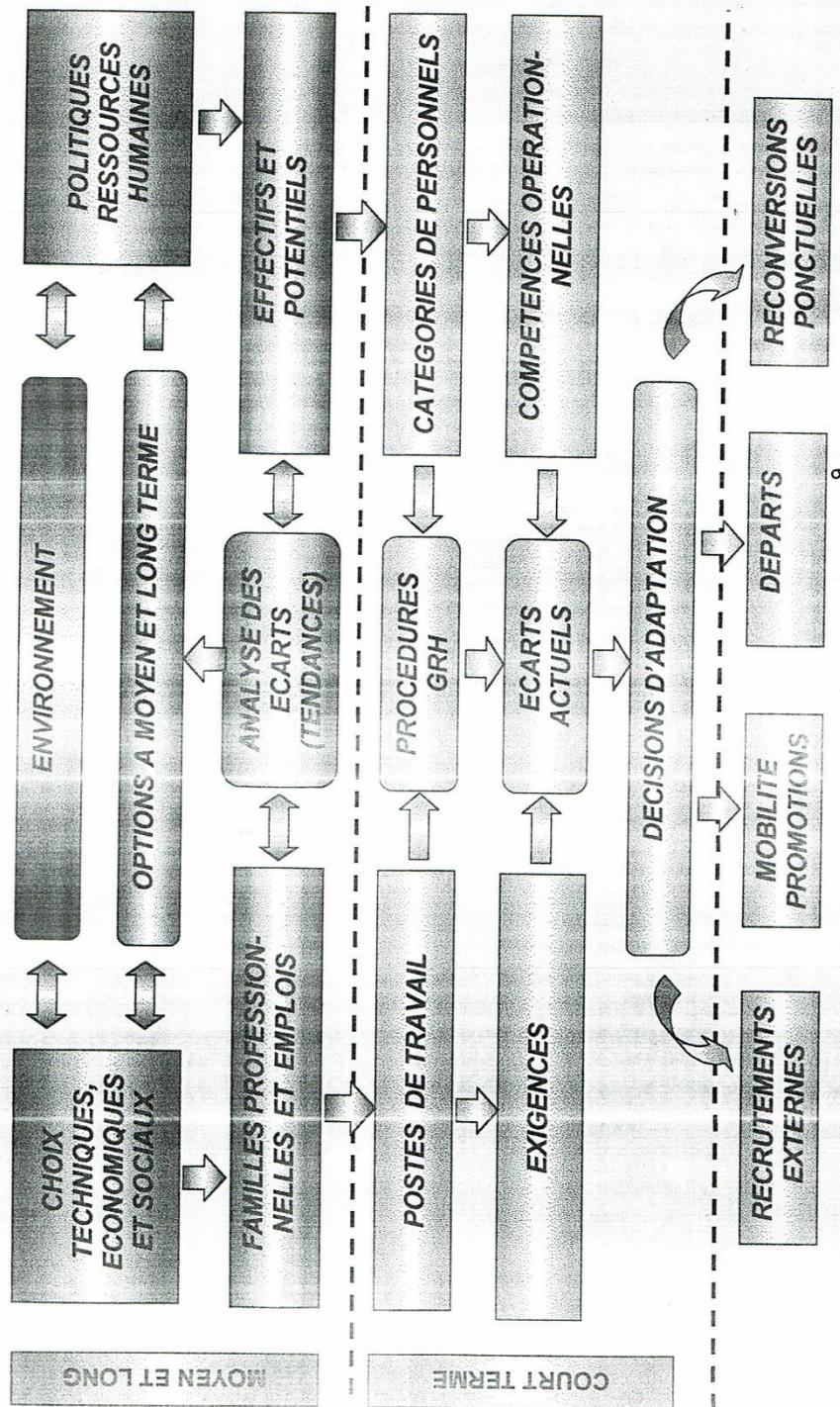
18. *Alain Labruffe (2003), Réussir les entretiens de sélection, Shiron Edition, Paris.*
19. *Alain Meignant, (1986), La Formation : Atout Stratégique Pour L'entreprise, Editions D'organisation , Paris.*
20. *Albou P.,(1975), Problèmes Humains de l'entreprise, DUNOD, Paris.*
21. *Boudon R. (1973), L'inégalité des chances et la mobilité sociologique dans la société industrielle, Edition Armand Colin.*
22. *Charles-Henri Besseyre des Horts (1990), Gérer les Ressources Humaines dans L'entreprise, concepts et outils, les Editions d'organisation, Paris*
23. *Fayol (1990), Administration industrielle et générale, Collection Sciences Humaines, ENAG Editions, Alger.*
24. *Fernandez (2003), Les nouveaux tableaux des managers, le projet décisionnel dans sa totalité, édition d'organisation, 3em édition, Paris.*
25. *Jacques Dubois(1986), Les Salaires, Collection Personnel, Les Editions D'organisation , Paris .*
26. *Jacques IGALENS Et Jean Mari Peretti (1986), Audit de La Rémunérations, Collection D'audit, Les Editions D'organisation, Paris .*

27. Jean Guichard et Michel Huteau (2007), *Orientation et insertion professionnelle : 75 concepts clés*, PSYCHO SUP, DUNOD, Paris.
28. Jean Mari Peretti (1990), *Ressources Humaines*, Vuibert Entreprise, Paris.
29. Jean Mari Peretti (1987), *Gestion des Ressources Humaines*, Vuibert Entreprise, Paris.
30. Lemaître P. (1975), *Développement Economique et mobilité des travailleurs*, DUNOD, Entreprise.
31. Lévy Le Boyer (1971), *L'ambition Professionnelle et Mobilité Sociale*, PUF, Paris.
32. Loïc Cardin, Francis Guérin, Feriderique Pigeys (2002) , *Gestion des ressources Humaines , pratiques et élément de théorie*, 2^{em} édition , Paris.
33. Mevtey P. (1979) , *Développement économique et mobilité des travailleurs*, PUF, Paris.
34. Sylvie GUERRERO (2009), *Les Outils Des Ressources Humaines*, 2^{em} Edition , Dunod, Paris .
35. Vermot Gaud (1986), *La Politique sociale de l'entreprise, du projet d'entreprise au tableau de bord social*, Editions Hommes et techniques, paris .

LES MESURES CORRECTIVES SONT LENTES



SCHEMA DE L'APPROCHE GRH



LA CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS

C'est l'ensemble des cheminements et passerelles des postes d'une ou plusieurs familles professionnelles.

Ces cheminements et passerelles indiquent les voies de pourvoi de chacun des postes à partir des postes de départ.

Le pourvoi se fait directement (promotion) ou indirectement par étape, de poste à poste. le long de ces itinéraires.

La cartographie des emplois est utilisée notamment pour l'élaboration des plans de carrières et de relève.

La construction d'une cartographie nécessite les éléments suivants :

- * descriptions de postes,***
- * nomenclature des postes organisée en filière***

LA CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS

C'est l'ensemble des cheminements et passerelles reliant des postes d'une ou plusieurs familles professionnelles.

Ces cheminements et passerelles indiquent les possibilités de pourvoi de chacun des postes à partir des postes amont.

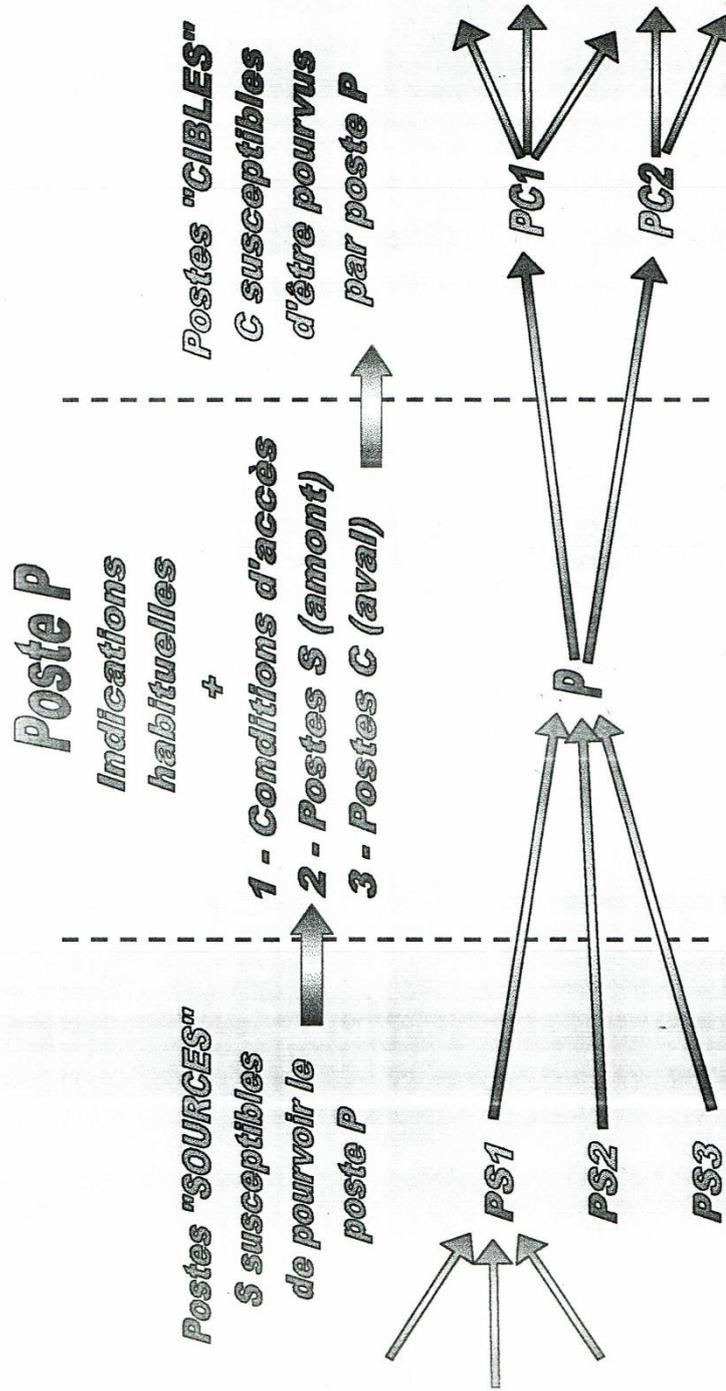
Le pourvoi se fait directement (promotion) ou indirectement, par étape, de poste à poste. le long de ces itinéraires.

La cartographie des emplois est utilisée notamment dans l'élaboration des plans de carrières et de relève.

La construction d'une cartographie nécessite les outils suivants :

- * descriptions de postes,***
- * nomenclature des postes organisée en filières et sous-filières.***

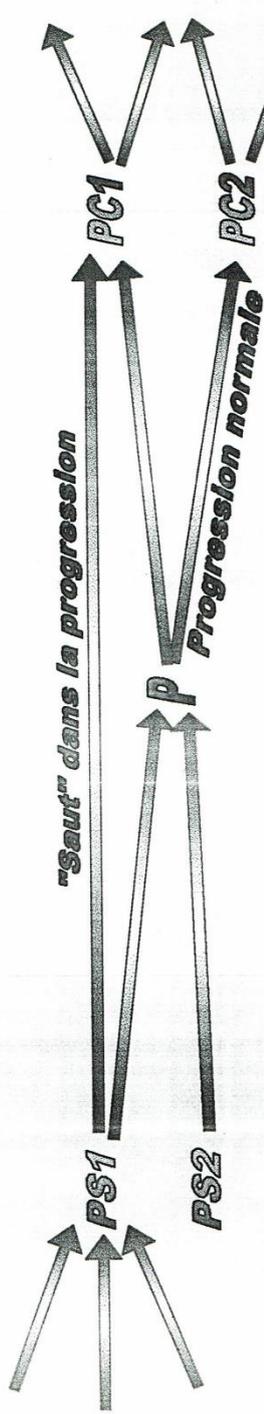
PRINCIPE DE LA CARTOGRAPHIE DES EMPLOIS



LES FILIERES D'EVOLUTION

(ou promotionnelles ou de progression)

Filière 1



PS3

Evolution interfilrière

Filière 2

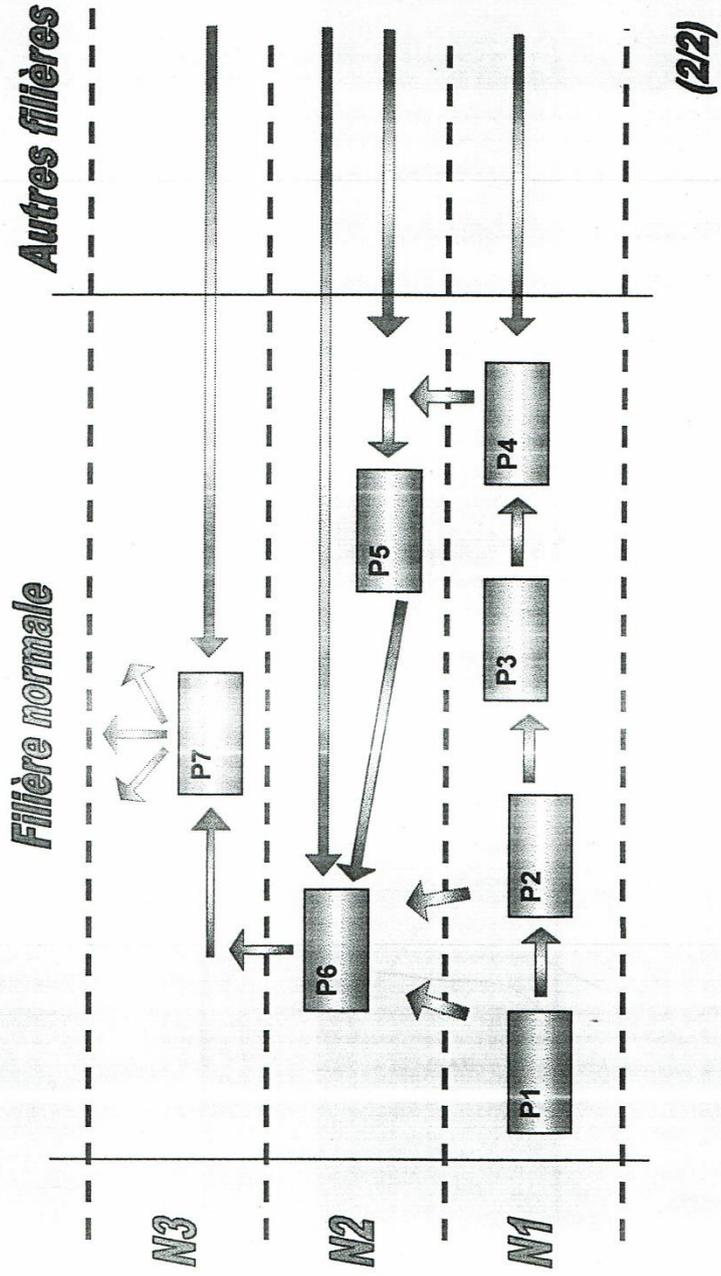


Gérée par Informatique, et reliée au fichier du personnel, la cartographie des emplois est un puissant outil :

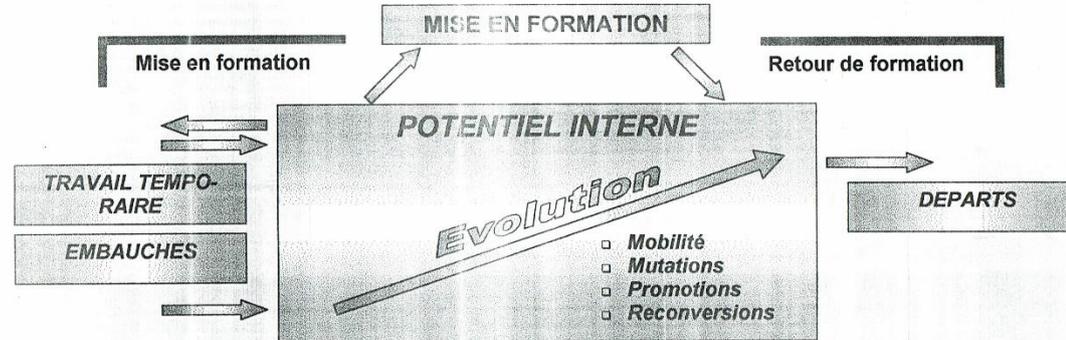
- de gestion des carrières et
- d'aide au pourvoi de postes stratégiques.

LES FILIERES D'EVOLUTION

(ou promotionnelles ou de progression)



LES MESURES CORRECTIVES SONT LENTES



TOUS CES MOUVEMENTS SONT LENTS :

- A METTRE EN ŒUVRE : 6 MOIS A 2 ANS
- ILS NE PEUVENT S'ENVISAGER QUE PAR FAMILLE PROFESSIONNELLE

LES ECARTS DOIVENT DONC ETRE CONNUS :

- AVEC PLUSIEURS SEMESTRES D'AVANCE, VOIRE DES ANNEES DANS LE CAS DE MODIFICATION IMPORTANTE DES BESOINS,
- ET PAR FAMILLE PROFESSIONNELLE, DE FACON A POUVOIR ENGAGER RAPIDEMENT LES ACTIONS NECESSAIRES