

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific Research

mohammed bodiaf university of msila

Faculty of Economic, Commercial and
Management Sciences

Department of mangement sciences



جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

موضوع تقرير تربص

طرق وآليات تقييم أداء العاملين في مؤسسة ملبنة الحضنة-المسيلة

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس

تخصص: إدارة أعمال

في: علوم التسيير

تحت إشراف:

من إعداد الطلبة:

- الأستاذ: فراحتية العيد

- بن نايلي فتحي

- جاجة عبد الرحيم

- جريو خلود

- دهان إكرام

السنة الجامعية: 2022/2023م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شُكْرُهُ وَعِرْفَانُهُ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قالى تعالى (فاذكرونى أذكركم واشكروا لى ولا تكفرون)

وعملا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان الى الأستاذ المشرف الدكتور: فراحتية العيد لما قدمه لنا من توجيهات ولم يبخل علينا بمعلوماته.

لكل الأساتذة الذين أشرفوا على تقديم العلم لنا.

لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد فى انجاز هذا التقرير.

إِهْتِدَاءٌ

إلى من أوصانا بهم الرحمن حين قال
"وَإِخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا" .. والدي
العزیز.. ووالدتي الغالية

إلى بسمه الحياة، نبع الأمل الذي يفيض على قلبي بالتفاؤل دوماً... أختي
الحبيبة ریحانة.

إلى عزّي في هذه الحياة، حماه المولى لقلبي ورعاه.. أخي الحبيب.
إلى من أبصر في عيونها الأمل، وأستشعر من نظراتها حب الخير لي... عمّتي.
إلى الحزن الدافئ الذي يتسع كوناً بأكمله.. إلى الصدر الرحب.. أمي الثانية
جدتي.

إلى سندي اللذان وقفا معي اللذان دعماني بكل الأشياء طيلة مشواري إلى
أخوالي كريم ورضوان حفظهما الله.

إلى من فتحو أفئدتهم لي عندما ضاقت بي دروب الحياة رغم اتساعها... رفاقي
الأحباء حكيم أيمن الزبير ومحمد الأمين.

إلى من شاركتني الألم والأمل.. النجاح والفشل.. صوفيا.

إلى من أفنقت وجهيهما في كل يوم.. غصة العمر وحرقة الفؤاد.. أخوتي الغائبين
في السماء أحمد، فارس رحمهما الله.

جاجة عبد الرحيم

إلى من زرعوا في قلبي بذور حب العلم والسعي نحو النجاح.. والدي ووالدتي
الغاليين.

إلى اللواتي أمسكن بيدي حين توقفت الحياة عن مدّ يدها لي.. أخواتي الغاليات

إلى من تسعد عيني برؤية وجوههم، ويفرح فؤادي بسماع رنات ضحكاتهم..
أخوتي الأعزاء يوسف، عبد الباسط

إلى من تطيب الأوقات بصحبتهم، ويصبح لكل شيء معنى أعمق بضحكاتهم..
أصدقائي الأحباء أيمن، الزبير، بلال، عبد الرحيم، حكيم.

إلى من أفنقت وجوههما في كل يوم.. غصة العمر وحرقة الفؤاد.. أخوالي الغائبين
في السماء توفيق، سعيد رحمهما الله.

إلى عائلة خالي توفيق حفظهم الله كل باسمه ومقامه.

بن نايلي فتحي

الحمد لله أولا وأخيرا اهدي تخرجي هذا إلى والدي العزيزين اللذين بذلوا الغالي والرخيص في سبيل ما وصلت إليه الآن وإلى اخوتي أصحاب الفضل الكبير وإلى اصدقائي وإلى من اعزهم ويعزوني وإلى دكاترة استاذتي الكرام أصحاب الفضل الكبير والمؤثر وإلى كل من دعمني وساندني خلال فترتي الجامعية وما هي سوى نهاية مرحلة وبداية مرحلة قادمة أتمنى فيها الخير لي ولكم.

جربو خلود

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى واهله ومن وفى والحمد لله الذي جعل لنا من العلم نورا يهدي به أما بعد: أهدي هذا العمل البسيط والمتواضع إلى من قال الحق تعالى فيهما {وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا}
إلى أمي العظيمة حفظها الله و رعاها برعايته .

إلى روح والدي الطاهرة تغمده الله برحمته واسكنه فسيح جناته.

إلى من اعتمد عليهم في كل كبيرة وصغيرة إخوتي (أيوب وضياء الدين).

إلى صديقاتي (رونق، خلود، نسرين، شيماء، حنان، سميرة).

إلى كل من ساندني في هذا العمل ولو بدعوة خير .

دهان اكرام

الملخص:

بالعربية:

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الأساسية المرهون ببقاء المؤسسة وأهم مقومات الإنتاج، لذلك وجب الاهتمام به باعتباره العامل الوحيد في زيادة الإنتاج في ظل محيط يتصف بالتغيير المستمر، إن تقييم الأداء وسيلة من وسائل إدارة الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية من أجل المحافظة على مركزها التنافسي، حيث تتوفر طرق تقييم أداء والتي تعتبر أداة لتحسين قدراتهم وإمكانياتهم. على المؤسسة أن تختار طريقة المناسبة لعملية تقييم الأداء ومنه تتجلى أهمية هذه العملية في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد وكذا تحديد إمكانياته المتوقع استغلالها كما تساعد العملية على زيادة رضاهم عن عملهم وعن المؤسسة، كما تم إسقاط الجانب النظري لمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، للتأكد من صحة الفرضيات المطروحة ولتحقيق هذا الهدف استخدمت أداة المقابلة.

بالإنجليزية:

The human resource is considered one of the most important basic resources that depend on the survival of the institution and the most important elements of production. Paying attention to it as the only factor in increasing production in an environment characterized by continuous change, the performance appraisal is a means of managing human resources that enables the organization to make optimal use of its human resources in order to maintain their competitive position, as there are various methods of performance evaluation, which are considered a tool to improve their capabilities and capabilities. The institution must choose the appropriate method for the performance appraisal process, and from it the importance of this process is evident in improving the level of achievement of the individual as well as determining his capabilities that are expected to be exploited. The process also helps to increase their satisfaction with their work and with the institution. The validity of the hypotheses put forward, and to achieve this goal, the interview tool was used.

الفهرس

8	مقدمة:
11	الفصل الأول: تقييم أداء العاملين
12	تمهيد
13	المبحث الأول: أساسيات تقييم أداء العاملين
13	المطلب الأول: تقييم أداء العاملين
13	المطلب الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين
14	المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء
15	المبحث الثاني: طرق تقييم أداء العاملين
15	المطلب الأول: الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين
16	المطلب الثاني: طرق الحديثة لتقييم أداء العاملين
19	المطلب الثالث: التفرق بين الطرق التقليدية والحديثة في تقييم أداء العاملين
21	خلاصة:
22	الفصل الثاني: دراسة ميدانية
23	تمهيد
24	المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة ملبنة الحضنة
24	المطلب الأول: تعريف المؤسسة ملبنة الحضنة
26	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة الحضنة
30	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
30	المطلب الأول: تحليل وتفسير أسئلة المقابلة
33	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
34	الخلاصة:
35	الخاتمة:
38	قائمة المراجع:

مقدمة:

شهدت العالم تطورات عديدة وخاصة الجانب الاقتصادي في ظل التغييرات الجديدة التي أفرزتها المعطيات الاقتصادية والسياسية والثروة التكنولوجية، جعلت المؤسسة تفرض نفسها لتكون حجرة أساس لدعم مختلف القطاعات، بحيث تمر المؤسسة في عالم اليوم بالعديد من التغييرات القائمة على المعرفة والتي تتميز بانتشار ظاهرة العولمة والمنافسة الحادة والثورة في نظام المعلومات والاتصال بحيث أنها لا تعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها، تؤثر وتتأثر بما حولها.

ولعل أهم مداخل القدرة التنافسية للمؤسسة هو اهتمام بالعنصر البشري الذي يساهم في تنفيذ أنشطة المنظمة وتحقيق أهدافها. كما أنه يلعب الدور الأساسي في تحريك الموارد الأخرى باختلاف أنواعها، وحيث تولي أغلب المنظمات اهتماما رئيسا بموردها البشري وكل هذا راجع لتوفير اليد العاملة الجيدة والمؤهلة ومن أهم سبل نجاح أي منظمة وجود أفراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة أنشطة العمل داخل المنظمة بكفاءة وفعالية.

وقد تميزت إدارة الموارد البشرية بوظيفة أساسية وهي تقييم أداء العاملين. واعتمدت عليها من أجل تقدير مستوى الإنجاز الفعلي للأفراد وتهدف إلى وجود مناخ ملائم من الثقة بين الإدارة والموظفين لرفع مستوى أدائهم واستثمار قدراتهم، ورغم التطور الكبير الحاصل في طرق تقييم أداء العاملين إلا أن المؤسسة لا تزال تعتمد على النماذج التقليدية في تقييم عملهم داخل المؤسسة.

(1) الإشكالية:

اعتمادا على ما سبق ذكره سابقا برزت الحاجة لتسليط الضوء على الدور الذي تلعبه عملية تقييم الأداء في حياة الأفراد في المؤسسة وخاصة من ناحية الفرد نفسه من جهة والمؤسسة من جهة أخرى، وعليه يمكن صياغة إشكالية بحثنا وفقا للسؤال الرئيسي التالي:

• ما هي الآليات والطرق التي تعتمد عليها مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة في تقييم

أداء عاملها؟

(2) التساؤلات الفرعية:

من خلال ذلك يمكن طرح عدة تساؤلات عامة هي:

1. ما المقصود بتقييم أداء العاملين وما أهميته لدى المؤسس

2. ما مدى قبول هذه الطرق من قبل المؤسسة والعاملين؟

3. فيما تستخدم عملية تقييم أداء العاملين؟

(3) الفرضيات:

(1) يعتبر نظام تقييم الأداء من أهم الأدوات المستعملة في تسيير الموارد البشرية لإنجاز

الأهداف المراد الوصول إليها من قبل المؤسسة

(2) يمكن أن تحظى هذه الطرق بأهمية بالغة لدى المؤسسات والأفراد، نظرا لفاعليتها في مجال

تقييم الأداء البشري.

(3) تستخدم عملية التقييم من أجل معرفة نقاط الضعف وقوة العاملين من أجل ترقية وتدريب

العمال

(4) أهداف الدراسة:

- محاولة الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة وإزالة الغموض.
- التعرف على واقع تقييم الأداء في مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة.
- معرفة الطرق المستخدمة في تقييم الأداء العاملين.
- الوقوف على أهمية عملية التقييم بالنسبة للفرد والمؤسسة.

(5) أهمية التربص:

إن القيمة العلمية لأي موضوع بحث لا بد أن يدركها الباحث أولا و إلا لا فائدة من البحث إلا لم

يضيف للمعرفة العلمية بشيء، لذلك تكمن أهمية دراستنا في النقاط التالية:

- القيمة العلمية والاجتماعية التي يحتويها الموضوع.
- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع طرق تقييم أداء العاملين التي تشكل نقطة الانطلاق لإجراء دراسة معمقة حول الموضوع.
- يعد تقييم الأداء عنصر جوهري وحساس يحدد مصير المؤسسة ومستقبلها.
- يساعد المسؤولين بالمؤسسة على معرفة واقع العملية التقييمية في مؤسساتهم لتفعيل هذه العملية لديهم.

(6) مبررات اختيار الموضوع

- لأهمية الموضوع لدى المسيرين.

المقدمة

- إثراء المكتبة بالمواضيع التطبيقية.
- الميول الشخصي للمواضيع ذات الصلة بأداء العاملين.

(7) حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: لقد تحديد مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة محل دراسة بحثنا، نظرا للمكانة التي تكتسبها على مستوى ولاية المسيلة، وكذلك نظرا لتطبيقها لعدة نشاطات على مستوى إدارة الأفراد خاصة منها تقييم أداء العمال.
- الحدود الزمانية: بغية الإحاطة بإشكالية البحث والوصول إلى نتائج واستنتاجات علمية تثبت أو تنفي صحة الفرضيات وقد تمت هذه الدراسة خلال الفترة الزمنية الممتدة من 18 فيفري 2023 إلى 21 ماي 2023.

(8) منهج البحث والأدوات المستخدمة:

- تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي من خلال جمع المعلومات وانتقاء الأفكار لتحديد أهم جوانب المتعلقة بالموضوع بالاعتماد على مجموعة من المراجع كالكتب والرسائل الجامعية.
- أما الأداة المستخدمة في الجانب التطبيقي فهي المقابلة.

(9) صعوبات التربص:

- عند القيام بهذه الدراسة واجهتنا العديد من الصعوبات نذكر منها :
- صعوبة الحصول على المعطيات والمعلومات الكافية المساعدة بعملية الانتقال داخل المؤسسة.
 - عدم الحصول على الملاحق في وقت مبكر.
 - التحفظ والحذر الذي واجهناه من بعض المسؤولين عند إعطاء المعلومات

الفصل الأول

تقييم أداء العاملين

تمهيد

يعد تقييم أداء العاملين من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، ذلك أن أداء العاملين يعتبر حجر الزاوية بالنسبة لنجاح المنظمة وفعاليتها في بيئتها وتحقيق الاستمرار لها. فيستخدم أرباب العمل والأفراد بصفة دائمة بعض طرق كلاسيكية والحديثة في تقييم الأداء، ويلجأ الأفراد إلى ذلك عندما يحاولون معرفة أداء الآخرين لمسؤولياتهم، فنظام تقييم الأداء وسيلة من وسائل إدارة الموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية من أجل المحافظة على مركزها التنافسي وزيادة قدرتها الإنتاجية، والذي يعتبر من أهم أساسيات الميزة التنافسية في المؤسسة الحديثة. ومن هنا سنتطرق في هذا الفصل إلى التعرف على كيفية تقييم أداء العاملين من خلال مبحثين وهي مدرجة كما يلي:

- المبحث الأول: أساسيات في تقييم أداء.
- المبحث الثاني: طرق تقييم أداء العاملين.

المبحث الأول: أساسيات تقييم أداء العاملين.

تعد عملية تقييم أداء العاملين أداة فعالة في منظمة، حيث تسعى من خلالها إلى الوقوف على الإمكانيات والمهارات التي يمتلكها كل فرد بالإضافة إلى محاولة تطوير هذه الإمكانيات من خلا التعرف على احتياجات الأفراد العاملين فيها.

المطلب الأول: تقييم أداء العاملين.

- يقصد بتقييم الأداء: "هي العملية التي بموجبها يتم تقييم فعالية الأداء والحصول على معلومات المرتدة حول هذه الفعالية، واستخدامها لإبراز نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد والجماعات والمؤسسات، والتي على ضوءها يتم اتخاذ القرارات التنظيمية". (بربر، 2008 الصفحات 172-173)
- كما يعرف تقييم الأداء العاملين بأنه: "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريق عادلة لتقديم مكافآت بقدر ما ينتجونه في العمل، واستنادا إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم، لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يقومون به." (حرية، 2018 صفحة 8)
- وقد عرف تقييم أداء العاملين بأنه: "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقيته لوظيفة أخرى." (الباقي، 2011 صفحة 303)
- من التعاريف السابقة لتقييم أداء العاملين: يمكن القول أن تقييم الأداء هي عملية مخططة تقوم على تقييم وتحليل أداء العاملين من أجل تحسين و تطوير أداء العاملين و اكتشاف نقاط القوة والضعف، وهي بمثابة قياس مدى كفاءة العاملين وانجازاتهم للوقوف على مدى مقدراتهم على تحمل مسؤولياتهم.

المطلب الثاني: أهمية تقييم أداء العاملين.

تكمن أهمية تقييم أداء العاملين كونها أحد أبعاد الأساسية في تنمية الموارد البشرية في المنظمة، والتي لها فائدة كبيرة على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص ويمكن بيان أهمية عملية التقييم الأداء بما يلي:

- تزويد المنظمة بمؤشرات عن أداء العاملين والمشاكل التي تواجههم في أعمالهم.
 - يعتبر أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات والقوانين وأساليب العمل والمعايير المتابعة ومدى صلاحيتها.
 - يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال، وعدم الحماس للعمل كما يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين. (حرية، 2018 صفحة 9)
- المطلب الثالث: أهداف تقييم الأداء.**

إن عملية تقييم الأداء تخدم أغراضا عديدة، حيث يستفيد منها كلا من المنظمة والعاملين وذلك كما يلي:

- تفعيل أسلوب المناقشة بين العاملين والمشرفين وإعطاء الفرصة لكل طرف منهما.
- تلعب عملية تقييم أداء العاملين دور مهما في إبراز نقاط قوة والضعف لدى العاملين. (حرية، 2018 صفحة 10)
- تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم وذلك للمعرفة ولتحسين الأداء إلى الأفضل.
- تحديد إمكانية ترقية الفرد، كمكافأة على أدائه المتميز.
- تحديد زيادات الأجر، والمكافآت، والعلاوات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد، وذلك كنوع من المقابل للأداء. (سنجق، 2019 صفحة 252)
- تساعد على التشخيص للاحتياجات التدريبية ونوعيات المعارف والمهارات والقدرات التي يحتاج إليها الموارد البشرية.
- تساعد على اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالاختيار والتعيين والنقل وإنهاء الخدمة. (بربر، 2008 الصفحات 176-177)

المبحث الثاني: طرق تقييم أداء العاملين.

تنقسم طرق تقييم أداء العاملين إلى قسمين طرق تقليدية وطرق حديثة، ويمكن توضيح كلا منهما كما يلي:

المطلب الأول: الطرق التقليدية لتقييم أداء العاملين.

تتبع الطرق التقليدية في تقييم أداء العاملين ما يلي:

• **الترتيب البسيط:** ويسمى أيضا طريقة الرتبة، حيث يقيم المسؤول الأفراد تنازليا فيحتل أفضل عامل أعلى رتبة، وأسوأ عامل أدنى رتبة ويترتب الآخرون بينهما.

وهو الأكثر شهرة ويعتبر من الأدوات السهلة الإعداد وهي الأولى التي يفكر فيها المشرف بمجرد تفكيره في التقييم. (غيات، 2016 صفحة 41)

• **طريقة المقارنة الزوجية:** إن كثرة عدد العمال يجعل من الصعب ترتيبهم، لأن ذلك يؤدي إلى أخطاء في الترتيب وصعوبة تقييم الأفراد لهذا تستعمل المقارنة الزوجية. أي مقارنة كل زوج من العمال على حدة، وتكون مقارنة كل فرد مع جميع العمال.

وتكون عدد المقارنات هي "ن(ن-1)/2"، حيث ترمز "ن" إلى عدد الأفراد المطلوب ترتيبهم.

هذه الطريقة تكون صعبة وأقل فائدة عند تطبيقها على المجموعات الكبيرة. (غيات، 2016

الصفحات 41-42)

• **طريقة التوزيع الإجباري:** ترمي هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم

والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين، لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء

المباشرين توزيع تقديراتهم على الأفراد ما يتماشى مع التوزيع التكراري العادي، ويقضى هذا التوزيع

بأن يكون التفاوت في القدرات بين أفراد المجموعة العادية بالنسب التالية:

■ 10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة جدا.

■ 20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة كبيرة.

■ 40% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة متوسطة.

■ 20% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة.

■ 10% من مجموعة الأفراد تتوافر لديهم قدرات بدرجة قليلة جدا.

ويلزم الرؤساء المباشرين بتوزيع تقديرات على المرؤوسين وفقا للتوزيع السابق، أي اختيار 10% بدرجة امتياز، و20% بدرجة جيدة، و40% بدرجة مقبول، و20% بدرجة ضعيفة، و10% ضعيف جدا. ولكن الواضح أن هذه الطريقة لا تصلح في حالة وجود عدد قليل من المرؤوسين. (الباقي، 2011 الصفحات 319-320)

● **طريقة المقاييس المتدرجة:** تعد هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، وتقوم طريقة المقاييس المتدرجة على أساس حصر مجموعة السمات أو الخصائص التي يراد الحكم عليها في أداء المرؤوسين، ثم تحديد مدى معين لتقييم كل خاصية. ويبدأ الرئيس في تقييم كل من المرؤوس من خلال وضع دائرة حول الدرجة التي يحصل عليها المرؤوس بالنسبة لكل خاصية، ثم أخيرا يتم تجميع الدرجات التي يحصل عليها الفرد في جميع السمات أو الخصائص. (بربر، 2008 صفحة 182)

توصلنا في هذا المطلب إلى التعرف على معظم الطرق التقليدية ومدى مساهمتها في تقييم أداء العاملين إلا أن جل هذه الطرق توجد فيها صعوبة في التطبيق داخل المنظمة وخاصة الكبيرة.

المطلب الثاني: طرق الحديثة لتقييم أداء العاملين.

تتمثل الطرق الحديثة التي يقوم عليها عملية تقييم الأداء العاملين فيما يلي:

● **طريقة الوقائع الحرجة:** وتعتمد على تحرير نوع من المذكرات حيث يسجل فيها المقيم بانتظام

السلوك الحسن أو السيئ الذي يلاحظه لدى كل عامل من العمال الذين تحت إشرافه، ولا يسجل

إلا السلوك الذي له أثر هام على فعالية ومردود العامل.

من محاسن هذه الطريقة:

- اهتمام المقيم بالسلوك بدل الشخصية لدى العامل.
- اهتمام مستمر.
- تعتبر المعلومات بنكا للمعطيات الحقيقية تستعمل عند لقاء المقيم مع العمال.

ومن مساوئها أنها:

- تحتاج إلى الوقت كبير.
 - يصعب المقارنة النتائج.
 - يصعب تحويل النتائج إلى صورة كمية.
 - يكرهها العمال بسبب إحساسهم بالمراقبة المستمرة المفروضة عليهم.
- وهي من التقنيات الأكثر شهرة، حيث يركز المقيم على تحقيق الأهداف الفردية المحددة مسبقا، وهي ليست مجرد طريقة للتقييم، بل للاتصال بين الرئيس والمرؤوس، تتمثل مراحلها الأساسية في:

- مقابلة بين المشرف والعامل لصياغة الأهداف وتحديد محتوى مهمة العامل ومسؤولياته.
- اتفاق الطرفين على أهداف دقيقة وقابلة للقياس، يكون العامل ملزما على إنجازها في مدة زمنية محددة. وتكون الإدارة ملزمة على توفير الظروف والوسائل الضرورية لتحقيق ذلك.
- الالتقاء بعد مدة والقيام بالتقييم لدراسة جوانب النجاح وأسباب الفشل.

▪ إعداد خطة جديدة لأهداف المرحلة اللاحقة، وهكذا تصبح محكمة في تسيير المستخدمين.

(غيات، 2016 الصفحات 45-46)

● **طريقة الإدارة بنظام الأهداف:** تعتبر برامج الإدارة بالأهداف إحدى التطبيقات العملية لنظرية

تحديد الهدف التي تربط بين دوافع وأداء الأفراد العاملين إضافة إلى ذلك فإن الإدارة بالأفراد من

الممكن استخدامها كأساس في تصميم نظام تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمة وبصورة

خاصة في تقييم مستويات الإدارية العليا.

كما تعتمد هذه الطريقة على أن العبرة بالنتائج أي أن الرئيس المباشر لن يلتفت إلى سلوك

المرؤوسين ولا إلى صفاتهم، بل سيهتم بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج وتثمر هذه الطريقة بعدة

خطوات وهي كالآتي

▪ تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها والتي سيتم قياس الأداء وتقييمه على أساسها،

ويتم هذا بالاتفاق بين الرئيس والمرؤوسين،

▪ أثناء التنفيذ يقوم الرئيس بمساعدة مرؤوسيه في تحقيق الأهداف ومتابعة تحقيق النتائج.

▪ في نهاية المدة المتفق عليها يتم تقييم النتائج التي تحققت وذلك بمقارنة ما تم تحقيقه بما

اتفق عليه في بداية الفترة وتحديد الانحراف عن التنفيذ إيجاباً أو سلباً.

والهدف الأساسي من هذه الطريقة هي تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وزيادة

تحفيز الأفراد على العمل. (نجمة، 2013 الصفحات 33-34)

● **طريقة الاختيار الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على تجميع عدد كبير من العبارات التي تصف أداء

الفرد ويتم توزيع تلك العبارات في ثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي المرغوبة في

الفرد، وثنائيات كل منها تعبر عن ناحيتين من النواحي غير المرغوب في أداء الفرد. ويتم إعداد

سر خاص بتحديد العبارة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وذلك السر لا يعرفه الرئيس القائم

بعملية التقييم ويتم طبع تلك العبارات فيفي قوائم خاصة كل منها تحتوي على أربع عبارات اثنتين تعبران عن الصفات المرغوبة في المرؤوس واثنين تعبران عن الصفات غير مرغوبة فيه، ويطلب من المشرف وضع علامة أمام العبارة الأكثر انطباقا على المرؤوس والعبارة الأقل انطباقا عليه. وبمراجعة العبارات المختارة على السر الخاص يمكن تحديد قيم الشخص عن طريق احتساب العبارات المختارة والتي تتفق مع العبارات الواردة في السر الذي تم إعداده مسبقا. (بربر، 2008 صفحة 184)

- **طريقة التقارير المكتوب:** تقوم طريقة التقارير المكتوب على احتفاظ الرئيس بقائمة خاصة ولا يركز على الوقائع الأساسية فقط، إنما يكتب نهاية الفترة التي يجري فيها التقييم تقريرا يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه وانطباعاته وتعليقاته على هذا الأداء. ثم تتولى إدارة الموارد البشرية تصنيف الأحكام والتعليقات حسب دلالاتها على خصائص أو عوامل معينة للتقييم. (بربر، 2008 الصفحات 184-185)

المطلب الثالث: التفرق بين الطرق التقليدية والحديثة في تقييم أداء العاملين

بعد أن عرضنا مختلف الطرق تقييم الأداء سواء التقليدية منها أو الحديثة فلا بد من الإشارة إلى ملاحظتين هامتين

- استخدام أكثر من طريقة في التقييم كفييل بإعطاء عملية التقييم بعدها المناسب، كذلك فإنه كفييل بضمان قدر من الموضوعية في التقييم
- يجب على المشرف أن يأخذ بعين اعتبار كلا من عاملي الصدق والثبات في استنتاج الطرق المناسبة .

كما لابد من الوقوف على بعض العيوب التي تميزت بها الطرق التقليدية التي سبق عرضها

في تقييم أداء العاملين:

- إن معظم الطرق تعتمد على السلطة التي يتمتع بها المشرف، لذلك فهي لا تأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية أو الاجتماعية المحيطة بالأفراد والتي تؤثر على كفاءاتهم.
- تلك الطرق تغلب عليها الصفة العقابية، بمعنى أنها تمثل تهديدا مباشرا لأمن الفرد كاستقراره، أو قد يترتب عليها أضرار بمركزه في العمل

إلا أن بعض الطرق الحديثة في قياس أداء العاملين في وقت الحاضر حاولت أن تعالج عيوب

الطرق التقليدية بمجموعة من الأساليب الحديثة وهي كالآتي :

- استخدام عدد أقل من الصفات موضوع التقييم مع توسيع وتعميم المعاني المستخدمة.
- استخدام وسائل بسيطة وسهلة الاستعمال في رصد التقديرات كاستخراج النتائج العامة.
- تفعيل عنصر التعاون والتفاعل بين المستويات الإدارية المختلفة في عملية التقييم، أي عدم

اقتصارها على المشرف فقط. (حرية، 2018 صفحة 15)

خلاصة:

خلاصة لما سبق في هذا الفصل تعرضنا لتعريف تقييم أداء العاملين ، الذي يتمثل في الجهد المبذول من طرف العامل أثناء تأديته عمله ، والتي تكمن أهميته في تحقيق الاستقرار في المنظمة وتحديد مدى قدرة العامل على التكيف و الاستمرار مع الظروف المحيطة، كما يعتبر تقييم الأداء عملية تنظيمية يتم التحكم فيها من خلال كفاءات وقدرات العاملين المعرفية بالاعتماد على معايير وأساليب تنتهجها المنظمة سواء كانت تقليدية أو حديثة، وإبراز مدى تأثير كلا منهما على هذه العملية من اجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وبهذا يكون العامل المناسب في المكان المناسب.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية

تمهيد

بعد تطرقنا في القسم النظري إلى أسس تقييم أداء العاملين وكذا طرق تقييم أداء العاملين، نجد من الضروري أن نقوم بدراسة ميدانية لتحديد مدى فعالية هذه الطرق في تقييم أداء العاملين ومدى نجاحها في المؤسسة والمتمثلة في المؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، والذي سنتطرق فيه إلى:

- المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة ملبنة الحضنة.
- المبحث الثاني: تحليل أسئلة المقابلة الشخصية وبعدها تفسير نتائجها

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة ملبنة الحضنة

سنحاول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وذلك من خلال العناصر التالية:

تعريف حول مؤسسة ملبنة الحضنة.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة الحضنة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة ملبنة الحضنة.

أولاً-النشأة والتطور: ملبنة الحضنة شركة ذات مسؤولية محدودة تابعة للقطاع الخاص تقع في

الجنوب الشرقي للمنطقة الصناعية بالمسيلة، تم تأسيسها بتاريخ 1999/12/15

برأسمال قدره 6000000 دج، وتبلغ مساحتها 32000 متر مربع، يتمثل نشاطها في إنتاج الحليب

ومشتقاته، غير أن بداية الانطلاق الفعلي لنشاط المؤسسة كان بإنتاج الحليب فقط وذلك بتاريخ

2000/05/15، بطاقة إنتاجية قدرها 40000 لتر يوميا من الحليب المعاد تصنيعه، حيث كان حجم

اليد العاملة يقدر ب 38 عامل.

قامت المؤسسة بعد ذلك بتوسيع نشاطها كالتالي:

-التوسع الأول في 2001/10/15

قامت المؤسسة بتوسيع نشاطها، وبلغت قيمة التوسع 50 مليون دينار وهذا عبارة عن 100% أموال

ذاتية،

حيث قامت المؤسسة بزيادة في الطاقة الإنتاجية من 40000 لتر من الحليب في اليوم إلى

14000 لتر/اليوم

وذلك بإنتاج ما يلي:

-حليب البقر المعقم في أكياس.

-الحليب على شكل مسحوق معقم في أكياس.

-اللبن في أكياس. من خلال زيادة الطاقة الإنتاجية تمت الزيادة في عدد العمال من 38 إلى 55

عامل دائم بالمؤسسة.

-التوسع الثاني: في 2005/10/15 قامت المؤسسة بتوسع ثاني وقدر ب 90 مليون دينار وهو عبارة

عن 30% أموال ذاتية و 70% قرض بنكي، حيث قامت المؤسسة بزيادة الطاقة الإنتاجية من 40000

لتر إلى 380000 لتر من الحليب في اليوم وذلك بتوسيع تشكيلة المنتجات وإنتاج منتجات جديدة هي:

• حليب معقم في قارورات 1لتر.

- لبن في قارورات 1 لتر.
- حليب بقر في قارورات 1 لتر؛
- ياغورت للشرب في قارورات 1 لتر؛
- ياغورت للشرب ممزوج بالفواكه في قارورات 1 لتر؛
- ياغورت معطر في علب؛ ياغورت ممزوج بالفواكه في علب
- حلوى قشدية في علب.
- وبذلك زاد عدد العاملين من 55 إلى 192 عامل موزعين على مختلف المصالح بالمؤسسة، واستمر عدد العاملين في تزايد مستمر من سنة لأخرى نظرا لاتساع نشاط المؤسسة. من خلال الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة نجد أن معظم مناصب الشغل يشغلها عنصر الذكور بنسبة تقدر ب 88.96% أما عنصر الإناث فيقدر ب 11.4% وهذا نتيجة لطبيعة العمل، مع العلم أن عدد الأيدي العاملة في تغير مستمر وذلك لعدم توفر مناصب شغل دائمة. تتمثل رسالة المؤسسة في Hodna source de vitamine ولديها علامة تجارية Hodna lait تعرف بها جميع منتجاتها، أما فيما يخص الياغورت بمختلف أنواعه فالمؤسسة تمتلك أربع علامات تجارية وهي: "yorty" بالنسبة لكل ما هو معطر، "oh fruit" بالنسبة لكل ما هو ممزوج بالفواكه، "Dey" بالنسبة للياغورت المعطر في قنينة، "Furi" للحلوى القشدية. تجدر الإشارة أن ملبنة الحضنة أنتجت خلال العام 2010 ما لا يقل عن 72 مليون لتر من حليب البودرة، وحولت 8 ملايين لتر من الحليب الطازج كمشتقات حليب ولقد أصبحت ملبنة الحضنة توزع منتجاتها إلى جميع الأسواق الوطنية، حيث أصبحت تحتل المرتبة الثانية بعد صومام.

ثانيا - الخصائص المميزة للمنتجات الملبنة خصائص عديدة نذكر منها:

- تتميز منتجات المؤسسة بالترابط من ناحية المواد الأولية المستعملة ومواد التغليف، قنوات التوزيع، شرائح المستهلكين.
- منتجات المؤسسة تتمركز في مرحلة النمو، سواء القديمة أو الجديدة، وذلك لأنه عند إضافة منتج جديد مثلا الياغورت (قارورة) عرفه المستهلك ولا يحتاج إلى إعلانات أو ترويج مكثف من

- أجل تعريفه بالمنتج، وبالتالي عند إطلاق المنتج الجديد في السوق من السهل اقتناؤه ومعرفته من طرف المستهلكين، وهذا ما يعتبر ميزة للمؤسسة لأن طبيعة النشاط تتطلب ذلك
- منتجات المؤسسة تتميز بالجودة العالية، فهي تستعمل المراقبة النوعية الدائمة والمستمرة، والمؤسسة دخلت في برنامج مع دول أوروبا لتحسين الأداء من أجل الحصول على شهادة ISO.
- تعتبر منتجات المؤسسة تنافسية وتتوفر على خصائص تكنولوجية مقبولة من حيث النوعية والمرونة في الأداء.
- حداثة التكنولوجيا والآلات المستعملة في الإنتاج.
- تتبنى المؤسسة أبحاث ودراسات تزودها بأفكار جديدة من أجل إدخال منتجات جديدة أو التحسين في المنتجات الحالية.
- طبيعة نشاط المؤسسة جعل منتجاتها قابلة للتجديد والتحسين المستمر، خاصة مع تغير أذواق المستهلكين والمرونة في التكيف مع متطلبات السوق.

ثالثا - أهداف المؤسسة: لا تستهدف المؤسسة الربح السريع والكبير، وإنما تتجلى أهدافها فيما يلي:

- إنتاج منتجات ذات جودة عالية وحسب أذواق المستهلكين.
 - محاولة كسب حصة سوقية معتبرة وذلك بتغطية العديد من مناطق الوطن وكذا الانتقال إلى السوق الدولية.
 - ضمان رواج المنتجات في السوق؛ تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من السيطرة على السوق؛ توفير مناصب عمل.
 - إقناع المستهلكين بجودة منتجاتها.
 - توسيع نشاط المؤسسة بإضافة منتجات جديدة.
- المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ملبنة الحضنة.
- يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة كمخطط توزيع المهام والمسؤوليات بحيث يعكس كيفية أداء المؤسسة لأنشطتها من خلال الوظائف والمصالح المختلفة، ويمكن عرض الهيكل التنظيمي الملبنة

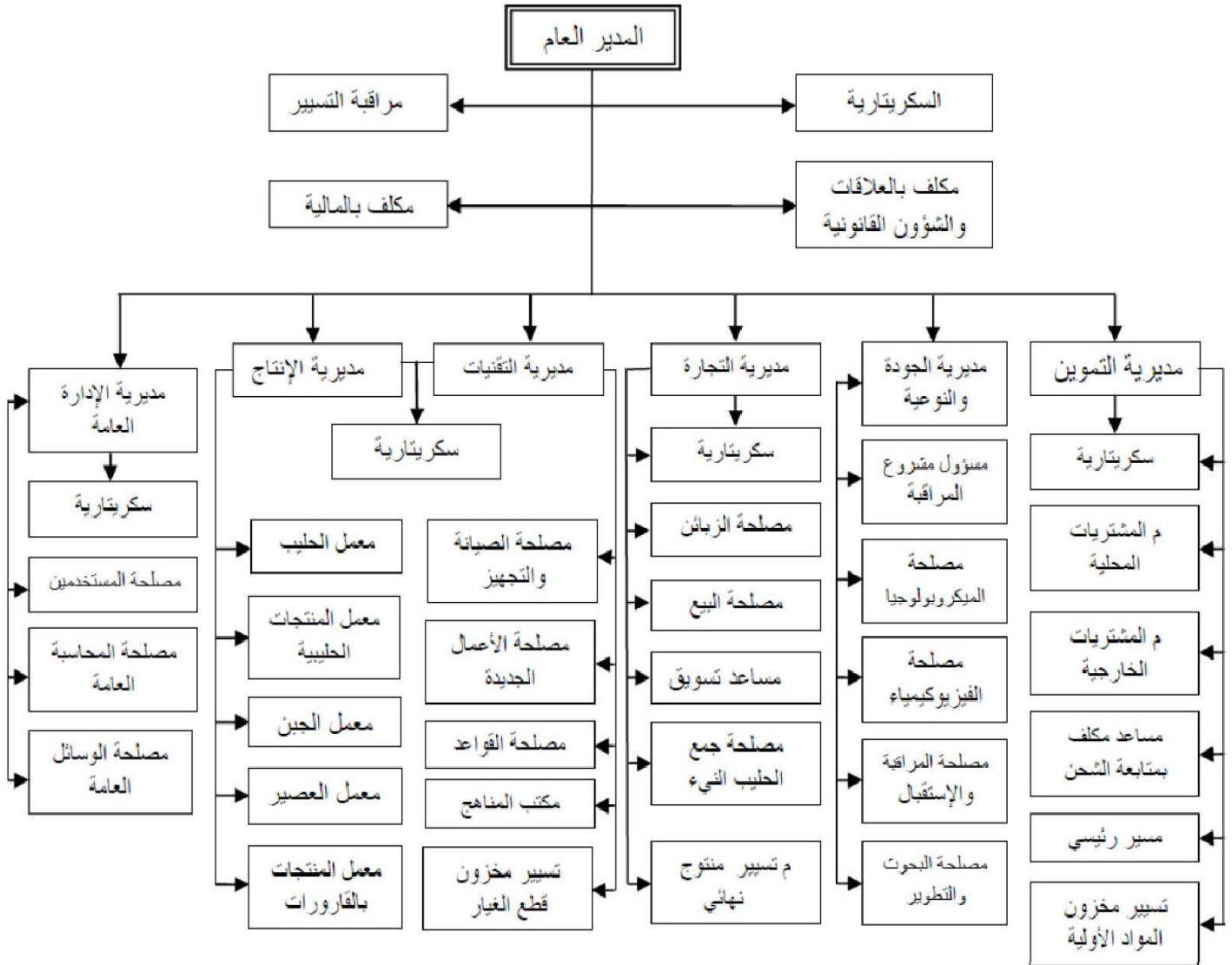
الحضنة كما يلي:

أولاً- **المديرية العامة**: تتكون من المدير العام ويمكن تلخيص مهامه في:

- السهر على تطبيق القوانين الداخلية للمؤسسة.
 - اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة.
 - التنسيق بين جميع المصالح والإشراف عليها.
 - عقد الاجتماعات والإشراف عليها.
 - إعطاء تعليمات وتوجيهات لرؤساء المصالح.
 - -اقتراح الحلول والاستراتيجيات التي تناسب وضعية المؤسسة.
- ثانياً- **مديرية الإنتاج**: تعتبر أهم مديرية بالمؤسسة، وهي التي تتوقف عليها استمرارية نشاط المؤسسة، تتكون من الأمانة وخمس ورشات، حيث أن ورشتي الجبن والعصير بدأ النشاط بهما في سنة 2010 فقط. ومن أهم المهام المسندة لمديرية الإنتاج:
- إعداد برامج الإنتاج ومتابعتها ميدانياً.
 - دراسة التغيرات التي تطرأ على عملية الإنتاج وذلك من خلال إحصاءات يومية، شهرية وسنوية.
 - العمل على تحسين نوعية المنتج.
 - السهر على سلامة الآلات من خلال توفير الصيانة المناسبة.
- ثالثاً- **المديرية التقنية**: تعمل على الحفاظ على التجهيزات والآلات التي تمتلكها المؤسسة، وتزويدها بقطع الغيار الجديدة، حيث أنه من أهم مهامها إصلاح الأعطاب الخاصة بمعدات الإنتاج، وكذا أجهزة التكييف والتبريد الخاصة بالمخازن.
- رابعاً- **المديرية التجارية**: يرأسها إطار متحصل على شهادة اللسانس في التسويق (عشر سنوات خبرة في الميدان)، يقوم بتسيير عمليات الفوترة والصندوق، وتعتبر هذه المديرية الأساس في الجانب التجاري، وتقوم عليها المؤسسة، ويكمن دورها في عملية استلام السلع وفحصها من ناحية الكم والمواصفات والقيام بعملية التسويق، كما تقوم أيضاً بإعداد الفواتير.
- خامساً- **مديرية الجودة والبحث والتطوير**: هدفها تطوير المنتجات ورفع من جودها، كما تعمل على مراقبة الجودة ونظافة المنتجات النهائية، وتنفرع إلى:

- **قسم مراقبة الجودة:** يهتم بمراقبة جودة المنتجات النهائية مباشرة فور خروجها من ورشات الإنتاج، حيث تولي المؤسسة درجة كبيرة من الأهمية للجودة، وتجعلها من أهم أهدافها لإيمانها بأن الجودة أحد شروط المنافسة
- **قسم مراقبة النظافة:** إن المنتجات التي تنتجها المؤسسة تدخل ضمن المنتجات ذات الاستهلاك الواسع، وهذه المنتجات تتطلب درجة عالية من النظافة داخل المصنع، لذلك تم استحداث هذا الفرع حتى يتسنى تقديم منتجات تتوافق مع معايير النظافة والأمن الصحي، على اعتبار أن حماية المستهلك والمحافظة على صحته في قمة أولويات المؤسسة، وأحد الأهداف الاجتماعية التي تسعى إلى تحقيقها.
- **قسم البحث والتطوير:**
تم استحداث هذا القسم مؤخرا لإدراك المؤسسة بأهمية البحث والتطوير في المنافسة من أجل تحسين المنتجات الحالية للمؤسسة، إضافة إلى العمل على إنتاج منتجات جديدة مستقبلا، وشغل هذا الفرع مجموعة من المهندسين في الكيمياء والبيولوجيا.
سادسا- مديرية التموين: وتتخصص في تقديم مختلف الوسائل من معدات السلع والمواد الأولية من أجل الإنتاج، والمواد الأخرى كالأغلفة والعلب... الخ. والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي لمدينة الحضنة.

هيكل تنظيمي: لمبنة الحضنة



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.

سوف نتناول في هذا المبحث الدراسة الميدانية في مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة، باستخدام أداة المقابلة، والتي قمنا بها مع مدير مصلحة المستخدمين بالمؤسسة، ومن خلال إجابته التي سوف نقوم بتحليلها وتفسيرها طبقاً للفرضيات الموضوعية سالفاً.

المطلب الأول: تحليل وتفسير أسئلة المقابلة.

من خلال زيارتنا إلى مؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة أجرينا مقابلة مع مدير مصلحة المستخدمين السيد: بلباي المداني وطرحنا عليه بعض الأسئلة التي تتمحور حول تقييم أداء العاملين وكانت نتائج المقابلة كالتالي:

س1: هل أداء المؤسسة لها علاقة بأداء العاملين؟

ج1: نعم أداء المؤسسة له علاقة مباشرة بأداء العاملين

التعليق: تبين من خلال هذه المقابلة أن أداء العاملين لها علاقة وطيدة بأداء العاملين حيث إذا انخفض مستوى أداء العاملين يؤدي إلى انخفاض الأداء العام للمؤسسة وقد تبين أن أبرز المشاكل التي تؤدي إلى تدني أداء المؤسسة هو تغيب العامل، الضغوطات في العمل

س2: ما هو الهدف الرئيسي من تقييم أداء العاملين؟

ج2: الهدف من تقييم أداء العاملين من أجل برامج دورات التكوينية كل حسب تخصصه بالإضافة إلى معرفة أداء العمال وكذا ترقيتهم

التعليق: حسب رؤية مدير مصلحة المستخدمين فإن الهدف من تقييم الأداء العاملين هو إصدار القرارات الإدارية كالترقية والنقل ومنح العلاوات السنوية كما تساعد في اتخاذ الإجراءات الفعالة والعادلة والتي بدورها تؤدي إلى التأثير الإيجابي على تحفيز العاملين كما يهدف تقييم أداء إلى تقديم التغذية العكسية للعاملين بحيث يتم اطلاعهم بإنجازاتهم مقارنة بأهداف وتطلعات المؤسسة وهذا ما يساعدهم على معرفة نقاط الضعف والقوة كما يساعد تقييم الأداء العاملين على تنمية المعارف و المهارات عن طريق برامج تدريبية.

س3: هل يتم رسمياً عملية تقييم أداء العمال بصفة دورية؟ ما هي الفترة النظامية لتقييم؟

ج3: نعم،

يتم رسمياً تقييم أداء العمال من خلال بطاقة التقييم لترقية أي عامل طبقاً لشبكة الأجور الخاصة بالمؤسسة. كما أنه لا توجد فترة نظامية محددة، بل من خلال السيرة المهنية للعامل وأدائه ومردوده.

التعليق: تبين لنا من خلال إجابة المكلف أن عملية التقييم أداء العاملين تتم بصفة دورية وهذا من أجل:

- تحقيق العدالة بين العاملين بالمؤسسة
- يساعد على تحسين أداء العاملين بالمؤسسة
- يساعد على تحفيز العامل لزيادة إنتاجيته.
- تمكين العامل من فرصة استدراك أخطائه قبل اتخاذ قرار بحقه.

كما تبين لنا انه لا توجد فترة نظامية محددة

س4: هل تعتبر أن تقييم أداء مرة في سنة كافياً للحكم على كفاءة العمال؟

ج4: على حسب، فهناك تقييم خاص بالموظفين الجدد خلال فترة التجريبية مدتها 3 أشهر فإذا ثبت كفاءته فيثبت في منصبه أما إذا كان عكس فإنها تمدد فترت تجريبية بمدة مساوية للفترة أولى، أما التقييم من أجل الترقية فيعود إلى مردود العامل خلال الفترة المهنية لأكثر من سنة.

التعليق: من خلال إجابة المكلف تبين لنا أن عملية تقييم أداء العاملين مرة في سنة غير كافية حيث يقر المكلف أن عملية التقييم مرة في السنة تعتبر بمثابة ظلم للعامل فربما تكون نتائج التقييم في تلك السنة بالنسبة لعامل ما ظالمة نتيجة سوء أدائه فقد يرجع ذلك إلى ظروف خفية أو صحية أو أخرى، لكن في حالة التقييم مرتين في السنة قد تؤدي مثلاً نتائج التقييم الأولى السلبية إلى رفع مستوى الأداء لتحسينه في التقييم الثاني رغم أن واقع التقييم أداء في مؤسسة ملبنة الحضنة يمكن أن تكون أكثر من سنة

س5: هل تفضل أن تجري عملية التقييم بصفة مستمرة؟

ج5: نعم أفضل أن تجري عملية التقييم بصفة مستمرة.

التعليق: تبين لنا من خلال سؤال مدير مصلحة المستخدمين أنه يتفق و يؤيد على أن تجري عملية التقييم بصفة مستمرة ويعود السبب في ذلك إلى إرشاد العامل وتوجيهه بشكل مباشر في ضوء أدائه. وتعريفه بنقاط ضعفه من أجل تجنبها أو تصحيحها لتدنيها لأن العامل إذا ما وجد نفسه أمام كم متراكم من الأخطاء سيدفعه ذلك ليتخذ موقفاً دفاعي أو رافضاً لنتائج التقييم، ويتكون لديه إحساس بالإحباط، ورفض لنتائج التقييم، ومن ثم فإننا نرى أن أنسب مدة يتم عندها التقييم الرسمي تكون أكثر من مرة في السنة ويتحدد عددها حسب طبيعة المؤسسة.

س6: ما هي أهم طرق التي تعتمد عليها في تقييم أداء العاملين؟

ج6: الطرق المتبعة للتقييم تتضمنها بطاقة التقييم التي يتم من خلالها تقييم العامل والتي تتضمن ما يلي:
(روح المبادرة - المثابرة - النظافة - السيرة الأخلاقية - الإحساس بالمسؤولية). (ملحق 1)

التعليق: تبين لنا من خلال المقابلة أن الطرق المتبعة في المؤسسة ملبنة الحضنة تعتمد على بطاقة التقييم التي تحتوي على السمات الشخصية بإضافة أيضا إلى تحليل النتائج.

س7: هل تكون اتخاذ القرارات بتشاور مع جميع الفاعلين في المؤسسة؟

ج7: نعم، يتم اتخاذ القرارات من أجل تقييم أداء العمال بالتشاور من خلال أعضاء اللجنة المكلفين بالتقييم

التعليق: تبين لنا من خلال مقابلة أنه يوجد تشاور في اتخاذ القرار الذي يخص المؤسسة والذي يتخذه مدير المؤسسة ونوابه الرئيسيين ومدراء المصالح ولا يتخذ مع العمال

س8: ما هي الأطراف المسؤولة عن عملية التقييم؟

ج8: الأطراف هم: الموظف المكلف بالتقييم العمال من خلال بطاقة التقييم بالإضافة إلى رئيس الورشة على مستوى الورشات مثلا إذا تعلق الأمر بمصلحة الصيانة نستدعي مدير الصيانة بالإضافة الى مدير الموارد البشرية ومدير الإنتاج أو مدير الإنتاج والنوعية

التعليق: تبين لنا من خلال المقابلة أن مهمة الإشراف على تقييم أداء العامل مهمة حساسة تتطلب من المشرف التحكم في طرق تقييم المردودية والسلوك والقدرة على تحضير وقيادة مقابلات التقييم وإقناع العمال وإرشادهم وتوجيههم إلى جانب الإلمام بطريقة مسك استمارة التقييم على الوجه الصحيح. وغالبا ما تمنح هذه المهمة للرئيس المباشر للعامل بتقييم أداء مرؤوسيه باعتباره أكثر الأشخاص في المؤسسة قدرة على ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم نظراً لصلته المباشرة بهم ولخبرته في العمل ومعرفته بمتطلباتهم وظروفهم.

س9: ما هي مصدر المعلومات التي على أساسها تعتمد عليها في تقييم أداء العاملين؟

ج9: مصدر المعلومات هو رأي المسؤول المباشر بالإضافة إلى الملف التأديبي وكذا ملف العطل المرضية

التعليق: من خلال المقابلة أكدنا لنا أن المؤسسة لا تعتمد على مصدر واحد لجمع المعلومات والتي تعتمد عليها في تقييم أداء العاملين، بل تتمثل مصدر المعلومات في رأي المسؤول المباشر والمتمثل في ملاحظة أداء العامل فهو أدراه به بالإضافة لملف التأديبي التي تحتوي على وثائق تخص مساره الوظيفي وحالته

الإدارية ومقررات المتخذة ضده بسبب ارتكابه خطأ تأديبه كما تلجأ الإدارة إلى ملف العطل المرضية لمعرفة ساعات العمل التي يشغلها العامل لمعرفة مردوديته

س10: هل هذه الطرق متبعة تقليدية أم حديثة؟

ج10: الطرق المتبعة حديثة (الترقية في الدرجات) طبقا لشبكة الأجور المتبعة والمتضمنة لفروع A و B و C تحتوي على مناصب العمل ودرجات من 1 إلى 10

التعليق: من خلال المقابلة مع مدير مصلحة المستخدمين في المؤسسة يتضح لنا أن الطرق المتبعة في تقييم أداء العاملين تعتمد على الطريقة التي تساعد على القيام بتقييم دقيق وموضوعي للأداء العاملين والتي تدمج بين عدة طرق ومن أبرزها تحليل النتائج وطريقة قياس السمات الشخصية

المطلب الثاني: اختبار الفرضيات.

استنادا إلى نتائج المقابلة سوف نقوم باختبار فرضيات البحث كما يلي:

1) الفرضية الأولى: والتي تنص على: " يعتبر نظام تقييم الأداء من أهم الأدوات المستعملة في تسيير

الموارد البشرية لإنجاز الأهداف المراد الوصول إليها من قبل المؤسسة » من خلال تحليل البيانات الكيفية يعتبر تقييم أداء العاملين حلقة مهمة في إدارة الموارد البشرية حيث يحدد نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، فهو يسعى إلى الربط والتكامل بين الأهداف الإستراتيجية ونشاطات العاملين. ومنه تم إثبات صحة الفرضية الأولى

2) الفرضية الثانية: والتي تنص على: " يمكن أن تحظى هذه الطرق بأهمية بالغة لدى المؤسسات

والأفراد، نظرا لفاعليتها في مجال تقييم الأداء البشري " حيث أثبتت نتائج دراستنا أن الطرق المتبعة في تقييم أداء العاملين تعتمد على الطريقة التي تساعد على القيام بتقييم دقيق وموضوعي للأداء العاملين والتي تدمج بين عدة طرق ومن أبرزها تحليل النتائج وطريقة قياس السمات الشخصية حيث يحقق العدالة بين العاملين بالمؤسسة ويساعد على تحسين أداء لعامل و زيادة إنتاجية المؤسسة ومنه فإن الفرضية الثانية صحيحة.

3) الفرضية الثالثة: و التي تنص على: " تستخدم عملية التقييم من أجل معرفة نقاط الضعف و نقاط

القوة العاملين من أجل ترقية و تدريب العمال " حيث أفادت نتائج دراستنا إن عملية تقييم الأداء العاملين تستخدم في إصدار القرارات الإدارية كالترقية و النقل ومنح العلاوات السنوية كما تساعد في اتخاذ الإجراءات الفعالة والعادلة والتي بدورها تؤدي إلى التأثير الإيجابي على تحفيز العاملين

4) و كما يستخدم في معرفة نقاط الضعف والقوة الذي يساعد تقييم الأداء العاملين على تنمية المعارف و المهارات عن طريق برامج تدريبية منه تم إثبات صحة الفرضية الثالثة.

الخلاصة:

أشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها بمؤسسة ملبنة الحضنة بالمسيلة والتي كان هدف منها التعرف على تقييم الأداء العمال وطرق التي تعتمدها في تقييم أداء العاملين.

وقد أكدت النتائج التحليل أن هناك طريقتين لتقييم أداء العاملين بالمؤسسة، الأولى من أجل تصويب وتثبيت العامل ومنح العلاوات والثانية من أجل الترقية وتقييم المهارات وتعدد المهارات وتكون سنوية.

كما أن الهدف من استخدام تقييم الأداء هو معرفة نقاط الضعف المرؤوسين والمتمثلة في نقص المعارف والمهارات وهذا لعدم استفادة عاملها من الدورات التدريبية التي من شأنها أن تحسن من أدائهم مما يؤدي إلى كبح تطوير ونمو المؤسسة.

هدفنا من خلال هذه المذكرة إلى دراسة طرق تقييم أداء العاملين في المؤسسة، و قد تمت معالجة الموضوع عبر فصلين تطرقنا في الفصل الأول إلى أهم الأدبيات المتعلقة بتقييم الأداء و أهميته بالنسبة للمنظمة و الأفراد و الأهداف من التقييم و الطرق المستخدمة فيه، أما الفصل التطبيقي تمت فيها الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة ملبنة الحضنة، ومن خلال ذلك تم التوصل إلى النتائج:

أولاً: نتائج الدراسة:

- (1) يعتبر تقييم أداء العاملين حلقة مهمة في إدارة الموارد البشرية، حيث يحدد نقاط القوة والضعف في أداء الفرد، فهو يسعى إلى الربط والتكامل بين الأهداف الإستراتيجية ونشاطات العاملين.
- (2) يعتمد تقييم الأداء في المؤسسة محل الدراسة على تحليل النتائج خاصة في كمية الإنتاج ثم على معيار الصفات الشخصية والتمثلة في العناصر التالية: الثقة بالنفس والولاء للمؤسسة روح المبادرة والمثابرة والنظافة والسيرة الأخلاقية والإحساس بالمسؤولية.
- (3) الهدف من استخدام تقييم الأداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط الضعف لدى المرؤوسين والتمثلة في نقص المعارف ونقص المهارات وهذا يعد مؤشرا واضحا على وجود الحاجة للتدريب لمعالجة النقص في المهارات والمعارف
- (4) أن المصدر الأول الذي يعتمد عليه المشرفين في الحصول على المعلومات التي تمكنهم في تقييم مرؤوسيهم هو الاعتماد على الذاكرة ورأي الرؤساء المباشرين واللجوء إلى ملف العامل كمكلف التأديبي وملف العطل المرضية بدرجة ثانية.
- (5) يعكس الأداء قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ولاسيما طويلة الأمد والتي تتمثل بأهداف الربح والبقاء والنمو والتكيف باستخدام الموارد المادية والبشرية بالكفاءة والفاعلية.
- (6) يعد تقييم أداء العاملين من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية.
- (7) المؤسسة تتولى نوع ما اهتماما بتطبيق ومتابعة هذه العملية، وأن العمال لا يشاركون في وضع معايير تقييم أداء

التوصيات والاقتراحات:

بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة نقدم مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن للمؤسسة أن تسترشد بها في تطوير نظام تقييم الأداء العاملين بها من أجل التخلص من المسالك التقليدية للتقييم واعتماد جاهدة إلى تبني أساليب الحديثة لتحقيق التميز والتفوق ويمكن عرض بعض التوصيات:

- ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في عملية تقييم الأداء.
- ضرورة الاعتماد على سجل يسجل به تطور أداء الأفراد العاملين. كمصدر يعتمد عليه المشرفين في الحصول على معلومات.
- تمكين وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.
- تفعيل عملية تقييم الأداء بصفة دورية وشاملة للوقوف على الأخطاء والنقائص.

أفاق الدراسة المستقبلية:

- دراسة معوقات طرق تقييم الأداء.
 - مساهمة تقييم الأداء في تدعيم أداء المؤسسة.
 - علاقة تقييم أداء العاملين بتحفيز العمال.
- وفي الأخير يعتبر موضوع طرق تقييم أداء العاملين موضوعا هاما وواسعا لمن أراد أن يبحث فيه ويقوم بدراسات مستقبلية، كما تبقى هذا التقرير مساهمة بسيطة من جميع المساهمات التي يمكن أن نقدمها في سبيل إثراء البحث في مجال المعرفة.

قائمة المراجع

- عبد الضب الزهرة و تينعمري نجمة. 2013. منكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس حول تطبيق الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات العمومية. ورقلة : جامعة قاصدي مرباح، 2013. الصفحات 33-34.
- بوفلجة غيات. 2016. مبادئ التسيير البشري. بن عكنون - الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 2016. صفحة 41.
- سعودي أمنة و صلوحى حرية. 2018. مذرة تخرج لنيل شهادة ماستر حول طرق تقييم الأداء العاملين و أثرها على الرضا الوظيفي. جامعة أحمد درارية-ادرار، 2018. صفحة 8.
- صلاح الدين عبد الباقي. 2011. إدارة الأفراد. مصر - الإسكندرية : دار الإشعاع للنشر، 2011. صفحة 303. المجلد الأولى.
- عطالله محمد تيسير الشرعة، غالب محمود سنجق. 2019. إدارة الموارد البشرية - الإتجاهات الحديثة و تحديات الألفية الثالثة. عمان : دار المنهجية للنشر والتوزيع، 2019. صفحة 252. المجلد الأولى.
- كامل بربر. 2008. إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات. بيروت : دارالمنهل اللبناني، 2008. الصفحات 172-173. المجلد الأولى.

قائمة الملاحق

ملحق رقم 1:



1985
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - Msila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم:
رقم:



1985
جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - Msila

المسيلة في:

إلى السيد:
المسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد تقارير الترخيص الميداني، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس الأكاديمي في شعبة تخصص: فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ر.س	الإمضاء
01	عبد الرحيم حاجه	202035077362	208706201	
02	دهقان الكرام	202035072044	203776736	
03	جديو خلود	191935089785	208651078	
04	بن نايلي فديسي	202035077433	202427710	

عنوان البحث: طرق وآليات تقسيم الأعداد العاملية في حوثة حسابية الجذلية المسيلة

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الختم و الإمضاء)	رئيس القسم (الختم و الإمضاء)
أ.د. العبد المرحومة أ.د. فرحينة العيد	DIRECTION Comptabilité W.DJADI	رئيس قسم علم التسيير

http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsecg
 https://www.facebook.com/Vice-Doyen-CEQLE-SEGC-Msila-475721049530765
 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
 ص ب: 166 المسيلة 28000، الجزائر. : 035 -35-33-33

Fiche d'évaluation des Compétences ▲ #SERVICE# ▲		E-DRH-43
		Date :
		Version : 03
		Page 1 sur 2

Nom & Prénom:	#NOM FR# #PRENOM FR#	Date D'évaluation:	
Poste de travail:	#FONCTION#	Evaluation Annuelle:	
Matricule:	#Matricule#	POSTE D'ACCUEIL	

IDENTIFICATION DES DES COMPETENCES	CRITERES	FAIBLE (1)	MOYEN (2)	BIEN (3)	TRES BIEN (4)	NOTATION
1. Qualité						
2. Quantité						
3. Esprit d'initiative						
4. Sens de responsabilité						
5. Esprit d'équipe						
6. Assiduité						
7. Santé, Sécurité et protection de l'environnement						
8. Conduite disciplinaire						
9. Hygiène						

Nb : Cochez par une croix et attribuez la note correspondante dans la case « notation » et arrêtez la notation globale dans la case « Total »

Résumé de l'évaluation :				
<11	11-19	20-28	29-36	Total
Ne répond pas aux attentes	Nécessite une amélioration	Répond aux attentes	Dépasse les attentes	

Commentaires du Responsable Hiérarchique:

--

Signature de l'évaluateur: (intendant / superviseur / responsable de structure)

Voeux exprimés par l'employé :

--

Actions de Développement:

En tenant compte de l'évaluation globale de l'employé, préciser les points à développer et les actions à prévoir :

Points à développer	Actions à entreprendre
1.	
2.	
3.	
4.	

NB : cadre réservé au Service Formation et Gestion des carrières

Observation : voir annexe 1 (fiche descriptive des critères d'évaluation)

-3-

