

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University of M'sila
Faculty of Economics, Commercial and
Management Sciences
Department of Management



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

موضوع تقرير تربص

طرق تقييم اداء الاطارات في المؤسسة الاقتصادية
-دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة-

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس

في: علوم التسيير تخصص: ادارة الاعمال

تحت إشراف:

د. بتغة صونية

من إعداد الطلبة:

- دهمش شيماء

- جريو هديل

- جرادة ابتسام

السنة الجامعية 2022-2023

شكر وتقدير

بداية نحمد الله كثيرا ونشكره على كرمه ان وفقنا على اتمام هذا العمل، وما كان هذا العمل الا بتوفيق الله.

ونتقدم بخالص الشكر والعرفان الى الاستاذة المشرفة والمرشدة "بتغة صونية" على قبولها الاشراف على هذه المذكرة والتي اعانتنا بأعدادها، وتزويدنا بملاحظات القيمة وتوجيهاتها خلال مراحل انجازها.

فجزاها الله كل الخير وابقاها لطلبها عوننا ومرشدا.

ونتوجه بالشكر ايضا كل اساتذتي الذين أحسنوا تعليمنا من نعومة اظافرنا ومنحونا عصارة جهدهم وخلاصة تجربتهم في هذه الحياة.

والى كل من ساعدنا من قريب او بعيد في انجاز هذا العمل.

الاهداء

انتهت الحكاية، ورفعت قبعتي مودعة للسنين التي مضت من الدراسة، اهدي تخرجي وثمره تعبي الى نبض قلبي وقوتي ابي الغالية اسأل الله ان يحفظها لي. والى سندي وحزام ظهري الذي لم يجرمني من شيء في هذه الدنيا ابي، فاللهم لا تحرم والداي من جنتك.
الى جدتي واخوتي كل باسمه والى كل العائلة والاصدقاء. والى كل من ساندني ووقف معي ولو بكلمة او دعوة صادقة في ظهر الغيب.

جربو هديل

واخر دعواهم ان الحمد لله رب العالمين الحمد لله الذي ما تم حمد الا بفضله وما تخطى العبد من عقبات وصعوبات الا بتوفيقه ومعونته، لطالما كان حلما وانتظرتة.
اهدي هذه ثمرة صغيرة من ثمار هذا الجهد المتواضع. الذي بفضل الله وحده اولا واخيرا اتمت هذا العمل المتواضع.
ثم بفضل والدي الكريمة التي لم تدخر اي جهد كان ماديا او معنويا او نفسيا لمساندتي ودعمي فهي ملاكي المخلص شكرا جزيلا لك وادامك لي وجزاك الله ألف خير.

وكما اهدي هذا العمل لكل اسرتي كل باسمه، شكرا لكم جميعا.

ختامها مسك اهديه الى روح ابي الطاهرة.

واكيد وبكل حب واحترام اشكر استاذتي الفاضلة "بتغة صونية" على جهدها ودعمها لنا.

دهمش شفاء

الى صاحب السيرة العطرة، والفكرة المستنيرة؛ فلقد كان له الفضل الاول في بلوغي التعليم العالي (والدي الحبيب)، اطال الله في عمره. الى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش،
ورعتني حتى صرت كبيرا

(امي الغالية)، طيب الله ثراها. الى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الاثر في كثيرا من العقبات والصعوبات. الى جميع أساتذتي الكرام؛ ممن لم يتوانوا لي.

جراردة ابتسام

الملخص باللغة العربية:

عملية تقييم الاداء من الوظائف الاساسية والاستراتيجية في ادارة الموارد البشرية، تهدف المؤسسة من خلالها الى الحكم على اداء مواردها البشرية، ومن ثم على الاداء العام للاطار، وهي في الواقع تشكل نظاما يتم عبر خطوات مترابطة، ونظرا لأهمية هذا النظام وتأثيره على عدد من الاطراف الفاعلة في المؤسسة، يتوجب على المؤسسة بصفة عامة وادارة الموارد البشرية فيها على وجه خاص القيام بمراجعة هذا الاخير، والتأكد من قيامه بالأهداف المرجوة منه على اكمل وجه، وهذا من خلال التأكد من توفره على الشروط الواجبة في انظمة التقييم السليمة والفعالة.

ولقد تم من خلال هذه الدراسة مدى فعالية نظام تقييم اداء الاطارات في واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ممثلة في المركب الصناعي التجاري الحضنة "مطاحن الحضنة سابقا"، وهذا من خلال تحليل عناصره والوقوف على مكانة هذا النظام في المؤسسة، ومدى الرجوع الى نتائجه في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، كذا الصعوبات والاختفاء التي تحول دون فعاليته، حيث كشفت نتائج هذه الدراسة عن قصور في هذا النظام، وانه لا يرقى الى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبين في انظمة التقييم الفعالة، حيث تم في الاخير تقديم جملة من الاقتراحات التي تساعد على تفعيله وتوجيهه لخدمة اهداف المؤسسة وافراده.

الملخص باللغة الإنجليزية:

One of the core and strategic functions of human resources management is performance appraisal process, through which the organization evaluate the management's total performance after assessing the performance of its human resources. it actually consists of a system that is executed through connected/attached steps, the organization as a whole, and its human resources management in particular, have a responsibility to examine this system and make sure that it fully achieves its stated objectives given the significance of this system and its impact on several active parties and aspects in the organization. This can be achieved by making sure it complies with the requirements for efficient and appropriate appraisal systems.

Through this study, the effectiveness of the management performance appraisal process or system was evaluated in one of the Algerian economic institutions, represented by the commercial and industrial compound "Al Hodna Mills" by analyzing its elements and assessing its position within the institution. This study also analyzed the extent to which the results of the system were relied upon in making several decisions related to managing human resources, as well as the difficulties and errors that set back its effectiveness. The results of this study revealed shortcomings in this system and that it did not meet the level of efficiency and effectiveness required in effective appraisal systems. Therefore, several proposals were presented in the end to help activate and direct it towards achieving its objectives.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	
	واجهه تقرير
	بسملة
	كلمة شكر
	اهداء
	ملخص
	فهرس محتويات
أ - ج	مقدمة
19-5	الفصل الاول: الإطار النظري
	تمهيد
8-5	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي تقييم الأداء موارد البشرية
	المطلب الأول: مفهوم أداء موارد البشرية
	المطلب الثاني: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية
14-9	المبحث الثاني: مراحل وطرق تقييم أداء الموارد البشرية
	المطلب الأول: مراحل تقييم أداء موارد البشرية
	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء
17-15	المبحث الثالث: ماهية الإطار
	المطلب الأول: نظرة التاريخية عن مفهوم الإطار
	المطلب الثاني: أنواع الإطار
	المطلب الثالث: دور مهام الإطار
19-18	المبحث الرابع: الدراسات السابقة
31-20	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي
	تمهيد
23-21	المبحث الأول: التعريف بميدان التربص
	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن قطاع مطاحن بالجزائر

	المطلب الثاني: بطاقة فنية حول المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة
27-24	المبحث الثاني: تقييم مصلحة المستخدمين (إدارة الموارد البشرية)
	المطلب الأول: مهام الموارد البشرية في المؤسسة
	المطلب الثاني: دراسة المناصب في مصلحة الموارد البشرية
31-28	المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية
	المطلب الأول: منهج دراسة وأداة مستخدمة
	المطلب الثاني: تحليل أسئلة المقابلة
	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
34- 32	الخاتمة
37-35	المراجع
	الملاحق

مقدمة:

1. تمهيد:

عرفت المؤسسة الاقتصادية تطورا ملحوظا من خلية للإنتاج الى ان اصبحت مراكز لاتخاذ القرارات وقد صاحب هذا التطور ظهور وظائف ادارات جديدة لم تكن لها اهمية في واقع المؤسسة من قبل لتحتل بذلك مكانة هامة خلال السنوات الاخيرة مقدمة هذه الوظائف وظيفه الموارد البشرية.

من أهم الموارد البشرية من اهم الموارد الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية فهي تحدد مستوى اداء المنظمة تفوقها وهي كوظيفة لها اهمية تعمل على تحقيق اهداف المنظمة وتطورها كما ان الموارد البشرية بما تكمله من معارف ومهارات تميزها الليونة والابداع وسرعة رد فعل وهي والتي تكمن المؤسسة من تحقيق ما تريده.

وتزداد اهمية العملية التقييمية إذا تعلق الامر بفئة الاطارات نظرا للموقع الحساس الذي تشغله داخل المؤسسة اذ تعتبر هذه الاخيرة الركيزة الاساسية في بناء التقدم.

ضمن هذا الإطار تندرج اشكالية دراستنا والتي يمكن صياغتها على نحو التالي:

كيف تتم عملية تقييم اداء الاطارات في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟

من خلال هذا التساؤل الرئيسي تتبادر الى أذهاننا جملة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما اهمية الاطارات في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟

- ماهي طرق تقييم اداء الاطارات في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة؟

- هل تختلف عملية تقييم الاطارات باختلاف الفئة في المؤسسة محل الدراسة؟

2. فرضيات البحث:

١- يعتبر الإطار مصدر اساسيا وعاملا مؤثرا وهاما في رفع اداء المؤسسة بسبب الخصائص المتميزة له ولهذا يتم ادارته استراتيجيا.

٢- تعتبر طرق تقييم الاداء الاطارات ركيزة اساسية في المؤسسات الاقتصادية

٣- تختلف معايير التقييم باختلاف الفئة وكذا طبيعة المهام ومسؤوليات التي يتحملها الإطار.

3. أهداف التريص:

يتمثل الهدف الاساسي لهذه الدراسة في تحديد مدى كفاءة نظام تقييم اداء الاطارات الحالي المتبع في المؤسسة الاقتصادية في تحقيق تقدير حقيقي للأداء الإطار يمكن الاعتماد وعليه في بناء قرارات سليمة تتعلق بسياسة الموارد البشرية وذلك من خلال ما يلي:

- ١ - ابراز اهمية موضوع تقييم اداء الاطارات في المؤسسات الاقتصادية.
- ٢- معرفة طرق تقييم اداء الاطارات في المؤسسات الاقتصادية.
- ٣- محاولة اضاح قيمة الموضوع البالغة خاصة لدى مسيرين المؤسسات الاقتصادية.

4. أهمية التريص:

- تبرز اهمية هذه الدراسة انها تحاول اظهار الانشطة التي تقوم:
- بتقييم اداء الاطارات ومدى مساهمتها في خلق القيمة المضافة في حالة ما إذا تم الاستفادة من كفاءته من طرف المؤسسة.
 - تبرز اهميتها ايضا في سعي المؤسسة الدائم نحو التقدم ورفع مستواها بتطوير ادائها التنافسي بتحقيق التميز.

5. المنهج المستخدم في الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة وتحقيقا لأهدافها اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجزء النظري، اما الاداة المستعملة في الجزء التطبيقي هي المقابلة.

6. الإطار الزمني والمكاني:

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- الحدود الزمنية: تحددت دراسة على تقييم الأداء الإطارات في المؤسسة الاقتصادية منذ يوم 2023/02/16 الى غاية 2023/04/12.

-الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على مستوى المؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة.

7. صعوبات البحث:

من اجل القيام بأي بحث جاد، لا بد وان تكون هناك عراقيل تحول دون بلوغ الباحث مراده من موضوع الدراسة.

وهذا ما ينطبق علينا، حيث واجهنا صعوبة في المراجع ودخول ميدان البحث، ولكن ما نعتبره صعوبة حقيقية هو استحالة القيام بدراسة جادة وحقيقة من خلال ادلاء المبحوثين بالمعطيات الحقيقية، إما عن قصد بغية التضليل وإما لضلالتهم هم أنفسهم عن الحقيقة.

8. النتائج المرجوة واستخداماتها:

من خلال الموضوع الذي تطرقنا له "تقييم اداء الاطارات في المؤسسة الاقتصادية " نرى ان المؤسسة سوف تستفيد من الحلول التي قدمناها محور الدراسة:

1. تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية ومستقبل وظيفي جيد لهم.
2. يدفع المؤسسة الى تطور الانتاج والانتاجية وزيادة الكفاءة والفعالية.
3. تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظف كما تمكن من توجيه الافراد وتدريبهم وترقيتهم والاستفادة من خدماتهم.
4. تقليل الاخطاء في المؤسسة.

الفصل الأول: الجانب النظري

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي تقييم الأداء الموارد البشرية

يمثل تقييم الأداء أساسيات التطور الإداري حيث يعتبر أحد الوظائف المتعارف عليها في إدارة الأفراد والموارد البشرية في المنظمات الحديثة إذا يساعد على توفير جمع البيانات حول مستوى الأداء الخاص بالموظفين لما يساهم في معرفة الطبيعة الواقعية.

المطلب الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

قبل التطرق لمفهوم تقييم الأداء الموارد البشرية سنقوم بتعريف بعض المصطلحات وهي:

أولاً: تعريف الموارد البشرية ومصطلحات أخرى

أ - الموارد البشرية: مجموع الأفراد المشكلين للقوى العاملة بمنظمة ما، أو قطاع أعمال أو اقتصاد ما. ويستخدم البعض مصطلح رأس المال البشري بشكل مترادف مع الموارد البشرية، على الرغم من أن رأس المال البشري عادة ما يشير إلى وجهة نظر أضيق، هناك مصطلحات أخرى تستخدم أحيانا تشمل «القوى العاملة» أو المواهب أو «العمل» أو مجرد «الأفراد».

ب - التقييم: هو عملية المقارنة بين ما هو كائن، بما يجب ان يكون ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب ان يكون، وما هو كائن في أي ميدان كان.

ج - التقييم: الكلمة المصطلحية عند العرب هي "التقويم" ولكن كلما ظهرت المدنية مال العرب الى الكسر الكلمات فبدلا ان تقول اما نَجَحْتُ وقد مال العرب ايضا لقب واو بعض الكلمات ياء في نفس منهجية الكسر مثلا كلمة عود قلبت واو اصبحت عيد وبذلك المنطق قلبت واو كلمة تقويم ياء لتصبح "تقييم" (حجازي ، 1966_2005، الصفحات 279-285)

ثانياً: تعريف الأداء

لغوياً أصل كلمة الأداء هو الترجمة للكلمة الإنجليزية "To Perform" الذي اشتق بدوره من الفرنسية "performance"، ويعني تنفيذ مهمة او تأدية عمل. (ECOSIP, 1999, p. 18)

ان عملية الأداء هي عملية تهدف الى قياس ما تم إنجازه خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، كما ان الأداء يتطلب خطوات متعددة.

وكذلك يمكن تعريفه على انه: الوسيلة لتي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها ومدى تحكمها في تكاليفها ومدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. (Jean , 2001, p. 74)

يمكن القول ان الأداء: هو العمل الذي يقوم به الفرد، ومدى تفهمه للأعمال المطلوبة منه ومدى استعماله للأساليب المقدمة من طرف الإدارة عن طريق المشرف المباشر.

ومن التعاريف لسابقة يمكن القول ان: الأداء هو سلوك يهدف لإنجاز عمل معين، الذي تقاس به مستوى أداء الفرد إذا كان متميزا او جيد او متوسط، متدني وهذا راجع على مهارات وقدرات العاملين، واستعداداتهم واتجاهاتهم نحو العمل ورضاهم الوظيفي.

المطلب الثاني: مفهوم تقييم أداء الموارد البشرية

تعددت تعريفات تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر ولأنه لم يتم التوصل الى تعريف تقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء

أولاً: تعريف تقييم الأداء:

هناك عدة تعريفات لتقييم الأداء نذكر منها:

ينظر بعض الباحثين الى عملية تقييم الأداء على انها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية.

كما ان تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على نهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى اعلى ". (زهير، 2001، صفحة 78)

بالإضافة فان تقييم الأداء بنظرة خاصة: "لا يقتصر تقييم على التنبؤ في التسيير وانما تنفيذ للتنظيم مع اعداد للمستقبل بأكثر من الصفاء ".

ايضا العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافاتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد الى عناصر ومعادلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الاعمال الموكلة إليهم. " (فايز ، 1991، صفحة 191)

"تقييم الأداء هو قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة". (احمد محمد ، 2001، صفحة 57)

ثانيا: اهداف تقييم الاداء

تقوم اي مؤسسة او منظمة باستخدام انظمة لتقييم اداء العاملين فيها، وذلك لان هذه الانظمة توفر معلومات مفيدة للمؤسسة او المنظمة، وعلى الاخص الادارة المسؤولة عن الافراد والموارد البشرية، والتي يمكنها ان تستخدم هذه المعلومات لعدة اغراض اهمها ما يلي: (رمزي، 2007، الصفحات 154-155)

1. التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن ان تسندھا المنظمة الي الفرد، وذلك في حالة احتياجها الي القيام بهذه الاعمال والمهام.

2. تحديد امكانية ترقية الفرد كمكافأة على أدائه المتميز.

3. تفادي المحسوبية عن طريق الاسس التي بموجبها الترقية او زيادة الاجر، وايضا توجد الأسس التي يتم بموجبها توقيع الجزاءات كالتحويل او فصل من العمل.

4. تنمية المنافسة بين الافراد وتشجيعهم على بذل مجهودات أكبر حتى يستفيدوا من فرص التقدم المفتوح امامهم.

5. دفع المشرفين الي تنمية مهاراتهم وامكانياتهم الفكرية حتى يكون تقييم الاداء العمال سليم وموضوعي.

6. تطوير العلاقات بين المشرفين والعاملين لتعرف إليهم وعلى مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

وكذلك لعملية تقييم الاداء اهداف اخرى منها: (درة ، 2008، الصفحات 259-260)

- يزود تقييم الاداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن اداء العاملين وهل هو اداء مرضي ام غير مرضي

- يساعد كذلك المسؤولين في المنظمة على مدى مساهمة العاملين في تحقيق اهداف المنظمة، وعلى انجازهم الشخصي.

- يعتبر تقييم الاداء وسيلة تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب من العاملين وفق معايير اداء معينة.
- يمثل تقييم الاداء اداة اتصال بين العاملين من جهة وبين رؤسائهم من جهة اخرى وقد يساعد في تحسين او اساءة الفهم المشترك بين الطرفين.
- يساهم تقييم الاداء في تزويد مسؤولي ادارة الموارد البشرية بمؤشرات تنبؤ لعمليات الاختيار والتعيين في المنظمة.

المبحث الثاني: مراحل وطرق تقييم اداء الموارد البشرية

نظرا لأهمية عملية تقييم الأداء ودورها الفعال في أي سياسة لتسيير الموارد البشرية فلا بد من ان تتوفر خطوات متتابعة ومراحل وسيرورة تضمن كل مرحلة فيها التحضير للمرحلة التي تليها

المطلب الاول: مراحل تقييم اداء موارد بشرية

تمر عملية تقييم الاداء بعدة خطوات وهي:

اولا: تحديد المعايير

ونقصد بتحديد معايير الاداء: "هي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم". (احمد ، 2003 ،
صفحة 373)

وكذلك هي "الاسس التي يركز عليها التقييم، وتكون معايير نسبية إذا تعلق بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، او تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم" (Christian , 2000, p. 90).

ونذكر بعض الخصائص الواجب توفرها في المعيار:

- الصدق: يجب ان يعبر المعيار عن الامور التي يتطلبها الاداء الكفاء.
- التمييز: اي مدى قدرة المعيار على التفرقة بين العمل المطابق للمعايير المعتمدة والعمل غير مطابق لها.
- الثبات: ان تتوفر جانب الاستقرار والتوافق.
- القبول: وجوب ان تكون المعايير مقبولة اي هو المعيار العادل
- سهولة الاستخدام: اي سهولة استخدام المقياس ووضوحه للأفراد العاملين بالمؤسسة.

ثانيا: شروط تقييم الأداء

بين شروط الضرورية لتطبيق برنامج لتقييم الأداء ما يلي:

- 1- يجب ان تستند معايير تقييم الأداء على تحاليل الوظائف التي تتحد على أساسية متطلبات الوظيفة.
- 2- لا بد ان تكون معايير الأداء معروفة لدى العاملين.
- 3- يجب مراجعة تقارير الأداء المتطرفة أو المبالغ فيها.

4-لابد توفير اجراءات رسمية للتظلم او لاستئناف .

ثالثا: الاخطاء المرتكبة في عملية تقييم الاداء

نقل توقعات الاداء لأفراد العاملين (عمار، 2012، صفحة 34). يجب توضيح المعايير لأفراد العاملين لمعرفة ما يجب ان يعملوا وماذا يتوقع منهم. وأفضل طريقة لتحقيق ذلك هي "ان يتم نقل المعلومات من الرئيس الى مرؤوسين، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين الى رئيسهم لغرض الاستفهام حول اية جوانب غير واضحة لديهم".

رابعا: مراحل قياس أداء الموارد البشرية

وهذه الخطوات تتعلق بجمع المعلومات حول الاداء الفعلي وهناك "اربعة مصادر للمعلومات تستخدم لقياس الاداء الفعلي وهي": (عمار، 2012، الصفحات 34-35)

أ- ملاحظة الافراد العاملين

ب- التقارير الاحصائية

ج- التقارير الشفوية

د-التقارير المكتوبة

أ. مقارنة الأداء الفعلي مع معيار الأداء

تعتبر هذه الخطوة ضرورية لمعرفة الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي.

ب. مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين

يجب أن تتم مناقشة كافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم لتوضيح الأمور المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل وخاصة الجوانب السلبية في الأداء.

ج. الاجراءات التصحيحية:

قد تكون مباشرة وسريعة وهي محاولة لتعديل الأداء، وقد تكون أكثر دقة بحيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات وتحديد السبب الرئيسي لذلك. وهذا الموضوع يدخل ضمن تقويم الاداء وهو علم قائم بذاته ويحتاج الى المزيد من الشرح والتوضيح.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء

هناك العديد من طرق تقييم الأداء المتاحة للاستخدام، والمشكلة أنه لا توجد طريقة متكاملة من كل الجوانب والبحث مازال مستمر لإيجاد طريقة صادقة وعادلة للتقييم الأداء، حيث إن اختيار طريقة التقييم له تأثير فائق على فعالية التقييم، واختيار طريقة مناسبة للتقييم محكوم بالغاية من التقييم وبالوقت المتاح للتقييم وبنوعية المشرفين والعاملين وأسلوب الإدارة.

ومن أهم طرق التقييم ما يلي:

أولاً: الطرق التقليدية

أ. طريقة المقارنة

وتقوم هذه الطريقة على اساس مقارنة اداء الفرد موضع التقييم بصورة اجمالية مع باقي الموظفين بعضهم البعض وترتيبهم تنازليا وفقا لنتائج المقارنة وتشمل ما يلي:

ب. طريقة الترتيب البسيط

تعتبر هذه الطريقة من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين، حيث يقوم الشخص القائم بعملية التقييم بترتيب الافراد محل التقييم تنازليا حسب كفاءتهم من حسن الى الاسواء، وغالبا ما يتم ذلك بعد مقارنة اداء الشخص بالأخرين على الا يتم التقييم بالنسبة لصفة واحدة، بل يجب ان يشمل الاداء الكلي للشخص. (Robert , 1999, p. 895)

ج. المقارنة بين العاملين

في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الافراد العاملين معه في نفس القسم، ويتكون ذلك وفقا لثنائيات (او زوجيات) من المقارنة، ويتحدد في كل منها اي فرد أفضل، ويتجمع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب ادائهم العام وحسب المقارنات التي تمت. (رمزي، 2007، صفحة 158)

د. طريقة التدرج البياني

حيث يتم تحديد عدد من العناصر (الصفات والخصائص) التي تتعلق بالأداء والعمل وتشمل عادة نوعية الأداء وكمية الأداء والمعرفة بطبيعة العمل والمظهر والتعاون وتوضع جميعها في قائمة التقييم ويتم قياسها عادة باستخدام مقياس متدرج من (1-5) أو من منخفض إلى مرتفع ومن ثم يقوم القائم بعملية التقييم باختيار الدرجة التي تمثل أو تتفق مع أداء الموظف في كل عنصر ومن ثم يتم جمع الأوزان التي حصل عليها الموظف لتحديد تقييمه العام.

هـ. طريقة قوائم الاختبار

وتتضمن قوائم تحتوي على المسائل السلوكية المختلفة التي يتميز بها الموظف ويقوم المتابع وهو عادة المشرف بوضع الإشارات المناسبة امام تلك المسائل السلوكية بنعم او لا ويترك قائمة الاختيار لتقييم الأداء. وتقوم الافراد بتحليلها ووضع الدرجات المناسبة وتحديد الاوزان التي توضع امام السلوكيات التي وردت في القائمة حسب أهميتها لكي تتم مناقشتها مع المشرف وصولا الى اتفاق على درجة الموظف التي يستحقها.

ومن مزايا هذا الأسلوب ان المشرف لا يطلع على درجات الاوزان التي تضعها إدارة الموارد البشرية مما يمنع التحيز الذي يمكن ان يحدث، ويعاب على ذلك ارتفاع تكلفة هذا الأسلوب. (بتغة، 2020-2021، صفحة 120)

و. أسلوب الوقائع الحرجة:

الهدف من استخدام هذه الطريقة هو استبعاد احتمال التقييم على أسس شخصية بحتة، ويتم تقييم أداء الافراد استناد الى السلوكيات التي اظهرها الموظف اثناء العمل، ويقوم المدير المباشر بتسجيل الوقائع والاحداث التي تطرأ خلال عمل الموظف ; وعند عملية التقييم الدورية يقوم المدير بمراجعة هذا الملف تمهيدا لإصدار حكمه على أداء الموظف. (بتغة، 2020-2021، صفحة 121)

ثانيا: الطرق الحديثة

أ. طريقة الإدارة بالأهداف:

لإدارة بالأهداف (MBO) هي طريقة التقييم حيث يقوم المديرين والموظفون معاً بتحديد وتخطيط وتنظيم وتوصيل الأهداف للتركيز عليها خلال فترة تقييم محددة.

ثم بعد تحديد أهداف واضحة، يناقش المديرون والمرؤوسين بشكل دوري التقدم المحرز للتحكم والمناقشة حول جدوى تحقيق تلك الأهداف المحددة.

تُستخدم طريقة تقييم الأداء هذه لمطابقة الأهداف التنظيمية الشاملة مع أهداف الموظفين بفعالية أثناء التحقق من صحة الأهداف باستخدام طريقة SMART. لمعرفة ما إذا كان الهدف المحدد محدداً وقابل للقياس وقابل للتحقيق وواقعياً وحساساً للوقت.

ب. طريقة مراكز التقييم

تسعى هذه الطريقة إلى قياس المهارات وصفات معينة، مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من الصعوبات تحديدها، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية، وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا.

فقد تعهد من خلال النظام مراكز التقييم إلى الأفراد مهمة القيام بمحاكاة بعض المهام أو الواجبات مثل المناقشات الجماعية بدون قائد، تمثيل الأدوار، حل المشكلات، واتخاذ القرار لمواجهة الضغوط وصراعات العمل، وبعد ذلك يتولى المقيمون تحليل سلوك الأفراد و تقييم مهاراتهم أو قدراتهم الإدارية المحتملة.

ثالثاً: تحديد مسؤولية تقييم الأداء

تشير المسؤولية الى المهام والواجبات التي يلتزم بأدائها، وهنا تتوزع هذه المهام والواجبات التقييمية بين وحدة الموارد البشرية، وبين المديرين المباشرين للعاملين في وحدات الآداء .

أ. وحدة الموارد البشرية:

تتولى وحدة البشرية تصميم انظمة تقويم الاداء، سواء بالاسترشاد بالأنظمة العالمية المتعارف بها أو بالمساهمة من قبل المديرين المباشرين أو من جهات اعلى ثم تعريف المديرين المباشرين وتدريبهم على التفاعل معها وتوزيع أدوات القياس عليهم لملئها ثم تجميعها منهم وتفرغها، وتحليلها، واستخلاص النتائج الفضية الى القرارات البشرية .

ب. المديرون:

يقوم المديرون في الوحدات الأدائية سواء التنفيذية او الاستشارية طالما هم يتعاملون مباشرة مع العاملين، بإعداد المقاييس التقييمية وافرغها في شكل تقرير يوضح النتائج، وتسليم هذه التقارير الى وحدة

الموارد البشرية، وبعد اعتمادها يتولى المديرون ابلاغ العاملين بنتائج هذا التقييم، حتى يتم ممارسة فعاليات الموارد البشرية .

ج. التقييم عن طريق الزملاء:

يقوم كل عضو من أعضاء جماعة العمل بتقييم الافراد بسرية يستخدم هذا الأسلوب بالموازاة مع التقييم عن طريق المشرف الإداري خاصة إذا تعلق الأمر بتقييم أحد اعضاء الهيئة الادارية قبل اتخاذ قرار يتعلق بتحديد احتياجاته التدريبية والامكانية ترقية ويتم اتخاذ القرار بعد مناقشته بين الرئيس المباشر وزملائه .

د. التقييم الذاتي:

هذا الاتجاه مستحدث في التقييم حيث تعطي الفرصة للمرؤوسين لتقييم أنفسهم خاصة المديرين ويعمل هذا الاسلوب على التحفيز للمسار الوظيفي للفرد ويستخدم هذا الأسلوب الى اساليب اخرى للوصول الى تقييم موضوعي وقد لا تعتمد نتائجه في التقييم الرسمي .

المبحث الثالث: ماهية الإطار

المطلب الأول: نظرة تاريخية عن مفهوم الإطار

ذكر الباحثون في هذا المجال، انه ظهر استعمال كلمة إطار على الشخص المهندس او التقني، او المدير، أما جذور استعماله فيعود الى المجال العسكري، ولكن قبل هذا ارتبطت وظيفة هذا الإطار بالتطورات التي حدثت في فرنسا سنة 1936، التي تمثلت في الاضرابات العمالية، وعملية تشغيل المصانع وصراع الطبقات، الذي كان تأثيره كبير على العلاقات الجماعية في العمل.

وفي سنة 1937 استعيرت من الجيش، اين كان القائد في الثكنات العسكرية الفرنسية يجمع الضباط في إطار من اجل تعليمهم وتوجيههم، ووضعهم في إطار وهؤلاء الضباط كانوا يشكلون اطارات الثكنة" (غزلان، 2010-2011، صفحة 102) .

ولم تستعمل بصفة رسمية إلا بعد صدور القرارات المتعاقبة بين سنتي 1945-1946 وارتكزت على قرار "PARODI"، "31 جانفي 1946، وأطلق عليه هذا الاسم نسبة الى " ألكسندر بارودي" الذي وضع المناصب المحددة للفئات، والعوامل الهرمية المخصصة لمختلف الوظائف، ومستويات تصنيف المهندسين والاطارات.

"إضافة الى هذا يرتبط ظهور الإطار بتطوير التكوين التقني الذي أوضع تركيبة كفاءة الفرد في إدراكه للمشاكل التقنية والمتوجه لعمل العمال، فالتقنية هي من أظهرت التقنيين وبالتالي الإطار " من التعاريف السابقة نستنتج ان الإطار هي فئة اجتماعية تتحدد وظيفتهم من خلال المسؤولية أي المشاركة في أخذ القرارات والتنسيق ونوعية النشاط والتكوين الضروري وبالتالي مصطلح الإطار يطلق على الشخص ذو كفاءة وتصنفه بمعارف مكتسبة عن طريق الخبرة والاقدمية في العمل.

المطلب الثاني: أنواع الإطار

لإطارات فئة مهنية تتباين وظائفها بتباين تدرجها في السلم الهرمي بينها، تعرض العديد من الباحثين لأنواعها، واجمع الكثير منهم على تقسيم الإطار إلى: (غزلان، 2010-2011، صفحة 113)

أولاً: الاطارات السامية **Les Cadres Supérieurs** :

تضم هذه الفئة المديرين، المسؤولين، وإطارات الإدارة التقنية، يشاركون في اتخاذ القرارات ويساهمون في منح محاولات ومبادرات واسعة في مجالهم المهني الوظيفي وتضطلع هذه الفئة بمهام التنسيق والاستشارة والتنبؤ، ومفهوم الإطار لا يطبق بالضرورة فكرة القيادة والتأطير، وإنما يمكن ان يؤثر على السياسة العامة للمؤسسة لذلك تنقسم فئة الادارات السامية إلى:

▪ **إطارات عملية Cadres opérationnel:**

مكلفون بتحضير القرارات والتأطير (تتحمل مسؤوليات القيادة والتأطير)

▪ **إطارات وظيفية Cadres Fonctionnel:**

مكلفون بتحضير القرارات ومراقبة تطبيقها وتنفيذها

ثانيا: الإطارات المتوسطة: Les Cadres Moyens

يقتصر دورها في اتخاذ القرارات في مجال محدود، وتطبيق قرارات المسؤولين حسب تدرج السلم الهرمي، ويعرفون في المؤسسة باحتلالهم لوظائف قيادية على مستخدمين ليست بإطارات.

ثالثا: التقنيون الساميون: Les Technicien Supérieurs

تتميز هاته الفئة بامتلاكها معرفة، تقنية وإدارية جعلت منها فئة جد مهمة وأساسية نظرا للدور الوسيط الذي تلعبه بين التأطير والتنفيذ، ودورها هو التحكم في وسائل الإنتاج والإنتاج.

المطلب الثالث: دور ومهام الإطارات

تشكل هذه الفئة أي الإطارات طاقة المستقبل، ففي الآونة الأخيرة أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات يتجه نحو بؤادر المنافسة والفعالية لضمان بقاءها وأصبح اليوم الجانب البشري جد هام وحاسم داخل المؤسسات اذ تم حسن استخدامه حتى تكون المؤسسات فعالة ومنافسة وتضمن بقاءها في محيط العمل الذي يفرض قواعد اقتصادية وتجارية عليها، خصوصا مع النظام الاقتصادي الجديد.

وبالتالي للإطار أدوار متعددة حسب القطاعات والتنظيمات باعتباره عضو من المستخدمين فهو يملك سلطة معينة، هذا ما يفرقه عن الآخرين، فهو مسؤول عن قطاع محدد أين يضمن التنظيم، التسيير، التنفيذ، ومراقبة العمل، بحيث إلى جانب الكفاءة التقنية هناك الذكاء الإداري (مؤسسات التي تحتوي على ادارات) أين

يكون تنسيق الجهود نظرا للمهام التي تنطوي وراء الإدارة وهذا حسب نظرية فيول من تنسيق، تنظيم، تنبؤ ومراقبة في كافة المهام الإدارية سواء تقنية، تجارية، أمنية محاسبة مالية وإدارية.

من ومع التطور التكنولوجي الذي عرفته المؤسسات الاقتصادية يقوم الإطار بتنظيم العمل الأمر الذي يتطلب تقنيات في كافة الاختصاصات خصوصا في فترة انجاز المشاريع ولكي تسير المؤسسة سيرا حسنا لا بد ان تتضافر الجهود والقدرات بين أعضائها أجل المصلحة العامة لذلك يتوجب التكفل بالإطارات وتوفير كل الوسائل لتنظيم العمل، وبالتالي السير الحسن للمؤسسة مع اختيار وانتقاء وتوظيف وتحليل المناصب، وتكوين الموظفين تكوينا مهنيا وثقافيا وايدولوجيا.

إذن فمن الأدوار التي يقوم بها: (غزلان، 2010-2011، الصفحات 114-115)

1. مساعدة السلطة العليا في تصور القرارات الاقتصادية أو الإدارية أو التقنية وإعدادها وفي تحضيرها والإشارة عليها بذلك، ثم السهر على تطبيق القرارات في المستوى الهيكلي أو الجهاز اللذين يشرف عليهما عند الاقتضاء.
 2. السهر على احترام القوانين والتنظيمات الجاري بهما العمل وتنفيذها وكذا التوجيهات والتعليمات التي تصدرها السلطة السلمية التي ينتمي إليها.
 3. تقديم أي اقتراح في إطار اختصاصه لجعل المقاييس والنصوص المعمول بها ملائمة للأهداف المحددة في برنامج الحكومة.
 4. تنشيط عمل الهياكل أو الجهاز الذي يتحمل أن يوضع على رأسها قصد تجسيد أهداف المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وبهذه الصفة يكون مسؤولا عن حسن سير هذه الهياكل والاجهزة التي يتولى دوريا تقويم أعمالها ونتائجها.
 5. المساهمة بعمله في تحسين سير المصالح العمومية ونوعية خدماتها.
- يجب على العامل الذي يشغل وظيفته عليا أن يبرهن لدى ممارسته لمهامه عن:
- تمتعه بضمير مهني فعال -يجب ان يكون حريصا على المصالح العليا للأمة وأن يدعمها ويرعاها قصد المحافظة عليها.

يجب أن يتفرغ للمهمة المسندة إليه وأن يضلع بالواجبات الملفات على عاتقه بمنتهى

المسؤولية في إطار الاحترام الصارم للتشريع والتنظيم الجاري بهما العمل.

-تمتعه بالحياد والموضوعية لاسيما إزاء مستعملي المصلحة العمومية.

المبحث الرابع: الدراسات السابقة

▪ الدراسة الأولى

لإبراهيم بن موسى، رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع المعرفة المنهجية، واقع تقييم أداء الاطارات ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية السنة الجامعية 2010_2011

كانت دراسته حول وضعية الإطارات في المؤسسة العمومية، من خلال الاقتراب النظري حول نشأة هذه الفئة وتطويرها، انطلاقا من سيرورة التصنيع وموقف الخطاب السياسي الرسمي منها، وقد طرح اشكالية معرفة المدلول الحقيقي للإطار ودوره في مجال الاشراف والتسيير في المؤسسة "فالإطارات الجزائرية مندمجة في جملة من السير ورات، في تغيير الوضع الاجتماعي وكذا نوعية التكوين للإطار، وذهب بن موسى للقول ان " هناك تداخل في وظيفة الإطار وصعوبة التوافق في أداء وظائفه في ظل التحولات والتغيرات الاقتصادية والسياسية.

▪ الدراسة الثانية

بعجي سعاد، فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة توزيع وسوق وتسويق الموارد البترولية المتعددة نفضال مسيلة رسالة ماجستير 2006_2007

ولقد تم دراسة مدى فعالية نظام وتقييم الأداء في المؤسسة، ومدى الرجوع الى نتائجه في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بتسيير المورد البشري وكذا الصعوبات والاختفاء الى تحول دون فعالية. وخلصت الدراسات الى غياب إطار قانوني وتنظيمي موضح خطوات نظام التقييم المطبق في المؤسسة وعدم الاهتمام من طرف الادارة العليا بمثابة تطبيق هذا النظام.

▪ الدراسة الثالثة

هاملي عبد القادر، وظيفة تقييم كفاءات الافراد في المؤسسة دراسة الحالة مؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية بتلمسان وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية نفضال تلمسان رسالة ماجستير 2010-2011

تهدف هذه الدراسة الى تحليل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية والتعرف على نقاط القوة والضعف وفهم مكوناته وكذلك الخروج بنتائج واقتراحات حول نظام تقييم الكفاءات وكيفية الاستفادة من تطبيقاته

من اجل تعظيم مكاسبه سواء بالنسبة للمؤسسة او العاملين، التعرف على أحدث الطرق المتبعة في تقييم الكفاءات ومحاولة تطبيقها على المؤسسات الجزائرية. وفي فترة الدراسة تم استخدام الأدوات الملاحظة والمقابلة ووثائق واستمارة استبيان ولخصت نتائج الدراسة ان وجود قصور في نظام التقييم وان نظام التقييم المعتمد في المؤسسات لا يوفر تغذية العكسية للعمال من اجل مناقشة نتائج تقييمهم.

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي

المبحث الأول: التعريف بميدان التربص

بعد تطرقنا الى القسم النظري الذي تناول تقييم اداء الاطارات وكذا نظام تسيير الموارد البشرية نجد من الضروري ان نقوم بدراسة ميدانية لتحديد مدى فعالية المورد البشري (الإطار) بالمركب الصناعي التجاري المسيلة (المؤسسة مطاحن الحضنة سابقا)، وكذا دور فعالية تقييم اداء داخل المركب والذي سنتطرق فيه ايضا الى عرض وتقديم المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة، وذلك من خلال التعريف بالمركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة والتابع الى الشركة الفرعية حبوب قسنطينة وابرار مهام مصالحها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن قطاع المطاحن بالجزائر

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات، ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن، وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته، كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب ومشتقاتها عبر الوطن وتندرج تحت هذه المؤسسات عدة مركبات صناعية وتجارية.

ويكمن النشاط الأساسي للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة (السميد والدقيق وعجائن غذائية والكسكس).
وسنتطرق بالتفصيل عن المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة في المطلب الثاني.

المطلب الثاني: بطاقة فنية حول المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

أولاً: نشأة المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

يقع المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة التابع للشركة الفرعية حبوب قسنطينة، على بعد 02 كلم من وسط المدينة على جهة الجانب الشرقي على طريق الرابط بين ولايتي برج بوعرييج والمسيلة، بدأ بناؤه سنة 1980 حيث تم تشغيله لأول مرة سنة 1982. وقد عرف المركب التجاري الصناعي الحضنة بالمسيلة عدة تغييرات في اسمه التجاري حيث كان يطلق عليه وحدة انتاجية تابعة لرياض سطيف سابقا، ثم مؤسسة

مطاحن الحضنة شركة ذات أسهم تابعة لمجمع رياض سطيف، حيث حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة في شكل مساهمة مطاحن الحضنة وهذا في 02 أكتوبر 1997 على مساحة 30755م² منها 12555م² مغطاة.

أسست الشركة التابعة "مطاحن الحضنة في 01.10.1997 (مستخلص محضر مجلس الإدارة رقم 06، جلسة يوم 07.09.1997، تحولت إلى شركة تابعة، شركة مساهمة بتاريخ 01.10.1997 بمبلغ رأس المال الاجتماعي 60.000.000 دج ابتداء من 01.10.1997، تم رفعه في 30.04.1998 إلى 479.000.000 دج وفي 2007 بلغ 1.449.460.000 دج.

سنة 2016 أجري تقسيم جديد في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم، واصبحت شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة تابعة للشركة الفرعية حبوب قسنطينة.

ثانيا: الوحدات الانتاجية للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة

✓ يتكون من مطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة التركية من نوع "MOLINO" «مولينو وتاريخ بداية استغلالها سنة 2015 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 3000 قنطار يوميا بتكلفة انجاز إجمالية قدرها 220.915.480.55 وارتفعت القدرة الإنتاجية ب: 242.202.253.51 دج.

✓ يتكون من مسمدة جديدة وقد تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية من نوع "Golfito" «قول فيطو وتاريخ بداية استغلالها سنة 1993 وتبلغ طاقتها الإنتاجية 4000 قنطار يوميا بتكلفة انجاز إجمالية قدرها 563.986.101.84 دج.

ثالثا: قدرات الشركة

البطاقة الفنية للشركة التابعة:

- قدرة الطحن: 4.000 قنطار/يوميا من القمح الصلب

1.500/يوميا من القمح اللين.

- قدرة الانتاج: 2.560 قنطار/يوميا من السميد (سميد ممتاز ب: 64% نسبة الاستخلاص)

1.110 قنطار/يوميا من الدقيق (دقيق خبز ب: 74% نسبة استخلاص).

- قدرة تخزين: 125.000 قنطار (قمح صلب 62.500 قنطار - قمح لين 62.500 قنطار).

- طاقة الحمولة للمواد الأولية، حيث أن عدد الوحدات 19 وحدة والحمولة المقيدة 330 طن.
- أما المنتجات بمختلف أنواعها حسب إحصائيات سنة 2009 فهي كالآتي: السميد 199.283 قنطار، الدقيق 209.629 قنطار، بقايا الطحن 189.004 قنطار، العجائن الغذائية 531 قنطار.
- رقم الأعمال المنجز خلال سنة 2017 = 2.938.000.000.58 دج

رابعاً: وظائف الشركة

- الوظيفة الإدارية : وهي وظيفة غير منتجة ولكنها ضرورية ولها من الأدوار ما يلي :
 - ضمان التسيير الإداري (سير الملفات، الاتصالات التوجيهية.....إلخ)
 - ضمان التسيير المالي والمحاسبي (المالية، التسجيلات، التقييم.....إلخ)
 - ضمان النشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التموين، صيانة التجهيزات، الإنتاج تسيير الملفات التقنية.....إلخ)
- الوظيفة الإنتاجية : تتمثل في الأدوار التالية:
 - تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها.
 - بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفريشة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكسي.....إلخ.

المبحث الثاني: تقديم مصلحة المستخدمين (إدارة الموارد البشرية)

العنصر البشري يعتبر أهم عناصر الإنتاج لذا يجب دراسته والاهتمام به للوصول إلى الهدف المرجو لخدمة المصلحة العامة.

المطلب الأول: مهام الموارد البشرية في المؤسسة

تهتم بالحياة المهنية للموظف (منذ دخوله من أول يوم حتى التقاعد تقدر هذه الفترة بـ32 سنة).

ومن جملة الأشياء التي تقوم بها أيضا:

- تنصيب العمال والاحتفاظ بملفاتهم وتمر عملية التنصيب بالخطوات التالية:

(1) محضر تنصيب:

- فيه السنة واليوم والشهر واسم الموظف وصنف الوظيفة مع إمضاء المدير والشخص المعني.

(2) مقرر التعيين:

- ينظم قرار تعيين الموظف مع إمضاء المدير العام.

(3) تكوين الملف الخاص، بالموظف.

- حيث يتم الاحتفاظ به في مكتب مديرية الموارد البشرية.

- حيث يكون الشخص في العام الأول متربص من الدرجة "0" العام الثاني يتم الترسيم أو التثبيت الدرجة "1" وبعدها يدخل في الأقدمية.

(4) التكفل برتبة العميل:

- وتكون من حسب الدرجة والصنف حيث أن الدرجة (1-2) حالية ومن (1-10) قديمة.

(5) وضع التكفل بأجور العمال:

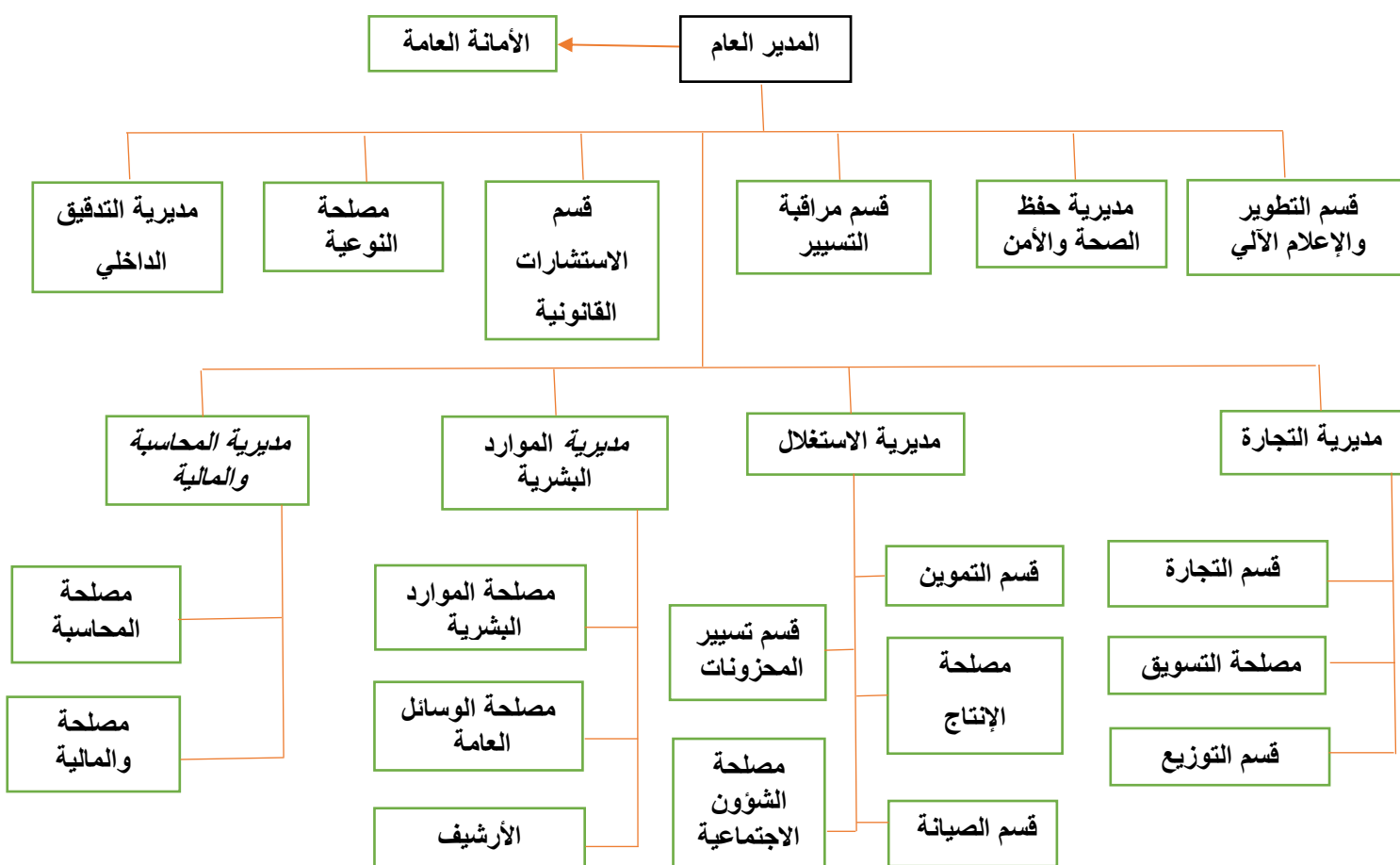
- حيث يحدد أجر العامل على أساس تصنيفات وليس المهنة في حد ذاتها، ويتكون الأجر من أجر العامل يضاف إليه اجر المهارة (حسب الدرجة).

(6) تتكفل بالعدل الاستثنائية أو المرضية

(7) تتكفل بوضع ملفات التقاعد.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحنونة

شكل (1): الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي التجاري الحنونة



المصدر: بناء على الوثائق المقدمة من مصلحة إدارة موارد البشرية للمؤسسة

أولاً: الهيكل التنظيمي للمصلحة الموارد البشرية

1. رئيس مصلحة: يتمثل دورها أساساً في الإشراف على المصلحة.

أما مهامه فتتمثل أساساً في:

- مراقبة احتياجات المصلحة (بشرية، أو مادية)
- استقبال شكاوى العمال.
- متابعة التقويم اليومي للعمال.
- الاهتمام بتشغيل الشباب.
- المصادقة على القرارات (الاستقالة، التوظيف، نهاية العقد.....)

2. رئيس فرع المستخدمين:

ويتمثل دوره أساساً في توجيه العمال والإشراف عليهم.

وتتمثل مهامه في:

- مراقبة حضور العمال.
- تنظيم ملفات المداولة.
- مراقبة إمضاء المداومة.
- مراقبة العطل السنوية والطارئة
- مراقبة التحضيرات (ساعات إضافية).
- مراقبة رخص الغيابات.
- مراقبة التقارير الإحصائية المتعلقة بالعمال.
- معاينة التوظيف.
- تسوية التجديد في العقود.
- الإمضاء على الاستقالات.
- متابعة الحركية العمالية.
- تسوية التحويلات.

- مراقبة التجهيزات.
- تسوية النقاعد والشؤون الاجتماعية.
- التعامل مع العمال (التعامل المباشر).

المبحث الثالث: إجراءات الدراسة الميدانية

بعد التطرق الى مفهوم تقييم اداء الموارد البشرية في المباحث السابقة سوف نقوم في هذا المطلب بالتعرف على منهج الدراسة والاداة المستخدمة في جمع المعلومات وكذا اهم محاور الدراسة.

المطلب الاول: منهج الدراسة واداة الدراسة:

المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي والذي سبق ذكره وشرحه في المقدمة اما بالنسبة للأداة المستخدمة في جمع المعلومات هي المقابلة وتعرف على انها أحد اهم ادوات جمع المعلومات وهي عبارة عن محادثة او حوار موجه بين الباحث من جهة وشخص او اشخاص آخرين من جهة اخرى بغرض جمع المعلومات اللازمة للبحث ويتم عبر طرح مجموعة من الاسئلة من الباحث والتي يتطلب الاجابة عليها من الاشخاص المعنيين بالبحث وتكون فيها الاسئلة مفتوحة او مغلقة ويوجد فيها 3 انواع (شخصية، تلفزيونية، بواسطة الحاسوب).

وتتم عبر مجموعة من الخطوات اهمها (تحديد الهدف من المقابلة، الاعداد المسبق للمقابلة ويتضمن الاسئلة وكذا تحديد الاشخاص الذين سيتم اجراء المقابلة معهم وكذا المكان، تنفيذ المقابلة واجرائها، تسجيل وتدوين المعلومات)، ومن مميزاتا انها تقدم معلومات وفيرة ودقيقة وما يعاب عنها انها مكلفة من حيث الوقت والجهد صعوبة الوصول إلى بعض المقابليين نظرا لمركزهم.... وتتم عبر مجموعة من الخطوات اهمها (تحديد الهدف من المقابلة، الاعداد المسبق للمقابلة ويتضمن الاسئلة وكذا تحديد الاشخاص الذين سيتم اجراء المقابلة معهم وكذا المكان، تنفيذ المقابلة واجرائها، تسجيل وتدوين المعلومات)، ومن مميزاتا انها تقدم معلومات وفيرة ودقيقة وما يعاب عنها انها مكلفة من حيث الوقت والجهد صعوبة الوصول إلى بعض المقابليين نظرا لمركزهم.

المطلب الثاني: تحليل أسئلة المقابلة

بعد اجراء المقابلة مع عينة الدراسة سوف يتم تحليلها وتوضيح ما أجاب به مدير موارد البشرية لمركب مصانع الحضنة بالمسيلة، ولقد تم تلخيص ذلك في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1) : بيانات المقابلة الخاصة بالمؤسسة مطاحن الحضنة

أجوبة خبير عينة الدراسة	أسئلة المقابلة
هو عنصر اساسي التي من خلالها يتم تحديد النقائص للعامل وتبين امكانيات العاملين.	ماذا تمثل عملية تقييم الاداء بصفة عامة ادى ادارة المؤسسة؟

هل عملية تقييم اداء الاطارات تختلف عن عملية تقييم باقي فئات العاملين؟ ولماذا؟	لا تختلف عملية تقييم الاداء الاطارات عن تقييم باقي فئات العاملين ما عدى الاطارات المسيرة.
من هو المسؤول عن عملية تقييم أداء الاطارات؟	المسؤول عن عملية تقييم اداء الاطارات هو رئيس مصلحة التكوين المكلف من طرف مدير موارد البشرية.
ما هي اهم طرق التي يعتمد عليها في تقييم الاطارات؟	من اهم طرق التي يعتمد عليها في تقييم الاطارات هي طريقة السلم الهرمي الاداري
هل الاطارات على علم بمعايير التقييم؟	نعم، يجب ان يكون الإطارات على علم بمعايير التقييم لأنها ضمن الاتفاقية الجماعية ومن حق كل عامل ان يكون على دراية بالنظام الداخلي للمؤسسة، لتفادي التسبب والغياب والكثير من المشاكل الاخرى.
هل تتم عملية تقييم اداء الاطارات مرة واحدة، او عدة مرات في السنة؟	تتم مرة واحدة آخر كل سنة.
اي اساس يتم اختيار الادارات الخاضعين للتقييم؟	لا يوجد اساس لاختيار الاطارات الخاضعين للتقييم، لان التقييم شامل لجميع العمال ماعدا الاطارات المسيرة لان لديهم تقييم من طرف الادارة العليا "التقييم بالأهداف"
كيف يتم استخدام نتائج التقييم؟	يتم استخدام نتائج التقييم عن طريق التتقيط بتقرير فصلي، التي تجمع فيه جميع النقاط وتطلع عليه المديرية العامة.
هل يمكن للإطار الاطلاع على نتائج تقييمه؟	نعم: يمكن للإطار الاطلاع على نتائج تقييمه وله حتى الحق في المناقشة.
ماهي الأطراف المسؤولة عن عملية التقييم؟	الأطراف المسؤولة عن عملية التقييم هي: مدير الموارد البشرية أو المسؤول المباشر

<p>أ-في آخر السنة يتم إعلام المعني (الإطار) بعملية التقييم من طرف المسؤول المباشر كتابيا.</p> <p>ب-في مصلحة الموارد البشرية تبدأ عملية التقييم على أساس سجل المهام الخاصة بكل عامل.</p> <p>ج-المسؤول المباشر يبدي رأيه فالإطار وما يمتلك من نقائص المهارات وتسجل من طرف مدير الموارد البشرية.</p> <p>د-مدير الموارد البشرية يدرس ويقارن بين المهام الموكلة للإطار وما ادلى به المسؤول المباشر.</p> <p>هـ-وفي الاخير يتم اصدار القرار من طرف اللجنة إذا كان لدى العامل نقاط ايجابية يتم ترقيته وفي حالة نقاط سلبية يتم تدريبه مرة اخرى او تحويله الى منصب اخر.</p>	<p>ماهي مراحل عملية تقييم أداء الاطارات؟</p>
<p>لا تمتلك المؤسسة استراتيجية تقييم أداء بل لدى المؤسسة الاقتصادية هدف معين تسعى الوصول اليه وهو تعظيم الربح عن طريق تحسين الموارد البشرية.</p>	<p>ماهي الإستراتيجية المتبعة في تقييم أداء الاطارات في المؤسسة؟</p>

المصدر: من اعداد الطالبات

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب عرض فرضيات الدراسة وتحليلها.

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

تتمثل الفرضية الأولى في ' يعتبر الإطار مصدراً أساسياً وعاملاً مؤثراً ' في رفع أداء المؤسسة بسبب الخصائص المتميزة ولهذا يتم إدارته استراتيجياً بعد تحليل بيانات أداة المقابلة التي تم ذكرها سابقاً وجدنا أن الفرضية محققة، حيث وبعد تحليل بيانات المقابلة تم استنتاج أن إذا كان الإطار ذو كفاءة عالية ولديه مهارات قيادية في تسيير عمله فهذا يعود بالإيجاب على المؤسسة ككل".

والملاحظ وبعد المقابلة التي تم إجرائها فإن المؤسسة تؤكد أن تحقيق أهداف المؤسسة يعتمد بشكل كبير على تصرفه وإدائه داخل المؤسسة.

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية

تمثل الفرضية الثانية ' تعتبر طرق تقييم الأداء الاطارات ركيزة أساسية في المؤسسة الاقتصادية ' بعد عرض وتحليل اجابة مدير الموارد البشرية لمركب مطاحن الحضنة تم استنتاج ان الفرضية غير محققة حيث ان المؤسسة لا تعتمد على طرق معينة لتقييم أداء الاطارات بصفة خاصة وأنه لا يوجد فرق بين تقييم أداء الاطارات والعاملين وانهم يخضعوا لنفس التقييم".

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة

تمثل الفرضية الثالثة ' تختلف معايير التقييم باختلاف الفئة ' وكذا طبيعة المهام ومسؤوليات التي يتحملها الإطار بعد التحليل تم التوصل الى ان الفرضية غير محققة مع وجود اختلاف طفيف بالنسبة للإطارات المسيرة فهي تخضع الى تقييم خاص وانه لا يوجد اختلاف في معايير التقييم لجميع فئات العاملين مهما كان مهم المسؤوليات التي يتحملها كل منهم. اما لمعايير التقييم فالمؤسسة تعلم العاملين بها للمعايير التقييم وذلك جزء من اتفاقية النظام الداخلي للمؤسسة ".

الخاتمة

الخاتمة:

إن الاطارات فئة مهمة من فئات المستخدمين تتميز وظائفها بالتنوع والتطور طبقا للتغيرات التي تعرفها المصالح الإدارية والتقنية العملية يعود مركزهم المهني سواء الى تركيبتهم في المعاهد العلمية والجامعات أو الى خبرتهم واقتديتهم، كما تعرف مكانتهم عن طريق الوظائف التي يشتغلونها من جهة وقدرتهم على التكيف مع جميع المجالات والظروف في المنظمة.

اما عن تقييم أداء الإطارات باعتبارها الأساس في العديد من القرارات الإدارية المتعلقة بالترقية، الاجر، التكوين، التسريح والتحويل أو التنزيل اذا تقتضي عملية تقييم الاداء اهداف واضحة لكن غياب الجدية في التحديد المسبق للأهداف يجعل من تقييم الاداء الاطارات رويانا رسميا خاليا من المعنى، فالأهمية البالغة التي تحظى بها عملية تقييم أداء الاطارات تعكس ضرورة تحري الموضوعية اثناء تقييم لذا يجب مراحل الخطوات التي تتم من خلالها العملية فلا يمكن المبادرة بأي خطوة قبل تحديد الغرض من هذه العملية ثم تحديد وقت التقييم وكذا اسناد العملية للمشرفين اذا تختلف طرق تقييم الاطارات باختلاف الفئات والمهام وتعتمد على تحديد معايير الملائمة , ثم العمل على ابلاغ المرؤوسين فيقارن مدى انجازها مع أدائها.

أهم النتائج:

1. عملية تقييم الاداء تعتبر من الانشطة الضرورية في المؤسسة ومن وظائف الاساسية في ادارة الموارد البشرية كونه نشاط يعود بالفائدة على الفرد العامل في والمنظمة.
2. يهدف التقييم بالدرجة الاولى الى تحقيق اهداف التعليمية المتمثلة في تحسين وتنمية معارف ومهارات الموارد البشرية وتعديل اتجاهات الافراد.
3. يقوم الرؤساء الاطلاع على مرؤوسهم بنتائج تقييم حيث يتم اخبارهم بنواحي الضعف والقصور لديهم كما يقوم بتصحيح الاخطاء فور حدوثها وذلك لتفاديها مستقبلا.
4. الهدف من استخدام تقييم الاداء بالمؤسسة هو معرفة نقاط القوة والضعف لدى العاملين.
5. بعد تقييم اداء الموارد البشرية من العوامل الاساسية التي يتوقف عليها نجاح المنظمة وذلك من خلال التركيز على الاهداف التي تتمثل في تحسين الكفاءة وتعديل السلوك.

الاقتراحات:

على ضوء النتائج المتوصل اليها من خلال هذه الدراسة ارتأينا ان نقدم بعض الاقتراحات التي نراها مناسبة:

1. الرفع من مستوى الاداء من خلال تكثيف دورات تكوينية.
2. ضرورة استخدام وسائل واساليب مختلفة للتقييم مثل "الملاحظة، مقارنة الاداء، المتابعة، خطة العمل".
3. ضرورة الاعتماد على معايير موضوعية في عملية تقييم الاداء.
4. ان تكون نتائج تقييم الاداء علنية وليست سرية مع اعطاء الافراد العاملين حق التظلم.
5. ضرورة الاعتماد على سجل يسجل تطور اداء الافراد العاملين كمصدر يعتمد عليه المشرفين في الحصول على المعلومات.

آفاق الدراسة:

بعد الانتهاء من هذه الدراسة تشير الى ان النتائج المتوصل اليها اثارت شهيدتنا للبحث وفتح افاق للدراسة في المجالات التالية:

1. أثر تقييم الاداء في تصميم نظم الحوافز والاجور.
2. أثر تقييم الاداء على المورد البشري في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الخدمية.
3. طرق تقييم اداء الاطارات المسيرة في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية الخدمية.

المراجع

قائمة المراجع:

❖ المراجع باللغة الأجنبية:

- batal Christian .(2000) . le gestion des R.H dans le secture public . paris : d'organisation 2eme edition.
- ECOSIP .(1999) .dialogues autour de la performance en entreprise .paris: Harmattan.
- le Duff Robert .(1999) . Encyclopedie de la gestion et de management . paris: edition dalloz.
- Louis Viarguesle Jean .(2001) . guide du manager d'equipe . paris : organisation.

❖ المراجع باللغة العربية:

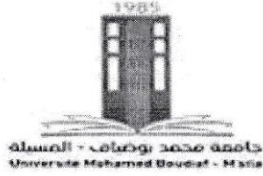
- احمد مصطفى عبد الحي رمزي .(2007) .تقييم اداء الادارة الجامعية في ضوء ادارة الجودة الشاملة . الاسكندرية : دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر .
- الزعبي فايز . (1991) . الرقابة الادارية منشئات الاعمال (طرق و اساليب سياسات استراتيجية) . الاردن : دار الهلال عمان .
- بن عيشي عمار .(2012) . اتجاهات التدريب و تقييم اداء الافراد . عمان: دار اسامة النشر وو التوزيع الاردن .
- ثابت زهير . (2001) . كيف تقييم اداء الشركات والعاملين . القاهرة : دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع .

- صالح شمسان احمد محمد . (2001). قضايا ادارية . القاهرة : مركز دراسات جامعة .
- صونية بتغة. (2020-2021). ادارة الموارد البشرية المحاضرة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ادارة الاعمال . تقييم اداء الموارد البشرية . المسيلة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف ، الجزائر .
- عبد الباري ابراهيم درة . (2008). ادارة الموارد البشرية الطبعة الاولى . الاردن : دار النشر و التوزيع عمان .
- ماهر احمد . (2003). لاختبارات و استخدامات في الادارة اموارد اليشيرية و الافراد . مصر : دار الجامعة .
- محمد حافظ حجازي . (1966_2005). ادارة الموارد البشرية. الاسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر.
- منصوري غزلان. (2010-2011). رسالة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع المعرفة والمنهجية واقع تقييم اداء الاطارات ضمن سياسة تسيير الموارد البشرية وزارة التعليم العالي و البحث العلمي جامعة الجزائر -2. الجزائر .

الملاحق

أسئلة المقابلة

1. ماذا تمثل عملية تقييم الاداء بصفة عامة ادى ادارة المؤسسة؟
2. هل عملية تقييم اداء الاطارات تختلف عن عملية تقييم باقي فئات العاملين؟ ولماذا؟
3. من هو المسؤول عن عملية تقييم اداء الاطارات؟
4. ما هي اهم طرق التي يعتمد عليها في تقييم الاطارات؟
5. هل الاطارات على علم بمعايير التقييم؟
6. هل تتم عملية تقييم اداء الاطارات مرة واحدة، او عدة مرات في السنة؟
7. على اي اساس يتم اختيار الادارات الخاضعين للتقييم؟
8. كيف يتم استخدام نتائج التقييم؟
9. هل يمكن للإطار الاطلاع على نتائج تقييمه؟
10. ماهي الاطراف المسؤولة عن عملية التقييم؟
11. ماهي مراحل عملية تقييم أداء الاطارات؟
12. ماهي الاستراتيجية المتبعة في تقييم أداء الاطارات في المؤسسة؟



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



المسيلة في: 16/01/2023

رقم: /

إلى السيد: مدير المركز الجامعي
البيزنطية الجديدة للمسيلة

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 علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال... 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/رئيس	الإمضاء
01	دلهمش تتيب	202032069222	110020991006020000	ب.ع
02	جريو كديل	191932072196	110010991010470006	ب.ع
03	جراردة بلانتسام	202032077984	110020991012900000	ب.ع
04				

عنوان البحث: طرق تقييم أداء الاجراءات في المؤسسات الاقتصادية

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الختم و الإمضاء)	رئيس القسم (الختم و الإمضاء)